

ՀՏԴ 378.1 (479.25)

**ՀՀ ԲՈՒՀԵՐԻ ԻՆՔՆԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ ՈՐՊԵՏ  
ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԳՈՐԾՈՆ**

**ՌՈՔԵՐՏ ԽԱԶԱՏՐՅԱՆ**

*Վ. Բոյուտովի անվան պետական համալսարան*

Հոդվածում քննարկվում են բուհական ինքնավարության հիմնական տեսակները և ընդհանուր հիմնաբաղադրիչները՝ դրանք դիտարկելով ՀՀ բուհերի ռազմավարական կառավարման արդյունավետության ապահովման համատեքստում: Բուհական ինքնավարությունը բուհերի կանոնադրական գործունեության արդյունավետության, ռազմավարական (երկարաժամկետ) զարգացման, գիտելիքահենք տնտեսության խթանման և ազգային ու միջազգային աշխատաշուկաներում բարձրագույն կրթության կայունության և մրցունակության ապահովման առանցքային նախապայմաններից է: Ակադեմիական, կազմակերպական (ինստիտուցիոնալ), աշխատակազմի կառավարման և ֆինանսական ինքնավարության միջոցով բուհերն արդյունավետ են դարձնում իրենց ռազմավարական կառավարումը, առանցքային շահակիցների ներգրավման գործընթացները և կրթական, գիտահետազոտական, նորարարական ու ձեռնարկատիրական գործունեությունը՝ համաչափորեն բարձրացնելով բուհերի սեփական դերակատարությունը տնտեսական մրցունակության և բարձրագույն կրթության համակարգի զարգացման գործընթացներում:

**Բանալի բառեր.** բուհական ինքնավարություն, ռազմավարական կառավարում, բուհերի ակադեմիական, կազմակերպական, աշխատակազմի կառավարման և ֆինանսական ինքնավարություն:

ՀՀ բարձրագույն կրթության զարգացման գործընթացներն ու հեռանկարներն անհրաժեշտ է դիտարկել երկրի զարգացման և տնտեսական կայունության ու մրցունակության ապահովման համատեքստում: ՀՀ բարձրագույն կրթության քաղաքականության, բուհերի կանոնադրական գործառույթների ու մրցունակ ռազմավարությունների արդյունավետ իրականացումը պետք է նպատակաուղղված լինի՝

- որակյալ և մրցունակ մասնագետների պատրաստմանն ու մասնագիտական զարգացմանը՝ նպատակաուղղված աշխատաշուկաների կարիքների բավարարմանը և գիտելիքահենք հասարակության կայուն զարգացմանը,

- մասնագետների ու գիտամանկավարժական կադրերի գործառու-թային գրագիտության, կրթական, հասարակական, գիտահետազոտա-կան, նորարարական և ստեղծագործական գործունեության խթանմանն ու արդյունավետության բարձրացմանը,
  - ազգային ու միջազգային մակարդակներում կրթության և գիտութ-յան համակարգերի մրցունակության շարունակական ապահովմանը,
  - բուհական ինքնավարության (ակադեմիական, կազմակերպա-կան, աշխատակազմի կառավարման և ֆինանսական) ընդլայնմանը,
  - բուհերի ֆինանսական կայունության ապահովման կառուցակար-գերի մշակմանը և գործառմանը,
  - երկրի մրցունակության բարձրացմանը, գիտելիքահենք տնտե-սության զարգացմանը և կայունության ապահովմանը,
  - պետականության ամրապնդմանը, ազգային անվտանգության ապահովմանը և քաղաքացիական հասարակության ձևավորմանն ու շա-րունակական զարգացմանը,
  - ազգային ինքնության պահպանմանը (հայապահպանությանը) և զարգացմանը,
  - համամարդկային, ազգային (պետական) և պատմամշակութային արժեքների պահպանմանը, փոխանցմանն ու տարածմանը:
- Հաշվի առնելով ՀՀ բարձրագույն կրթության քաղաքականության և բուհերի ռազմավարությունների ապահովման վերոնշյալ նպատակները՝ բուհերը ներկայումս դիտարկվում են որպես՝
- արժեք ստեղծող և տնտեսության մրցունակությունը խթանող ինս-տիտուցիոնալ կառույցներ, որոնք արտացոլում են պետության մրցակցա-յին առավելությունը և իրականացնում են բարձրագույն կրթության պե-տական քաղաքականության գերակայությունները,
  - նոր գիտելիքի, գիտական արտադրանքի, նորարարությունների և նորարարական տեխնոլոգիաների ստեղծման աղբյուր, ինչպես նաև դրանց ներդրման, փոխանցման ու տարածման շարունակականությունն ապահովող առանցքային ռեսուրս,
  - մարդկային կապիտալ ստեղծող, այն շարունակաբար զարգացնող և գիտելիքահենք տնտեսությունում այդ կապիտալի իրականացումը և երկրի մրցունակությունը խթանող հենքային հարթակ,
  - գործառութային գրագիտությամբ ու արժանահավատ որակավո-րումներով մասնագետներ պատրաստող կրթահամալիրներ,
  - երկրի բնակչության կենսամակարդակի բարձրացմանը և սոցիա-լական բարեկեցությանը նպաստող դերակատարներ,
  - մասնագիտական կապերի հաստատման և շարժունության խթանման միջոցով ազգային և համամարդկային արժեքները տարածող գործակալներ:

Մրցունակ բուհերը պետք է ազգային ու միջազգային մակարդակներում ճանաչելի լինեն իրենց կրթության որակով ու գիտական արդյունքներով և ձգտեն պահպանել այդ կարգավիճակը երկարաժամկետ հեռանկարներում: Մրցունակության ապահովման նպատակով ռազմավարական հեռանկիչները պետք է հիմնված լինեն հետևյալ հիմնական խնդիրների վրա՝

- մրցունակ մասնագետների և ուսանողների ներգրավում՝ միտված ազգային ու միջազգային մակարդակներում նրանց ազդեցության մեծացմանը,

- միջազգային և գիտակրթական հանրույթներում մասնակցության ապահովում, մասնավորապես՝ միջազգային հետազոտական կառույցների հետ համագործակցային կապերի հաստատում, ամրապնդում և շարունակական զարգացում,

- բուհերի առանցքային արտաքին շահակիցների (շրջանավարտներ և գործատուներ) հետ սերտ և շարունակական համագործակցության ապահովում,

- անկախ մասնագիտական գործունեության իրականացման միջոցով լրացուցիչ ֆինանսական պաշարների ներգրավում:

Այս համատեքստում անհրաժեշտ է վերաարժևորել ՀՀ բուհերի դերակատարությունը պետության և հասարակության կողմից՝ հաշվի առնելով ներկայումս ՀՀ բարձրագույն կրթության ոլորտում առկա բազմաթիվ խնդիրները: Ժամանակակից հասարակությունում բուհերի դերը և հասարակական արժեքը բարձրացնելու, նոր գաղափարներն ու նոր տեխնոլոգիաները զարգացնելու նպատակով բուհերը պետք է ինքնավարության և ակադեմիական ազատությունների լայն շրջանակ ունենան:

Ինքնավարության հասկացությունը, ըստ ոլորտային առանձնահատկությունների, տարբեր կերպ է մեկնաբանվում: Ինքնավարության հասկացության շրջանակների տարբերությունները հիմնականում պայմանավորված են ազգային օրենսդրական դաշտերով, պատմամշակութային ավանդույթներով և կրթական համակարգերի առանձնահատկություններով: Այդ տարբերությունների պատճառով ինքնավարությունը հիմնականում մեկ համընդհանուր սահմանմամբ չի մեկնաբանվում: Հաշվի առնելով ինքնավարության սահմանումների բազմազանությունը՝ սույն հոդվածի բովանդակային շրջանակում ինքնավարությունը սահմանվում և քննարկվում է բուհերի գործունեության ու դրանց արդյունավետ ռազմավարության համատեքստում:

Բուհական ինքնավարությունը բխում է բուհերի ինքնակառավարման սկզբունքներից: **Բուհական ինքնավարությունը** բուհի իրավասությունն է ինքնուրույն սահմանելու և իրականացնելու մասնագիտական գործու-

ներություն ու կայացնելու համապատասխան որոշումներ իր կանոնադրությամբ սահմանված նպատակների, գործառույթների, լիազորությունների ու պարտականությունների շրջանակներում:

Բուհական ինքնավարությունն սկադեմիական (կրթական, գիտահետազոտական), կազմակերպական և գործառնական գործունեության, ինչպես նաև մարդկային, գույքային, նյութատեխնիկական և ֆինանսական պաշարների կառավարման գործընթացների վերաբերյալ բուհի ներքին որոշումների կայացման իրավասությունների և հանձնառությունների ամբողջությունն է:

Բուհերը լիովին իրավասու են և պետք է կրեն իրենց կատարողականի արդյունավետության ու որակի ապահովման պատասխանատվությունն գործունեության հիմնական ոլորտներում՝ դասավանդման, գիտահետազոտական գործունեության և հասարակական պատասխանատվության բնագավառներում:

Բուհերը բարդ ու համալիր կառույցներ են, որոնք փոխկապակցում են կրթության կառավարման բոլոր օղակները: Այդ փոխկապակցվածությունն առանցքային է բուհի ռազմավարությունների մշակման, իրականացման և գնահատման գործընթացներում: Վերջիններիս արդյունավետությունը հնարավոր է ապահովել բուհերի ինքնավարության լայն շրջանակի առկայության դեպքում: Կրթության կառավարման ժամանակակից տեսությունների համաձայն՝ բուհի զարգացման ծրագիրը (ռազմավարությունը) պետք է դիտարկել որպես՝

- գործունեության առանձնահատուկ տեսակ, որը նպատակաուղղված է նոր արդյունքի ստեղծմանը և դրան հասնելու կառուցակարգերի մշակմանն ու իրականացմանը,

- կառավարման գործիք, որը թույլ է տալիս բուհի գործունեությունը կապակցել կանոնադրական և ռազմավարական նպատակների, դրանցից բխող գործառույթների ու իրականացման կառուցակարգերի հետ,

- հստակ մշակված փաստաթուղթ, որը բուհի զարգացման գործընթացներն ուղղում է հետևյալ երեք մակարդակների ապահովմանը [12]՝

- **հասկացութային-արժեքաբանական**, որն արտացոլում է կազմակերպության արժեքները, ռազմավարական կառավարման սկզբունքներն ու հասկացությունները, գերակա ուղղությունները,

- **նախագծային-կառավարչական**, որն արտացոլում է միջավայրային գործոնները, ռազմավարական նպատակներն ու խնդիրները, պաշարները, պայմանները, տեխնոլոգիաները,

- **գործառական-տեխնոլոգիական**, որն արտացոլում է կառավարման գործիքակազմը, մեթոդները, ձևերն ու միջոցները, ներառյալ կրթական, տեղեկատվական ու հաղորդակցման տեխնոլոգիաները:

Բուհերի արդյունավետ ռազմավարական կառավարումը փոխկապակցված է բուհերի ինքնավարության հետ, որի ապահովման արդյունքում բուհերը կարող են զգալի կերպով բարելավել ինստիտուցիոնալ կարողություններն ու խթանել բարձրագույն կրթության ոլորտի զարգացումն ու կրթական բարեփոխումների իրականացումը: Բարձրագույն կրթության համակարգում բարեփոխումները հիմնականում ենթադրում են վերափոխումներ, փոփոխություններ և տարբեր միջավայրերին ու ոլորտներին բուհերի ինտեգրում և համապատասխան ճկունության ցուցաբերում: Որպես կրթական բարեփոխումներ իրականացնող առանցքային դերակատարներ՝ բուհերը պետք է ունենան նաև ինքնավարության լայն շրջանակ, որից բխում են բուհերի գործառույթների բազմազանեցման անհրաժեշտությունը և բարեփոխումների արդյունավետությունը:

Բուհերն ունեն հատուկ կարգավիճակ, որը պայմանավորող հիմնական գործոններն են իրենց ավանդույթները, պատմությունն ու այն արժեհամակարգը, որն արտացոլում է տվյալ հասարակությունը [7], [9]: Բուհերի դերի ներկայիս ընկալման և գործառույթների բազմազանեցման համատեքստում բուհական ինքնավարության շրջանակն ընդլայնվում է: Շրջանակի ընդլայնումը ենթադրում է ոչ միայն լիազոր մարմնի և ըստ աստիճանակարգության բուհերի որոշումների կայացման գործառույթների բաշխումը, աշխատաշուկայի կարիքներին ու պահանջներին նրանց գործունեության համապատասխանության ստուգումը, պետական ու հասարակական վերահսկողությունը, այլ նաև հասարակությունում բուհերի գործառույթների բազմազանեցումը և հասարակական պատասխանատվության հանձնառության շեշտադրումը: Բուհերի հասարակական պատասխանատվության կարևորությունն ու ստեղծվող հավելյալ արժեքը մեծացել են, և ազգային (պետական) գերակա ուղղությունների համաձայն՝ նորարարության և տնտեսական զարգացման խթանման գործում բուհերի դերը նույնպես մեծացել է [4]:

Բուհի ինքնավարությունը բազմաշերտ հասկացություն է [1], [3], [5], [8]: Պրավոտն ու Էսթերմանը [11] բուհական ինքնավարությունը սահմանում են որպես բուհերի իրավասությունների համախումբ, որն արտացոլում է բուհի ներքին գործառույթները, գործընթացներն ու խնդիրները՝ անկախ արտաքին ազդեցությունից: Ըստ Իվինսկայի և Մատեյի [5]՝ բուհի ինքնավարությունը հասկացություն է, որը սահմանում է բուհի ու իր արտաքին շահակիցների հարաբերությունները, ինչպես նաև բուհի պրոֆեսորադասախոսական (ՊԴ) կազմի և ուսանողների կողմից իրականացվող գործունեությունը:

Իվինսկան և Մատեյը [5] նկարագրում են այն ութ տիրույթները, որոնք բուհական ինքնավարության հենքն են՝ 1) ներքին կառավարում,

2) կրթության բովանդակության մշակում ու գործառում, 3) հետազոտական գործունեության իրականացում, 4) որակի ապահովում և ակադեմիական չափորոշիչների սահմանում, գործառում ու պահպանում, 5) ուսանողներին առնչվող հարցերի կառավարում, 6) աշխատակազմին առնչվող հարցերի կառավարում, 7) ֆինանսական կառավարում և վարչարարություն, 8) միջազգայնացմանն առնչվող հարցերի կառավարում:

Այսպիսով, բուհական ինքնավարության տարբեր տիրույթներ են տարբերակվում, որոնցից հիմնականներն են՝ կազմակերպական (ինստիտուցիոնալ), ֆինանսական, ակադեմիական և աշխատակազմի կառավարման ինքնավարություն [2]:

Ըստ Համալսարանների եվրոպական ասոցիացիայի (ՀԵԱ) մեթոդաբանության՝ ինքնավարություն ունեցող պետական բուհերն անկախ են կրթության նախարարության, լիազոր մարմնի կամ կառավարման այլ մարմինների որոշումներից, որոնք վերաբերում են բուհերի ներքին գործընթացներին: ՀԵԱ-ն առանձնացնում է եվրոպական բուհերին բնորոշ ինքնավարության չորս տիրույթ՝ ակադեմիական, ֆինանսական, կազմակերպչական և աշխատակազմի կառավարման ինքնավարություն [10]: Միևնույն ժամանակ պետք է նշել, որ եվրոպական համատեքստում այս չորս տիրույթները ոչ միշտ են հորիզոնական ուղղությամբ կիրառվում ու համակարգված կերպով փոխկապակցված:

Ըստ բուհերի գործունեության վերաբերյալ շահակիցների ընկալմաների ժամանակակից ուսումնասիրությունների՝ բուհերի կազմակերպական (ինստիտուցիոնալ) ինքնավարության ու կատարողականի միջև հարաբերությունը կարևոր նշանակություն է ձեռք բերում: Բուհերի ժամանակակից կառավարումն արտացոլում է մի շարք մոտեցումներ, որոնց կիրառումը նպատակաուղղված է բուհերի հասարակական հաշվետվողականության և ինքնավարության միջև հավասարակշռության ապահովմանը՝ բարձրագույն կրթության ոլորտում հանրային պատասխանատվության և հասարակական պահանջների փոփոխվող ընկալմանը համապատասխան [2]: Այս համատեքստում բուհերի կողմից մատուցվող կրթական ծառայությունները բազմազանեցվում են և միտված են առավել թիրախային կերպով տարբեր շահակիցների կարիքների բավարարմանը:

Կրթական ծառայությունները<sup>1</sup> նպատակաուղղված են շահակիցների՝ որպես կրթության սուբյեկտների կարիքների բավարարմանը, մասնագիտական գիտելիքների ու հմտությունների ձևավորմանը և ամբողջ կյանքի

<sup>1</sup> Կրթական ծառայություններն մասնագիտական այն գործընթացների, գործառույթությունների, ուսումնամեթոդական և գիտահետազոտական աշխատանքների ամբողջությունն են, որոնք իրականացվում են կրթական ծրագրերի և ուսումնական գործընթացների միջոցով: Կրթական ծառայությունների թիրախավորված և արդյունավետ մատուցման

ընթացքում դրանց շարունակական զարգացմանը, ինչպես նաև նրանց մտավոր, բարոյահոգեբանական, ստեղծագործական, ֆիզիկական և մասնագիտական զարգացմանը [11]: Կրթական ծառայությունների արդյունավետ իրականացման և կրթության որակի ապահովման համար հարկավոր է նաև համապատասխան ֆինանսական ինքնավարություն: Բուհերի ֆինանսական կառավարման ազատականացումը բնականոն գործընթաց է և պետք է համահունչ լինի կրթության և գիտության զարգացման միջազգային ընդունված սկզբունքներին:

Առանձնացվում է բուհերի ինքնավարության չորս հիմնական տեսակ՝ **ակադեմիական, կազմակերպական (ինստիտուցիոնալ), աշխատակազմի կառավարման և ֆինանսական ինքնավարություն:**

### **1. Ակադեմիական ինքնավարություն**

Բուհի ակադեմիական ինքնավարությունը բուհի կանոնադրությունից բխող ակադեմիական (ուսումնական, կրթական) և գիտահետազոտական գործառույթներն ինքնուրույն սահմանելու, կազմակերպելու, իրականացնելու և կառավարելու իրավասությունն է: Սա ենթադրում է, որ բուհն ունի լիազորությունների շրջանակ՝ կայացնելու որոշումներ տարբեր ներքին ակադեմիական հարցերի շուրջ, ինչպիսիք են ուսանողների ընդունելության և ազատման գործընթացների կազմակերպումը, կրթության բովանդակության սահմանումն ու հաստատումը, կրթական ծրագրերի մշակումն ու գործառումը, կրթության որակի ապահովման ինստիտուցիոնալ չափանիշների ու սկզբունքների մշակումն ու կիրառումը, գիտահետազոտական գործունեության իրականացումը, կրթության լեզվի ընտրությունը, դասավանդման, ուսումնառության ու գնահատման մեթոդների սահմանումը և կիրառումը:

Ուսանողական համակազմի վերաբերյալ որոշումների կայացման և ընդունելության չափանիշների սահմանման իրավասությունը բուհի կազմակերպական (ինստիտուցիոնալ) ինքնավարության հիմնարար ոլորտներից է: Բուհերի կողմից ուսումնառության համար անհրաժեշտ կրթական միջավայրին վերաբերող որոշումները պայմանավորում են իրենց գործունեության ուղղվածությունն ու ֆինանսական միջոցների բաշխումը, սակայն ուսանողների ընտրության իրավասության շնորհիվ են բուհերը զգալի կերպով նպաստում կրթության որակի և ուսանողների հետաքրք-

---

միջոցով բուհն ապահովում է իր կանոնադրական գործառույթների իրականացումը: Կրթական ծառայություններն ունենում են ոլորտային ուղղվածություն, իրականացման հստակ հերթականություն և շարունակականություն, մասնագիտական ներուժի ձևավորման և զարգացման միջոցով դրանց իրականացման համար անհրաժեշտ մեթոդներ ու տեխնոլոգիաներ:

րությունների, պահանջների ու մատուցվող կրթական ծրագրերի միջև համապատասխանության ապահովմանը: Բուհերի ակադեմիական ինքնավարությունը ներառում է նաև գիտահետազոտական գործունեության ինքնավարությունը՝ հաշվի առնելով բուհերի գիտահետազոտական և կրթական համահունչ գործընթացների կազմակերպման ու կառավարման առանցքային իրավասությունը, ինչպես նաև գիտելիքահենք տնտեսության խթանման գործում բուհերի՝ որպես գիտահետազոտական գործունեության արդյունքների ստեղծման և շուկայում իրացման կարիքը:

## **2. Կազմակերպական (ինստիտուցիոնալ) ինքնավարություն**

**Կազմակերպական (ինստիտուցիոնալ) ինքնավարությունը** վերաբերում է բուհի ներքին որոշումների կայացման գործընթացների կառավարման իրավասությանը: Ըստ Քերենի [6]՝ կազմակերպական (ինստիտուցիոնալ) ինքնավարությունն ակադեմիական ազատության հիմնաբաղադրիչներից է, որը հատկորոշվում է որպես ՊԴ կազմի և ուսանողների իրավունքների իրականացումն ու պաշտպանությունը՝ միտված դասավանդմանը, հետազոտության իրականացմանը և բուհի կառավարման աջակցությանը: Բուհի կազմակերպական (ինստիտուցիոնալ) ինքնավարությունը բուհի իրավասությունն է ինքնուրույն որոշելու իր ներքին գործունեությանն առնչվող գործառույթներն ու գործընթացները, սահմանելու և գործառելու հիմնաբաղադրիչները (օրինակ՝ բուհի ռազմավարական, կառավարչական ու գործառական ներքին որոշումներ կայացնելու, աշխատակազմը կառավարելու, կազմակերպական կառուցվածքը ինքնուրույն սահմանելու և բուհի կառավարման մարմիններ ու կառուցվածքային միավորներ ստեղծելու, հաստիքացուցակ մշակելու ու հաստատելու գործընթացներ): Բուհի գործադիր ղեկավարին ընտրելու, նշանակելու և աշխատանքից ազատելու և նրա պաշտոնավարման ժամկետը որոշելու բուհի լիազորությունը ոչ միշտ է լիարժեք ու հավասարապես երաշխավորվում եվրոպական բարձրագույն կրթության համակարգերում. դեռևս մի շարք երկրներում գործում են իրավական սահմանափակումներ՝ գործադիր ղեկավարի ընտրության ընթացակարգեր ու չափանիշներ, գործադիր ղեկավարի աշխատանքից ազատման ընթացակարգ, գործադիր ղեկավարի պաշտոնավարման ժամկետի որոշում, բուհի կառավարման մարմիններում արտաքին շահակիցների ներգրավում, բուհի ստորաբաժանումների վերաբերյալ որոշումների կայացման իրավասություն, իրավական անձանց՝ տնտեսական միավորների ստեղծման կարողություն:

## **3. Աշխատակազմի կառավարման ինքնավարություն**

Աշխատակազմի կառավարման ինքնավարությունը վերաբերում է բուհի մարդկային ներուժի կառավարման լիազորություններին ու գործառույթներին: Բուհի աշխատակազմի կառավարման ինքնավարությունն իր



պրոֆեսորադասախոսական, վարչական, տնտեսական և ուսումնասովանողական կազմերի համալրման՝ հավաքագրման, ընտրության, նշանակման, աշխատավարձերի սահմանման ու խրախուսման, ազատման գործառույթներն ինքնուրույն սահմանելու, կազմակերպելու և կառավարելու իրավասությունն է:

Աշխատակազմի կառավարման ինքնավարությունը ներառում է մարդկային ներուժի կառավարման հիմնական գործառույթները՝ աշխատակազմի/մարդկային ներուժի ռազմավարական պլանավորում, աշխատակազմի համալրում (հավաքագրում և ընտրություն), մասնագիտական կողմնորոշում և հարմարում (ադապտացում), կատարողականի կառավարում, առաջխաղացում, խրախուսման և փոխհատուցման համակարգերի կազմակերպում, մասնագիտական զարգացում, պաշտոնուղու (կարիերայի) պլանավորում, աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորում և բախումների կառավարում:

Բարձրագույն կրթության գլոբալ միջավայրում մրցունակ լինելու համար բուհերը պետք է առանց արտաքին ճնշումների կամ միջամտությունների իրենց աշխատակազմը համալրեն այնպիսի մասնագետներով, որոնք իրենց որակավորումներով և մասնագիտական որակներով առավելագույնս համապատասխանում են տվյալ հաստիքին:

#### **4. Ֆինանսական ինքնավարություն**

**Ֆինանսական ինքնավարությունը** վերաբերում է բուհի կողմից իր սեփական ֆոնդերի, ֆինանսական պաշարների և ֆինանսական ներքին գործընթացների կառավարման լիազորություններին: Ֆինանսական պաշարների կառավարման ինքնավարությունը ֆինանսատնտեսական գործունեություն ծավալելու, սեփական բյուջեն ինքնուրույն ձևավորելու, ֆինանսական միջոցները և այլ պաշարները բաշխելու ու կառավարելու, ուսման վարձավճարի չափերը որոշելու, եկամուտները ձևավորելու և ծախսերը կատարելու իրավասությունն է:

Բուհերի ֆինանսական ինքնավարությունը ձևավորում են տարբեր առանցքային բաղադրիչներ, օրինակ՝ բուհի կազմակերպահրավական ձևը, պետական ֆինանսավորման տեսակը, ֆինանսական միջոցների հայթայթման և պահպանման կարողությունը, շենքային պայմանների ձեռքբերման կարողությունը և ուսման վարձավճարները:

Բուհի ինքնավարության և լրացուցիչ ֆինանսական միջոցների հայթայթման միջև սերտ փոխկապակցվածություն է առկա: Ըստ ՀԵԱ-ի ուսումնասիրությունների (EUA Study on "Financially Sustainable Universities II: European Universities Diversifying Income Streams")՝ բուհի լրացուցիչ ֆինանսական պաշարներ ձեռքբերելու կարողությունը պայմանավորված է

բուհի ինքնավարության աստիճանով, որը կարգավորվում է որոշակի իրավական շրջանակում [2]:

Ֆինանսական անկախությունը թույլ է տալիս բուհերին սահմանել ու արդյունավետորեն իրականացնել ռազմավարական նպատակները և դրանց համապատասխան կիրառել ֆինանսական պաշարների բաշխման և օգտագործման առավել ճկուն քաղաքականություն ու ընթացակարգեր: Բուհերի ֆինանսական պաշարները հիմնականում գոյանում են բազմազան աղբյուրներից՝ ուսման վարձավճարներից, պետական բուհերի դեպքում՝ նաև պետական ֆինանսավորումից, պետական բյուջեով նախատեսված այլ հատկացումներից, ազգային ու միջազգային դրամաշնորհային ծրագրերից, գործընկեր կազմակերպությունների և/կամ ուսումնական հաստատությունների կողմից տրամադրվող կրթաթոշակներից ու նպատակային դրամաշնորհներից, անձեռնմխելի ֆոնդերից, սեփական գիտահետազոտական արդյունքների առևտրայնացումից և օրենքով չարգելված այլ աղբյուրներից:

Ցանկացած ռազմավարության մշակման համար անհրաժեշտ է վերլուծել բուհի կազմակերպահրավական ձևով և ինքնավարության տեսակով սահմանված գործունեության շրջանակն ու ռազմավարական կառավարման գործառույթները՝ հատկապես շեշտադրելով հետևյալ չորսը.

**1. արտաքին միջավայրին հարմարում.** այս գործառույթը ցանկացած ռազմավարության համակարգաստեղծ բաղադրիչներից է, որի միջոցով բուհն ուսումնասիրում է այն բոլոր արտաքին գործոնները, որոնք կարող են ազդել ընդհանուր գործունեության արդյունավետության վրա: Այդ ուսումնասիրությունն ընդգրկում է բուհի ներքին միջավայրի ուժեղ և թույլ կողմերի, արտաքին միջավայրում առկա հնարավորությունների և վտանգների վերլուծությունը և համադրումը, ինչպես նաև բուհի՝ արտաքին միջավայրին համարժեքորեն արձագանքելու ներունակությունն ու պատրաստակամությունը.

**2. ներքին միջավայրի ուսումնասիրում.** այս գործառույթի միջոցով բուհը հատկորոշում է իր գործունեության և ներքին կառուցվածքի ու արտաքին միջավայրի միջև համապատասխանության աստիճանը: Բուհի ներքին միջավայրի ուսումնասիրումը հնարավորություն է տալիս արտաքին և ներքին միջավայրերի միջև ստեղծելու այնպիսի փոխազդեցություն, որն առավելագույնս կնպաստի բուհի արդյունավետ գործունեությանը, դրա շարունակական բարելավմանն ու մրցունակության ամրապնդմանը.

**3. ռեսուրսների բաշխում.** այս գործառույթը ենթադրում է բուհի մարդկային, ֆինանսական, գույքային ու նյութատեխնիկական պաշարների բաշխում ըստ գործունեության առանցքային ոլորտների և ռազմավարական նպատակների, որի արդյունքում ապահովվում է ներքին և արտաքին միջավայրերի համապատասխանությունը.

**4. մրցակցային առավելության ստեղծում.** այս գործառույթի միջոցով բուհը ստեղծում է այնպիսի յուրահատուկ արդյունք կամ ծառայություններ, որոնք գերազանցում են նույն կամ հարակից ոլորտային դաշտում գործող մրցակիցների ստեղծած արդյունքների կամ ծառայությունների սպառողական արժեքը և/կամ որակը:

ՀՀ պետական բուհերի հիմնական խնդիրների շարքում են պետական ցածր ֆինանսավորումը և կարճաժամկետ ֆինանսական պլանավորումը, որոնք խոչընդոտում են բուհերի ֆինանսական հավասարակշռության պահպանումը և ռազմավարական (երկարաժամկետ) զարգացումը: Սա հիմնականում պայմանավորված է բուհերի սեփական ֆինանսական միջոցների հայթայթման ու օգտագործմանն առնչվող իրավասությունների և ինքնավարության իրավական սահմանափակումներով: Մասնավորապես, ՀՀ պետական բուհերի դեպքում ՀՀ կառավարությունը սահմանափակվում է միայն հիմնադրի կարգավիճակով, սակայն պետական վերահսկողության ներքո գտնվող բուհական ինքնավարությունը և պետական ֆինանսական աջակցությունը շարունակում են մնալ բավականին սահմանափակ: Միևնույն ժամանակ պետք է նշել, որ ֆինանսական պաշարների բաշխումն ու կառավարումը պարունակում է մի շարք ռիսկեր, որոնք հիմնականում դրսևորվում են ռեսուրսների ոչ իրաչափ բաշխմամբ, անարդյունավետ կամ ոչ թիրախային օգտագործմամբ: Ռազմավարական կառավարման և մասնավորապես ֆինանսական կառավարման արդյունավետության տեսանկյունից ՀՀ բուհերը պետք է շեշտադրեն եկամուտների կամ ֆինանսական ցանկացած ներհուքի ապակենտրոնացումը: Նման մոտեցումը թույլ կտա հնարավորինս խուսափել նշված ռիսկերից և կուտակել բավարար չափով պաշարներ:

Կրթության կառավարման ավանդական մոտեցումները շեշտադրում են բուհի ներքին պաշարների և հնարավորությունների օգտագործումը, իսկ կրթության ռազմավարական կառավարման պարագայում առաջնահերթությունը տրվում է բուհի շահակիցների (ուսումնառողներ, աշխատակազմ, շրջանավարտներ, գործատուներ, հասարակություն, պետություն) կարիքների բավարարմանը, ներքին և արտաքին միջավայրերի փոխկապակցվածությանը և կառավարման բաց համակարգի գործառումը՝ շեշտադրելով արտաքին աղբյուրներից պաշարների համալրումը: Հետևապես, բուհի ռազմավարական պլանավորումն սկսվում է արտաքին միջավայրի և շուկայի վերլուծությունից, որից հետո բուհի ներքին միջավայրի ուսումնասիրության ու վերլուծության արդյունքները [12] հիմք են հանդիսանում բուհի ինքնավարության շրջանակի հստակեցման, ռազմավարա-

կան նպատակների իրականացման արդյունավետ միջոցների ու հնարավորությունների ստեղծման, ինչպես նաև արտաքին միջավայրի փոփոխականներին համարժեք արձագանքելու համար:

Ընդհանուր առմամբ, բուհերի արդյունավետ ռազմավարական կառավարումը ենթադրում է ներքին և արտաքին միջավայրերի հարմարում, դրանց գործոնների պարբերական ուսումնասիրություն և վերլուծություն, որոնց արդյունքների հիման վրա բուհը նախանշում է իր ներկա և ապագա զարգացման ուղիներն ու գերակայությունները: Այս գործընթացները կարևոր նախապայման են մրցակցային դաշտում դիրքերն ամրապնդելու համար: Բուհական ինքնավարության հիմնական տեսակներով և կազմակերպահրավական ձևով են պայմանավորված բուհերի գործառության շրջանակները, լիազորությունները, ռազմավարական գերակայություններն ու նպատակները: Բուհական ինքնավարությունն այն առանցքային խթաններից է, որի միջոցով ՀՀ բուհերը կարող են ապահովել ռազմավարական կառավարման արդյունավետությունը, շարունակաբար զարգացնել իրենց ինստիտուցիոնալ կարողությունները, արդյունավետորեն ինտեգրվել միջազգային կրթական ու գիտական տարածքներ և ամրապնդել իրենց մրցունակությունն ու դերը բարձրագույն կրթության համընդհանուր բարեփոխումներում:

## ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐ

1. **Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A.** (2010). *The Governance and Performance of Universities: Evidence from Europe and the US. Economic Policy*, 25(61), 7–59.
2. **Estermann, Th.** (2015). University Autonomy in Europe. *University Education*, N 3, 28-32.
3. **Estermann, T., & Nokkala, T.** (2009). *University Autonomy in Europe: An Exploratory Study*. Brussels: European University Association.
4. **Fumasoli T., Gornitzka A. & Maassen P.** (2014). *University Autonomy and Organizational Change Dynamics. ARENA Working Paper*.
5. **Iwinska J., & Matei L.** (2014). *University Autonomy. A Practical Handbook*. Budapest: Central European University.
6. **Karran, T., Beiter, K., & Appiagyei-Atua, K.** (2017). Measuring Academic Freedom in Europe: A Criterion Referenced Approach. *Policy Reviews in Higher Education*, 1(2), 209–239.
7. **Kezar A. & Eckel P.D.** (2004). Meeting Today's Governance Challenges: A Synthesis of the Literature and Examination of a Future Agenda for Scholarship: *Journal of Higher Education*, 75(4), 371-399.
8. **Martins, O., Boarini, R., Strauss, H., & de la Maisonneuve, C.** (2009). The Policy Determinants of Investment in Tertiary Education. *ECD Economics Department Working Papers No. 576*. Paris: OECD.
9. **Olsen J. P.** (2007). The Institutional Dynamics of the European University. (Maassen P. and Olsen J. O. (Eds.)). *University Dynamics and European Integration. Dordrecht: Springer*, 25-55.
10. **Pruvot, E. B. & Estermann T.** (2017). *University Autonomy in Europe III. The Scorecard*. Brussels: European University Association.
11. **Столяров В. И. и Поздняк С. Н.** (2016). *Экономика образования. Учебник*. Москва, КУРС, ИНФРА-М.
12. **Трапицын С. Ю.** (2016). *Менеджмент в образовании. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры*. Москва, Издательство Юрайт.

**АВТОНОМИЯ ВУЗОВ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ КАК ФАКТОР  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА**

**РОБЕРТ ХАЧАТРЯН**

---

*Государственный университет имени В. Я. Брюсова*

---

В данной статье рассматриваются основные виды и компоненты автономии высших учебных заведений Республики Армения, а именно - институциональные, кадровые, финансовые и академические автономии. Автономия является важнейшей предпосылкой для эффективного и устойчивой реализации стратегического менеджмента, осуществления функций вузов, обеспечения их конкурентоспособности на национальном и международном уровнях, стимулирования развития экономики, основанной на знаниях, а также для вовлечения заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

**Ключевые слова:** автономия вузов, стратегическое управление, академическая автономия, институциональная автономия, автономия управления персоналом, финансовая автономия.

**AUTONOMY OF RA HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS A  
FACTOR OF ENSURING EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT**

**ROBERT KHACHATRYAN**

---

*Brusov State University*

---

The current article touches upon the main types and components of autonomy of the RA HEIs, namely institutional, staffing, financial and academic autonomies. Autonomy is a crucial precondition for the RA HEIs to efficiently and sustainably implement strategic management, to fulfill their functions, to ensure their competitiveness at national and international levels, as well as to foster the development of knowledge-based economy and engagement of key stakeholders.

**Keywords:** university autonomy, strategic management, academic autonomy, institutional autonomy, staffing autonomy, financial autonomy.

*Ներկայացվել է խմբագրություն 21.02.2020  
Երաշխավորվել է տպագրության 27.03.2020*