



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱԳՐԱՐԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Հաստատված է ՀԱԱՀ գիտական խորհրդի կողմից “03” 06. 2016 թ. (արձ. № 10)	Վավերացնում եմ ՀԱԱՀ ռեկտոր _____ Ա. Թարվերդյան “06” 06. 2016թ.
--	---

**Համալսարանի գործունեության վրա ազդող
գործոնների ուսումնասիրության համար
կիրառվող մեթոդներ և գործիքներ**

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

1. Համալսարանի գործունեության վրա ազդող գործոնների ուսումնասիրության համար կիրառվող մեթոդներ և գործիքներ

Համալսարանի գործունեության վրա ազդող գործոնների ուսումնասիրության համար անհրաժեշտ է իրականացնել ռազմավարական վերլուծություն:

Ռազմավարական վերլուծությունը թույլ է տալիս մեկնաբանել համալսարանի կարգավիճակը, հիմնվելով ներքին և արտաքին միջավայրի վերլուծության վրա:

Ռազմավարական վերլուծության հիմնական նպատակն է համալսարանի ներկա և ապագա վիճակի վրա ազդող հիմնական գործոնների գնահատումը:

Ռազմավարական վերլուծությունը տեղեկատվական հիմք է համալսարանի առաքելության ձևավորման, նրա ռազմավարական նպատակների որոշման, ռազմավարությանը ուղղված ծրագրերի և միջոցառումների մշակման համար:

Ռազմավարական վերլուծության օբյեկտներ են համալսարանի ներքին և արտաքին միջավայրը:

Ներքին միջավայրի գործոնները փոփոխականների համախումբ է, որը գտնվում է համալսարանի գործունեության տիրույթում և հանդիսանում է նրա կառավարման վրա ազդող անմիջական գործոնների համալիր:

Ներքին միջավայրի գործոնները բաժանվում են **տնտեսական և սոցիալական** գործոնների:

Տնտեսական գործոնների որոշման հիմքն է համալսարանի տնտեսական ներուժը՝ ռեսուրսների և համալսարանի հնարավորությունների համախումբը, որը որոշում է նրա գործունեության հեռանկարները:

Հիմնական գործոնը համալսարանի տեխնիկական զարգացման համար ֆինանսավորման սեփական միջոցների առկայությունն է, նյութական և գիտատեխնիկական բազայի ու ժամանակակից տեխնոլոգիաների առկայությունն է:

Ներքին գործոններից է կառավարչական որոշումների կայացման համապատասխանությունը համալսարանի տնտեսական զարգացման միտումներին և նրա կողմից տրամադրված ծառայությունների զարգացման միտումներին:

Համալսարանի գործունեության վրա ազդում է նրա համագործակցությունը բոլոր շահակիցների հետ (համագործակցող կազմակերպություններ և համալսարաններ, ուսանողներ, գործատուներ, շրջանավարտներ և այլն):

Համալսարանի գործունեության ներքին սոցիալական գործոններին են դասվում՝

- համալսարանի ղեկավար կազմի և աշխատակազմի կոմպետենտության մակարդակը,
- աշխատակիցների սոցիալական աջակցման համակարգի ստեղծումը,
- աշխատակիցների խրախուսման համակարգի առկայությունը,
- աշխատակիցների որակավորումների բարձրացման համակարգի առկայությունը:

Համալսարանի արտաքին միջավայրը բաժանվում է անմիջական և ոչ անմիջական ազդեցության միջավայրերի:

Անմիջական ազդեցության գործոնների տակ հասկանում են արտաքին աղբյուրները, օբյեկտները և սուբյեկտները, որոնք անմիջական ազդեցություն ունեն համալսարանի գործունեության և զարգացման վրա՝

- պետական մարմինները և կառավարության որոշումները,
- կրթության և գիտության նախարարությունը և տրված հրամանները,
- աշխատաշուկան և գործատուները, աշխատաշուկայի պահանջների փոփոխությունները:

Ոչ անմիջական ազդեցության արտաքին միջավայրի գործոններին են դասվում քաղաքական և սոցիալական գործոնները: Այդ գործոնները համարվում են չկանխորոշվող գործոններ և կարող են թողնել դրական կամ բացասական ազդեցություն:

2. Համալսարանի ներքին և արտաքին միջավայրի ուսումնասիրության մեթոդներ և մեխանիզմներ

Ներքին միջավայրի վերլուծության հիմնական փուլերն են՝

1. **Վերլուծության անցկացման մակարդակի որոշում** (համալսարանի գործունեությունը ամբողջությամբ, թե համալսարանի ստորաբաժանումները):
2. **Կարևորագույն ռեսուրսների բնութագրերի և համալսարանի գործունեության ոլորտների որոշումը** (դրանցից առանձնացվում են դրանք, որոնք ցույց են տալիս համալսարանի ուժեղ կողմերը):
3. **Համեմատությունը կրթական ծառայությունների շուկայի պահանջների հետ:**
4. **Համալսարանի ուժեղ և թույլ կողմերի համեմատությունը մրցակից համալսարանների նմանատիպ բնութագրիչների հետ:**

Համալսարանի գործունեության վրա ազդող գործոնների ուսումնասիրությունը կատարվում է օգտագործելով որոշակի մեթոդներ, մեխանիզմներ և գործիքներ:

Ներքին միջավայրի գործոնների ուսումնասիրման և վերլուծության համար հիմնականում կիրառվում են հետևյալ մեթոդները՝

- **Ինքնավերլուծություն և ինքնագնահատում** (*գործիք* – ինքնագնահատման ձևաթերթեր),
- **Մշտադիտարկում** (*գործիք* – մշտադիտարկման թերթիկներ):
- **SWOT վերլուծություն** (*գործիք* – SWOT մատրից),

Արտաքին միջավայրի գործոնների ուսումնասիրման և վերլուծության համար հիմնականում կիրառվում են հետևյալ մեթոդները՝

- **PEST –վերլուծություն** (*գործիք* – PEST մատրից),
- **SWOT –վերլուծություն** (*գործիք* – SWOT մատրից),
- **Բենչմարքինգ** (*գործիք* – բենչմարքինգի ձևաթերթ):

2.1. Ինքնավերլուծություն և ինքնագնահատում

Համալսարանի ինքնավերլուծություն և ինքնագնահատման մեթոդաբանության հիմնական փուլերն են՝

- Աշխատանքային խմբի ձևավորում՝ ինքնագնահատում անցկացնելու համար:
- Աշխատանքային խմբերում աշխատանքի բաշխում և համապատասխան սեմինարների/աշխատաժողովների կազմակերպում:
- Տարբեր գործընթացների վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրման համար համապատասխան գործիքախմբի մշակում:
- Բոլոր գործընթացների հետ կապված հիմքերի հավաքագրում և շահակից կողմերի բավարարվածության աստիճանի որոշում անկետավորման միջոցով:
- Հիմքերի և լրացված հարցաշարերի ինքնագնահատում և ինքնավերլուծություն (որակական և քանակական), SWOT վերլուծություն:
- Արդյունքների քննարկում և համաձայնեցում աշխատանքային խմբերում:
- Բարեփոխումների ոլորտների որոշում ըստ համալսարանի թույլ և ուժեղ կողմերի, հնարավորությունների և վտանգների:

2.2. Մշտադիտարկում

Համալսարանի գործունեության վրա ազդող գործոնների ուսումնասիրության համար անհրաժեշտ է պարբերաբար իրականացնել ներքին և արտաքին միջավայրի մշտադիտարկում ըստ մշակված չափորոշիչների և գործիքախմբի:

Համալսարանի գործունեության որակի մշտադիտարկման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է՝

- Կրթական համակարգի առջև դրվող պահանջներով,
- Կրթական գործունեության որակն հաստատող ամբողջական ինֆորմացիայի կարևորությամբ,
- Կրթական գործունեության որակին վերաբերող ինֆորմացիայի վերլուծության և գնահատման անհրաժեշտությամբ:

Մշտադիտարկման նպատակն է ստանալ հավաստի և օբյեկտիվ ինֆորմացիա և տվյալներ համալսարանի ամբողջ գիտակրթական գործունեության, գործընթացների կամ առանձին ֆունկցիայի կատարման որակի վերաբերյալ՝ կրթական գործունեության որակի բարձրացման և կրթական համակարգի հետագա զարգացման համար:

Մշտադիտարկման խնդիրներն են՝

- Ուսումնական գործընթացի որակի վերլուծությանը և օբյեկտիվ գնահատմանը վերաբերող կազմակերպական միջոցառումների իրականացում:
- Համալսարանի որակի կառավարման համակարգի ֆունկցիոնալության և կրթական ծառայությունների վերաբերյալ տվյալների և ինֆորմացիայի պարբերաբար հավաքագրում և վերլուծություն:
- Որակի կառավարման համակարգի փաստաթղթային բազային ստուգում:

- Որակի կառավարման համակարգի արդյունավետության վերաբերյալ ինֆորմացիայի համակարգում:
- Ստորաբաժանումների գործընթացների վերլուծություն:
- Գործընթացների որակին վերաբերող ինֆորմացիայի հասանելիության ապահովումը շահակիցներին:

Մշտադիտարկման ֆունկցիաներն են՝

- Կրթության որակի մշտադիտարկման մեթոդաբանական ապահովում:
- Համալսարանի կրթական և գիտահետազոտական գործունեության որակի ցուցանիշների մշտադիտարկում (անընդհատ հետազոտություններ, գնահատում և փոփոխությունների կանխատեսում):
- Կրթության որակի մշտադիտարկման արդյունքների վերլուծություն:
- Ներքին աուդիտների ադյունքների վերլուծություն:
- Համալսարանի որակի կառավարման համակարգի և առանձին գործընթացների վերլուծություն:

Մշտադիտարկման անցկացման կազմակերպումը ենթադրում է.

- Մշտադիտարկման խնդիրների որոշում:
- Մշտադիտարկման ենթակա կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործունեության, գործընթացների, առանձին գործողությունների համակարգում:
- Ուսումնառողների առաջադիմության վերաբերյալ ինֆորմացիայի հավաքագրում և վերլուծություն:
- Դասախոսական անձնակազմի մասնագիտական հմտությունների մակարդակի որոշում:
- Կրթական ծառայությունների գործունեության որակին վերաբերող ինֆորմացիայի հավաքագրում և վերլուծություն:
- Գիտահետազոտական ոլորտի գործունեության որակին վերաբերող ինֆորմացիայի հավաքագրում և վերլուծություն:
- Մշտադիտարկման արդյունքների վերլուծություն, ամփոփում և հրապարակում:

Մշտադիտարկման իրականացման համար օգտագործվում են տարբեր մեխանիզմներ՝

- Համալսարանի ներքին և արտաքին շահակիցների շրջանում հարցումների իրականացում կոնկրետ գործընթացի կամ գործողության գնահատման համար (շահակիցների անկետավորում) (գործիք՝ հարցման անկետաներ):
- Համալսարանի որևէ կրթական գործընթացի մշտադիտարկում (գործիք՝ մշտադիտարկման պլան-ժամանակացույց, գործընթացի մշտադիտարկման հարցաթերթիկ):
- Տարբեր շահակիցների շրջանում ֆոկուս-խմբերի կազմակերպում (գործիք՝ ձայնագրություն, ֆոկուս-խմբի ամփոփ հարցաշար):

Մշտադիտարկման գործընթացին պետք է հաջորդի առանձին գործընթացների գնահատումը և վերլուծությունը:

2.3. SWOT –վերլուծություն

Հիմնական օգտագործվող մեթոդը համալսարանի ուժեղ, թույլ կողմերի, հնարավորությունների և ռիսկերի բացահայտումն է (SWOT վերլուծության մեթոդ):

SWOT-վերլուծության նպատակը համալսարանի գործունեության ուժեղ և թույլ կողմերի հետազոտությունն է և նրա հաջող գործառնման հնարավորությունների որոշումը՝ շուկայի պայմաններից ելնելով:

Հետազոտության շրջանը. Հետազոտվում են համալսարանի արդիական ուժեղ և թույլ կողմերը և ընթացիկ շուկայական իրավիճակը:

SWOT- վերլուծության խնդիրներն են՝

1. որոշել համալսարանի ուժեղ և թույլ կողմերը,
2. վերլուծել արտաքին միջավայրը (որոշել արտաքին հնարավորությունները և վտանգները),
3. պարզել, ինչ չափով են համալսարանի ուժեղ կողմերը թույլ տալիս օգտվել հնարավորություններից և դիմակայել վտանգներին,
4. որոշել, թե ինչ ռազմավարություններ իրականացնել ուժեղ, թույլ կողմերի, հնարավորությունների և վտանգների այս կամ այն համատեղելիության դեպքում:

SWOT վերլուծության կանոնները՝

- Վերլուծությունը պետք է լինի որքան հնարավոր է ֆոկուսացված:
- Ուժեղ և թույլ կողմերը պետք է արտացոլեն համալսարանի դիրքը ըստ շուկայի մրցակիցների նկատմամբ:
- Ինֆորմացիան պետք է ֆիքսել որքան հնարավոր է հստակ և սեղմված:
- SWOT-մատրիցի բաղադրիչներից յուրաքանչյուրում ձևակերպումները անհրաժեշտ է դասավորել ըստ նշանակության:
- Անհրաժեշտ է սահմանափակվել այն տարրերով, որոնք առավելագույն ազդեցություն են թողնում համալսարանի գործունեության վրա:
- Անհրաժեշտ է ներկայացված հայտարարությունները հիմնավորել ապացույցներով:

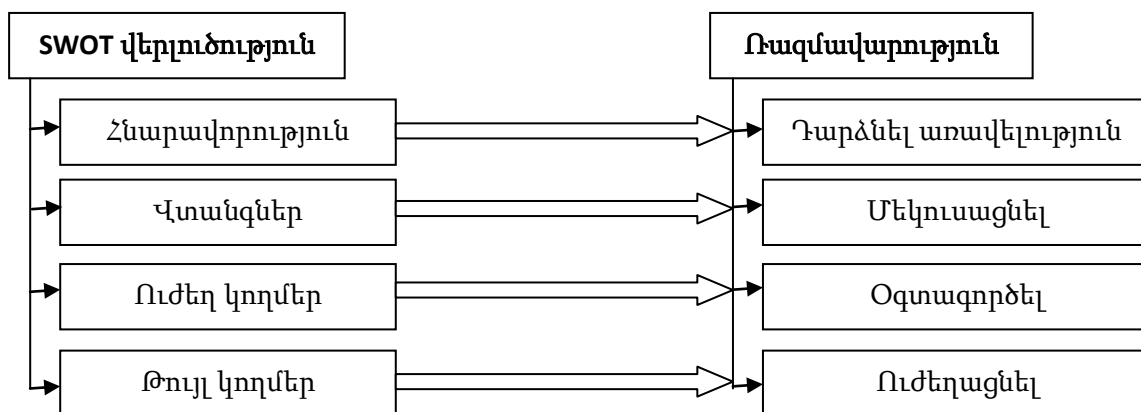
SWOT-վերլուծությունը ամենատարածված և կիրառվող վերլուծական եղանակներից մեկն է համալսարանի ռազմավարության մշակման համար, սակայն անթերի չէ:

SWOT-վերլուծության ժամանակ առաջացող հիմնական խնդիրներն են՝

- երբ գնահատվում է տարաբնույթ ցուցանիշների մեծ թիվ,
- բարդ է առանձնացնել առավել էական ցուցանիշները, որպեսզի արտացոլեն առաջայնությունները,
- երբ օգտագործվում են ոչ միանշանակ բառեր և արտահայտություններ,
- երբ միևնույն ցուցանիշը տեղադրված է տարբեր բաղադրիչներում,
- երբ օգտագործվում են ռազմավարական պլանավորման կազմակերպող մասնակիցների միայն դատողությունները (չկա կարծիքների պարտադիր համեմատում տվյալների կամ վերլուծության հետ),
- բացակայում է միանշանակ տրամաբանական կապը ռազմավարության հետ:

Վերլուծության ուղղվածությունը	Տեղեկատվության մշակման մեթոդ	Եզրակացությունների բովանդակությունը
SWOT վերլուծություն	SWOT մատրից	Ինչ վտանգներ պետք է ավելի շատ անհանգստացնեն համալսարանին և ինչ ռազմավարական գործողություններ ձեռնարկել նրա պաշտպանման համար: Նկատի ունենալ համալսարանի թույլ (խոցելի) կողմերը մրցակից համալսարանների նկատմամբ:

Ներքին միջավայրը ներառում է ուժեղ և թույլ կողմերը, արտաքինը՝ հնարավորությունները և վտանգները:



Նկ. 1. SWOT – վերլուծության բաղադրիչների կապը բուհի ռազմավարության հետ:

Համալսարանը կարող է SWOT-ի բաղադրիչ չորս մասերից յուրաքանչյուրի ցուցակին ավելացնել ներքին և արտաքին միջավայրի այն բնութագրիչները, որոնք արտացոլվում են կոնկրետ վիճակը, որում այն գտնվում է:

Ուժեղ, թույլ կողմերը, հնարավորությունները և վտանգները որոշելուց հետո կազմվում է ռազմավարությունների մատրիցը (աղ. 2):

SO	Ուժեղ կողմերի օգտագործում՝ համալսարանի հնարավորությունները ընդլայնելու համար:
WO	Թույլ կողմերի հաղթահարում և ներկայացված հնարավորությունների օգտագործում:
ST	Ուժեղ կողմերի օգտագործում՝ վտանգներից խուսափելու համար:
WT	Թույլ կողմերի նվազեցում՝ վտանգներից խուսափելու համար:

Ներքին և արտաքին ցուցանիշների համադրում

Ներքին ցուցանիշներ Արտաքին ցուցանիշներ	S (ուժեղ կողմեր)	W (թույլ կողմեր)
O (հնարավորություններ)	SO	WO
T (վտանգներ)	ST	WT

Ներքին վերլուծություն

Ներքին վերլուծություն կատարելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել, որ ներքին գործոնները կարող են հանդես գալ որպես ուժեղ և թույլ կողմեր համալսարանի համար: Վերլուծության ժամանակ կարևոր է որոշել, թե դրացից որոնք կարող են հիմք հանդիսանալ որպես մրցակցային առավելություններ:

Համալսարանի ներքին հնարավորությունների և ռեսուրսների վերլուծությունը հիմք է համալսարանի ռազմավարության մշակման համար, քանի որ նա ունի սահմանափակ հնարավորություններ ռեսուրսային ներուժի ընդլայնման համար:

Պլանավորման տրամաբանությունը կատարվում է հետևյալ սկզբունքով՝

ռեսուրս → ռազմավարություն

Վերլուծության կատարման փուլերը

- Վերլուծության կատարման մակարդակի որոշում (համալսարանը ամբողջությամբ կամ առանձին ենթակառույցները):
- Համալսարանի գործունեության կարևորագույն ռեսուրսների և ոլորտների բնութագրերի որոշում (ուժեղ կողմերի ապահովում):
- Կրթական ծառայությունների շուկայի պահանջներին համապատասխանության ստուգում:
- Համալսարանի ուժեղ և թույլ կողմերի համեմատումը մրցակիցների նմանատիպ բնութագրիչների հետ:
- Ռազմավարության համար օգտագործել համալսարանի ուժեղ կողմերը:

Մրցակիցների կողմից առավելությունների նկատման դեպքում անհրաժեշտ է մշակել հակազդման միջոցներ (թերությունը շտկելու նպատակով):

Համալսարանի գործունեության հաջողության հիմնական գործոններից է նրա գործունեության արդյունքների որակը: Այն բացահայտելու համար անհրաժեշտ է անցկացնել համալսարանի տրամաբանա-կառուցվածքային վերլուծություն, որը բաղկացած է վերլուծական և պլանավորման ֆազաներից:

Վերլուծական ֆազան կարելի է ներկայացնել 3 փուլով՝

1. Բոլոր շահակից կողմերի դիտարկում և ներգրավում:
2. Խնդիրների վերլուծություն (խնդիրների ձևակերպում, պատճառա-հետևանքային կապերի և խնդիրների ծառի կառուցում (Fish-bone diagram)):
3. Նպատակների վերլուծություն (նպատակների հիերարխիայի կառուցում՝ խնդիր-ների վերլուծության հիման վրա, <իրականացման միջոցներ – վերջնական ար-դյունք> հարաբերակցության կառուցում, ռազմավարության որոշում):

Պլանավորման ֆազան կարելի է ներկայացնել 5 փուլերով՝

1. Նախագծի իրականացման տրամաբանական կառուցվածքը:
2. Ռիսկի գործոնների հաշվառում:
3. Ցուցանիշների որոշում (ցուցանիշների ձևավորում և նրանց չափման մեթոդների և միջոցների որոշում):
4. Միջոցառումների պլան-ծրագրի կազմում (միջոցառումների հաջորդականության, տևողության հաստատումը և պատասխանատուների բաշխումը):
5. Ծախսերի պլանի կազմում (բյուջեյի մշակում և ծախսերի գրաֆիկի կազմում):

Աղյուսակ 4

SWOT –վերլուծության օրինակ

Ուժեղ կողմեր	Թույլ կողմեր
Համալսարանի կողմից շրջանավարտի պատրաստման բարձր որակ	Տեխնիկական մասնագիտությունների հա-մար ժամանակակից նյութական բազային անբավարարվածություն
Կադրային պոտենցիալի բարձր որակ	Մասնագետների գործնական թույլ պատ-րաստվածություն
Ուսումնական գործընթացում գիտահետազո-տությունների արդյունքների օգտագործում	Դասավանդող անձնակազմի բարձր միջին տարիք
Լավագույն ուսանողների ներառումը գիտա-կան գործընթացի մեջ	
Հնարավորություններ	Վտանգներ
Նյութական բազայի թարմացում	Երիտասարդ կադրերի համալսարանում մնալու շարժառիթի բացակայություն
Ուսանողի գործնական պատրաստվածու-թյուն	Աշխատաշուկայի հետազոտման համա-կարգի բացակայություն

2.4. PEST-վերլուծություն

Համալսարանի գործունեությանը վերաբերող սպառնալիքների մակարդակի կամ կա-րևորության աստիճանի վերլուծության իրականացման համար օգտագործում են PEST վերլուծություն, որը օգնում է բավականին մանրամասն գնահատել քաղաքական, սոցիալ-մշակութային, տնտեսական և տեխնոլոգիական միտումների ազդեցությունը:

Այլ կերպ ասած PEST վերլուծությունը համալսարանի մակրո միջավայրի քաղաքական (political), տնտեսական (economic), սոցիալական (social) և տեխնոլոգիական (technological) գործոնների վերլուծություն է:

Վերլուծության տվյալ մեթոդը օգտագործվում է ոչ հաճախ: