



Արամայիս ՍԻՄՈՆՅԱՆ

«Կառավարում» ամբիոնի
ասպիրանտ, կառավարման
ֆակուլտետ, ՀՊՏՀ

 <https://orcid.org/0000-0003-0867-0618>

ՀԱՆՐԱԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ

ԷՎՈԼՅՈՒՑԻԱՅԻ ՀԵՏՔԵՐՈՎ

DOI: 10.52174/2579-2989_2025.4-42

Հիմնաբառեր. *հանրակրթություն, ռազմավարական կառավարում, էվոլյուցիա, փոխակերպում*

Ռազմավարական կառավարման գործիքների ներդրումը բնորոշ է ոչ միայն բիզնես կազմակերպություններին, այլև տնտեսության տարբեր ոլորտներին: Հանրակրթության ոլորտն անմասն չի մնում աշխարհում տեղի ունեցող ճգնաժամերից և մարտահրավերներից: Քանի որ վերջինս կապարում է տնտեսական զարգացման կապալիզացիայի գործառույթ և այդպիսով նպաստում երկարաժամկետ տնտեսական աճին, խթանում սոցիալական համախմբվածությունը և կայուն զարգացումը, անհրաժեշտություն է առաջանում ոլորտում ներդնելու ռազմավարական կառավարման գործիքակազմ: Սա թույլ է տալիս կանխատեսել հանրակրթության ոլորտում սպասվող զարգացումները, ներառյալ սպառնալիքները և հնարավորությունները, գնահատել հնարավոր ռիսկերը և անհրաժեշտության դեպքում՝ պլանավորել միջոցառումներ, որոնք կապահովեն հանրակրթության որակի և արդյունքների բարելավմանն ուղղված համապատասխան քաղաքականության և ծրագրերի արդյունավետ իրականացումը:

Ռազմավարական կառավարումը հանրակրթության ոլորտում զարգացման այնպիսի փուլեր է անցել, որոնք նպատակաուղղված են եղել համաշխարհային կրթական մարտահրավերների և հիմնախնդիրների հաղթահարմանը: Թերևս, 1950-60-ականներին կառավարման նոր հարացույցները նպաստել են որոշակի գիտաճյուղերի առաջացմանը, որոնցից մեկն էլ ռազմավարական կառավարումն էր: Ոլորտի ազդեցիկ դեմքերը (Դրաքեր, Անսոֆ, Պորտեր, Չանդլեր, Մինցբերգ և այլք) սահմանել են ռազմավարական կառավարման և վերջինիս հետ փոխկապակցված կատեգորիաների էությունն ու նշանակությունը:

Ընդհանուր առմամբ, ռազմավարությունը մի գործիք է, որը հնարավորություն է տալիս վերլուծելու ներկա իրավիճակը և, ըստ կարիքի, իրականացնելու փոփոխություններ, որոշելու կազմակերպության հիմնական երկարաժամկետ նպատակները և դրանք իրագործելու համար անհրաժեշտ գործողությունների պլանները՝ ըստ որոշակի ռեսուրսների համախմբի¹: Ռազմավարությունը կարելի է դիտարկել նաև որպես սկզբունքների ամբողջություն, որը թույլ է տալիս կայացնել որոշումներ թերի գիտելիքների պայմաններում: 1980 թ. Պորտերն առաջադրեց մրցակցային ռազմավարության², իսկ 1985 թ.³ մրցակցային առավելության հասկացությունները³, որոնք կարևոր հիմք հանդիսացան ռազմավարական կառավարման զարգացման գործում՝ առաջարկելով մրցակցային ուժերի մոդելը և արժեզրկայի վերլուծությունը:

Ռազմավարական կառավարման առավել բազմաշերտ մոտեցում առաջարկվեց 1980-ականների վերջին՝ Մինցբերգի կողմից: Նրա 5P-ի գաղափարի համաձայն՝ ռազմավարությունը պետք է դիտարկել ոչ միայն որպես նախնական պլան կամ նպատակ, այլև կազմակերպություններում տեղի ունեցող փոփոխությունների արդյունքում ի հայտ եկած մշտական գործընթաց⁴: Մինցբերգն ավելացնում է, որ ռազմավարությունը պետք է լինի ճկուն և վերափոխելի՝ անընդհատ հարմարվող կազմակերպության ներքին ու արտաքին միջավայրերի փոփոխություններին: Այսօր ևս ռազմավարական կառավարման շրջանակներում մոտեցումները կատարելագործվում են՝ համադրվելով անցյալի տեսությունների հետ և նպաստելով առավել համապարփակ մոտեցումների ձևավորմանը: Դրանցից մի քանիսի համաձայն՝ ռազմավարական կառավարումը կազմակերպության շարժման ուղղությունն է երկարաժամկետ հեռանկարում, ինչի շնորհիվ՝ կազ-

մակերպության համար առավելություններ են ստեղծվում ճգնաժամային իրավիճակներում⁵, և առավելապես երկարաժամկետ պլանների ստեղծման և իրականացման գործընթաց է, որի արդյունքում կազմակերպությունը կարող է հասնել առաջադրված նպատակներին⁶:

Գրականության մեջ կարող ենք տեսնել նաև ռազմավարական կառավարման գործիքակազմի կիրառման մոտեցումներ՝ ըստ ոլորտների: Հանրակրթության ոլորտում ռազմավարական կառավարման ուսումնասիրությունը հատկապես վերջին շրջանում է հետաքրքրություն առաջացրել հետազոտողների մեջ, քանի որ հանրակրթական հաստատությունները հաղթահարում են ժամանակակից հասարակության մարտահրավերները և արմատապես փոխակերպվում են: Փոխակերպված մոդելը ենթադրում է հանրակրթական համակարգի կառավարման ավանդական եղանակից անցում ռազմավարական կառավարմանը, որի նպատակը հանրակրթական արդյունքի բարելավումն ու որակի ապահովումն է⁷: Դանբարը նշել է, որ այս անցումը պայմանավորված է հանրակրթական հաստատությունների կողմից այնպիսի արտաքին ճնշումներին արդյունավետորեն դիմակայելու անհրաժեշտությամբ, ինչպիսիք են տեխնոլոգիական առաջընթացը և սոցիալ-տնտեսական տեղաշարժերը: Նրա պնդմամբ՝ ռազմավարական կառավարումը թույլ է տալիս դրպրոցներին հարմարեցնել իրենց նպատակները հասարակության փոփոխվող պահանջներին՝ ի վերջո, հանգեցնելով կրթական արդյունքների բարելավմանը⁸:

Ընդհանուր առմամբ, հանրակրթական հաստատություններում ռազմավարական կառավարման տարատեսակ մոդելների կիրառումը կարող է բարելավել հանրակրթական հաստատությունների կենսունակությունը: Համեմատելով հանրակրթա-

¹ Chandler, A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

² Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

³ Porter, M. E., *Competitive Advantage: creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

⁴ Mintzberg, H., *The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy*. *California Management Review*, 30(1), 1987, pp. 11-24.

⁵ Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (6th ed.). London, Prentice Hall.

⁶ Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E., *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (14th ed.). Pearson: Upper Saddle River, NJ, 2015.

⁷ Coombs, P. H., *The World Educational Crisis: A System Analysis*. New York: Oxford University Press, 1968.

⁸ Dunbar, M., *The Evolution of Educational Management: A Historical Perspective*. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 2016, pp. 927-940.

կան հաստատությունների ավանդական և ռազմավարական մոտեցումները՝ կարող ենք նշել, որ ավանդական մոտեցումները կենտրոնանում էին հիմնականում գործառնական խնդիրների լուծման, ընթացիկ աշխատանքների և այլ ընթացակարգերի կազմակերպման վրա, իսկ արդեն ռազմավարական կառավարումը միտված է հանրակրթական համակարգի տեսլականի ձևավորմանը և երկարաժամկետ նպատակների իրականացմանը, կրթական արդյունքների բարելավման քաղաքականությունների մշակմանը և իրագործմանը՝ հաշվի առնելով համաշխարհային միտումները և տեխնոլոգիական զարգացումները: Յուրաքանչյուր պետություն, հանրակրթական համակարգում կիրառելով ռազմավարական կառավարման գործիքակազմ, հնարավորություն կունենա ձևավորելու, մշակելու և գնահատելու ռազմավարություններ, որոնք կհամապատասխանեն տվյալ հաստատության առաքելությանը և տեսլականին, և, ընդհանուր առմամբ, հանրակրթական հաստատությունները հեշտությամբ կկարողանան կանխատեսել արտաքին միջավայրից սպասվող հնարավոր սպառնալիքները, քաղաքական փոփոխությունները, ժողովրդագրական տեղաշարժերը և երկարաժամկետում ձևավորել կայուն միջավայր, այլ ոչ թե հարմարվել ապագայի պահանջներին:

Այսպես՝ չնայած նրան, որ գրականության մեջ առկա գրեթե բոլոր տեսությունները ռազմավարական կառավարման գործընթացը դիտարկում են միկրոմակարդակում, այնուամենայնիվ, դա ընդգրկում և կիրառելի է նաև մակրոմակարդակում, քանի որ այստեղ նպատակներն առավել ընդգրկում են սահմանված և ուղղված հասարակական կարիքների բավարարմանը: Հանրակրթությունը, լինելով սոցիալ-տնտեսական զարգացման շարժիչ ուժ, պահանջում է ոլորտային ռազմավարական կառավարում, որի շնորհիվ՝ հնարավորություն կստեղծվի ոլորտում սահմանելու գերակայություններ և կայունացնելու

համակարգը⁹: Քանի որ կրթությունը սոցիալական հավասարության և տնտեսական աճի հիմքն է, վերոնշյալի գործնական կիրառումը ստանում է արդիականություն և հրատապություն:

Ինչպես արդեն նշեցինք, ռազմավարական կառավարման սկիզբը նշանավորվում էր բիզնես կազմակերպությունների վրա կենտրոնացմամբ: Հետո անհրաժեշտություն առաջացավ իրականացնելու տնտեսական ողջ համակարգի պլանավորում և ռեսուրսների օպտիմալացում, և դա աստիճանաբար տարածվեց տնտեսության տարբեր ոլորտներում:

Հետպատերազմյան վերակառուցման տարիները լի էին մարտահրավերներով, որոնց բախվում էին պետությունները: Արդյունքների վրա կենտրոնանալու և չափելի առաջընթաց գրանցելու համար կարիք եղավ ներդնելու ռազմավարական գործիքներ: Այս շրջանում կրթության համատեքստում խոր արձագանք ստացավ Դրաքերի «Կառավարում՝ ըստ նպատակների» սկզբունքը¹⁰, որը սկսեց վերածվել ազգային քաղաքականության՝ կրթության բոլոր մակարդակներում ուսումնական ծրագրերը համապատասխանեցնելով աշխատաշուկայի պահանջներին: Հետպատերազմյան շրջանում որոշ երկրներ (Ճապոնիա, Միացյալ Թագավորություն) արդեն սկսեցին կիրառել կրթական համապարփակ ռազմավարություններ, որոնք արտացոլում էին Դրաքերի սկզբունքները՝ կապված նպատակաուղղված պլանավորման հետ¹¹:

Չանդլերն առաջարկեց մի գաղափար, համաձայն որի՝ կազմակերպության ռազմավարությունը պետք է համապատասխանի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքին¹²: Ի վերջո, Չանդլերի գաղափարներն առավելապես վերաբերում էին արդյունաբերական ձեռնարկություններին, բայց և այնպես դրանք կիրառելի էին նաև կրթության ոլորտում: Նա կարևորում էր ինստիտուցիոնալ մարմինների ստեղծումը, որոնք կարող էին նպաստել կրթական նպատակների իրագործմանը: Կըր-

⁹ Ansoff, H. I., Strategic Issue Management. Strategic Management Journal, 1(2), 1980, pp. 131-148.

¹⁰ Drucker, P., The Practice of Management, New York: Harper & Brothers Publishers, 1954.

¹¹ Brodowicz M., Peter Drucker and His Role in Modern Management Thesis, Aithor, 2024.

¹² Kessler E. H., Encyclopedia of Management Theory, Volume 1, Pace University, Sage, 2013, pp. 800-803.

թության ոլորտում մասնագիտացված հաստատությունների հիմնադրումը (արհեստագործական ուսումնարաններ, ուսուցիչների վերապատրաստման կենտրոններ, հետազոտական համալսարաններ) կարող ենք դիտարկել որպես Չանդերի՝ «Կառուցվածքի միջոցով ռազմավարություն» հայեցակարգի գործնական կիրառություն: Այսպես՝ այս շրջանում ռազմավարությունը կրեց ֆունկցիոնալ բնույթ՝ կրթական հաստատությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների միջոցով: Սա կրթական հաստատություններին ևս մեկ քայլ մոտեցրեց կրթական տարբեր մակարդակներում արդյունքների բարելավմանը:

1950-60-ականներին ռազմավարական կառավարման մոքի ձևավորման գործում մեծ ներդրում ունեցան միջազգային կազմակերպությունները: UNESCO-ն՝ «World Campaign for Universal Primary education»-ի շրջանակներում, պետություններին խրախուսեց ազգային մակարդակով պլանավորել ռազմավարություն և ընդունել մինչև տասնամյա ծրագրեր, որոնք կսահմանեն կրթության ոլորտում հիմնական առաջնահերթությունները և զարգացման ուղիները¹³: Շարունակելով կրթության ռազմավարական գլոբալ պլանավորման կարևորությունը՝ այս ժամանակաշրջանում ընդգծվեց ոլորտի համակարգային վերլուծության և համապատասխան քաղաքականության մշակման առաջնահերթությունը: Կումբսը շեշտադրեց համընդհանուր կրթության գաղափարը՝ պնդելով, որ անհրաժեշտ է բոլորի համար ապահովել հավասար և հասանելի կրթություն, հատկապես՝ զարգացող երկրներում, քանի որ այստեղ կրթական հնարավորությունները կարող են սահմանափակ լինել¹⁴:

Սրան հաջորդեց մի ժամանակաշրջան, երբ լայն տեղաշարժեր գրանցվեցին ռազմավարական կառավարման տեսությունների մեջ: Պլանավորման հիմքով ռազմավարական մոդելներն արժանացան քննադատության Մինցբերգի կողմից, քանի որ ըստ նրա՝ դրանք չէին կարող բավարարել արդի մարտահրավերները: Նա կարծում

էր, որ ռազմավարությունը ոչ թե անփոփոխ պլան է, այլ մշտապես փոփոխվող գործընթաց, որը հաշվի է առնում կազմակերպության ներքին վիճակը և արտաքին աշխարհում տեղի ունեցող վերաձևումները: Այս մոտեցումը բնութագրական է հատկապես բարդ և անորոշ պայմաններում գտնվող կազմակերպություններին և տնտեսության ոլորտներին, ինչպիսին է կրթությունը, որտեղ պահանջվում է հրատապ արձագանք տեխնոլոգիական, սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական փոփոխություններին: Անընդհատ փոփոխություններին համարժեք արձագանք տալու ռազմավարությունները զուգակցվում էին կրթական հաստատությունների ներսում կատարողականի սահմանման և գնահատման չափանիշների (ստանդարտացված թեստավորումներ) և հաշվետվողականության համակարգերի (որակի վերահսկողության գործընթացներ) ձևավորման շեշտադրմամբ: Սրանք կառուցակարգեր էին, որոնց ներդրման նպատակը կրթական արդյունքների չափումն ու տվյալների վրա հիմնված որոշումների ընդունումն էր՝ միաժամանակ կրթական հաստատություններին հնարավորություն տալով հետևելու կատարողականին և հայտնաբերելու բարելավման հիմնական ուղիները:

Հանրակրթական հաստատությունների ռազմավարական մոտեցումների վրա խոր ազդեցություն ունեցավ 1980 թ. Պորտերի կողմից առաջադրված մրցակցային առավելությունների հայեցակարգը: Որպես մրցակցային առավելության գործոն՝ նա շեշտադրեց տարբերակման գաղափարը, իսկ հանրակրթական հաստատությունները սկսեցին ուսումնասիրել իրենց եզակի հնարավորությունները՝ ներառելով ուսումնական նորարարություններ, որակի վերահսկողության համակարգեր, արվեստ-մշակույթ կամ բնագիտամաթեմատիկական ուղղություններով մասնագիտացումներ և վերանայելով իրենց դիրքը թե՛ տեղական, թե՛ ազգային ու միջազգային մակարդակներում: Սրա ցայտուն օրինակ էր միջազգային կրթական փոխանակման

¹³ UNESCO, Education for Sustainable Development: A Roadmap. Paris: UNESCO, 2021.

¹⁴ Coombs, P. H., The World Educational Crisis: A System Analysis. New York: Oxford University Press, 1968.

ծրագրերի և արտադպրոցական նախագծերի կազմակերպումը, որոնք նպաստեցին հանրակրթական դպրոցների բրենդավորման գաղափարի ստեղծմանը:

Ամփոփելով 1970-80-ականները՝ կարող ենք նշել, որ այս շրջանում հանրակրթության ոլորտում ռազմավարական կառավարումը բնութագրվում էր դեպի ճկունություն և հարմարեցում անցմամբ, ինչպես նաև չափելի արդյունքների և տարբերակման շեշտադրումներով:

1990-ական թվականներին, պայմանավորված գլոբալացմամբ և գիտատեխնիկական առաջընթացով, հանրակրթությունը սկսեց դիտարկվել ոչ միայն որպես սոցիալական բարիք, այլև որպես տնտեսական մրցունակության գործոն: Դպրոցներին տրվեցին սեփական ռազմավարություններ մշակելու և իրագործելու մեծ ինքնավարություն, որի գերնպատակը պատասխանատու համայնքների ձևավորումն ու նորարարության խթանումն էր: Օրինակ՝ Նոր Զելանդիայում ստեղծվեցին դպրոցների վրա հիմնված կառավարման համակարգեր, որտեղ դպրոցներն իրավասու էին բաշխել ռեսուրսները, վարձել անձնակազմ և ինքնուրույն սահմանել առաջնահերթություններ¹⁵: Ապակենտրոնացման ձևավորումն ուներ մեկ հիմնական առավելություն ևս. խրախուսվում էին կրթության բարեփոխումներին միտված տեղական մոտեցումները, այսինքն՝ դպրոցներն իրենք կարող էին լուծել սեփական համայնքի հատուկ կարիքները և լինել ինքնաբավ: Արդյունքահենք ռազմավարական պլանավորման շեշտադրումն ավելի էր ընդգծվում, և կրթական ծրագրերը սկսեցին հարմարեցվել արագ զարգացող աշխատաշուկայի պահանջներին: Սինգապուրի «Thinking schools, learning nation» նախաձեռնությունն ասվածի տիպիկ օրինակն էր: Վերջինս կենտրոնացում էր ցկյանս ուսուցման խթանման, ստեղծագործականության զարգացման և աշակերտներին 21-րդ դարի մարտահրավերներին նախապատրաստելու վրա¹⁶:

Նախաձեռնության շրջանակներում Սինգապուրն իր ուսումնական ծրագիրը համապատասխանեցրեց ռազմավարական ազգային նպատակներին՝ ընդգծելով կրթական բարեփոխումների և սոցիալ-տնտեսական վիճակի ուղղակի կապը:

Մյուս միջազգային կազմակերպությունները ևս առանցքային դերակատարում ունեցան հանրակրթության ոլորտում ռազմավարական կառավարման էվոլյուցիայի գործում: Համաշխարհային բանկն առաջարկեց ռազմավարական միջամտությունների փաթեթ, որն ուղղված էր կրթական անհավասարությունների հաղթահարմանը ցածր և միջին եկամուտ ունեցող երկրներում՝ շեշտադրելով հավասար որակյալ կրթություն ստանալու կարևորությունը¹⁷: Իսկ ՏՀԶԿ-ի կողմից ներդրված PISA գնահատման ծրագիրը պետություններին խրախուսում էր որդեգրել տվյալահենք մոտեցումներ՝ կրթական արդյունքները չափելու ու բարելավելու նպատակով:

1990-ականներին արդեն հանրակրթական հաստատությունների կողմից ակտիվորեն սկսեց կիրառվել դեռ 1960-ականներին ստեղծված SWOT վերլուծական գործիքը: Վերջինս օգտավետ էր հանրակրթական հաստատությունների համար, քանի որ քաղաքականություն մշակողներն ու ոլորտի ղեկավարներն ուշադրությունը կենտրոնացնում էին կրթության մատչելիության, որակի և արդյունավետության վրա: Սցենարների պլանավորման միջոցով կանխատեսելի դարձան նաև ապագա միտումները՝ հնարավորություն ընձեռելով մշակելու ակտիվ ռազմավարություններ¹⁸:

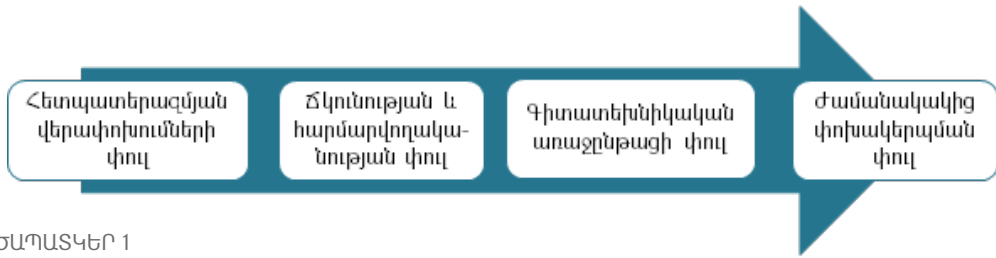
Մեր օրերում՝ 21-րդ դարում, հանրակրթության ռազմավարական կառավարումը վերածվել է բազմաչափ գործընթացի, որի հիմնանպատակն է համաշխարհային մարտահրավերների, մասնավորապես՝ ներառականության, հավասարության, կայունության և թվային փոխակերպման գործընթացների անխցընդոտ հաղթահարումը: Այսօր հանրակրթության ոլոր-

¹⁵ Wylie, C., Self-Managing Schools in New Zealand: The Fifth Year. New Zealand Council for Educational Research, 1997.

¹⁶ Gopinathan, S., Globalization, the State, and Education Policy in Singapore. Asia Pacific Journal of Education, 21(2), 2001, pp. 65-80.

¹⁷ World Bank, Priorities and Strategies for Education: A World Bank Review. Washington, D. C.: World Bank, 1995.

¹⁸ Kaplan, R. S. & Norton, D. P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996.



ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 1

Հանրակրթության ռազմավարական կառավարման զարգացման փուլերը¹⁹

տում քաղաքականություն մշակողներն առավել հաճախ են իրականացնում իրավիճակային վերլուծություն, հատկապես սցենարների պլանավորում՝ կանխատեսելու աշխատաշուկայի պահանջները և ժողովրդագրական տեղաշարժերը: Ռազմավարական կառավարման գործիքակազմի կիրառմամբ այսօր հնարավոր է կանխատեսել արհեստական բանականության կատարելագործման միտումները, որին զուգահեռ՝ հանրակրթության ոլորտում STEM ուղղվածությունը սահմանել որպես ռազմավարական առաջնահերթություն:

Ճկուն ռազմավարություններ կիրառելու հրատապությունն այսօր էլ ավելի է ընդգծվում համաշխարհային մարտահրավերների (քաղաքական անկայություն, կլիմայական փոփոխություններ, համավարակ) համատեքստում: Օրինակ՝ COVID-19 համավարակը ցույց տվեց կրթական համակարգերում ռազմավարական պլանավորման բացերը ողջ աշխարհում: Այն երկրները, որոնք ունեին արտակարգ իրավիճակների համար նախատեսված թվային հզոր ենթակառուցվածքներ, ավելի պատրաստված էին հեռավար ուսուցմանը: Ընդհանուր առմամբ, համավարակն ընդգծեց տեխնոլոգիաների և որակյալ կրթության անհավասար հնարավորությունները՝ նկատի ունենալով ներառականության կարևորությունը: Առհասարակ ներառականությունը և կայունությունը հիմնարար սկզբունքներ են կրթության ժամանակակից ռազմավարական կառավարման մեջ: Այսօր կրթական համակարգերն ավելի ու ավելի են կենտրոնանում մարզինալացված և թերի ներկայացված

խմբերի համար որակյալ կրթության հավասար հասանելիություն ստեղծելու վրա: ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի «Կրթություն՝ հանուն կայուն զարգացման» նախաձեռնությունը դրավառ օրինակն է, որը նպատակ ունի ոչ միայն ուսանողներին զինելու գիտելիքով և հմտություններով, որոնք անհրաժեշտ են զլորալ մարտահրավերներին դիմակայելու համար, այլև խթանելու համաշխարհային քաղաքացիության և շրջակա միջավայրի պահպանման պատասխանատվության զգացումը: Միաժամանակ, կրթության մեջ ներառականությունը զարգացել է բոլոր սովորողների (այդ թվում՝ հաշմանդամություն ունեցողներ, ազգային փոքրամասնություններ, փախստականներ, տեղահանվածներ) բազմազան կարիքները բավարարելու համար: Կառավարությունների և կրթական հաստատությունների կողմից կիրառվում են կառավարման ռազմավարական շրջանակներ՝ ապահովելու կրթական հավասար հնարավորություններ բոլոր խմբերի համար:

Կարևոր է նաև արձանագրել, որ ռազմավարական կառավարման արդի շրջանակներն ավելի շատ են ընդգրկում սցենարների պլանավորումը և կարևորում ցկանա ուսուցման, STEM կրթության և թվային ենթակառուցվածքների ներդրման հրատապությունը: Ուստի ներկայումս հանրակրթական համակարգում գերիշխում են ապագային միտված արմատական փոփոխությունները և ոչ թե հարմարվողականությունը որոշակի միջավայրին:

Այսպիսով՝ հանրակրթության ոլորտում ռազմավարական կառավարման էվոլյուցիան, ըստ խնդիրների և մեթոդաբանա-

¹⁹ Գծապատկերը կազմել է հեղինակը:

կան մոտեցումների, կարող ենք ներկայացնել 4 հիմնական փուլերով (տես աղյուսակ 1):

1950-1970 թթ.՝ հետպատերազմյան վերափոխման փուլ: Այս ժամանակահատվածը բնութագրվում էր հետպատերազմյան ավերված տնտեսությունների վերակառուցման արմատական պլանավորման անհրաժեշտությամբ: Ռազմավարական կառավարման մոտեցումներն աստիճանաբար ներթափանցեցին տնտեսության, այդ թվում՝ կրթության ոլորտ՝ կենտրոնալուծ ռազմավարական պլանավորման և ինստիտուցիոնալ կառույցների ստեղծման վրա և համապատասխանեցնելով կրթությունն աշխատաշուկայի պահանջներին:

1970-1990 թթ.՝ ճկունության և հարմարվելու փուլ: Տեղի ունեցող սոցիալ-տնտեսական և տեխնոլոգիական տեղաշարժերին ի պատասխան՝ կրթության ոլորտում ռազմավարական կառավարումը կենտրոնացավ հարմարվողականության և կատարողականի չափման վրա: Ծառացած մարտահրավերներին դիմակայելու նպատակով պետությունները ներդրեցին ուսումնական նորարարական տարբերակված ծրագրեր, իսկ ներդրման և կազմակերպման գործընթացում մեծ օժանդակություն ցուցաբերեցին միջազգային կազմակերպությունները:

1990-2000 թթ.՝ գիտատեխնիկական առաջընթացի փուլ: Գիտատեխնիկական առաջընթացի և գլոբալացման արդյունքում հանրակրթական հաստատությունները ձեռք բերեցին ավելի մեծ ինքնավարություն տեղային ռազմավարություններ իրականացնելու համար: Պետություններն իրենց ուշադրությունը կենտրոնացրին ուսումնական ծրագրերը փոփոխվող աշխատաշուկայի կարիքներին համապատասխանեցնելու և նորարարությունների խթանման վրա:

2000 թ.՝ մինչ օրս՝ ժամանակակից փոխակերպման փուլ: Զարգացման այս փուլը բնորոշվում է արմատական փոփոխություններով՝ որպես արձագանք համաշխարհային մարտահրավերներին, ներառյալ թվային փոխակերպումը, ներառականությունը, կայունությունը և հավասարությունը: Հատկապես այս փուլում շեշտա-

դրվում են հանրակրթության ճանապարհով աղքատության մակարդակի մեղմումը, «կանաչ» կրթությամբ շրջակա միջավայրի պաշտպանվածության միջոցառումների ձեռնարկումը և, ընդհանրապես, անհատի կողմից կայուն զարգացմանն օժանդակումը:

Հանրակրթության ոլորտում վերջին տասնամյակներում ռազմավարական կառավարման զարգացումը հանգեցրել է նոր մոտեցումների, գործիքակազմի ու մեթոդների ներդրմանը՝ նպատակ ունենալով բարձրացնելու կրթական համակարգերի արդյունավետությունը: Նման զարգացումները վկայում են կրթական համակարգերի արդիականացման, նորարարությունների ներդրման կարևորության մասին: Գրեթե բոլոր ուսումնասիրություններում ռազմավարական կառավարումը սահմանվում է ոչ միայն որպես կրթության որակի բարելավման գործիք, այլև որպես կայուն զարգացման հիմք, որի նպատակով պետությունները պետք է ստեղծեն ժամանակակից մարտահրավերներին արձագանքող կրթական համակարգեր: Ըստ այդմ՝ ամբողջ աշխարհում պետությունները ձգտում են ավելի ճկուն ու արագ կերպով արձագանքելու ժամանակակից աշխարհի փոփոխություններին: Աշխարհում նկատվող միտումն այնպիսի աշակերտ/ուսանող պատրաստելն է, որն ունակ կլինի հաղթահարելու 21-րդ դարի մարտահրավերները, կլինի նորարար, ստեղծագործ մտածելակերպի կրող, կունենա հավասար և որակյալ կրթություն ստանալու հնարավորություն:

Համաշխարհային փոփոխությունները, իրենց հերթին, պահանջում են տեղայնացված ռազմավարությունների կիրառում՝ հաշվի առնելով երկարաժամկետ կայուն զարգացման հիմնահարցերը: Մինչդեռ շատ երկրներ շարունակում են բախվել սոցիալական ու տնտեսական խոչընդոտների, քանի որ ռազմավարական կառավարման մոտեցումները ճկուն և տվյալ առանձնահատկություններին հարմարեցված չեն: Հատկապես մեծ մարտահրավեր են շարունակում մնալ կրթության հասանելիությունը և հավասարությունը մարզինալացված և սակավ հնարավորություններով խմբերի համար, քանի որ

ԱՂՅՈՒՍԱԿ 1

Հանրակրթության ռազմավարական կառավարման էվոլյուցիան²⁰

Ժամանակա- շրջան	Հեղինակներ և դերակատարներ	Տեսական մոտեցում- ներ և հիմքեր	Զարգացման ուղղություններ	Կիրառող մենբեր
1950-1970 թթ.	- Դրաբեր - Չանդլեր - Կումբս - UNESCO	- Կառավարում՝ ըստ նպատակների - Կառուցվածքի միջոցով ռազմավարություն	- Ազգային մակարդակի ռազմավարական պլանավորում - Հանրակրթական հաստատությունների ինստիտուցիոնալ կառուցվածքների ստեղծում	- Կրթական հաստատությունների նպատակաուղղված գործունեության զարգացում - Կրթական առաջնահերթությունների սահմանում՝ երկարաժամկետ պլանների միջոցով
1970-1990 թթ.	Մինցբերգ, Պորտեր	- Ռազմավարությունը՝ որպես գործընթաց - Մրցակցային առավելությունների հայեցակարգ	- Ճկունություն և հարմարվողականություն - Կրթության որակի ապահովման և հաշվետվողականության համակարգերի ներդրում - Տարբերակման և մրցակցային հնարավորությունների ուսումնասիրություն	- Կրթական արդյունքների չափման ստանդարտացված թեստեր - Նորարարական ուսումնական ծրագրերի կիրառում և որակի վերահսկման կառուցակարգերի ներդրում - Միջազգային կրթական փոխանակման ծրագրերի ներդրում - Հանրակրթական հաստատությունների թրենդավորում և դիրքավորում ազգային և միջազգային մակարդակներում
1990-2000 թթ.	UNESCO, ՏՀԶԿ, Համաշխարհային բանկ	- Սրբյունքների վրա հիմնված ռազմավարական պլանավորում - Ապակեխորոնացում և տեղային ռազմավարություններ - SWOT վերլուծություն և սցենարների պլանավորում	- Կրթական ծրագրերի հարմարեցում աշխատաշուկայի պահանջներին - Ցմահ ուսուցման և ստեղծագործականության խթանում - Կրթական անհավասարությունների հաղթահարում և որակի բարելավում	- Համայնքափնեք կրթական ծրագրերի մշակում և տեղայնացված լուծումներ - Ուսումնական ծրագրերի կապ ազգային և տնտեսական ռազմավարական նպատակների հետ - Դպրոցների վրա հիմնված կառավարման համակարգերի ներդրում
2000 թ.՝ մինչ օրս	Ժամանակակից փորձագետներ, սոցիալական շարժումներ, միջազգային կազմակերպություններ	- Թվային փոխակերպում - Ներառականություն և հավասարություն՝ որպես ռազմավարական առաջնահերթություններ	- STEM ուղղվածության խթանում՝ ՍԲ զարգացմամբ պայմանավորված - Կրթական համակարգերի ճկունության խթանում՝ գլոբալ մարտահրավերներին արձագանքելու համար - Կայուն կրթական նախաձեռնությունների իրականացում	- Արտակարգ իրավիճակների համար նախատեսված թվային ենթակառուցվածքների ստեղծում - Մարզինալացված խմբերի համար կրթական հասանելիության ապահովում՝ ներառական ռազմավարությունների միջոցով - Տեխնոլոգիաների միջոցով կրթական հնարավորությունների ընդլայնում

²⁰ Աղյուսակը կազմել է հեղինակը:

բազմաթիվ կրթական համակարգեր դեռևս չեն ապահովում համաչափ մուտք բոլորի համար: Այս և մնացյալ մարտահրավերների հաղթահարման համար էական է ռազմավարական կառավարման մոտեցումների շարունակական կատարելագործումը՝ ընդգրկելով տեղական կարիքները և առանձնահատկությունները:

ՀՀ-ում հանրակրթության ռազմավարական կառավարման էվոլյուցիան հիմնականում փոխկապակցվում է սոցիալ-քաղաքական փոփոխությունների հետ: Մեր նորանկախ հանրապետությունը իր հանրակրթական համակարգը ժառանգեց Խորհրդային Միությունից, որտեղ կրթությունը չափազանց քաղաքականացված էր՝ գործելով համընդհանուր կենտրոնացված կառավարման ներքո: Այս առումով, անկախացման առաջին տարի-

ներին, թերևս, ՀՀ-ում հանրակրթության ռազմավարական կառավարման ձևավորումը սաղմնային փուլում էր, և միայն 1999 թվականին՝ «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքի ընդունումից հետո, դա ձեռք բերեց օրենսդրական կարգաբերումներ:

Շուկայական ազատ տնտեսական հարաբերություններով ժողովրդավարական միջավայրում պահանջ դրվեց ուսումնասիրելու հանրակրթության ռազմավարական կառավարման միջազգային առաջավոր փորձը և ուղիներ որոնելու դրա տեղայնացման համար: Այնուամենայնիվ, այս շարունակական գործընթացում անհրաժեշտ է հաշվի առնել ՀՀ-ում ձևավորվող կրթական միջավայրի մրցակցային առանձնահատկությունները, ինչպես նաև առաջընթացի հնարավորությունները:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Ansoff, H. I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.
2. Brodowicz M. (2024). Peter Drucker and His Role in Modern Management Thesis, Aithor
3. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
4. Coombs, P. H. (1968). *The World Educational Crisis: A System Analysis*. New York: Oxford University Press.
5. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, New York: Harper & Brothers Publishers.
6. Dunbar, M. (2016). The Evolution of Educational Management: A Historical Perspective. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 927-940.
7. Gopinathan, S. (2001). Globalization, the State, and Education Policy in Singapore. *Asia Pacific Journal of Education*, 21(2), 65-80.
8. Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (6th ed.), London, Prentice Hall.
9. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
10. Kessler E. H. (2013). *Encyclopedia of Management Theory*, Volume 1, Pace University, Sage.
11. Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
12. Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
13. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: free Press.
14. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
15. UNESCO (2021). *Education for Sustainable Development: A Roadmap*. Paris: UNESCO.
16. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (14th ed.). Pearson: Upper Saddle River, NJ.
17. World Bank (1995). *Priorities and Strategies for Education: A World Bank Review*. Washington, D. C.: World Bank.
18. Wylie, C. (1997). *Self-Managing Schools in New Zealand: The Fifth Year*. New Zealand Council for Educational Research.

Арамаис СИМОНЯН*Аспирант кафедры "Менеджмент",
факультет менеджмента, АГЭУ*

ОБРАЗОВАНИЕ, ИННОВАЦИИ, ЗНАНИЯ

**ПО СЛЕДАМ ЭВОЛЮЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
В СФЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Внедрение инструментов стратегического управления характерно не только для бизнес-организаций, но и для различных отраслей экономики. Сфера общего образования не остается в стороне от глобальных кризисов и вызовов. Поскольку она выполняет функцию катализатора экономического развития, тем самым способствуя долгосрочному экономическому росту, укреплению социальной сплоченности и обеспечению устойчивого развития, возникает необходимость внедрения инструментов стратегического управления в данной сфере. Это позволяет прогнозировать предстоящие процессы в общем образовании, включая угрозы и возможности, оценивать потенциальные риски и при необходимости планировать мероприятия, которые обеспечат эффективную реализацию соответствующей политики и программ, направленных на повышение качества и результатов общего образования.

Ключевые слова: *общее образование, стратегическое управление, эволюция, трансформация*

Aramayis SIMONYAN*PhD Student at the Chair of "Management",
Faculty of Management, ASUE*

EDUCATION, INNOVATION, KNOWLEDGE

TRACING THE EVOLUTION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN GENERAL EDUCATION

The introduction of strategic management tools is characteristic not only of business organizations but also of various sectors of the economy. The general education sector is not immune to global crises and emerging challenges. As it functions as a catalyst for economic development—thereby contributing to long-term economic growth, fostering social cohesion, and promoting sustainable development—the need arises to embed strategic management instruments within the sector. Such tools make it possible to anticipate developments in general education, including potential threats and opportunities, evaluate associated risks, and, when necessary, plan interventions aimed at ensuring the effective implementation of education policies and programs designed to improve the quality and outcomes of general education.

Keywords: *general education, strategic management, evolution, transformation*