

# ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՅԻՄՈՒՆՔՆԵՐ



ԱՐՄԵՆ ԸՈՒՂՈՒՐՅԱՆ ԱՏՈՍ ՄԻԻԹԱՐՅԱՆ ԱՍՏՂԻԿ ԱՎԵՏԻՍՅԱՆ

ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐ  
(ուսումնական ձեռնարկ)

ԵՐԵՎԱՆ  
ՀՀ ԳԱԱ «Գիտություն» հրատարակչություն  
2024

ՀՏԴ 377(07)  
ԳՄԴ 74.4g7  
Ճ 979

Երաշխավորված է  
ՀՀ գիտությունների ազգային ակադեմիայի  
գիտակրթական միջազգային կենտրոնի  
գիտական խորհրդի կողմից

Մասնագիտական խմբագիր՝ տ.գ.թ., Աստղիկ Պողոսյան

Ճուղուրյան Ա., Մխիթարյան Ա., Ավետիսյան Ա.  
Ճ 979 Մասնագիտական կրթության կառավարման հիմունքներ: Ուսումնական  
ձեռնարկ / Ա. Ճուղուրյան, Ա. Մխիթարյան, Ա. Ավետիսյան.- Եր.: Գիտություն,  
2024.- 122 էջ:

Ուսումնական ձեռնարկում ներկայացվում են մասնագիտական կրթական  
համակարգի կառավարման հիմունքները, ինչպես նաև մեկնաբանվում են ֆորմալ, ոչ  
ֆորմալ և ինֆորմալ կրթության կառավարման նպատակադրումների իրագործման  
ուղիները:

Նախատեսված է բուհերի մագիստրոսական ծրագրերում սովորող ուսա-  
նողների, ինչպես նաև պրոֆեսորադասիտոսական և կրթության վարչարարության  
մասնագետների համար:

ՀՏԴ 377(07)  
ԳՄԴ 74.4g7

ISBN 978-5-8080-1523-4  
DOI: 10.54503/978-5-8080-1523-4

© Ա. Ճուղուրյան 2024  
Ա. Մխիթարյան  
Ա. Ավետիսյան

*Նվիրվում է պրոֆեսոր Սերգո Երիցյանին,  
ում գաղափարական ներշնչանքով ձևավորվեց  
այս ուսումնական ձեռնարկը:*

## ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածություն.....	4
<b>ԲԱԺԻՆ 1. ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆՆ ՈՒ ԲՆՈՒՅԹԸ</b>	
1.1 Ինչու՞ է անհրաժեշտ կառավարել.....	7
1.2 Կրթական ծառայությունների էկոհամակարգը և մասնագիտական կրթության կառավարումը.....	11
1.3 Բարձրագույն մասնագիտական կրթության կառավարման համակարգը.....	17
1.4 Համալսարանական ինքնակառավարումը .....	21
1.5 Ակադեմիական ազատությունների անհրաժեշտությունը.....	24
1.6 Ուսանողակենտրոն կրթության կառավարումը.....	32
1.7 Դասընթացի կառավարման գործընթացը.....	43
<b>ԲԱԺԻՆ 2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ</b>	
2.1 Կառավարչական վերափոխումների ընթացքը մասնագիտական կրթական համակարգում.....	50
2.2 Կառավարվող խմբերը կրթական համակարգում.....	57
2.3 Կոնֆլիկտների կառավարում.....	68
2.4 Մասնագիտական ունակությունների հենքով կրթության կազմակերպում.....	74
2.5 Մասնագիտական կրթական ծրագրերի կառավարում.....	81
2.6 Ֆորմալ մասնագիտական կրթության կառավարման շրջանակը.....	93
2.7 Ոչ ֆորմալ մասնագիտական կրթության կազմակերպման առանձնահատկությունները.....	99
2.8 Ինֆորմալ առցանց կրթության ինքնակառավարման հնարավորությունները.....	109
<b>Օգտագործված գրականության ցանկ.....</b>	<b>121</b>

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Անհիշելի ժամանակներից մարդիկ ձգտել են կրթության: Կրթված անհատը միշտ էլ առանձնացել է իր բարեվարքությամբ, կարողություններով ու հմտություններով: Տեղեկատվական հասարակության ներկայիս դարաշրջանում կրթական ներուժն արդեն իսկ մարդկության անբաժանելի մասն է, որով անհատները ձեռք են բերում ոչ միայն համարդկային և ազգային արժեքներ, այլև մասնագիտական կարողություններ՝ դիրքավորվելով մրցակցային աշխատաշուկայում:

Մասնագիտական կրթության նկատմամբ անհերքելի պահանջմունքն իր հերթին ձևավորում է կրթական ծառայությունների արդյունավետ կառավարման իրագործում, որի կիզակետում են հայտնվում անհատի գիտելիքների վերափոխումները աշխատանքային կարողությունների և հմտությունների: Ընդ որում, ներկայումս մասնագիտական կրթություն ստանալու հնարավորություններն իրացվում են ոչ միայն արհեստագործական կազմակերպություններում, քոլեջներում և համալսարաններում, այլև դրանցից դուրս, ոչ ֆորմալ և ինֆորմալ միջավայրերում: Բնականաբար, տարբեր միջավայրերում կրթության կառավարմանը ցուցաբերվում է առանձնահատուկ մոտեցումներ, որոնց մեկնաբանությունները ներկայացվում են ուսումնական ձեռնարկում:

Ձեռնարկի նպատակն է բնութագրել մասնագիտական կրթության էկոհամակարգը և դրանից ելնելով՝ ներկայացնել կրթական ծառայությունների մատուցման նպատակադրումների իրագործման ընթացքը տարբեր շահառուների տեսանկյունից: Մասնավորապես, շեշտադրումներ են արվել մասնագիտական կրթական ծրագրերի կառավարչական գործառույթների մեկնաբանություններին, ակադեմիական ազատություններին և կրթական գործընթացի ինքնակառավարման գործընթացներին: Ներկայացվել են խմբերի կառավարման առանձնահատկությունները կրթական ծառայությունների մատուցման համատեքստում և վերլուծվել են կոնֆլիկտների կառավարման ուղիները:

Ուսումնական ձեռնարկում իրենց մեկնաբանություններն են ստացել ոչ ֆորմալ և ինֆորմալ կրթության կառավարման մոտեցումները, փորձելով դրանք զուգորդել ֆորմալ կրթության կազմակերպման սկզբունքների հետ: Ընդ որում, ուսումնական նյութում ընդգրկվել են իրավիճակային խնդիրների վերլուծություններ, գործնական աշխատանքների արդյունքների քննարկումներ, դրանցով ավելի տեսանելի դարձնելով մասնագիտական կրթության կառավարման տարբեր խնդիրների լուծումները:

Սիրելի ուսանող, ուսումնառության ընթացքում օգտվելով մեր հեղինակած ձեռնարկից, հուսով ենք, ձեռք կբերես մասնագիտական կրթության կառավարմանը առնչվող ոչ միայն տեսական գիտելիքներ, այլև ոլորտին առնչվող գործնական հմտություններ:

*Արմեն Ճուղուրյան*

*տնտեսագիտության դոկտոր, ՀՊՏՀ պրոֆեսոր*

*Ասոսի Մխիթարյան*

*ֆիզիկամաթեմատիկական գիտությունների թեկնածու, ՀՀ ԳԱԱ ԳԿՄԿ դոցենտ*

*Աստղիկ Ավետիսյան*

*բանասիրական գիտությունների թեկնածու, ՀՀ ԳԱԱ ԳԿՄԿ դոցենտ*

**Կրթության կառավարմանն առնչվող ասույթներ**

Մենք սովորում ենք, ավադ, դպրոցի համար, և ոչ թե կյանքի:

**Մենեկա**

Առանց նպատակադրման սովորող աշակերտը նման է թևեր չունեցող թռչնի:

**Սաադի**

Կրթության արմատները դառն են, բայց պտուղը քաղցր է:

**Արիստոտել**

Կրթության ամբողջ նպատակը հայելիները պատուհան դարձնելն է:

**Միդնեյ Ջ. Հարիս**

Կրթությունն ամենահզոր զենքն է, որը կարող է օգտագործվել աշխարհը փոխելու համար:

**Նելսոն Մանդելա**

Տարրական կրթություն ստացած գողը կարող է բեռնատար վագոնից մի բան գողանալ, բայց եթե նա համալսարան է ավարտել, ընդունակ է գողանալ մի ամբողջ երկաթուղի:

**Թեոդոր Ռուզվելտ**

Դու միշտ աշակերտ ես, այլ ոչ թե վարպետ: Դու պիտի միշտ շարժվես դեպի առաջ:

**Քանրեդ Հոլ**

Կրթական աշխատանքի մի մասը ձեր աշակերտների հետ անկախ հարաբերություններ ունենալն է:

**Ֆրիման Ա. Հրաբովսկի**

Որակյալ կրթության ապահովումն ամենակարևոր բաներից մեկն է, որ մենք կարող ենք անել ապագա սերունդների համար:

**Ռոն Լուիս**

Մի ամաչեք չափահաս տարիքում սովորել: Լավ է սովորել ուշ, քան երբեք:

**Եզոպոս**

Ոմանք գնում են համալսարան՝ սովորելու մտածել, սակայն մեծ մասը սովորում է, թե ինչ են մտածում դասախոսները:

**Միխայիլ Ա. Սվետլով**

# ԲԱԺԻՆ 1. ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆՆ ՈՒ ԲՆՈՒՅԹԸ

## Բաժնի

### բովանդակությունը

- Մասնագիտական կրթության էկոհամակարգը
- Մասնագիտական կրթության կառավարման շրջանակը



## Նյութի ուսումնասիրությունից հետո ուսանողը կարող է.

- նկարագրել մասնագիտական կրթության մատուցման էկոհամակարգը,
- մեկնաբանել մասնագիտական կրթության շահառուների նպատակադրումները,
- բնութագրել մասնագիտական կրթության կառավարման գործընթացը,
- հիմնավորել կրթական գործընթացի ազատականացման և ինքնավարության անհրաժեշտությունը կենտրոնացված կառավարման համակարգում,
- ներկայացնել մասնագիտական դասընթացի կառավարման առանձնահատկությունները:

## 1.1 ԻՆՉՈՒ՞ Է ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ԿԱՌԱՎԱՐԵԼ

### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Կառավարման բազում սահմանումներ կան, որոնք բխում են բիզնես գործունեության նպատակադրումներից, սոցիալ-տնտեսական առաջընթացի կայունության ապահովումից կամ մարդկանց խմբերի վարքագծային կարգավորումներից:



Կառավարման (մենեջմենթի) բազում սահմանումներ կան, որոնք բխում են բիզնես գործունեության նպատակադրումներից, սոցիալ-տնտեսական առաջընթացի կայունության ապահովումից կամ մարդկանց խմբերի վարքագծային կարգավորումներից: Բայց հիմա մեր նպատակը մենեջմենթի «ոսկե սահմանման» փնտրտուքը չէ, այլ պարզապես հասկանալն է, թե ինչու՞ է անհրաժեշտ կառավարել:

Իսկապես, եթե դիտարկում ենք կենդանիների վարքագիծը, նկատում ենք, որ հատկապես խմբային կյանքով ապրողները կիրառում են կառավարման հստակ սկզբունքներ և առավել կազմակերպված վարքագիծ են դրսևորում: Հատկապես այն դրսևորվում է մեղունների և մրջյունների մոտ, որոնք մարդկանցից ոչ պակաս կառավարման գործիքակազմ են կիրառում. իրականացնում են աշխատանքի բաժանում, կիրառում են անվտանգության համակարգեր, կազմակերպում վերահսկողության գործառույթներ, ընդ որում ոչ թե ապրիորի, այլ կազմակերպված ճանապարհով:

Այսպես, եթե աշխատասեր մեղունները նեկտար չեն բերում, ապա փեթակի նախամուտքի մոտ կանգնած զինվոր-մեղունները նրանց ներս չեն թողնում և հետ են ուղարկում բերքահավաքի: Փեթակի



## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Մարդիկ չեն կարող գործել անիշխանական միջավայրում, և միշտ էլ համակարգված կարգավորող ազդեցության տակ են գտնվում տարբեր մակարդակների կառավարիչների կողմից, ձեռք երելով ոչ թե քառասային, այլ կառավարվող վարքագիծ: Ընդ որում, այդ վարքագիծը կարող է իրագործվել ոչ միայն կառավարիչների ներազդեցության ճանապարհով, այլև ինքնակառավարման միջոցով:



ներսում էլ յուրաքանչյուր մեղու գիտի իր գործը, աշխատելով նեկտարի պաշարման, մայր մեղվի կերակրման, բոռերից պաշտպանման ոլորտներում: Եվ այս գործառույթներն իրականացվում են համակարգված, մեկը մյուսով լրացվելով, ու կարծես մեղվաընտանիքի չգրված կանոններով են ուղղորդվում, այսինքն՝ բնագոյային կանոնակարգված բնույթ ունեն:

Վարքագծային ուղղորդման փայլուն օրինակ է նաև մրջնաբույնը, որի համայնքը նույնպես բաղկացած է աշխատող-մրջյուններից, զինվոր-մրջյուններից, մայր-մրջյունից, որը սերունդներ է ապահովում: Այստեղ նույնպես յուրաքանչյուրը գիտի իր գործառույթները և դրանք անում է բնագոյային կանոնակարգված մոտեցումներով, առանց որևէ գրված օրենքների և պարտադրված վարքագծային նորմերի:

Այստեղից հարց է ծագում. արդյոք չէ՞ն կարող մարդիկ էլ ընդօրինակել այդ միջատների բնական վարքագիծը և ազատորեն գործել ու արարել, չենթարկվելով ո՛չ օրենքների և ո՛չ էլ վարքագծային կանոնների, չուղղորդվելով որևէ մեկի կողմից ու չունենալով դրսից կարգավորիչ ներազդեցություն: Իմիջիայլոց, անարխիստական շարժումը, որը սկիզբ առավ դեռևս երեք դար առաջ, իր հիմքում դնում էր հենց անձի կամ հանրային ազատության գաղափարը, առաջարկելով կամավոր համագործակցության վրա հիմնվող ինքնավար հասարակություն:

Այստեղ շեշտադրվում էր ն՛ անձնային գործելաճի ազատությունը, և՛ համայնքային խմբերի անկախությունը, որոնք կարգավորիչ ներազդեցության չպիտի ենթարկվեն դրսից: Սակայն պատմությունը ցույց տվեց, որ մարդիկ չկարողացան գործել անիշխանական միջավայրում և միշտ էլ համակարգված կարգավորող ազդեցության տակ գտնվեցին տարբեր մակարդակների կառավարիչների կողմից, այսինքն ունեցան ոչ թե քառասային, այլ կառավարվող վարքագիծ: Ընդ որում, այդ վարքագիծը կարող է իրագործվել ոչ միայն կառավարիչների ներազդեցության ճանապարհով, այլև ինքնակառավարման միջոցով: Սակայն վերջինս նույնպես անուղղակիորեն ենթարկվում է արտաքին կառավարչական ներազդեցության:

Անգամ նախնադարյան քարանձավային մարդը հասկացավ, որ առավել հեշտանում է կյանքը, երբ մարդիկ խմբերով են ապրում և ցեղապետի կողմից կառավարվում են թեկուզ ավտորիտար, բայց կարգաբերվող մոտեցումներով: Վարքագծային անիշխանությունը

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Մենեջմենթը նախանշված նպատակներին հասնելու համար ապահովում է բնականոն ընթացք և կայունություն՝ սուբյեկտների կողմից իրականացնելով կարգավորիչ ներազդեցություն կառավարվող օբյեկտների վրա:



կրեեր նրան, որ անկառավարելի կդառնար որսի տրամադրումը համայնքի անդամների միջև, կիրականացվեր աշխատանքի անկազմակերպ բաշխում և, ի վերջո, կստեղծվեր քառասային իրավիճակ ու մարդիկ կմատնվեին սովի և անկարողության: Ուրեմն, անգամ քարանձավային մարդն էր գիտակցում, որ իր նպատակադրումները չէին կարող իրականանալ ապրիորի գործողություններով, դրանք ինչ-որ ձևով պետք է ուղղորդվեին այնպես, որ ի վերջո ցանկալի արդյունք ապահովվեին գոյատևման համար: Իսկ այդ ուղղորդումը պահանջում էր հատուկ հմտություններ ու կարողություններ, որոնց ամբողջությունը հիմա արդեն կարելի է ձևակերպել որպես **կառավարման արվեստ**:

Կառավարումը մեր օրերում հասարակության և անհատի գործունեության անբաժանելի մասն է կազմում: Անկառավարելի չէ ոչինչ, իսկ եթե գործողությունները դուրս են գալիս կառավարման ազդեցությունից, ապա դրանք կրում են ձախողման ռիսկեր: **Այսպիսով, մենեջմենթը նախանշված նպատակներին հասնելու համար ապահովում է բնականոն ընթացք և կայունություն՝ սուբյեկտների կողմից իրականացնելով կարգավորիչ ներազդեցություն կառավարվող օբյեկտների վրա:**

Եթե չիրականացվի կառավարում, այսինքն՝ գործողությունների վրա կարգավորիչ ներազդում, ապա հստակ չի արձանագրվի, թե ի՞նչ նպատակադրումներ կան, ի՞նչ ճանապարհով կարելի է դրանց հասնել, ովքե՞ր են կարգաբերելու նախանշված նպատակադրումների իրացման ընթացքը, ովքե՞ր են հետևելու, թե ինչպես են դրանք իրագործվում և, ի վերջո, ովքե՞ր են կայացնելու որոշումներ, որոնք առանցքային են լինելու նպատակադրումներն իրականացնելիս: Հենց այս «ովքեր»-ն էլ մեր կյանքում հանդես են գալիս որպես կառավարիչներ (մենեջերներ):

Հավելենք նաև, որ մենեջմենթը (ֆրանսերեն՝ *ménagement* «ուղեկցելու, ուղղություն տալու արվեստ», լատիներենից՝ «ձեռքով ուղղություն տալ»), առավել լայն իմաստով նշանակում է տարբեր մակարդակների սոցիալ-տնտեսական համակարգերի և մոդելներում ընդգրկված նպատակադրումների հասնելու միջոց, որը մեր օրերում վերածվել է կիրառական գիտության:

Սոցիալ-տնտեսական զարգացվածության և տեղեկատվական հագեցվածության այսօրվա «սարդոստայնում» հայտնված անհատները կամ մարդկային խմբերը պարզապես կխճճվեն իրենց վարքագծային

**ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՑԹ**

Մարդկային խմբերը պարզապես կիսճշգրտորեն վարքագծային գործողություններում և կհայտնվեն քառասյին միջավայրում, եթե չունենան նպատակադրումներին հասնելու ունակություն, առավել ևս, եթե չենթարկվեն այդ նպատակադրումների հասանելիության կարգավորիչ ներազդեցությանը:



գործողություններում և կհայտնվեն քառասյին միջավայրում, եթե չունենան նպատակադրումներին հասնելու ունակություն, առավել ևս, եթե չենթարկվեն այդ նպատակադրումների հասանելիության կարգավորիչ ներազդեցությանը: Ընդ որում, այդ ուղղորդիչ ազդեցությունը կարող է ձևավորվել անհատի մոտ՝ որպես ինքնակառավարման կամ ինքնակազմակերպման միջոց, կողեկտիվի մոտ՝ որպես կորպորատիվ կառավարման միջոց, կամ վերադասի մոտ՝ որպես գործադիր կառավարման միջոց: Սակայն բոլոր դեպքերում, կառավարում տեղի չի ունենա, եթե այն չգործի նախանշված համակարգի շրջանակում:

**ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ**

Ամառային արձակուրդների նախաշեմին հանրակրթական դպրոցի տնօրինությունը բնության գրկում կազմակերպում է քայլարշավ՝ կրտսեր և ավագ դասարանցիների համար: Պահանջվում է ստորև ներկայացված գործողությունները նշագրել աղյուսակի սյուններում «Ա» (ավագ խումբ) կամ «Կ» (կրտսեր խումբ) տառերով այնպես, որ դրանք ունենան կառավարելիության արդյունավետ աստիճան և առավել նպատակային հասցեագրված լինեն կառավարվող խմբերին:

Արշավախմբի գործողությունների նկարագիրը	Կառավարվող՝ խմբավարի կողմից	Ինքնակառավարվող՝ աշակերտների կողմից	Չուղղորդվող և չկառավարվող
Արշավի ընթացքում խմբում ձևավորված սթրեսային իրավիճակների մեղմում			
Մննդամթերքի և ջրի պաշարների բաշխում			
Արշավի ընթացքում խմբում ձևավորված խուճապային տրամադրությունների հարթում			
Փոխօգնության դրսևորում			
Խմբում առաջնորդի վարքագծային դրսևորում			
Քայլարշավի անվտանգության կանոնների պահպանում			

## 1.2 ԿՐԹԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԷԿՈՂԱՄԱԿԱՐԳԸ ԵՎ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Մասնագիտական կրթական ծառայությունների վերջնարդյունքները հետամուտ են լինում հասարակության անդամների շրջանում օգտակար պոտենցիալի ձևավորմանը՝ գիտելիքների, հմտությունների և մասնագիտական կարողությունների տեսքով:



Կրթության կառավարումը հանդես է գալիս իր առանձնահատկություններով, որն առաջին հերթին պայմանավորված է կրթական ծառայությունների էկոհամակարգի հետ: Համեմատության համար նշենք՝ եթե կառավարվում է տնտեսությունը, ապա որոշակիորեն նպատակ է դրվում տնտեսական օգուտների ստացման: Սակայն մասնագիտական կրթական ծառայությունների վերջնարդյունքները հիմնականում չեն թիրախավորում տնտեսական օգուտների ստացում, այլ հետամուտ են լինում հասարակության անդամների շրջանում օգտակար պոտենցիալի ձևավորմանը՝ գիտելիքների, հմտությունների և մասնագիտական կարողությունների տեսքով: Ուստի, մասնագիտական կրթության կառավարման նպատակադրումների թիրախն ուսումնառողներին գիտելիքների և կարողությունների մատուցումն է անհատական օգտակար պոտենցիալի գեներացման միջոցով, որի հետագա իրացումը սոցիալ-տնտեսական օգուտներ է ձևավորում հանրության շրջանում:

Այստեղ կարևորվում է «օգտակար պոտենցիալ» եզրույթի ըմբռնումը հենց կառավարման տեսանկյունից, որն ենթադրում է ուսումնառուի կողմից կրթական վերջնարդյունքների կուտակման գործընթացի կազմակերպում, այնուհետև դրա հետագա սպառում՝ սոցիալ-տնտեսական տարբեր ուղղություններով: Հետևաբար, հարցեր են առաջանում, թե ինչպե՞ս պետք է կառավարվի մասնագիտական կրթությունը, ովքե՞ր են այդ գործընթացի շահառուները, և կառավարման ինչպիսի՞ գործիքակազմ պետք է այս դեպքում օգտագործվի: Մինչ այս հարցերի պատասխաններին անցնելը, բնութագրենք մասնագիտական կրթության էկոհամակարգը (տես գծապատկեր 1):

Մասնագիտական կրթության մատուցումն ապրիորի չի ընթանում, և այն իր շուրջը ձևավորում է էկոհամակարգ, առանց որի կրթական գործընթացը համարվում է անարդյունավետ, երբեմն էլ անիմաստ: Նշված էկոհամակարգի կենտրոնում են հայտնվում կրթական ծառայությունների ներքին և արտաքին շահառուները, որոնք շահախնդիր են կրթության վերջնար-

**ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Մասնագիտական կրթության մատուցումն ապրիորի չի ընթանում, և այն իր շուրջը ձևավորում է էկոհամակարգ, առանց որի կրթական գործընթացը համարվում է անարդյունավետ ու երբեմն էլ անիմաստ:



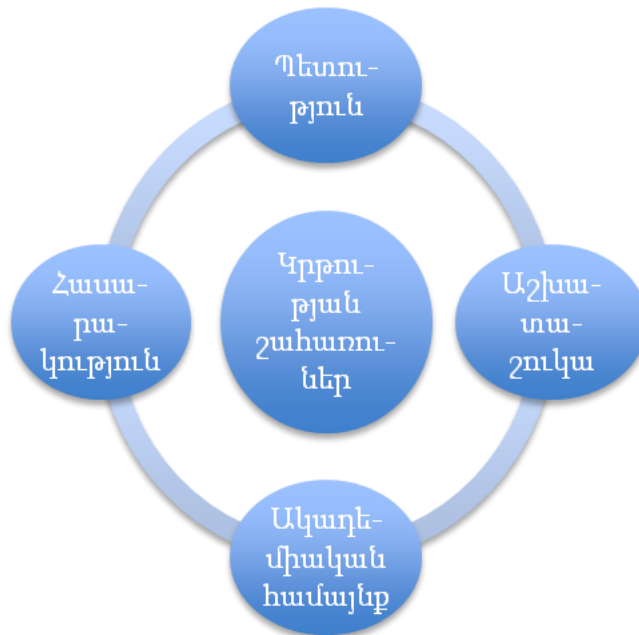
**ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Մասնագիտական կրթության կառավարման նպատակադրումների թիրախն ուսումնառողներին գիտելիքների և կարողությունների մատուցումն է անհատական օգտակար պոտենցիալի գեներացման միջոցով:



դյունքներով: Այսպես, պետությունը շահագրգիռ է ոչ միայն կրթական ծառայությունների մատուցմամբ ազգային արժեհամակարգով և մարդասիրական նկրտումներով մարդ քաղաքացու ձևավորմանը, այլև որակյալ մարդկային կապիտալի կուտակմանը, որով ապահովվում է երկրի տնտեսական անվտանգությունն ու տնտեսության մրցունակությունը:

Մասնագիտական կրթությամբ աջակցությամբ մարդկային կապիտալի ձևավորմամբ խիստ շահագրգիռ է նաև գործող աշխատաշուկան, որը նույնպես կրթության էկոհամակարգի կարևոր գործոն է: Գործատուները կարծես անուղղակի պատվիրատուներն են մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների կողմից պատրաստվող մասնագետ շրջանավարտների: Եվ որոշ առումներով, իրենք են թելադրում պատրաստվող մասնագետների մրցակցային պահանջները: Եթե մասնագիտական կրթական վերջնարդյունքները չեն բավարարում աշխատաշուկայի պահանջներին, ապա այն հանգեցնում է էկոհամակարգի գործունեության հավասարակշիռ վիճակի խաթարմանը:



Գծապատկեր 1. Մասնագիտական կրթության մատուցման էկոհամակարգի շղթան

Ակադեմիական համայնքը նույնպես մասնագիտական կրթության էկոհամակարգի կարևորագույն բաղադրիչ է: Հենց

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Մասնագիտական կրթության կառավարումը մարդկային և նյութական ռեսուրսների կարգավորիչ ուղղորդմամբ կրթական վերջնարդյունքների ձեռքբերման նպատակադրումների հասանելիության իրագործում է:



այստեղ է իրականացվում կրթական ծրագրերի իրականացումը, ուսանողներին գիտելիքների, մասնագիտական կարողությունների և հմտությունների մատուցումը: Եթե այս գործողությունները մեկուսանան և չշախկապվեն կրթության էկոհամակարգի մյուս բաղադրիչների հետ, ապա այս դեպքում պարզապես տեղի կունենա «կրթություն-հանուն կրթության» գործընթացը, որը պարզապես չի կարող վերարտադրել որակյալ և մրցունակ կարողությամբ մասնագետներ: Ուստի, ակադեմիական համայնքում կազմակերպվող գիտակրթական գործունեության վրա մեծ ազդեցություն են թողնում կրթության էկոհամակարգի մյուս բաղադրիչները և դրանով իսկ ձևավորում կառավարման առանձնահատկություններ:

Եվ վերջապես, հասարակությունը նույնպես իր պահանջներն է թելադրում մասնագիտական կրթության կառավարմանը: Կրթության գործընթացի վրա ծախսելով հսկայածավալ հանրային և մասնավոր ռեսուրսներ, ազգաբնակչությունը դրանից օգտակար պոտենցիալով շրջանավարտների թողարկման սպասելիքներ է ակնկալում (որակյալ մասնագետներ, աշխատաշուկայի պահանջներին համապատասխան շրջանավարտներ, ազգային և համամարդկային մտահորիզոնով անհատներ), որոնք նոր որակներ են հաղորդում հասարակությանը և լրացնում են սոցիալ-տնտեսական զարգացման շարժիչ ուժը:

Այսպիսով, մասնագիտական կրթության կառավարումը, մարդկային և նյութական ռեսուրսների կարգավորիչ ուղղորդմամբ, կրթական վերջնարդյունքների ձեռքբերման նպատակադրումների հասանելիության իրագործում է, որով բավարարվում են գիտաուսումնական էկոհամակարգի հանրային և մասնավոր շահառուների սպասումները՝ անհատի գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների գծով:

Մասնագիտական կրթության վերջնարդյունքների բնութագրիչները ներկայացվում են ՀՀ որակավորումների ազգային շրջանակով (տես ստորև ներկայացված աղյուսակը):

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՈՐԱԿԱՎՈՐՈՒՄՆԵՐԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ՇՐՋԱՆԱԿԻՑ ՄԵԶԲԵՐՈՒՄՆԵՐ**

Կրթական ծրագիրը	Գիտելիքները	Հմտությունները			Կարողունակությունը (կոմպետենցիան)
		գիտելիքի կիրառման հմտությունները	տվյալների հետ աշխատելու հմտությունները	ընդհանրական իմացական հմտությունները	ինքնուրույնությունը և պատասխանատվությունը
<p><b>6-րդ մակարդակ</b></p> <p><b>Բակալավրի կրթական ծրագիր</b></p> <p>Տնողությունը՝ առնվազն 3 տարի (Կրեդիտների փոխանցման և կուտակման համակարգ, այսուհետև ԿՓԿՀ) (180-240 ԿՓԿՀ):</p>	<p>Մասնագիտական աշխատանքի կամ ուսումնառության ոլորտի արդի և հիմնարար հասկացությունների, տեսությունների ու մեթոդների իմացություն և առաջադեմ գիտելիքներ:</p>	<p>Հմտություններ, որոնք ցուցաբերում են նորարարական ու առաջադեմ մոտեցումներ և անհրաժեշտ են ձեռք բերած գիտելիքը և իմացությունը մասնագիտական աշխատանքի կամ ուսումնառության ընթացքում ծագած անկանխատեսելի խնդիրները լուծելիս:</p>	<p>• Տվյալ ոլորտին առնչվող տեղեկատվությունը, փաստարկները, գաղափարները, խնդիրները և դրանց լուծումները մասնագիտական և ոչ մասնագիտական հանրությանը ներկայացնելու և բացատրելու հմտություններ:</p> <p>• Մասնագիտական ոլորտում խնդիրներ լուծելու և աշխատանքը դյուրացնելու համար ՏՀՏ-ներ կիրառելու հմտություններ:</p> <p>• Մասնագիտական լրրտին առնչվող քանակական և որակական տվյալներ</p>	<p>• Վերլուծելու և եզրահանգումներ կատարելու հմտություններ՝ դրսևորելով քննադատական մտածողություն:</p> <p>• Հմտություններ, որոնք պահանջում են ստեղծագործական մոտեցում ոլորտի մասնագիտական խնդիրները բացահայտելիս և տարբեր լուծումներ առաջադրելիս:</p>	<p>• Ծավալել լիարժեք մասնագիտական գործունեություն:</p> <p>• Կառավարել մասնագիտական գործառույթներ ու ծրագրեր անկանխատեսելի աշխատանքային կամ ուսումնական միջավայրում, ստանձնել պատասխանատվություն առանձին անհատների կամ թիմի մասնագիտական զարգացման համար:</p> <p>• Որոշել հետագա ուսումնառության կամ աշխատանքի ուղիները՝ ելնելով սեփական պահանջմունքներից:</p> <p>• Գիտակցել անձնական պատասխանատվությունը ազգի և պետության հանդեպ, հետամուտ լինել</p>

			հավաքագրելու, մշակելու, վերլուծելու և մեկնաբանելու հմտություններ՝ հիմնավորված դատողություններ անելու համար:		ժողովրդավարական սկզբունքների իրագործմանը, ազգային և համամարդկային արժեքների տարածմանը:
<p><b>7-րդ մակարդակ</b></p> <p><b>Մագիստրոսի կրթական ծրագիր</b></p> <p>Տևողությունը՝ առնվազն 1 տարի (60-120 ԿՓԿՀ)</p>	<p>• Խորը մասնագիտացված գիտելիքներ, այդ թվում՝ տվյալ ոլորտի վերջին ձեռքբերումների վերաբերյալ, որոնք կիրառվում են ուսումնառության, հետազոտության և աշխատանքի ընթացքում:</p> <p>• Տվյալ մասնագիտական բնագավառի և միջմասնագիտական ոլորտների տեսությունների, առաջավոր սկզբունքների ու մեթոդների իմացություն:</p>	<p>Առանցքային մասնագիտական հմտություններ, որոնք անհրաժեշտ են՝</p> <p>• հետազոտական ու նորարարական գործունեություն իրականացնելիս տարբեր ոլորտների գիտելիքը համակցելու և նոր գիտելիք ստեղծելու համար,</p> <p>• նոր և անձանոթ իրադրություններում տեսական ու գործնական խնդիրներ լուծելու համար:</p>	<p>• Մասնագիտական և ոչ մասնագիտական լայն հանրությանն իր եզրահանգումները, հստակ ու համակարգված ներկայացնելու հմտություններ:</p> <p>• Հմտություններ, որոնք անհրաժեշտ են մասնագիտական և (կամ) միջմասնագիտական ոլորտներին առնչվող քանակական ու որակական տվյալները խորը վերլուծելու և գնահատելու համար՝ ոչ ամբողջական կամ սահմանափակ տեղեկատվության պայմաններում եզրահանգումներ անելու և որոշումներ կայացնելու նպատակով:</p>	<p>Հմտություններ, որոնք անհրաժեշտ են մասնագիտական ոլորտի հիմնախնդիրները հետազոտելու, արդիական գաղափարներ ու մոտեցումներ առաջադրելու, ինչպես նաև ոլորտի գիտելիքի և պրակտիկայի ընդլայնմանը միտված նորարարական ու ստեղծագործական լուծումներ առաջարկելու համար:</p>	<p>• Մասնագիտական կամ ուսումնառության ոլորտում ծավալել գործունեություն, որը պահանջում է բարդ և անձանոթ աշխատանքային իրադրությունների կատարման ու վերափոխման ռազմավարական նոր մոտեցումներ:</p> <p>• Ստանձնել թիմի ռազմավարական նպատակների իրագործումը վերահսկելու պատասխանատվություն:</p> <p>• Գործել՝ զուգակցելով հայոց ազգային արժեհամակարգն ու պատմամշակութային փորձը համամարդկային արժեքների հետ:</p>



**ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ**

Մասնագիտական կրթության մատուցման էկոհամակարգը գործում է հավասարակշիռ վիճակում, եթե նրա բաղադրիչներից որևէ մեկում խախտվում է կրթական նպատակադրումների հասանելիության ընթացքը, ապա կրթական համակարգը ենթարկվում է ցնցումների: Որպես կառավարիչ, բնութագրեք, թե ինչպե՞ս է խաթարվում մասնագիտական կրթության էկոհամակարգի հավասարակշռությունը և կառավարչական ի՞նչ կանխարգելիչ միջոցառումներ է հնարավոր ձեռնարկել կրթական էկոմիջավայրի բարելավման ուղղությամբ, լրացնելով ստորև ներկայացված աղյուսակը:

Կրթական էկոհամակարգի հավասարակշռությունը խաթարող ռիսկային գործոններ	Կրթական էկոհամակարգի բաղադրիչները			
	պետություն	աշխատաշուկա	ակադեմիական համայնք	հասարակություն
Բուհ-աշխատաշուկա փոխգործունեության պասիվացում				
Պետական թերֆինանսավորում				
Մասնագիտական կրթական ծրագրերի արդիականացումից խուսափում				
Բուհերի հանրային հաշվետվողականության դադարեցում				
Մասնավոր կրթավճարների թերհավաքագրում				
Բուհերի որակի ներքին ապահովման գործընթացների պասիվացում				
Բուհերի միջազգայնացման գործընթացների պասիվացում				
Բուհերում գիտահետազոտական աշխատանքների պասիվացում				
Ուսանողների և դասախոսների շարժունության բացակայություն				
Պետության կողմից կրթական ծրագրերի որակի վերահսկողության թուլացում				

### 1.3 ԲԱՐՃՐԱԳՈՒՅՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ

#### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Համալսարանները տարբեր երկրներում միշտ եղել են հասարակության սոցիալ-տնտեսական զարգացման կարևորագույն շարժիչ ուժերից մեկը:



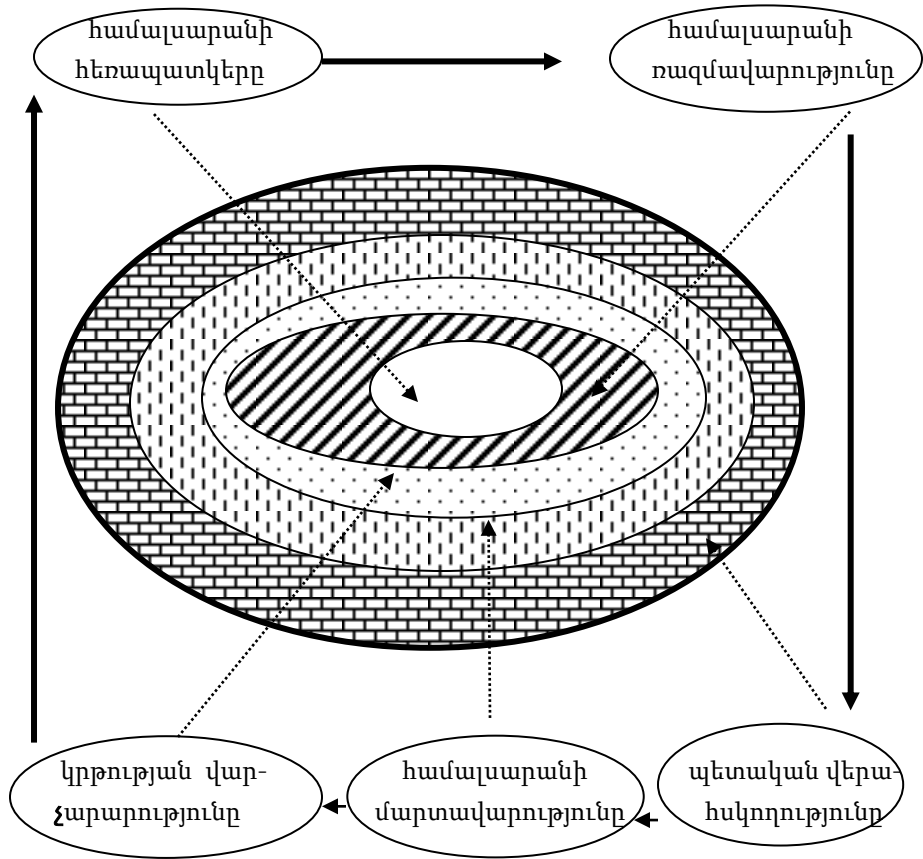
Բարձրագույն մասնագիտական կրթության կառավարումը բազմաբնույթ ոլորտներ է ընդգրկում: Համալսարանները հանդես գալով որպես ուսումնագիտական կառույցներ, սուկ մասնագետների պատրաստման կամ գիտական առաջընթացի արդյունքների ձևավորման նպատակ չեն հետապնդում: Դարեր շարունակ, համալսարանները տարբեր երկրներում միշտ եղել են հասարակության սոցիալ-տնտեսական զարգացման կարևորագույն շարժիչ ուժերից մեկը: Այս է պատճառը, որ ցանկացած բարձրագույն ուսումնական հաստատության կառավարման համակարգը ընդհանուր առմամբ, ձևավորվել է համալսարանի հեռապատկերով, որտեղ, որպես կանոն, ընդգծվել են հասարակական կյանքին բուհի ինտեգրման ուղենիշները:

Առաջնորդվելով իրենց հեռապատկերով, համալսարանները կազմում են ռազմավարական ծրագրեր, որոնք ուղենիշ են հանդիսանում բուհերի առաքելության իրականացման գործընթացում: Բնականաբար, ռազմավարական կառավարման հաջողությունը պայմանավորվում է բուհերում վարվող վարչարարության արդյունավետությամբ: Վարչարարությունը ծառայում է համալսարանական ռազմավարական, մարտավարական և օպերատիվ ծրագրերի իրագործմանը և իր ամեօրյա գործունեությամբ դառնում է բարձրագույն մասնագիտական կրթության կառավարման մեխանիզմի շարժիչ ուժը (տես գծապատկեր 1.3.1):

Մյուս կողմից, կրթության կարգավորումը մշտապես գտնվում է պետական վերահսկողության ներքո: Այսպես, Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը ապահովում է պետական կրթական քաղաքականության իրականացումը, հաստատում է ուսուցանվող մասնագիտությունների ցանկը, հանրակրթական, նախնական մասնագիտական, միջին մասնագիտական և բարձրագույն մասնագիտական կրթության պետական պատվերը, հաստատում է պետական ուսումնական հաստատությունների օրինակելի կանոնադրությունները, պետական նմուշի ավարտական փաստաթղթերի ձևերը, իրականացնում է օրենքով սահմանված այլ լիազորություններ:

**ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Բուհական համակարգի հանրային վերահսկողությունը հիմնվում է կրթության բնագավառում պետական քաղաքականության սկզբունքների վրա, որոնք սահմանված են «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքով:



Գծապատկեր 1.3.1 Բարձրագույն մասնագիտական կրթության կառավարման համակարգը

Բուհական համակարգի հանրային վերահսկողությունը հիմնվում է կրթության բնագավառում պետական քաղաքականության սկզբունքների վրա, որոնք սահմանված են «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքով:

Կրթության բնագավառում պետական քաղաքականության սկզբունքներն են՝

1) կրթության մարդասիրական բնույթը, համամարդկային արժեքների, մարդու կյանքի ու առողջության, անհատի ազատ եւ համակողմանի զարգացման առաջնայնությունը, քաղաքացիական գիտակցության, ազգային արժանապատվության, հայրենասիրության, օրինականության եւ բնապահ-

պանական աշխարհայացքի դաստիարակությունը.

2) կրթության մատչելիությունը, շարունակականությունը, հաջ

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները, լուծելով երիտասարդության կրթության և դաստիարակման լուրջ խնդիրը, միաժամանակ գիտաստեղծագործական աշխատանքի կենտրոններ են, որոնց մասնակցում է ինչպես բուհի կուլեկտիվը, այնպես էլ ուսանողությունը:



որդականությունը եւ համապատասխանությունը սովորողների զարգացման մակարդակին, առանձնահատկություններին ու պատրաստականության աստիճանին՝ պետական պարտադիր նվազագույնի ապահովմամբ.

3) կրթության բնագավառում ժողովրդավարության սկզբունքների ապահովումը.

4) միջազգային կրթական համակարգում ինտեգրացումը.

5) սփյուռքում հայապահպան կրթական գործունեությանն աջակցելը.

6) ուսումնական հաստատություններում կրթության աշխարհիկ բնույթը.

7) ուսումնական հաստատությունների ողջամիտ ինքնավարությունը.

8) պետական եւ ոչ պետական ուսումնական հաստատություններում քաղաքացիների կրթություն ստանալու հնարավորությունների երաշխավորումը.

9) պետական եւ հավատարմագրված ոչ պետական ուսումնական հաստատությունների ու դրանց կողմից տրվող ավարտական փաստաթղթերի իրավահավասար կարգավիճակի ապահովումը:

Հետևաբար, բարձրագույն մասնագիտական կրթության կառավարման համակարգն առանձնահատուկ է այնքանով, որ այն համակցում է կրթության ներբուհական և հանրային կարգավորման լծակներ և դրանց ներդաշնակ կիրառմամբ պայմաններ է ստեղծում համալսարանական գործունեության արդյունավետ զարգացման համար:

Ուսումնական հաստատությունների կարևորագույն խնդիրը մասնագետների պատրաստման բարձր որակի ապահովումն է: Հայաստանի Հանրապետության կրթական համակարգը ներառում է նախադպրոցականից մինչև հետբուհական կրթական բոլոր մակարդակները: Ընդ որում, դրանցից յուրաքանչյուրը, գործելով սահմանված պետական կրթական չափորոշիչներով, պարտավոր է ապահովել շրջանավարտների կրթության բարձր մակարդակ և որակ՝ անկախ կրթության և ուսումնական հաստատությունների կազմակերպական-իրավական ձևից: Կրթական համակարգը նպաստում է սովորողների ֆիզիկական և հոգևոր զարգացման անհրաժեշտ պայմանների ստեղծմանը:

Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները, լուծելով

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Բարձրագույն մասնագիտական կրթության կառավարման համակարգի թվարկած ոլորտները հետադարձ կապով շախկապված են և հարաշարժ բարեփոխումների են ենթարկվում:



Երիտասարդության կրթության և դաստիարակման լուրջ խնդիրը, միաժամանակ գիտաստեղծագործական աշխատանքի կենտրոններ են, որոնց մասնակցում է ինչպես բուհի կոլեկտիվը, այնպես էլ ուսանողությունը: Այդ իսկ պատճառով բուհերը զգալի նշանակություն ունեն ժամանակակից գիտության և տեխնիկայի զարգացման, դրանց արդյունքների կիրարկման ոլորտում: Կրթությունը հնարավորություն է տալիս լուծելու նորագույն հիմնախնդիրներ, որոնցով ապահովում են հասարակության կենսական պահանջ-մունքները և պետության ուշադրությանն են արժանանում:

Բարձրագույն մասնագիտական կրթության կառավարման համակարգի թվարկած ոլորտները հետադարձ կապով շախկապված են և հարաշարժ բարեփոխումների են ենթարկվում: Այսպես, Բոլոնիայի գործընթացում ընդգրկված մեր հանրապետության բուհերը պարբերաբար վերանայում են իրենց զարգացման հեռապատկերը, ներկայացնում են եվրոպական բարձրագույն մասնագիտական կրթական տարածքին ինտեգրման ռազմավարություն: Իր հերթին, վերանայվում են պետության կողմից կրթական գործունեության վերահսկման մոտեցումները, բարեփոխվում են պետական կրթական չափորոշիչները, որին հետևում է կրթության կառավարման ժամանակակից մարտավարության և դրան համապատասխան վարչարարության կիրառումը (տես գծապատկեր 1.3.1):

## 1.4 ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Մերժելով անհանդուրժողականությունը և ընդունելով երկխոսության ձևը՝ համալսարանը դասախոսների համար կատարյալ վայր է գիտահետազոտական աշխատանքներ զարգացնելու և գիտելիքներ փոխանցելու, ինչպես նաև ուսանողների համար, ովքեր ցանկանում են յուրացնել այդ գիտելիքները:



Բուհական համակարգում ինքնավարության ընդլայնման և ակադեմիական ազատությունների հիմնախնդիրը ծագեց Բոլոնյան գործընթացի մեկնարկի նախաշեմին: Դեռևս 1988 թ. սեպտեմբերի 18-ին Բոլոնիայում նշելով հնագույն համալսարանի 900-ամյակը՝ մի շարք երկրների համալսարանների ռեկտորներ ստորագրեցին «Համալսարանական ազատությունների խարտիան»՝ կոչ անելով բոլոր պետություններին ու ազգերին ընդունել հիմնարար սկզբունքներ, որոնք պետք է աջակցեն համալսարանների կրթական գործունեությանը: Համալսարանական ազատությունների խարտիան նախանշեց հիմնարար սկզբունքներ, ըստ որոնց համալսարանը հասարակության ոլորտում աշխարհագրորեն և պատմական տարբեր ժառանգությամբ ձևավորված ինքնավար հաստատություն է, որտեղ հասարակության կարիքների բավարարման համար իրականացվող գիտահետազոտական աշխատանքները և ուսուցումը պետք է անկախ լինեն քաղաքական ու տնտեսական իշխանությունից:

Գիտահետազոտական աշխատանքների և ուսուցման ազատությունը բուհական կյանքի հիմնարար սկզբունքն է: Մերժելով անհանդուրժողականությունը և ընդունելով երկխոսության ձևը՝ համալսարանը դասախոսների համար կատարյալ վայր է գիտահետազոտական աշխատանքներ զարգացնելու և գիտելիքներ փոխանցելու, ինչպես նաև ուսանողների համար, ովքեր ցանկանում են յուրացնել այդ գիտելիքները: Յուրաքանչյուր համալսարան, ելնելով իր հնարավորություններից, պետք է ապահովի ուսանողի ազատությունները և կրթություն ստանալու բավարար պայմանները:

Այս ամենը հաշվի առնելով մեր հանրապետությունում ընդգծվեց համալսարանական համակարգում ակադեմիական ազատությունների առկայության անհրաժեշտությունը: Այսպես, օրենսդրորեն ամրագրվեց, որ «...պետության քաղաքականությունը բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտության կրթության բնագավառում բուհերի ակադեմիական ազատությունները և ինքնավարությունը խթանելն ու զարգացնելն է:»

Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունը մեր հանրապետությունում իրականացնում է իր ինքնավարությունը ինքնակառա-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

ՀՀ բուհերին օրենսդրությամբ հնարավորություն է տրված ինքնուրույն որոշելու իր ֆինանսական միջոցների օգտագործման ուղղությունները՝ ներառյալ իր աշխատողների վարձատրության և նյութական խրախուսման կարգը և չափերը, սահմանել կրթաթոշակներ:



վարման և կոլեգիալության սկզբունքներով, ինքնուրույն է ուսումնական գործընթացի կազմակերպման, կրթական տեխնոլոգիաների և սովորողների ընթացիկ ատեստավորման ձևերի, կարգի ու պարբերականության ընտրության հարցերում, ինքնուրույն է որոշում աշխատողների հաստիքացուցակը, իրականացնում աշխատողների ընտրությունը, կատարում է գիտամանկավարժական համակազմի համալրում, սահմանում է պրոֆեսորադասախոսական կազմի գիտական և ուսումնական ստորաբաժանումների ղեկավարների պաշտոնների զբաղեցման կարգերը:

ՀՀ բուհերը իրավունք ունեն օրենքով և իրենց կանոնադրությամբ չարգելված այլ գործունեության: Բուհերի իրավասությունների մեջ է մտնում ղեկավար անձնակազմի և պրոֆեսորադասախոսական կազմի ընտրության ընթացակարգի մշակումը, ուսումնական պլանների և առարկայական ծրագրերի մշակումն ու հաստատումը, ուսումնական գրականության և ձեռնարկների հրատարակումը, տեղական և միջազգային գիտակրթական ծրագրերին մասնակցությունը, գիտական հետազոտությունների կատարումը, հետազոտական աշխատանքներում սովորողների մասնակցության ապահովումը, վճարովի կրթական ծառայությունների իրականացումը:

ՀՀ բուհերին օրենսդրությամբ հնարավորություն է տրված ինքնուրույն որոշելու իր ֆինանսական միջոցների օգտագործման ուղղությունները՝ ներառյալ իր աշխատողների վարձատրության և նյութական խրախուսման կարգը և չափերը, սահմանել կրթաթոշակներ:

Բուհերի իրավասությունների մեջ է մտնում նաև ֆինանսների կառավարումը, աշխատավարձի, կրթաթոշակի վճարումը, ուսման վարձի փոխհատուցումը, ուսանողական նպաստների տրամադրումը, բուհի զարգացմանը նպատակաուղղված ծախսերի կատարումը, հետբուհական կրթության կազմակերպումը:

Սակայն ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ՀՀ բուհերը գործնականում չեն կարողանում լիարժեք իրացնել իրենց ինքնակառավարման իրավասությունները մի շարք ուղղություններով:

Նախ՝ էական է բուհերի խիստ կախվածությունը ՀՀ կրթության և գիտության նախարարությունից: Ուսանողների միջբուհական տեղափոխումները, ակադեմիական երկարաժամկետ դադարից հետո բուհերում սովորողների վերականգնումները, ընդունելության տե-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ՂՐՈՒՅԹ

Անգամ կարևորագույն հարց հանդիսացող դիմորդների ընտրությունը վերապահված չէ բուհերին և շուրջ երկու տասնամյակ ընդունելության քննություններ են անցկացվում կենտրոնացված կարգով՝ առանց բուհերի ակտիվ մասնակցության: Համաշխարհային փորձը ցույց է տալիս, որ համալսարանները գործուն մասնակցություն ունեն իրենց դիմորդների ընտրության հարցում:



դերի հաստատումները և նմանատիպ բազմաթիվ հարցեր ներկայումս լուծվում են բացառապես նախարարության թույլտվությամբ: Դեռևս առկա է խորհրդային ժամանակներից ժառանգած իներցիոն այն ուժը, որը կաշկանդում է համալսարաններին առանց ՀՀ կրթության և գիտության նախարարության միջամտության ամբողջ թափով իրացնել իրենց վերապահված իրավասությունները: Նույնիսկ կարևորագույն հարց հանդիսացող դիմորդների ընտրությունը վերապահված չէ բուհերին և շուրջ երկու տասնամյակ ընդունելության քննություններ են անցկացվում կենտրոնացված կարգով՝ առանց բուհերի ակտիվ մասնակցության: Համաշխարհային փորձը ցույց է տալիս, որ համալսարանները գործուն մասնակցություն ունեն իրենց դիմորդների ընտրության հարցում:

Երկրորդ՝ ՀՀ պետական բուհերը խոշոր հարկատուներ են: Ստեղծվել է մի իրավիճակ, որ պետական բուհերը տարեկան առավել հարկեր են մուծում պետական բյուջե, քան բյուջետային ֆինանսավորում են ստանում: Հետևաբար, պետությունը, բուհերին հնարավորություն տալով ինքնուրույն որոշելու տնօրինած ֆինանսական միջոցների օգտագործման ուղղությունները, միաժամանակ հարկային բեռի հետևանքով թույլ չի տալիս լայն թափով զարգացնելու համալսարանական գործունեությունը: Ուստի ներկայումս հիմնախնդիր է հանդիսանում կառավարության կողմից համալսարանական համակարգում հարկային արտոնությունների սահմանումը, որն ի դեպ տասնյակ տարուց ավելի գործում է ավելացված արժեքի հարկի գծով: Միայն այդ հարկատեսակից բուհերին ազատելով՝ անմիջապես հնարավորություն ստեղծվեց էականորեն բարձրացնելու պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի աշխատավարձը, ստեղծելու խրախուսման ֆոնդեր, համալսարաններում կատարելու կապիտալ շինարարություն, ընդլայնելու հրատարակչական գործը և այլն:

Եվ վերջապես, համալսարանները ներկայումս չեն կարողանում նաև լիարժեք իրացնել գիտահետազոտական ոլորտում իրենց տրամադրված իրավասությունները: Այսպես, դեռևս սահմանափակ են ասպիրանտուրայի և դոկտորանտուրայի տեղերը, որն ի դեպ դեռևս սահմանվում է ՀՀ կրթության և գիտության նախարարության կողմից: Ավելին, նույնիսկ գիտական աստիճանաշնորհումները, որոնք տրվում են բուհերին կից մասնագիտական խորհուրդների կողմից, հավելյալ փորձաքննվում են ՀՀ բարձրագույն որակավորման



## **ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ**

Գիտական աստիճանաշնորհումները, որոնք տրվում են բուհերին կից մասնագիտական խորհուրդների կողմից, հավելյալ փորձաքննվում են ՀՀ բարձրագույն որակավորման հանձնաժողովի կողմից: Նույն կազմակերպության կողմից են հաստատվում նաև համալսարանների գիտական խորհուրդներից առաջադրվող դոցենտների և պրոֆեսորների գիտական կոչումները, որը չի համապատասխանում բուհի ինքնակառավարման սկզբունքներին:



հանձնաժողովի կողմից: Նույն կազմակերպության կողմից են հաստատվում նաև համալսարանների գիտական խորհուրդների կողմից առաջադրվող դոցենտների և պրոֆեսորների գիտական կոչումները:

Այսպիսով, չնայած անդամակցելով բոլոնյան գործընթացին, դեռևս ՀՀ բարձրագույն մասնագիտական կրթական համակարգը խնդիրներ ունի եվրոպական չափանիշներով համալսարաններին վերապահված իրավասությունների և ինքնավարության իրագործման ոլորտում:

### **1.5 ԱԿԱԴԵՄԻԱԿԱՆ ԱԶԱՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ**

Ակադեմական իրավասություններից բացի, համալսարաններին պետք է տրամադրվեն նաև ուսումնական գործընթացի բովանդակության ձևավորման ազատություններ: Չնայած այն հանգամանքին, որ կրթական ծրագրերը «կադապարված են» պետական կրթական չափորոշիչների պահանջներով, այնուամենայնիվ ելնելով համալսարանական գործունեության առանձնահատկություններից՝ բուհերին տրվում են որոշ ակադեմիական ազատություններ:

Բարձրագույն մասնագիտական կրթական ծառայությունների մատուցումը միտված է ոչ միայն ուսանողի, այլև գործատուի շահերին: Աշխատանքի շուկայի դինամիկ փոփոխությունները գործատուին կարող են ստիպել ակտիվ մասնակցություն հանդես բերելու ուսումնական պլանների հրատապ շտկման կամ բարելավման ուղղությամբ: Դրանով իսկ բուհը նման իրավիճակներում չի կարող խստորեն պահպանել կրթական չափորոշիչների տառի պահանջները, հապաղել և օպերատիվ չարձագանքել աշխատանքի շուկայի հարափոփոխ պահանջներին: Հետևաբար, համալսարանական համակարգին տրամադրվում է կրթական ծրագրերի բովանդակության փոփոխման ակադեմիական ազատությունների շրջանակ, որպեսզի հաշվի առնելով գործատուի պահանջները՝ բարեփոխումներ կատարվեն ուսումնական պլաններում, մինչև պետության կողմից նոր սերնդի պետական չափորոշիչների հաստատումը:

Կրթական շուկայում մրցակցային դիրքեր ապահովելիս համալսարանները ձգտում են հնարավորինս հաշվի առնել նաև ուսա-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Գործնականում հնարավոր է դառնում նաև հիմնական մասնագիտական կրթության ծրագրի յուրացման ընթացքում ուսուցման զանազան ձևերի զուգորդումը:



## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Բուհերին որոշ չափով տրամադրվում են ազատություններ՝ զուգորդելու առկա և հեռաուսուցման տեխնոլոգիաները և չափի սահմաններում «շեղվելու» կրթական չափորոշիչներով նախօրոք սահմանված ուսումնառության բովանդակությունից:



նողության շահերը և փոփոխվող պահանջները ուսուցման բովանդակության ձևավորման պարագայում: Մասնավորապես, ելնելով ուսանողության նախասիրություններից՝ օրախնդիր է դառնում վերանայելու ընտրովի դասընթացների կազմը, անդրադառնալու ատեստավորման և գիտելիքների գնահատման ձևերի հրատապ փոփոխություններին, որոնք չպետք է լինեն ժամանակավրեպ: Ուստի համալսարաններին ազատության որոշ չափաբաժին է տրվում շեղվելու կրթական չափորոշիչների պահանջներից՝ ապահովելով ուսանողության շրջանում կրթության գրավչությունը:

Ի դեպ, գործնականում հնարավոր է դառնում նաև հիմնական մասնագիտական կրթության ծրագրի յուրացման ընթացքում ուսուցման զանազան ձևերի զուգորդումը: Այսպես, առկա ուսուցման պարագայում արդյունավետ է դառնում ուսանողներին տրամադրել որոշ մոդուլների գծով հեռաուսուցում, որը մի կողմից՝ տնտեսում է համալսարանի կրթական ծառայությունների մատուցման ծախսերը, մյուս կողմից՝ բարելավում է նաև ուսանողների ժամային ծանրաբեռնվածության կառուցվածքը: Հետևաբար, առանց վնասելու կրթական ծառայությունների մատուցման որակը, բուհերին որոշ չափով տրամադրվում են ազատություններ՝ զուգորդելու առկա և հեռաուսուցման տեխնոլոգիաները և չափի սահմաններում «շեղվելու» կրթական չափորոշիչներով նախօրոք սահմանված ուսումնառության բովանդակությունից:

Փորձը ցույց է տալիս, որ եվրոպական ուսումնական հաստատությանը իրավունք է վերապահվում՝

- մինչև 5%-ի չափով փոփոխել առարկայախմբերի ժամաքանակը,
- փոփոխել առանձին առարկաների ծրագրային նյութերի բովանդակությունը 15%-ի սահմաններում,
- սահմանել միջանկյալ ատեստավորման անցկացման ձևերը,
- օգտագործել ուսումնական հաստատության պահուստային ժամաքանակը մասնագիտացման, ինչպես նաև արտադրական (մասնագիտական) պրակտիկայի համար,
- սահմանել ուսումնական բեռնվածության (լսարանային և արտալսարանային) ընդհանուր ծավալը յուրաքանչյուր առարկայից,
- մասնագիտական առարկայախումբը և մասնագիտացումներն ընտրելու հարցում հաշվի առնել գործատուների,

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Բիզնեսի կայուն  
զարգացման  
նպատակադ-  
րումներից է՝  
համախմբել  
կայունությանը  
նպաստող  
միջոցները և  
ակտիվացնել  
գլոբալ  
գործընկերությունը  
հանուն այս  
նպատակի:



մասնագիտական ոլորտը կառավարող պետական լիազորված մարմինների, այլ շահագրգիռ սուբյեկտների (սոցիալական գործընկերների) առաջարկությունները,

- ընտրովի առարկաները սահմանել այնպես, որ դրանք նախատեսեն շրջանավարտի մրցունակության ապահովումը առնվազն տարածաշրջանային աշխատաշուկայում,
- կամընտրական (ֆակուլտատիվ) առարկաների ցանկը և դրանց բովանդակությունը ձևավորել ուսանողների նախասիրություններին համապատասխան,
- ընտրել կրթական չափորոշչով նախատեսված շրջանավարտների պետական ամփոփիչ ատեստավորման տարբերակներից որևէ մեկը և ժամանակը (բայց ոչ պակաս, քան 2 շաբաթ),
- սահմանել ուսումնական ծանրաբեռնվածության (լսարանային և արտալսարանային) ընդհանուր ծավալը յուրաքանչյուր բաժնից՝ հաշվի առնելով առարկաների առանձնահատկությունները,
- մասնագետների պատրաստման գործում հաշվի առնել տարածաշրջանային առանձնահատկությունները և դրանք արտացոլել (ինչպես պետական պահանջներով, այնպես էլ ինքնուրույն սահմանած) առարկաների աշխատանքային ծրագրերում,
- կազմակերպել ուսանողների բացակայությունների հաշվառումը՝ համաձայն սահմանված կարգի,
- հիմնական մասնագիտական կրթության ծրագրի յուրացման ընթացքում զուգորդել տարբեր տեսակի ուսուցման ձևերը,
- գործատուների համագործակցությամբ, մեկ կամ մի քանի մասնագիտական կրթական ծրագրերի գծով ուսանողներին շնորհել որակավորման կարգեր,
- արտադրության մեջ աշխատող մասնագետների համար կազմակերպել կարճաժամկետ ուսուցում, վերաորակավորման դասընթացներ:

Կրթական գործընթացը ավանդաբար ընդգծվել է իր պահպանողականությամբ և ուսուցչակենտրոն հստակ դրսևորումներով: Սովորողների իրավունքները կրթական գործընթացում միշտ էլ ցայտուն չեն դրսևորվել և առավելապես առնչվել են ակադեմիական պարտականությունների իրացման հետ (ինտենսիվ դասահաճա-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ուսանողը ոչ միայն քաջատեղյակ պետք է լինի իր ուսումնառության կազմակերպման «խոհանոցին», այլև որպես պատվիրատու, պետք է ի վիճակի լինի իր չափաբաժնով մասնակցություն բերելու կրթական ծառայությունների մատուցման կառավարմանը:



խումներ, ուսումնառության վարքագծի ճկունության և խոսքի իրավունքի խիստ սահմանափակումներ): Մեր ժամանակներում պահպանելով ակադեմիական պարտականությունները՝ հատկապես բուհերի ուսանողությանը տրամադրվում են հնարավորինս լայն ակադեմիական ազատություններ, որոնք ունեն իրենց պատճառները:

Նախ՝ տեղեկատվական հասարակության դարաշրջանում ուսանողը ոչ միայն քաջատեղյակ պետք է լինի իր ուսումնառության կազմակերպման «խոհանոցին», այլև որպես պատվիրատու, պետք է ի վիճակի լինի իր չափաբաժնով մասնակցություն բերելու կրթական ծառայությունների մատուցման կառավարմանն ու բարեփոխումներին: Անհատի ձևավորման արդյունքը գիտելիքահենք տնտեսությունում ոչ միայն մասնագետ դառնալն է, այլև սեփական նախաձեռնությամբ որոշումներ կայացնող, գործնական իրավիճակներում ճկուն կողմնորոշվող, որոշումների կայացման հմտություններով մարդ-քաղաքացու դաստիարակումն է:

Հետևաբար, որակյալ կրթական ծառայությունների մատուցման արդյունքում բուհի ուսանողի մասնագիտական գիտելիքների յուրացմանը զուգահեռ ներկայումս արևմտյան համալսարաններում հետզհետև առավելապես ցայտուն է ընդգծվում ակադեմիական ինքնակառավարման հմտությունների ուսուցանումը և այդ ոլորտում սեփական նախաձեռնությամբ ուսանողների որոշումներ կայացնելը: Մասնավորապես, միտում է նկատվում ուսանողի լսարանային ժամերի կրճատման, անհատական աշխատանքի շրջանակների ընդլայնման, ակադեմիական աշխատաժամանակի կառավարման ինքնավարության աստիճանի բարձրացման ոլորտում: Սովորողին տալով ակադեմիական աշխատաժամանակի ազատություններ՝ բուհը «գրավիչ» է դառնում ուսանողի համար, հնարավորություն տալով վերջինիս սեփական նախաձեռնությամբ տնօրինելու իր աշխատաժամանակը և ինչու չէ, նաև ժամանակ գտնելու աշխատել՝ կրթավճար հայթայթելու նպատակով: Մյուս կողմից բուհը ուսանողին դրանով իսկ անուղղակիորեն ուսուցանում է սեփական ժամանակի տնօրինման և կառավարման հմտություններ, որոնք նույնպես անհատի կյանքում կարևորվում են, ինչպես խորը մասնագիտական ունակությունները:

Ակադեմիական ազատությունները հաճախ շաղկապվում են ուսանողի ակադեմիական ինքնավարության հետ: Բուհի ուսանողին՝ որպես կրթական ծառայությունների մատուցման պատվիրատուի,

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ուսումնառությանն առավել գրավիչ է դառնում նաև այն պարագայում, երբ ուսանողությունը ակտիվ մասնակցություն է բերում իր իսկ ուսումնական պլանի կառուցման ճարտարապետությանը, սեփական նախասիրություններով ընտրելով մոդուլներ, անգամ՝ դասախոսներ:



որոշակի սահմաններում հնարավորություն է տրվում սեփական նախաձեռնությամբ ընտրելու իր ուսումնառության տարիները, կրեդիտների կուտակման ծանրաբեռնվածությունը՝ դրանով իսկ առավել ճկուն դարձնելով ուսումնառությունը: Ուսումնառությունն առավել գրավիչ է դառնում նաև այն պարագայում, երբ ուսանողությունն ակտիվ մասնակցություն է բերում իր իսկ ուսումնական պլանի կառուցման ճարտարապետությանը, սեփական նախասիրություններով ընտրելով մոդուլներ, անգամ՝ դասախոսներ: Իր ուսումնառության տարիներին դառնալով շարժունակ՝ ուսանողները կարող են նույնիսկ իրենց ակադեմիական ակտիվում կրեդիտներ կուտակել այլ բուհերից:

Եվ վերջապես, լինելով կրթական գործընթացի առանցքային սուբյեկտ՝ ուսանողությունը պարտադրված է մասնակցելու բուհի կառավարմանը, իր ներկայացուցչությունն ունենալով գիտական և ֆակուլտետային խորհուրդներում, պաշտպանելու սովորողների շահերը, կայացնելու կրթական բարեփոխումներին առնչվող կառավարչական որոշումներ: Այդ է պատճառը, որ ՀՀ-ում պետական բուհերի կառավարման խորհրդում ներկայումս պարտադիր ընդգրկվում են ուսանողության ներկայացուցիչներ:

Բոլոնիայի գործընթացին անդամագրվելուց հետո Հայաստանի Հանրապետությունում ակտիվացան կրթության որակի խթանմանն ուղղված միջոցառումները՝ ուսանողների գիտելիքների գնահատում, տարբեր գործոնների հաշվառում, առաջադիմության գնահատման վարկանիշային, կրեդիտների կուտակման և առաջադիմության միջին որակական գնահատականների համակարգերի կիրառում, միջանկյալ ատեստավորումների և ընթացիկ քննությունների միջոցով ընթացիկ մոնիտորինգի անցկացում, համահամալսարանական առարկաների գծով միասնական քննական հանձնաժողովի ձևավորում, ավարտական աշխատանքների և թեզերի պարտադիր արտաքին փորձաքննություն, արտաքին փորձագետներով նախագահվող պետական քննական հանձնաժողովներով շնորհվող որակավորումներ:

Իհարկե, այս և նման չափանիշների ներմուծումը և այս ամենի մասին ուսանողների և դասախոսների տեղեկացվածությունը թույլ է տալիս իրականացնել ոչ թե սոսկ միջոցառում, այլ այն դարձնել գործելակերպ: Շատ կարևոր է, որ գիտելիքի գնահատման միասնական համակարգը գործի կրթական բոլոր երեք մակարդակների

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Լինելով կրթական գործընթացի առանցքային սուբյեկտ՝ ուսանողությունը պարտադրված է մասնակցելու բուհի կառավարմանը, իր ներկայացուցչությունը ունենալով գիտական և ֆակուլտետային խորհուրդներում, պաշտպանելու սովորողների շահերը, կայացնելու կրթական բարեփոխումներին առնչվող կառավարչական որոշումներ:



համար, իսկ քննությունների կազմակերպա-ընթացակարգային մոնիտորինգն իրականացվի ուսանողների լայն ներգրավմամբ, որդեգրվեն գիտելիքների ստուգման կայուն և ուսանողների համար թափանցիկ չափանիշներ քննական հարցատոմսերում: Ոչ պակաս կարևոր է նաև ավարտական որակավորման գործընթացներում գործատուների ներգրավվածության ընդլայնումը:

Այսպես, յուրաքանչյուր ուղղության համար առաջարկվում է լուծումների որոշակի ամբողջականություն: Գաղտնիք չէ, որ, օրինակ, ուսման որակ դժվար է ստանալ, եթե բացակայում է դասախոսական կազմի անհրաժեշտ որակը: Եվ այս դեպքում ավելորդ չեն դառնում դասախոսների աշխատանքային որակի գնահատման վարկանիշային համակարգի ներմուծումը, մասնագիտական և դասավանդման ժամանակակից տեխնոլոգիաների գծով դասախոսների պարբերական լիարժեք համակարգերի ձևավորումը, ուսանողների կողմից դասախոսների աշխատանքի կատարելագործման համակարգի ներմուծումը, երիտասարդ կադրերի ներգրավման և տարբերակված նյութական խրախուսման համակարգի զարգացումը:

Նման մոտեցումներ և համակարգեր ձևավորված են պետական բոլոր բուհերում: Անկասկած, կատարվող քայլերը շատ հաճախ ամբողջական չեն հաշվառում կրթության որակի չափանիշների հիմնական գումարելիները:

Կրթության որակի կառավարման և վերահսկման համակարգը հավասարապես իր ճանապարհը չի հարթում դեպի բոլոր բուհերը, քանզի երբեմն այս հիմնախնդիրը տարբեր ուսումնական հաստատություններ տարբեր կերպ են ընկալում: Ցավոք, չկան ոչ միայն պատրաստի դեղատոմսեր, այլև օրինակելի կարգ-հանձնարարականներ, որոնք թույլ կտան այս գործում սկիզբ կամ զարգացումներ ունենալ: Իհարկե, որակի գնահատման և կառավարման ներքին համակարգը չի կարող նույնանման կամ պատճենված լինել բոլոր բուհերում, բայց այն պետք է բխի կրթական շուկայի մրցունակության տրամաբանությունից և, հաշվի առնելով յուրաքանչյուր բուհի առանձնահատկությունները, պետք է սահմանի իր մոդելը, որտեղ հաշվի կառնվեն բազում գործոններ՝ նյութատեխնիկականից մինչև բովանդակայինը:

Բայց մի բան պարզ է, որ յուրաքանչյուր բուհի համար առաջընթացի և զարգացման բանալին կարող է լինել միայն կրթության

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՑԹ

Որակի  
գնահատման և  
կառավարման  
ներքին համակարգը  
չի կարող  
նույնանման կամ  
պատճենված լինել  
բոլոր բուհերում,  
բայց այն պետք է  
բխի կրթական  
շուկայի  
մրցունակության  
տրամաբանու-  
թյունից և, հաշվի  
առնելով  
յուրաքանչյուր բուհի  
ատանձնահատկու-  
թյունները, պետք է  
սահմանի իր  
մոդելը, որտեղ  
հաշվի կառնվեն  
բազում գործոններ՝  
նյութատեխնիկա-  
կանից մինչև  
բովանդակայինը:



որակը, մրցունակությունը ոչ միայն տվյալ երկրի տարածքում: Իսկ դա նշանակում է, որ կրթության որակի խնդիրները ոչ միայն սոսկ տվյալ բուհի ներքին օգտագործման տեղեկույթը պետք է լինի, այլև այն հանրությանը ներկայացնելը:

Ներքին տեղեկատվական-վերլուծական համակարգերի կիրառումից բացի, պակաս կարևոր չէ հանրությանն ուղղված հաշվետվողականությունը: Իսկ այդ նպատակով անհրաժեշտ է օգտագործել հնարավոր բոլոր միջոցները՝ ՋԼՄ-ներից սկսած, վերջացրած գովազդատեղեկատվական գործունեության ծավալում և խորհրդատվական տարբեր ծառայությունների իրականացում: Ուսումնական հաստատությունը, իր ուսանողների և դասախոսների հաջողություններով ու դժվարություններով հանդերձ, պետք է բաց լինի հասարակության համար: Այսօր այս գործում կարևոր գործոն կարող են լինել ինտերնետային կայքերը, որոնցում տեղակայված նյութերը ոչ միայն տեղեկատվական, այլև իմացաբանական, հեղինակության ձևավորման դեր կարող են կատարել: Որպես կանոն, դրանցում կարող են տեղ գտնել բազմազան նյութեր: Համալսարանների բաց լինելու այլ գործիքներ ու մեխանիզմներ ևս կան, որոնց օգտագործումն այսօր հրամայական է, ինչպես բաց դռների օրերի կազմակերպումը, գովազդային-տեղեկատվական նյութերի հրատարակումը:

Շատ կարևոր է, որ սեփական բուհի տեղեկատվությունը ոչ միայն արտաքին, այլև ներքին նպատակային ուղղվածություն ունենա: Մասնավորապես, ուսանողների ընթացիկ և կիսամյակային առաջադիմության վերաբերյալ տեղեկատվությունը պարբերաբար պետք է հավաքվի, մշակվի և վերլուծություններ կատարվեն՝ դրանք ներկայացնելու կրթական հաստատության տարբեր մակարդակներում, այսինքն՝ բուհերում պետք է ներդրվեն տեղեկատվական-վերլուծական համակարգեր՝ համալսարանի գործունեության տարբեր բնագավառների վերաբերյալ բազմիմաստ հետազոտությունների և երաշխավորությունների ձևավորման համար:

Դա հնարավոր կդառնա, երբ բուհերի իրական ինքնագնահատումը դառնա դրանց գործունեության անբաժանելի մասը և դրա համաձայն՝ ուսումնական հաստատությունների գերխնդիրը դառնա ոչ թե քանակը, այլ կրթության որակը, շուկայում մրցունակ մասնագետների պատրաստումը: Երբ կրթության ներբուհական գնահատումը լինի իրական և համոզիչ, դրա հիման վրա ոչ պակաս

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Կրթության որակի կառավարմանն իր ներդրումը պետք է ունենա ուսանողությունը, որը ոչ միայն պետք է կարծիք հայտնի բուհերի պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի աշխատանքի մասին, այլև իր գործուն մասնակցությունն ունենա համալսարանի գիտական խորհուրդների կողմից ընդունվող այն որոշումներին, որոնք առնչվում են կրթության որակի ապահովմանը:



անհրաժեշտ գումարելի կարող է դառնալ կրթության որակի արտաքին գնահատումը ինչպես պետության, այնպես էլ հանրության կողմից: Որքան այդ գնահատումները բազմազան և միջազգային չափանիշներին համապատասխանեն, այնքան կփորձենք ձգտել այն չափանիշներին, որոնք այսօր արդեն իրականություն են Եվրոպական կրթական տարածքի շատ երկրներում: Այս պայմաններում շատ հրատապ և այժմեական է կրթության որակի գնահատման ազգային՝ պետական և հասարակական համակարգի ձևավորումը՝ հավատարմագրման, աուդիտների, վարկանիշների, հարցումների և այլ հնարավոր մեխանիզմների տեսքով, այն հաշվով, որ այդ ամենը սովորական դառնա մեր կրթական հանրության համար: Վերջին հաշվով, կրթության որակի ապահովման և բարձրացման նպատակի բոլոր մասնակիցները պետք է հանդես գան որպես գաղափարակիցներ և գործընկերներ:

Կրթության որակի կառավարմանն իր ներդրումը պետք է ունենա ուսանողությունը, որը ոչ միայն պետք է կարծիք հայտնի բուհերի պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի աշխատանքի մասին, այլև իր գործուն մասնակցությունն ունենա համալսարանի գիտական խորհուրդների կողմից ընդունվող այն որոշումներին, որոնք առնչվում են կրթության որակի ապահովմանը:



## 1.6 ՈՒՍԱՆՈՂԱԿԵՆՏՐՈՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ի դեմս մասնագիտական կրթական բարեփոխումների զանազան ուղղությունների՝ կարևորվում է նաև անցումն ուսանողակենտրոն ուսուցման սկզբունքին:



Տեղեկատվական հասարակարգին անցումը, որն իրագործվեց անցյալ դարի վերջին տասնամյակում և ապահովեց նոր տնտեսական համակարգի ստեղծում, անհրաժեշտաբար պահանջում է սոցիալական ոլորտի, մասնավորապես՝ կրթական համակարգի այնպիսի զարգացումներ, որոնք համահունչ կդարձնեն երկրի սոցիալական, հատկապես գիտակրթական և տնտեսական համակարգերը: Մինչդեռ, թեև անցման շրջանը դարձել է պատմություն, ստեղծվել են շուկայական ենթակառուցվածքները, մարդկանց մտածելակերպը հիմնականում ունի «շուկայամետ բաղադրիչներ», դեռևս մեզանում գիտակրթական համակարգը կրում է հին, անցյալի ավանդույթների տարրեր, որոնց իներցիոն ուժը դժվար է հաղթահարվում:

Անշուշտ, հին կրթական համակարգն ունի դրական գծեր՝ գիտելիքների մատուցման ակադեմիական բարձր մակարդակ, պատշաճ կազմակերպվածություն, գործող կրթական չափորոշիչներ: Սակայն դրանք ներառում են նաև թերություններ, մասնավորապես՝ կրթության կազմակերպման վարչական սահմանափակումներ, շրջանավարտների մասնագիտական կարողությունների անբավարար զարգացում, կրթական ոչ արդիական և դինամիկ տեխնոլոգիաների գործադրում և այլն:

Ուստի նախընտրելի է կրթական բարեփոխումների այնպիսի ռազմավարություն, որը բովանդակում է միջոցառումներ՝ կրթական չափորոշիչները և տեխնոլոգիաները արդիականացման համար՝ պահպանելով ազգային կրթական ավանդույթների արժեքավոր բաղադրիչները և կրթական համակարգը հարստացնելով 21-րդ դարի պահանջներին համապատասխան ու միջազգային փորձի հաշվառմամբ նորամուծություններով, որոնք հնարավորություն կընձեռեն բարձրացնելու կրթության որակը, պատրաստելու աշխատանքի միջազգային շուկայում մրցունակ բարձր որակավորման մասնագետներ:

Ի դեմս կրթական բարեփոխումների զանազան ուղղությունների՝ կարևորվում է նաև անցումն ուսանողակենտրոն ուսուցման սկզբունքին: Յուրաքանչյուր ապրանք ու ծառայության սպառող ինքն է ընտրում ապրանքը՝ հաշվի առնելով դրա որակը, գինը, տեսքը: Կրթական ծառայությունը նույնպես ապրանք է, ուստի դրա սպառողը նույն տրամաբանությամբ «իրավասու» պետք է լինի

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Կրթական ծառայությունը նույնպես ապրանք է, ուստի դրա սպառողը նույն տրամաբանությամբ «իրավասու» պետք է «ընտրի» կրթական ծառայության տեսակը, որը ձգտում է ստանալ, մասնակից լինելով դրա երկարատև (4-6 և ավելի տարիներ) գործընթացին, ինչը նաև պայմանավորում է ուսանողակենտրոն ուսուցման սկզբունքի անհրաժեշտությունը:



«ընտրելու» կրթական ծառայության տեսակը, որը ձգտում է ստանալ, մասնակից լինելով դրա երկարատև (4-6 և ավելի տարիներ) գործընթացին, ինչը պայմանավորում է ուսանողակենտրոն ուսուցման սկզբունքի անհրաժեշտությունը: Այսօր տիրապետող է դառնում կրթական բարեփոխումների ուղղվածության հետևյալ մոտեցումը. «Կրթության ապագան XXI դարի առավել հավակնոտ թեմաներից է: Թե ինչպիսի՞ն այն կլինի, մտահոգում է հասարակությանը, պետությանը, մասնավոր կազմակերպություններին, անհատներին: Այն, որ կրթական ավանդական համակարգը, ոչ միայն խորհրդային կամ ռուսական, այլև եվրոպական և ամերիկյան, որոշ չափով սպառել է իրեն և հնացել, կասկած չկա: Բոլորին արդեն պարզ է, որ կրթական ծառայությունների ոչ այնքան արդյունավետ ձև են համարվում լսարանային բազմաժամ դասախոսությունները: Ինչո՞վ փոխարինել դրանք: Պատասխանը հստակ է. անհատին ուղղորդված կրթության կազմակերպմամբ, ուսանողակենտրոն ուսուցմամբ, ակադեմիական ազատությունների ընդլայնմամբ»:<sup>1</sup>

Բուհական համակարգում ուսանողակենտրոն ուսուցման և ակադեմիական ազատությունների հիմնախնդիրը ծագեց Բոլոնյան գործընթացի մեկնարկի նախաշեմին: Դեռևս 1988 թ. սեպտեմբերի 18-ին Բոլոնիայում նշելով հնագույն համալսարանի 900-ամյակը՝ մի շարք երկրների համալսարանների ռեկտորներ ստորագրեցին «Համալսարանական ազատությունների խարտիան»՝ կոչ անելով բոլոր պետություններին և ազգերին ընդունել հիմնարար սկզբունքներ, որոնք պետք է աջակցեն համալսարանների կրթական գործունեությանը: Համալսարանական ազատությունների խարտիան նախանշեց հիմնարար սկզբունքներ, ըստ որոնց համալսարանը հասարակության ոլորտում աշխարհագրորեն և պատմական տարբեր ժառանգությամբ ձևավորված ինքնավար հաստատություն է, որտեղ հասարակության կարիքների բավարարման համար իրականացվող գիտահետազոտական աշխատանքները և ուսուցումը պետք է անկախ լինեն քաղաքական ու տնտեսական իշխանությունից:

Կրթական շուկայում մրցակցային դիրքեր ապահովելիս համալսարանները ձգտում են հնարավորինս հաշվի առնել նաև ուսանողության շահերը և փոփոխվող պահանջներն ուսուցման բովանդակության ձևավորման պարագայում: Մասնավորապես, ելնելով ուսանողության նախասիրություններից՝ օրախնդիր է դառնում վերանա-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Անհատի ձևավորման արդյունքը գիտելիքահենք տնտեսությունում ոչ միայն մասնագետ դառնալն է, այլև սեփական նախաձեռնությամբ գնահատումներ կայացնող, գործնական իրավիճակներում ճկուն կողմնորոշվող, որոշումների կայացման հմտություններով մարդ-քաղաքացու դաստիարակումն է:



յելու ընտրովի դասընթացների կազմը, անդրադառնալու ատեստավորման և գիտելիքների գնահատման ձևերի հրատապ փոփոխություններին, որոնք չպետք է լինեն ժամանակավրեպ: Ուստի համալսարաններին ազատության որոշ չափաբաժին է տրվում շեղվելու կրթական չափորոշիչների պահանջներից՝ ապահովելով ուսանողության շրջանում կրթության գրավչությունը:

Կրթական գործընթացն ավանդաբար ընդգծվել է իր պահպանողականությամբ և ուսուցչակենտրոն հստակ դրսևորումներով: Նախորդ դարաշրջաններում, սովորողների իրավունքները կրթական գործընթացում միշտ էլ ցայտուն չեն դրսևորվել և առավելապես առնչվել են ակադեմիական պարտականությունների իրացման հետ (ինտենսիվ դասահաճախումներ, ուսումնառության վարքագծի ճկունության և խոսքի իրավունքի խիստ սահմանափակումներ): Մեր ժամանակներում, պահպանելով ակադեմիական պարտականությունները՝ հատկապես բուհերի ուսանողությանը տրամադրվում են հնարավորինս լայն ակադեմիական ազատություններ, որոնք ունեն իրենց պատճառները:

Նախ՝ տեղեկատվական հասարակության դարաշրջանում ուսանողը ոչ միայն քաջատեղյակ պետք է լինի իր ուսումնառության կազմակերպման «խոհանոցին», այլև որպես պատվիրատու, պետք է ի վիճակի լինի իր չափաբաժնով մասնակցություն բերելու կրթական ծառայությունների մատուցման բարեփոխումներին: Անհատի ձևավորման արդյունքը գիտելիքահենք տնտեսությունում ոչ միայն մասնագետ դառնալն է, այլև սեփական նախաձեռնությամբ գնահատումներ կայացնող, գործնական իրավիճակներում ճկուն կողմնորոշվող, որոշումների կայացման հմտություններով մարդ-քաղաքացու դաստիարակումն է:

Հետևաբար, որակյալ կրթական ծառայությունների մատուցման արդյունքում բուհի ուսանողի մասնագիտական գիտելիքների յուրացմանը զուգահեռ ներկայումս արևմտյան համալսարաններում հետզհետև առավելապես ցայտուն է ընդգծվում ինքնակառավարման հմտությունների ուսուցանումը և այդ ոլորտում սեփական նախաձեռնությամբ ուսանողների որոշումներ կայացնելը: Մասնավորապես, միտում է նկատվում ուսանողի լսարանային ժամերի կրճատման, անհատական աշխատանքի շրջանակների ընդլայնման, ակադեմիական աշխատաժամանակի կառավարման ինքնավարության աստիճանի բարձրացման ոլորտում: Սովորողին տալով ակա-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ի տարբերություն դասախոսակենտրոն ուսուցման, որի հիմքում ընկած է դասախոսից - ուսանող գիտելիքի փոխանցման գործընթացը, ուսանողակենտրոն կրթության կազմակերպման պարագայում առանցքային է համարվում այն հարցադրումը, թե ինչ պետք է անի ուսանողը, և ոչ թե դասախոսը:



դեմիական աշխատաժամանակի ազատություններ՝ բուհը «գրավիչ» է դառնում ուսանողի համար, հնարավորություն տալով վերջինիս սեփական նախաձեռնությամբ տնօրինելու իր աշխատաժամանակը, ինչու չէ, նաև ժամանակ գտնելու աշխատել՝ կրթավճար հայթայթելու նպատակով: Մյուս կողմից, բուհը ուսանողին դրանով իսկ անուղղակիորեն ուսուցանում է սեփական ժամանակի տնօրինման և կառավարման հմտություններ, որոնք նույնպես անհատի կյանքում կարևորվում են, ինչպես խորը մասնագիտական ունակությունները:

Ի տարբերություն դասախոսակենտրոն ուսուցման, որի հիմքում ընկած է դասախոսից - ուսանող գիտելիքի փոխանցման գործընթացը, ուսանողակենտրոն կրթության կազմակերպման պարագայում առանցքային է համարվում այն հարցադրումը, թե «ինչ պետք է անի ուսանողը, այլ ոչ թե՝ դասախոսը: Հետևաբար, ուսանողը ակտիվ միջամտություն է ցուցաբերում իր ուսումնական պլանի բովանդակության ձևավորմանը՝ իրացնելով իրեն ընձեռած հնարավորությունները ոչ պարտադիր մոդուլների ընտրության ոլորտում:

Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ կրթական չափորոշիչներում ընդգրկված ոչ պարտադիր (ընտրովի) մոդուլների տեսակարար կշիռը կազմում է շուրջ 30%: Ուստի ուսանողը, իր նախասիրություններից ելնելով, ընտրում է ոչ միայն կրթական մոդուլ, այլև նույնիսկ դասավանդող պրոֆեսորներ: Ակադեմիական նման ազատությունն էապես նպաստում է կրթական ծառայությունների պատվիրատուի (ուսանողի) ուսումնառության նախասիրությունների բավարարմանը, սակայն զուգահեռաբար մեծացնում նաև ուսանողի պատասխանատվության աստիճանն իր իսկ կառուցած ուսումնառության բովանդակության որակն ապահովելիս:

Ուսանողի աշխատաժամանակի ծանրաբեռնվածության ազատություններն ընդլայնվում են նաև համալսարանի կողմից գիտելիքների բազմագործոնային գնահատման համակարգ կիրառելիս, երբ միջանկյալ և ամփոփիչ քննություններից բացի, մոդուլի յուրացումը գնահատվում է անհատական աշխատանքով, դասերին հաճախումների աստիճանով, գործնական աշխատանքներին մասնակցության ակտիվությամբ: Հետևաբար, ուսանողը ինքն է որոշում իր գնահատականի ձևավորման վերը թվարկած «որոշիչ ուղղությունները»:

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ուսանողի աշխատաժամանակի ծանրաբեռնվածության ազատություններն ընդլայնվում են նաև գիտելիքների բազմագործոնային գնահատման համակարգ կիրառելիս, երբ քննություններից բացի, մոդուլի յուրացումը գնահատվում է անհատական աշխատանքով, դասերին հաճախումների աստիճանով, գործնական աշխատանքներին մասնակցության ակտիվությամբ: Հետևաբար, ուսանողը ինքն է որոշում իր գնահատականի ձևավորման վերջ թվարկած «որոշիչ ուղղությունները»:

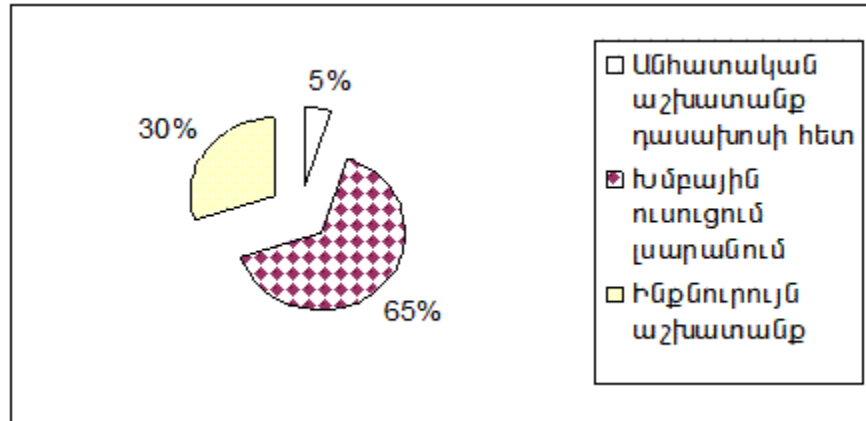


Այսպես, եթե ուսանողը գերազանցապես հաճախել է դասերին և ակտիվ մասնակցություն ունեցել գործնական ու սեմինար պարապմունքներին՝ վաստակելով տվյալ մոդուլի գնահատականի ձևավորման բարձր վարկանիշ, ապա կարող է ինչ-որ տեղ «լիցքաթափվել» և համեմատաբար քիչ ժամանակ տրամադրել միջանկյալ և ամփոփիչ քննությունների նախապատրաստմանը և հակառակը: Դրանով իսկ, ուսանողին որոշակի ազատություններ են տրամադրվում ակադեմիական աշխատաժամանակի կառուցվածքը ձևավորելիս:

Ուսանողներին տրամադրվող ակադեմիական ազատությունների ընդլայնման պարագայում, որպես կանոն, ուսումնառության զգալի մասը կատարվում է լսարանից դուրս, և արդյունքում, ուսանողները ակտիվ ներգրավվում են իրենց իսկ ուսումնառության պլանավորման և կազմակերպման գործում: Կրթական ծառայությունների մատուցման այսպիսի իրավիճակում ուսանողները կարող են ընտրել ոչ միայն, թե *ի՞նչ* կարող են սովորել, այլև պատկերացնել, թե *ինչո՞ւ և ինչպե՞ս* սովորել:

Հետևաբար, ակադեմիական ազատությունների ընդլայնմամբ մեծանում է նաև ուսանողի պատասխանատվությունը գիտելիքների յուրացման խնդրում, քանի որ զուգահեռաբար փոքրանում է դասախոսությունների ծավալը: Ուսումնասիրությունները վկայում են, որ դասախոսակենտրոն ուսուցումից ուսանողակենտրոն ուսումնառության անցման պարագայում, շնորհիվ խմբային դասախոսությունների կտրուկ կրճատման, դասախոսի հետ ուսանողի անհատական աշխատանքի ծավալը մեծանում է շուրջ 4 անգամ, ինքնուրույն աշխատանքի ծավալը՝ 1.5 անգամ, (տես գծապատկեր 1.6.1): Միաժամանակ ձևավորվում է դասախոս-ուսանող հարաբերությունների նոր որակ՝ հիմնված անհատական աշխատանքի ստեղծագործական կազմակերպման և դասախոս-ուսանող որակական հարաբերությունների վրա:

«Դասախոսակենտրոն» ուսուցում

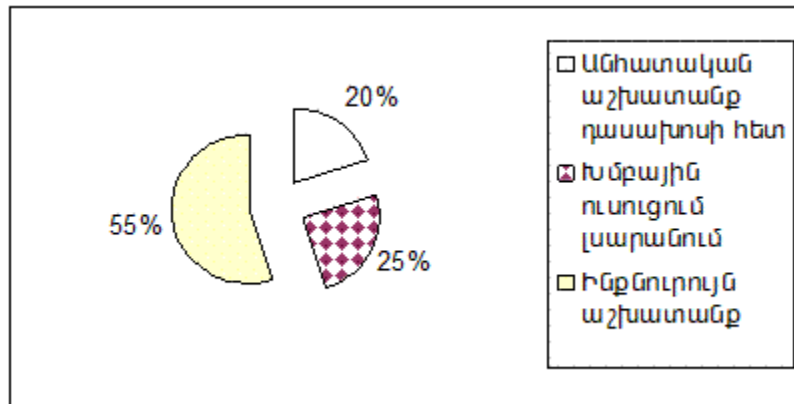


**ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՑԹ**

Ուսանողակենտրոն կրթության կազմակերպումը ՀՀ-ում դեռևս մտահոգիչ կողմեր ունի, քանի որ ուսանողության գերակշիռ զանգվածը հիմնականում օտարված է կրթական բարեփոխումների գործընթացից, և դեռևս ցածր է կրթական բարեփոխումների գործընթացում ուսանողության որոշումներ կայացնելու մասնակցության աստիճանը:



«Ուսանողակենտրոն» ուսուցում



Գծապատկեր 1.6.1 Ուսանողի ակադեմիական ժամային ծանրաբեռնվածության կառուցվածքը «ուսանողակենտրոն» և «դասախոսակենտրոն» կրթության պարագայում

Նման պարագայում մեծանում է ակադեմիական ազատությունների շրջանակը, քանի որ կոնտակտային ժամերի ծանրության կենտրոնն ուսանողական հոսքերից տեղափոխելիս անհատավորողին, ուսանողներն ու դասախոսները հետզհետե հրաժարվում են կարծրատիպ ուսուցման ավանդական եղանակներից և կրթական ծառայություններ մատուցելիս յուրաքանչյուր պարագայում հանդես են բերում երկուստեք վերլուծական մոտեցում:

Բուհի ուսանողն իրավունք ունի մասնակցելու ուսումնական հաստատությունների համապատասխան կառավարման մարմինների աշխատանքներին՝ օրենքով նախատեսված կամ համալսարանի կանոնադրությամբ: Դրա հետ մեկտեղ կրթական բարեփո-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ուսանողակենտրոն կրթության կառավարման գործընթացում կարևոր է «լսել» ուսանողներին և հաշվի առնել նրանց վերաբերմունքը բուհական համակարգում ընթացող կրթական բարեփոխումների նկատմամբ:



խումների ներկայիս գործընթացը ՀՀ-ում դեռևս մտահոգիչ կողմեր ունի, մասնավորապես.

- ուսանողության գերակշիռ զանգվածը հիմնականում օտար-ված է կրթական բարեփոխումների գործընթացից,
- դեռևս ցածր է կրթական բարեփոխումների գործընթացում ուսանողության՝ որոշումներ կայացնելու մասնակցության աստիճանը:

Այս առումով կարևոր է «լսել» ուսանողներին և հաշվի առնել նրանց վերաբերմունքը բուհական համակարգում ընթացող կրթական բարեփոխումների նկատմամբ:

Ուսանողակենտրոն ուսուցումը ևս մեկ անգամ ստիպում է պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմին վերանայել և արդիականացնել լսարանում կիրառվող կրթական տեխնոլոգիաները: Մասնավորապես, ուսանողակենտրոն ուսուցման պարագայում առանձնանում են կրթական ծառայությունների մատուցման հետևյալ սկզբունքները.

1. դասախոսը ոչ միայն պլանավորում է իր, այլև դասավանդման ընթացքում յուրաքանչյուր ուսանողի վարքագիծը,
2. դասավանդման ընթացքում խրախուսվում է ուսանողի կողմից կատարվող ինքնավերլուծությունը, ինքնագնահատումը, դրանով իսկ իսպառ վերացնելով դասերի ժամանակ ուսանողի մոտ ձևավորվող «ակադեմիական ձանձրույթը» և «դասագանգին հետևելու» սովորույթը,
3. ուսանողը պետք է համոզմունք ունենա, որ ինքնագնահատումը ընդունելի է դասախոսի համար (փորձը ցույց է տալիս, որ սկզբնական շրջանում ուսանողներն իրենց պատասխանները գերազնահատում են շուրջ 80%-ով, սակայն 3-4 դասից հետո վիճակը կարգավորվում է,
4. դասավանդումը հնարավորինս ուղեկցվում է իրավիճակային խնդիրներով, երբ ուսանողը «հայտնվելով սցենարային իրադարձությունների կենտրոնում», ձեռք է բերում ինքնուրույն որոշումների կայացման հմտություններ, իսկ իրավիճակների սցենարների փոփոխության դեպքում՝ ցուցաբերում է ստեղծագործական մոտեցում,
5. դասավանդման մթնոլորտը առանձնանում է փոքր-ինչ «թատերականացված նրբերանգներով», բիզնես նպատակադրումներով և գործարարության շահերի բախումներով, որտեղ ուսանողներից

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ուսանողակենտրոն կրթության կառավարման գործընթացում դասավանդումը հնարավորինս ուղեկցվում է իրավիճակային խնդիրներով, երբ ուսանողը «հայտնվելով սցենարային իրադարձությունների կենտրոնում», ձեռք է բերում ինքնուրույն որոշումների կայացման հմտություններ, իսկ իրավիճակների սցենարների փոփոխության դեպքում՝ ցուցաբերում է ստեղծագործական մոտեցում:



յուրաքանչյուրը պայմանականորեն հանդես գալով գործարար աշխարհի մի ներկայացուցիչ, կարողանում է կողմնորոշվել կոնֆլիկտային իրավիճակներում և ձգտում է մրցակցային դիրքեր գրավել ակադեմիական խմբային միջավայրում:

Չնայած ուսանողակենտրոն դասավանդման թվարկած առավելություններին՝ դեռևս բուհերում ցայտուն կերպով չի դրսևորվում այդ գործընթացը: Համալսարանները «իներցիոն ուժով» շարունակում են դասախոսակենտրոն ուսուցումը, ուսանողներն էլ պասիվ են իրենց ընձեռած ակադեմիական ազատությունների իրացման պարագայում: Սակայն միայն ավանդույթի ուժը չէ, որ խոչընդոտում է ակադեմիական ազատությունների շրջանակի ընդլայնմանը բուհերում: Պետական, առավել ևս մասնավոր համալսարաններում չեն ձևավորվում անհրաժեշտ այն ֆինանսատնտեսական ռեսուրսները, որոնք նպաստում են վերոնշյալ գործընթացի ակտիվացմանը: Այսպես, ուսանողի անհատական աշխատանքի ծանրաբեռնվածությունը ենթադրում է համակարգչային սրահների և գրադարանային հարուստ ֆոնդի առկայություն, ընտրովի կրթական մոդուլների ընդլայնման հնարավորությունը ենթադրում է լսարանային ֆոնդերի և պրոֆեսորադասախոսական համակազմի ճկուն կառավարում, որը դեռևս արդյունավետ չի իրականացվում ՀՀ բուհերում:

Ուսանողակենտրոն ուսուցման կիրարկումն առավել դժվարությունների է հանդիպում, երբ մեծանում են ակադեմիական խմբերը, բուհում սովորողների թվաքանակը, մեկ դասախոսի հաշվով ուսանողների թիվը, որն ի դեպ, արևմտյան խոշոր բուհերում էականորեն բարձր է: Հոսքային ուսուցումից ուսանողակենտրոն դասավանդման անցման պարագայում մեծանում է պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը, ձևավորելով ոչ միայն աշխատավարձի բարձրացման, այլև աշխատանքային պայմանների որակական բարելավման պահանջ (անհատական համակարգիչներ, համացանցի սրահներ, դասախոսական լրացուցիչ աշխատասենյակներ):

Ուսանողակենտրոն դասավանդման հիմնախնդիրները զուտ ֆինանսական գործոններով չեն լուծվում: Դրանք առավել արդյունավետ իրենց լուծումներն են ստանում ուսանող-դասախոս-բուհ հարաբերությունների փոխվստահության մթնոլորտում: Սակայն փոխվստահության նման մթնոլորտ մեր իրականությունում դեռևս լիարժեքորեն չի ձևավորվել: Այսպես, բուհերը մինչ այժմ ակա-



## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ուսանողակենտրոն կրթության կառավարման գործընթացում թերևս իշխում է այն թերհավատությունը, որ «ուսանողական ձայնը», միևնույն է, չի հասնելու բուհի վարչակազմին, մյուս կողմից՝ մեր ուսանողը դեռևս «պատրաստ չէ» կրթական համակարգում կառավարչական որոշումներին մասնակցելու՝ իր տեղեկացվածության ցածր աստիճանի և փորձի պակասի պատճառով:



դեմիական կրեդիտների փոխանակման հնարավորություններ չեն ստեղծում՝ դրանով իսկ սահմանափակելով ուսանողների միջբուհական շարժունակությունը: Կրթական գործընթացի հիմնական և որոշիչ գործոնը համարվում է դասախոսությունը, և դեռևս կրթության որակի ապահովման առումով վստահություն չի դրսևորվում ուսանող-դասախոս անհատական աշխատանքի, առավել ևս սովորողների ինքնուրույն աշխատանքի նկատմամբ:

Ուսանողները ակտիվություն չեն ցուցաբերում նաև բուհի կառավարման համակարգում իրենց լիազորությունները իրացնելիս: Մի կողմից՝ դեռևս իշխում է այն թերհավատությունը, որ «ուսանողական ձայնը», միևնույն է, չի հասնելու բուհի վարչակազմին, մյուս կողմից՝ մեր ուսանողը դեռևս «պատրաստ չէ» կրթական համակարգում կառավարչական որոշումներին մասնակցելու՝ իր տեղեկացվածության ցածր աստիճանի և փորձի պակասի պատճառով:

Հետևաբար, ուսանողին ընձեռած ակադեմիական ազատությունների լիարժեք իրացմանը պետք է համալիր մոտեցում հանդես բերել՝ բարեփոխումներ իրականացնելով ոչ միայն օրենսդրական դաշտում, այլև կատարելով խոշոր ֆինանսական ներդրումներ կրթական ծառայությունների ոլորտում և կարևորելով բուհական համակարգում «ուսանողակենտրոն» միջոցառումների իրականացման շրջանակի ընդլայնումը, որը համարվում է բոլոնյան գործընթացի հաջող իրականացման առանցքային դրույթներից մեկը:

Ակադեմիական ազատությունների ապահովումը միշտ էլ հիմնախնդիր է եղել համալսարաններում և իրագործման առումով տարբեր երկրներում դժվարությունների է հանդիպել: Նման արգելքներն առկա են նաև մեր հանրապետությունում և իրենց լուծումներին են սպասում մի շարք ուղղություններով:

### ***Օրենսդրական և ենթաօրենսդրական փաթեթի բարեփոխումներ***

Արդեն մի քանի տարի է, ինչ «Բարձրագույն և հետբուհական կրթության մասին» ՀՀ օրենքում ամրագրված են ակադեմիական ազատությունների հիմնարար սկզբունքները, սակայն դրանք չեն իրագործվում՝ կապված օրենքի պահանջներից բխող ենթաօրենսդրական բավարար փաթեթի բացակայության հետ: Մասնավորապես, ներկայումս հանրապետությունում չի իրագործվում ակադեմիական կրեդիտների միջբուհական փոխանակում: Բավարար փաստաթղթային հիմքեր չեն ձևավորվել նաև ուսանողների միջբուհական շարժունակության գծով: Մեր իրականությունում ձևավորվել

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՑԹ

Ավանդաբար հայազգի ուսանողությունը օտարված է եղել բուհերում վարչակառավարչական որոշումների կայացման գործընթացից, և անգամ հիմա, երբ օրենսդրոսեն արձանագրվել է ուսանողության ակտիվ մասնակցությունը բուհի կառավարման օղակներում, դեռևս նկատվում է պասիվություն:



Է մի իրավիճակ, երբ հանրապետության ուսանողությունն առավել դյուրին մասնակցություն է բերում ակադեմիական միջազգային փոխանակման ծրագրերին, քան հայրենական միջբուհական շարժունակության պարագայում: Պատճառը ոչ միայն հարևան բուհերում իրագործվող ակադեմիական ծրագրերին տեղեկացվածության պակասն է, այլև ենթաօրենսդրական փաթեթի այն բացը, որով պետք է կանոնակարգվեր ակադեմիական կրեդիտների փոխանակումն, ուսանողների միջբուհական շարժունակությունը, հայրենական համալսարանական ասոցիացիաների կողմից համատեղ ավարտական դիպլոմների տրամադրումը:

Միաժամանակ, անցումն ուսուցման կրեդիտային համակարգին պահանջում է օրենսդրական փոփոխություններ այնպիսի ուղղություններով, ինչպիսիք են, մասնավորապես, անցումը մոդուլային ուսուցման կազմակերպմանը, ներառյալ ուսման վարձի մոդուլային վճարումը, ակադեմիական պարտքերի պարագայում լուծարքի գործընթացի վերանայումը:

### *Ֆինանսական աջակցություն բարեփոխումներին*

Ինչպես ցանկացած բարեփոխում, այնպես էլ բուհական համակարգում ակադեմիական ազատությունների ձևավորմանը միտված բարեփոխումները ֆինանսական աջակցության կարիք ունեն, այլապես դրանք արդյունավետ չեն ընթանա: Այսպես, կազմակերպելով ուսանողակենտրոն ուսուցում և կրճատելով լսարանային ժամերը, պետք է անհրաժեշտ պայմաններ ստեղծել, որ ուսանողը «չհայտնվի փողոցում»: Ցավոք, հայրենական բուհերը դեռևս չունեն այնպիսի նյութատեխնիկական բազա, որը թույլ կտար ուսանողությանը դասերից հետո ամբողջական հավաքվելու «բուհական տանիքի ներքո»: Կատարյալ չէ բուհական գրադարանային ֆոնդը, երբեմն չեն բավարարում մայրենի լեզվով ուսումնական ձեռնարկները, դեռևս չի գործում ակադեմիական միջգրադարանային ցանցային համակարգը, որը չի նպաստում անհատական աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը: Վիճակը բարվոք չէ նաև ուսումնական և համակարգչային լաբորատորիաների հագեցվածության առումով, երբ ուսանողությունը դասերից հետո հնարավորություն կունենա համատարած օգտվելու ինտերնետից կամ կատարի փորձալաբորատորական աշխատանքներ:

Համեմատելով հայաստանիցի ուսանողության և արևմտյան

երկրներում ուսանող երիտասարդների առօրյան, պետք է նշենք, որ մեր հանրապետությունում բավական պասիվ վարքագիծ ունի արտալսարանային ուսանողական կյանքը: Արդյունքում, դասերից հետո, որպես կանոն, ուսանողությունն անմիջապես լքում է համալսարանական տարածքը, քանի որ վերջինս պատշաճ գրավչություն չի ապահովում ակադեմիական ենթակառուցվածքների առումով (գրադարաններ, ինտերնետ սրճարաններ, փորձարարական լաբորատորիաներ և այլն):

***Կարծրատիպ մտածելակերպի և հոգեկերտվածքի (մենթալիտետի) վերանայում***

Ազգային մտածելակերպը մեր հանրապետության բուհական համակարգում դեռևս ակադեմիական ազատությունների ընդլայնման զսպաշապիկ է: Ավանդաբար հայազգի ուսանողությունը օտարված է եղել բուհերում վարչակառավարչական որոշումների կայացման գործընթացից, և անգամ հիմա, երբ օրենսդրորեն արձանագրվել է ուսանողության ակտիվ մասնակցությունը բուհի կառավարման օղակներում, դեռևս նկատվում է պասիվություն: Կարծում ենք, որ որոշակի ժամանակ է պահանջվում ուսանողության շրջանում «ակադեմիական ազատամտության» այդ հոգեբանական բարդույթի հաղթահարման համար:

Մյուս կողմից՝ պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմը նույնպես լիովին պատրաստ չէ ուսանողությանը գործընկեր ընդունելու՝ բուհի կառավարման համակարգում: Դրան նպաստում է ոչ միայն հայ երիտասարդի «երկչոտ կեցվածքը», այլ դասախոսների շրջանում ավանդաբար ձևավորված այն հոգեկերտվածքը, որ ուսումնական ծառայությունների մատուցման գործընթացում ուսանողը, թերևս, զուտ սովորողի դերում է, այլ ոչ թե նաև մասնակից՝ կառավարման գործընթացների:

## 1.7 ԴԱՍԸՆԹԱՑԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾՆԹԱՅԸ

### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Գլոբալացված շուկայական տնտեսության պայմաններում առավել կարևորվում են աշխատանքային շուկայի կողմից մասնագետին ներկայացվող որակավորման պահանջները:



Հասարակության զարգացման ժամանակակից միտումների ազդեցությունը կրթական համակարգի վրա կարելի է բնութագրել որպես հետարդյունաբերական անցումային գործընթաց, որի արդյունքում էլ մեծացել է տեղեկատվության՝ որպես գլխավոր ռեսուրսի դերը: Արդյունքում շահում են այն երկրները, որտեղ նոր տեղեկատվությունը ստացվում է առավել արագորեն, մշակվում՝ վերածվելով գիտելիքի, և փոխանցվում թիրախային հասցեատիրոջը: Հետևաբար, հաջողության հասնելու համար անհրաժեշտ է ունենալ մի կողմից տեղեկատվական զարգացած ենթակառուցյուններ, ինչպիսիք են բարձր տեխնոլոգիական համակարգերը և դրանք օգտագործելու հնարավորությունները, մյուս կողմից՝ կրթական և գիտական այնպիսի բարենպաստ միջավայր, որտեղ առկա տեղեկատվությունը կվերածվի անհրաժեշտ գիտելիքի:

Ըստ էության՝ ուսումնական հաստատությունները անընդհատ բախվում են նոր հիմնախնդիրների, որոնց լուծումը ենթադրում է ուսանողին սուկ գիտելիք փոխանցող հաստատության վերափոխումը ուսանողի հետ միասին գիտելիք ձևավորող հաստատության: Այսինքն՝ ժամանակակից մասնագիտական ուսումնական հաստատությունները (համալսարանները, ինստիտուտները, ակադեմիաները, քոլեջները) ուսանողների համար այլևս չեն կարող գուտ ֆիզիկական ներկայության վայր լինել: Դրանք առավելապես դառնում են միջանձնային գիտակրթական փոխազդեցությունների միջավայր:

Գլոբալացված շուկայական տնտեսության պայմաններում առավել կարևորվում են աշխատանքային շուկայի կողմից մասնագետին և ներկայացվող որակավորման պահանջները: Այսօր երիտասարդ շրջանավարտները, տեսական մասնագիտական գիտելիքներից զատ, պետք է ունենան հետազոտական և գործնական հմտություններ, լինեն նոր գաղափարներ առաջարկողներ և թիմակիցների նորամուծությունների զարգացնողներ, ներկայանան որպես նախաձեռնող, գրագետ, տիրապետեն աշխատանքային էթիկայի կանոններին, ունենան թիմում աշխատելու կարողություններ, քննադատական, վերլուծական, հետազոտական, ստեղծագործական մտածողություն և այլն:

Կրթական բարեփոխումների ներկա փուլում փոխվել են ուսումնառության ներկայացվող պահանջները, հետևաբար պետք է կարևորել նաև դասախոսի, որպես դասընթացը նոր պահանջներին համ

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ՂՐՈՒՅԹ

Ռազմավարական  
պլանավորման և  
կառավարման  
գերնպատակը  
մրցակցային  
առավելություն-  
ների ապահովումն  
է հարափոփոխ  
արտաքին և ներքին  
գործոնների ազդե-  
ցության ներքո:



ահունչ կառավարողի պատրաստվածությունը: Ուսուցման ընթացքում դասավանդողներն իրականացնում են ընդհանուր տիպի գործառույթներ (դասավանդում, գնահատում, ընթացիկ ստուգումներ և այլն)՝ անկախ դասախոսների անհատական առանձնահատկություններից: Ընդհանուր առմամբ, այդ գործառույթները համընկնում են կառավարման հիմնական գործառույթներին, այդ թվում՝ պլանավորման, կազմակերպման, մոտիվացման, վերահսկողության (տես գծապատկեր 1.7.1):

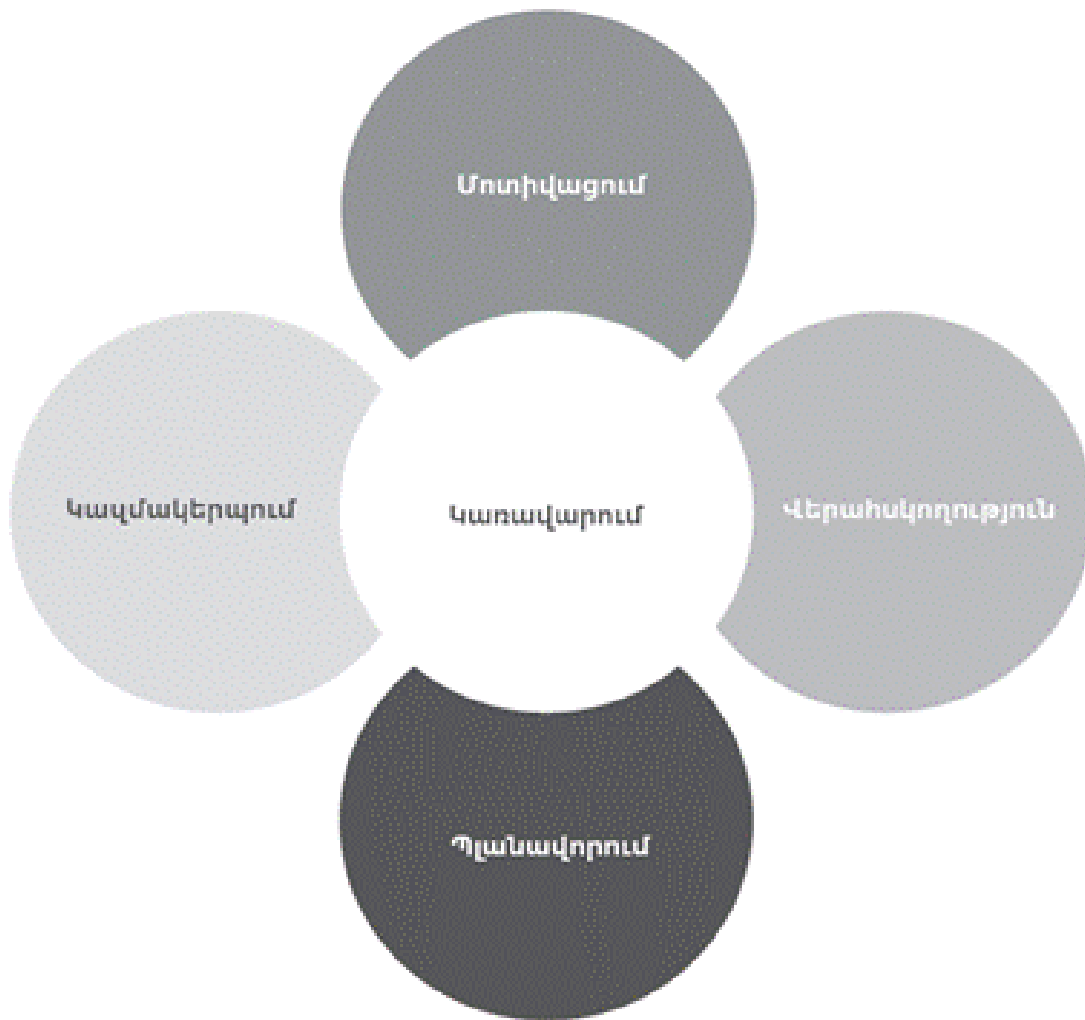
### **Պլանավորում**

Ուսումնական տարվա սկզբին բոլոր դասավանդողներն իրականացնում են պլանավորման գործառույթ, սակայն երբեմն թերի է մնում այն վերափոխելու, կատարելագործելու աշխատանքը: Պլանավորման հիմքում պետք է ընկած լինեն օբյեկտիվ կանխատեսումներ՝ ժամանակի պահանջներին համապատասխան: Այդ պարագայում պլանավորումը դառնում է առավել բարդ և ընդգրկուն գործառույթ, որը կարելի է բնորոշել որպես ռազմավարական պլանավորում:

Ռազմավարական պլանավորման և կառավարման գերնպատակը մրցակցային առավելությունների ապահովումն է հարափոփոխ արտաքին և ներքին գործոնների ազդեցության ներքո: Այս դեպքում, ենթադրում ենք, որ մրցակցային առավելություններ պետք է ապահովել յուրաքանչյուր ուսանողի համար՝ նախապես գնահատելով վերջիններիս ուժեղ և թույլ կողմերն ու կանխատեսելով աշխատանքային շուկայի հնարավորություններն ու հավանական վտանգները:

### **Կազմակերպում**

Պարտականությունների, լիազորությունների և ընդհանուր պատասխանատվության շրջանակների, անհրաժեշտ ռեսուրսների (սարքավորումներ, գրականություն, համացանց և այլն), ինչպես նաև ակնկալիքների հստակեցումը տարեսկզբին ամուր հիմք են ստեղծում տարվա ընթացքում իրականացվող կազմակերպչական աշխատանքների համար: Տարվա սկզբին անհրաժեշտ ժամանակ է տրամադրվում ընթացիկ աշխատանքային կանոնները, հանձնարարություններն ու գնահատման համակարգի առանձնահատկությունները մանրամասն քննարկելուն: Ուսանողակենտրոն մեթոդների կիրառման դեպքում դասավանդումը կարելի է առավելապես բնութագրել որպես ուսումնառության (ուսանողի սովորելու) ընթացքի կազմակերպում:



Գծապատկեր 1.7.1 Կառավարման հիմնական գործառույթները

***Մոտիվացում***

Մոտիվացումն անհրաժեշտ է ուսումնառության ընթացքն անընդհատ բարելավելու, հետաքրքիր դարձնելու համար: Մոտիվացման արդյունավետ մեթոդներ կիրառելու համար նախ պետք է փորձել ճանաչել ուսանողին, ստեղծել փոխադարձ հարգանքի վրա հիմնված ջերմ փոխհարաբերություններ: Ուսանողները (կամ ուսանողների որոշ խմբեր) ունեն մոտիվացիայի տարբեր աղբյուրներ և որպես դասավանդող կամ այս պարագայում՝ կառավարողը պետք է կարողանա արձագանքել և ստեղծել յուրահատուկ մի միջավայր, ուր բոլորը, առավելագույնս իրականացնելու նախանշված նպատակները: Ընդգծենք,

որ ուսանողի՝ բարձրագույն կրթություն ստանալու ճանապարհը մեծ ապեւ համընկնում է նրա հարգանքի և ինքնաարտահայտման պահանջների իրականացման հետ:

### ***Վերահսկողություն***

Որոշ դասավանդողներ վերահսկողության գործառույթն իրականացնում են միայն վերջին՝ գնահատման փուլում, ինչը չի կարող հանգեցնել աշխատանքի արդյունքների անընդհատ բարելավմանը: Կառավարման մեջ, եզրափակիչ վերահսկողությունից զատ, տարբերում են նաև նախնական ու ընթացիկ վերահսկողություն հասկացությունները: Գնահատումը դիտարկելով որպես ուսուցման և ուսումնառության ընթացքի վերահսկողության միջոց՝ կարող ենք առանձնացնել հետևյալ հասկացությունները.

- Նախնական գնահատում. դասընթացի սկզբում վեր են հանվում ուսանողների բազային գիտելիքներն ու հմտությունները:
- Ընթացիկ գնահատում. դասավանդողը գնահատում է ուսանողի ընթացիկ առաջադրանքները՝ հետադարձ կապի ապահովման միջոցով նպաստելով աշխատանքի առավել արդյունավետ իրականացմանը: Ընթացիկ գնահատումը թույլ է տալիս ժամանակին հստակեցնել ակնկալիքները, ինչը ուսուցողական բնույթ է կրում:
- Եզրափակիչ գնահատում. ոչ միայն ամփոփում է ուսանողների տվյալ ուսումնական տարվա աշխատանքի արդյունքները, այլ և հիմք է հանդիսանում գալիք տարվա աշխատանքները առավել արդյունավետ պլանավորելու համար:

Դասընթացի վարման ակտիվ մեթոդներից են քննարկումները: Գոյություն ունեն քննարկումների մի շարք հնարավոր մոդելներ: Օրինակ՝ քննարկում դասավանդողի և ուսանողների միջև (դասավանդման ակտիվ մեթոդ)՝ անցած կամ ընթերցանության համար հանձնարարված նյութը կրկնելու նպատակով, կամ խմբային քննարկումներ ուսանողների խմբերի միջև (դասավանդման փոխներգործուն մեթոդ): Վերջին դեպքում ուսանողները սովորաբար բաժանվում են մեկից ավելի խմբերի, և նրանց է հանձնարարվում վերլուծել նախանշված որևէ հիմնախնդիր դասավանդման նյութի վերաբերյալ: Խմբում ուսանողներից յուրաքանչյուրը ներկայանում է իր գիտելիքներով, փորձառությամբ, արժեքային համակարգով: Արդյունքում խումբը ձևավորում է նոր գիտելիք:

Քննարկումների առավելություններն ու թերությունները դասընթացը կառավարելիս

ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	ԹԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ
<p>Դասախոսը առավելագույնս հնարավորություն ունի վերահսկելու քննարկվող նյութի բովանդակային սահմանները և ընկալման աստիճանը:</p> <p>Սովորողներին հնարավորություն է տալիս ավելի խորությամբ յուրացնելու նյութը՝ հարցեր տալու, սեփական կարծիքը քննարկելու միջոցով (մեծ լսարաններում, ընդհանուր դասախոսությունների ժամանակ ուսանողները դժվարությամբ են հարցեր տալիս՝ սովորաբար բարդությունների պատճառով):</p> <p>Միակողմանի գործընթաց է, գրեթե ամբողջությամբ վերահսկելի միջավայր՝ դասավանդողի ակտիվ դերակատարմամբ:</p> <p>Ուսանողին հնարավորություն է տալիս հստակեցնելու, արտահայտելու և վերաձևակերպելու իր փորձառությամբ ամրապնդված դիրքորոշումը:</p> <p>Օգնում է ուսանողին զարգացնելու թիմային աշխատանքի, արդյունավետ հաղորդակցության հմտություններ:</p> <p>Ուսանողին հնարավորություն է տալիս համադրելու իր գիտելիքներն ու հմտությունները:</p> <p>Օգնում է ուսանողին զարգացնելու վերլուծական, ստեղծագործական մտածողություն:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Պահանջում է լրացուցիչ հարմարություններ, օրինակ՝ արագ տեղաշարժվող սեղաններ, աթոռներ:</li> <li>➤ Ավելի շատ տարածք է պահանջվում, քան դասախոսության նպատակով:</li> <li>➤ Գոյություն ունի այն վտանգը, որ խմբում առավել ակտիվ անդամները կարող են կառավարել, վերահսկել կամ տապալել գործընթացը:</li> <li>➤ Հավանական է, որ քննարկման մասնակիցները լուրջ չեն վերաբերվի քննարկմանը, ինչի արդյունքում էապես կտուժի աշխատանքի որակը:</li> <li>➤ Խիստ դժվար է վերահսկել քննարկումների հաջողության աստիճանը, քանի որ առկա են շատ խմբեր՝ ուսանողների փոքր թվաքանակով:</li> <li>➤ Դասավանդողը պետք է լրացուցիչ հմտություններ ունենա, որպեսզի իմի բերի, ընդհանրացնի քննարկման արդյունքները:</li> </ul>

Իրավիճակային խնդիրների առաջադրումը գիտելիքի ինտեգրման, փոխանցման և յուրացման արդյունավետ ուղի է: Մեթոդը կիրառելիս ուսանողներին ներկայացվում է իրական կամ երևակայական մի դեպք, պատմություն, իրավիճակ՝ վերլուծության նպատակով:



Այն ուսանողներին հնարավորություն է տալիս հասկանալու և բացատրելու իրենց ստացած տեսական գիտելիքները առօրեական, իրական կամ երևակայական օրինակների միջոցով: Ուսումնասիրվող դեպքի բնույթից կախված՝ դասավանդողը դեպքի ուսումնասիրության մեթոդը կարող է կիրառել դասախոսության, քննարկման, դերային խաղի մեթոդների հետ համախառն: Ըստ էության՝ այն դասավանդման այնպիսի ռազմավարություն է, որն ուսանողներին մղում է ակտիվ և ինտերակտիվ քննարկումների՝ գործնական օրինակների միջոցով: Դասընթացի բովանդակությունից և դիտարկվող խնդրից կախված՝ ուսումնասիրվող դեպքը կարելի է ներկայացնել տարբեր կերպ՝ տեքստերի, պատմվածքների, տեսաերիզների, պատկերավոր նկարների միջոցով:

Աղյուսակ 1.7.2

Իրավիճակային խնդիրների առավելություններն ու թերությունները դասընթացը կառավարելիս

ԱՌՍՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	ԹԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Պարզ է, հեշտ կազմակերպելի:</li> <li>• Կարող է կիրառվել անհամաչափ գիտելիքներ ունեցող ուսանողների խմբերում:</li> <li>• Ուսանողները իրենց բազային գիտելիքների, արժեքային համակարգի, զգացողությունների հիման վրա վերլուծում են այլոց փորձառությունը և կատարում նոր եզրահանգումներ:</li> <li>• Պատմությունները գրավում են ուսանողների ուշադրությունը, առաջացնում ոգևորություն, հետաքրքրություն, ձևավորում կարծիք, երբեմն դրդում ուսանողներին փոխելու իրենց կարծիքը:</li> <li>• Զարգացնում են ուսանողի ստեղծագործական, վերլուծական մտածողությունը, նպաստում բարդ իրավիճակներում լուծումներ գտնելու ունակության զարգացմանը:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Դիտարկվող հիմնախնդիրներին խիստ համապատասխան ուսումնասիրվող դեպքերի բացահայտումներ կարող է դժվար լինել:</li> <li>➤ Պատմությունները հիմնված են հեղինակի ընկալումների, զգացողությունների, գաղափարի վրա և հետևաբար չեն կարող օբյեկտիվ լինել:</li> <li>➤ Բացառված չէ նաև, որ ներկայացվող խնդիրները կարող են լինել ոչ իրատեսական:</li> </ul>

Դասավանդվող նյութի դյուրին և հիմնավոր յուրացումը ուսանողների կողմից կախված է ոչ միայն նրանց ընդունակություններից, բազային կրթությունից և դասավանդման մեթոդներից, այլև սովորելու առավել նախընտրելի ոճից: Այսպես՝ կան մարդիկ, որոնց համար առավել նախընտրելի է տեղեկատվության (գիտելիքի) ատկերային կամ տեսողական, մյուսների համար՝ լսողական կամ հաղորդակցական, երրորդների համար՝ շոշափողական յուրացումը:

Լսարանում միշտ առկա են բազային տարբեր գիտելիքներով, սովորելու տարբեր ոճեր նախընտրող ուսանողներ: Հետևաբար՝ դասընթացի կառավարման արդյունավետությունը կբարձրանա, եթե դասավանդման մեթոդները համադրվեն այնպես, որ գործարկվեն տարբեր զգայարաններ: Այդ դեպքում յուրաքանչյուր ուսանողի համար նյութի յուրացումը կհասնի առավելագույն մակարդակի:

## ԻՆՔՆԱՍՏՈՒԳՄԱՆ ՀԱՐՑԵՐ



1. Հիմնավորե՞ք կառավարման գործընթացի անհրաժեշտությունը:
2. Վերլուծե՞ք մասնագիտական կրթության մատուցման էկոհամակարգը:
3. Բնութագրե՞ք մասնագիտական կրթության կառավարման համակարգը:
4. Ինչպիսի՞ նպատակադրումներ ունի մասնագիտական կրթության կառավարումը նեղ և լայն իմաստներով:
5. Ինչպիսի՞ նպատակադրումներ ունի համալսարանական ինքնակառավարումը:
6. Ինչո՞վ են հիմնավորվում ակադեմիական ազատությունների դրսևորումները համալսարանական համակարգում:
7. Բնութագրե՞ք ուսանողակենտրոն ուսուցման առանձնահատկությունների շրջանակը:
8. Ի՞նչ խնդիրներ եք տեսնում դասընթացի կառավարման գործընթացում:

## ԲԱԺԻՆ 2 ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

### *Բաժնի բովանդակությունը*

- Ֆորմալ կրթության կառավարում
- Ոչ ֆորմալ կրթության կառավարում
- Ինֆորմալ կրթության կառավարում



### *Նյութի ուսումնասիրությունից հետո ուսանողը կարող է.*

- նկարագրել ֆորմալ կրթության կառավարման առանձնահատկությունները,
- մեկնաբանել ոչ ֆորմալ կրթության նպատակադրումներն ու դրանց հասանելիության կազմակերպման ուղիները,
- բնութագրել խմբերի կառավարման առանձնահատկությունները մասնագիտական կրթական համակարգում,
- հիմնավորել կոնֆլիկտների կառավարման անհրաժեշտությունը կրթական ծառայությունների մատուցման ոլորտում,
- ներկայացնել հեռավար ինքնաուսուցման առավելությունների և թերությունների շրջանակը ինքնակրթման կազմակերպման համատեքստում:

### 2.1 ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՎԵՐԱՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԹԱՑՔԸ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

#### **ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ**

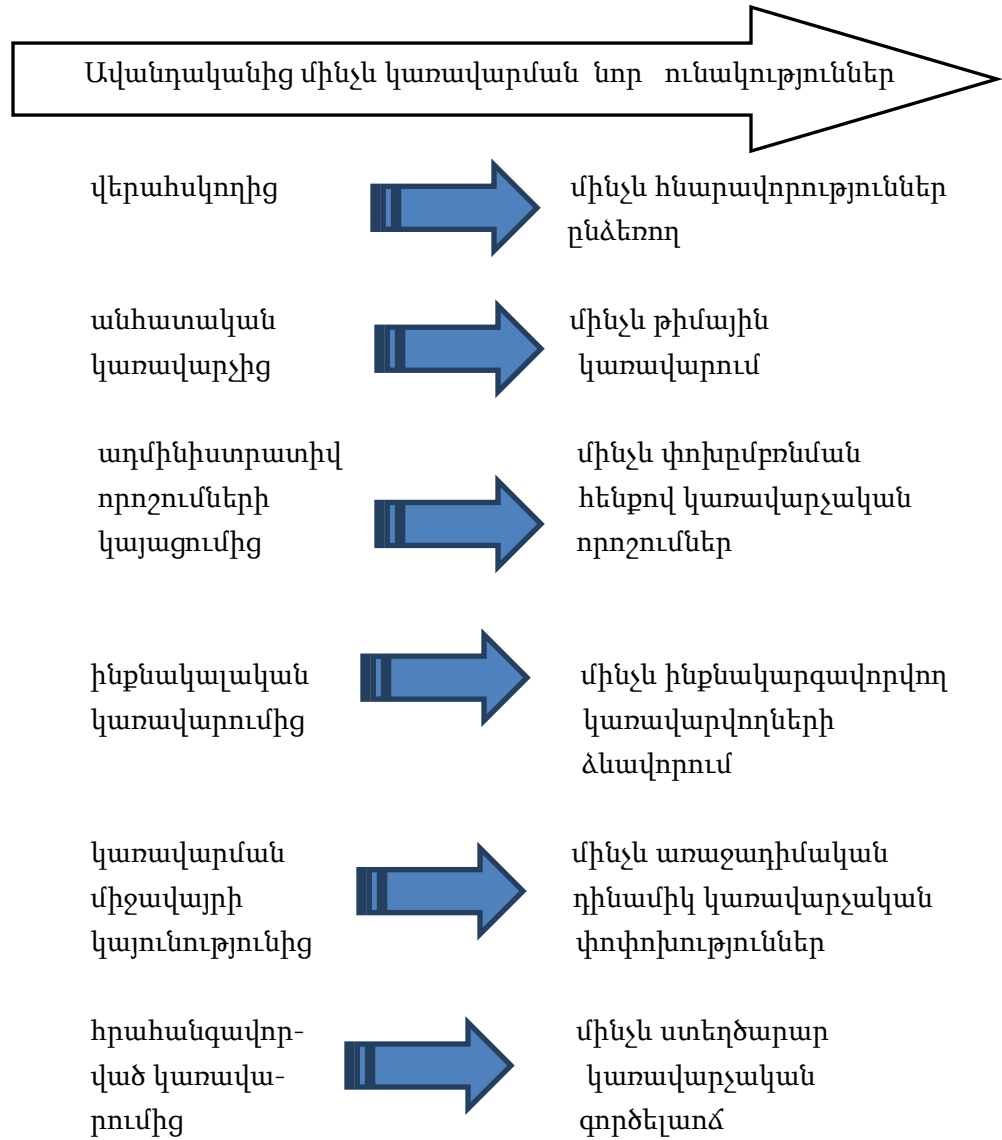
Ներկայումս կառավարվող օբյեկտները առավելապես ձգտում են վարքագծային ինքնակարգավորման, ստեղծարար կառավարչական գործելաոճի, «ներքևից» եկող նորամուծական կարգաբերումների:



Սոցիալ-տնտեսական կյանքը ներկայումս շատ արագ է փոփոխությունների ենթարկվում, որն իր մարտահրավերներն է առաջադրում կառավարման գործընթացին: Եթե ոչ վաղ անցյալում կառավարման առանցքում դրվում էր վարչահրամայական մոտեցումը, գերիշխում էին ադմինիստրատիվ որոշումները, ապա ներկայումս կառավարվող օբյեկտներն առավելապես ձգտում են վարքագծային ինքնակարգավորման, ստեղծարար կառավարչական գործելաոճի, «ներքևից» եկող նորամուծական կարգաբերումների: Սա բխում է ոչ միայն հասարակության դեմոկրատացումից, տնտեսության ազատականացումից, այլև մրցունակ կառավարչական գործիքների կիրառման անհրաժեշտությունից, լուծման ակտիվությունից, արհեստական բանականությամբ ներկայիս կառավարչական խնդիրներ լուծելիս, էլեկտրոնային կառավարման եղանակների լայնածավալ կիրառումից:

Շահեկան դիրքեր են գրավում այն կազմակերպությունները, որոնք չեն մերժում նորամուծական կառավարման մարտահրավերները և համարձակորեն ընդառաջ են գնում դրանց: Հատկապես, առաջնահերթ համարելով կառավարման համակար-

գերում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառումը, կառավարչական ստեղծարար գաղափարների գեներացումն ու իրագործումը հանգեցնում են ժամանակակից կառավարչի ունակությունների վերանայումների հետևյալ ուղղություններով.



Ներկայումս էապես նվազում է կառավարման արդյունավետությունը, երբ կառավարիչները հիմնականում վերահսկողի դերում են հայտնվում: Այս դեպքում կառավարվող օբյեկտները գտնվում են կաշկանդված գործունեության շրջանակում, հիմնականում չեն

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ավանդական  
«վերահսկող  
կառավարիչը»  
վերափոխելով իր  
վարքագիծը, այժմ  
փորձում է ներկա-  
յանալ որպես  
«հնարավորու-  
թյուններ ընձեռող  
կառավարիչ»:



գնում փոփոխություններ և առաջադիմական քայլեր պարունակող գործողությունների, քանի որ ընդամենը սպասում են «վերնից» եկող հրահանգների և չեն ցանկանում որևէ նախաձեռնություն դրսևորել ներքևից: Բնականաբար, նման պայմաններում ուղղակի ոչնչացվում են նորամուծական կառավարման գաղափարները և կազմակերպությունները չեն կիրառում մրցունակ կառավարչական գործիքակազմ: Ուստի, ավանդական «վերահսկող կառավարիչը» վերափոխելով իր վարքագիծը, այժմ փորձում է ներկայանալ որպես «հնարավորություններ ընձեռող կառավարիչ»:

Այսպես, քոլեջի տնօրենը պարբերաբար խորհրդակցություններ է անցկացնում մասնագիտական կրթության որակի բարձրացման խնդիրներով և անընդհատ դժգոհում է, որ մրցակից ՄՈՒՀ-ը այս ոլորտում զգալի հաջողությունների է հասնում: Կատարված վերլուծությունների արդյունքում պարզվում է, որ պատճառը տնօրենի կառավարչական վարքագիծն է: Չնայած այն հանգամանքի, որ խորհրդակցությունների կազմակերպումը նրա կողմից իրականացվում է խիստ հետևողական, դրան զուգահեռ, ենթակաները դրսևորում են պասիվություն նորամուծական մտքեր արտահայտելիս կամ ստեղծարար գաղափարներ ներկայացնելիս: Դրա հիմնական պատճառը տնօրենի փառասիրությունն է, որը թույլ չի տալիս ենթականերին ինքնադրսևորվելու: Պարզվում է, որ համաձայն ավանդույթի, խորհրդակցությունների ժամանակ առաջարկություններ պետք է հնչեն միայն տնօրենի շուրթերից, իսկ եթե դա արվում է ենթակաների կողմից, ապա այն վերադասի կողմից չի ընկալվում դրականորեն: Բնականաբար, նման պայմաններում տնօրենը հնարավորություններ չի ընձեռում կառավարվող օբյեկտներին ինքնաարտահայտվելու և նորամուծական գաղափարներ ներկայացնելու, քանի որ վերջիններս դրանից ընդամենը տուժում են, այլ ոչ թե մոտիվացվում: Իսկ դրան հակառակ, մրցակից ֆիրմայում խրախուսվում են ներքևից եկող առաջարկները և դրանք չեն բախվում տնօրենի ամբիցիաներին:

Տնտեսավարման արդի իրավիճակներում առավել զգալի հաջողություններ են ձեռք բերվում թիմային կառավարման պայմաններում: Ինքնակալական կառավարումը այլևս չի կարողանում մրցունակ կառավարչական որոշումներ կայացնել արագ փոփոխվող ներքին և արտաքին գործոնային ազդեցությունների պայմաններում: Որպեսզի կայացվեն և իրականացվեն տեղին ու նպատակամետ

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ՂՐՈՒՅԹ

Մասնակցային կառավարման ընդլայնումն, ինքնակարգավորվող կառավարվող խմբերի ընդլայնումը աստիճանաբար սկսում են մերժել ինքնակալական կառավարումը, միաժամանակ խորթ են համարում հրահանգավորված կառավարման կանոնների խստագույնս պահպանումը:



կառավարչական որոշումներ, թիմային աշխատանք է պահանջվում, որն անշուշտ դառնում է առավել արդյունավետ առաջնորդի հայտնության պարագայում: Այս դեպքում, արդեն ադմինիստրատիվ կառավարչական որոշումներին գալիս են փոխարինելու փոխըմբռնման հենքով կառավարչական որոշումները:

Ներկայումս կարևորվում է նաև հրահանգավորված կառավարումից ստեղծարար կառավարչական գործելաոճին անցումը: Մասնակցային կառավարման ընդլայնումը, ինքնակարգավորվող կառավարվող խմբերի ընդլայնումն աստիճանաբար սկսում են մերժել ինքնակալական կառավարումը, միաժամանակ խորթ են համարում հրահանգավորված կառավարման կանոնների խստագույնս պահպանումը: Իհարկե, դա չի նշանակում, որ կառավարվող խմբերը բռնում են անարխիզմի ուղին և ընդհանրապես մերժում են կարգ ու կանոնը: Այստեղ առավելապես կարևորվում է այն հանգամանքը, որ հրահանգավորված կառավարումն արհեստական արգելքներ չստեղծի առաջադիմական կառավարչական փոփոխություններին և չկաշկանդի ստեղծարար կառավարչական ոճի զարգացումներին:

Բնականաբար, նման պայմաններում անհրաժեշտություն է ձևավորվում վերանայելու կառավարչական հմտություններն ու կարողություններն այնպես, որ դրանք նպաստեն մրցակցային կառավարիչների ձևավորմանը և մասնագիտական կրթական ոլորտում ապահովեն արդյունավետ կառավարման համակարգ:

### ***Իրավիճակի վերլուծություն***

«Կառավարում» մասնագիտությամբ համալսարանների բակալավրիատի շրջանավարտները հաճախակի են ներկայացնում կրթությանն առնչվող հարցադրումներ. թե ինչու՞ մրցունակ չէ աշխատաշուկայում, ի՞նչ իմաստ ունեն տարիներ վատնել համալսարաններում, ի՞նչ իմաստ ունեն ծախսել այդքան ֆինանսական ռեսուրսներ ուսումնառության վրա, եթե չեն կարողանում բուհն ավարտելուց հետո աշխատանք գտնել: Այս հարցադրումներն էլ ավելի են սրվում մեր օրերում, երբ շարունակաբար թանկանում է համալսարանական կրթությունը, «Կառավարում» մասնագիտության գծով գերհագեցվածություն է նկատվում աշխատաշուկայում: Հենց այս նկատառումներով համալսարանները կանգնում են մարտահրավերների առջև, քանի որ դրանք չկարողանալով բավարարել շրջանավարտների սպասումները, աստիճանաբար դուրս են մղվում

**ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Մրցակցային և մասնագիտական հմտություններին ու կարողություններին տիրապետող շրջանավարտը, որը կարող է արհեստավարժ կերպով իրականացնել գործատուի կողմից ներկայացվող առաջադրանքները և համարվել ունակ մասնագետ:



կրթական ծառայությունների մատուցման մրցակցային շուկայից:

Կրթության բոլոր աստիճաններում բուհերում հիմնախնդիր է հանդիսանում շրջանավարտին մասնագիտական այնպիսի ունակությունների տրամադրումը, որով վերջինս մրցունակ կլինի աշխատաշուկայում և արդյունավետ կհամարի համալսարանում ծախսած թե՛ իր ուսումնառության տարիները, թե՛ ֆինանսական միջոցները (եթե, իհարկե, սովորել է վճարովի հիմունքներով): Մասնագիտական ունակությունները ոչ միայն տարբեր շրջանակներ են ընդգրկում որոշակի մասնագիտացումների գծով, այլև տարբեր մեկնաբանությունների առիթ են տալիս, շատ դեպքերում խառնաշփոթ առաջացնելով «ունակություն», «հմտություն», «կարողություն» եզրույթների միջև:

Այս առումով պահանջվում է հստակեցնել վերոնշյալ կատեգորիաները և ներկայացնել յուրաքանչյուրի դերակատարումը համալսարանական շրջանավարտի որակական հատկանիշները ձևավորելիս:

***Մեկնաբանություններ***

Ներկայիս աշխատաշուկայի պահանջները շրջանավարտի որակական հատկանիշների նկատմամբ այնքան դինամիկ են փոփոխվում, որ միայն «հարուստ գիտելիքների պաշարով» ներկայացվող բուհի շրջանավարտը բնավ մրցունակ չի համարվում: Վաղուց անցել են այն ժամանակները, երբ գործատուների կողմից հիմնականում գնահատվում էր համալսարանի խելացի շրջանավարտը: Դրան զուգահեռ, հիմա կարևորվում է նաև մասնագիտական հմտություններին ու կարողություններին տիրապետող շրջանավարտը, որը կարող է արհեստավարժ կերպով իրականացնել գործատուի կողմից ներկայացվող առաջադրանքները և համարվել ունակ մասնագետ:

Այստեղից հարց է առաջանում, թե որո՞նք են համալսարանի շրջանավարտի այն որակական հատկանիշները, որոնք սինթեզվելով, ձևավորում են գործատուի համար ընդունելի ունակ մասնագետ: Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ հաճախ գիտելիքների հարուստ պաշար ունեցող ուսանողը և գերազանցության դիպլոմով շրջանավարտը չի կարողանում հմտորեն իրագործել գործատուի պահանջները և ընդհակառակը, գործնականում քիչ չեն դեպքերը, երբ գործատուն վերապատրաստումներ է իրականացնում աշխատակիցների շրջանում, նրանց նոր անհրաժեշտ

**ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Գիտելիքը, մասնագիտությանն առնչվող իմացության համախումբ է, բաղկացած տեսական և էմպիրիկ տեղեկատվական բաղադրիչներից: Ընդ որում, գիտելիքի իմացությունը պարտադիր չէ, որ ուղղակիորեն թիրախավորված լինի մասնագիտությանը:



հմտություններ հաղորդելու նպատակով: Պատահում է նաև այնպես, որ աշխատանքի անցնելով, շրջանավարտները հասկանում են, որ իրենց ուսումնական պլաններում ունեցել են «առարկաների բալաստ», ավելորդ դասաժամեր, փոխարենը, ուսումնառության ընթացքում չեն սովորել առավել արդիական առարկաներ և ձեռք բերել մասնագիտական անհրաժեշտ հմտություններ:

**Գործնական աշխատանք**

Պահանջվում է մեկնաբանել բուհի շրջանավարտի մասնագիտական ունակությունների բաղադրիչները:

**Մեկնաբանություններ**

Գիտելիքը մասնագիտությանն առնչվող իմացության համախումբ է, բաղկացած տեսական և էմպիրիկ տեղեկատվական բաղադրիչներից: Ընդ որում, գիտելիքի իմացությունը պարտադիր չէ, որ ուղղակիորեն թիրախատրված լինի մասնագիտությանը: Այն կարող է անհատի մոտ առավել ընդարձակ շրջանակով ձևավորվել, որի ընդամենը մի մասը հնարավոր կլինի անմիջականորեն վերագրել մասնագիտությանը: Այդ է պատճառը, որ մասնագիտական կրթություն ստանալիս, ուսանողին թվում է, թե երբեմն առարկաներով գերծանրաբեռնված ուսումնական պլանով է սովորում և անցնում է առարկաներ, որոնք կարծես «ավելորդ» են համարվում: Եվ հետևաբար, ոչ բոլոր դեպքերում է գիտելիքի իմացությունն անմիջականորեն թիրախատրվում մասնագիտական ունակությունների ձևավորմանը, այնուհետև տրանսֆորմացվում կարողության:

Կրթական ծառայությունների ընթացքում ուսանողի մոտ կուտակվող գիտելիքը կարող է անուղղակիորեն և անմիջականորեն չառնչվել մասնագիտությանը, հետևաբար, նրա ընդարձակ մասից միայն մեկ հատվածը, որը ուղղակիորեն թիրախավորված կլինի շրջանավարտի հմտությունների ու կարողությունների ձևավորմանը, կընդգրկվի մասնագիտական ունակությունների հատույթում: Օրինակ, «Կառավարում» մասնագիտությամբ ուսուցանվող մագիստրոսներն ուսումնասիրելով բնապահպանության ժամանակակից հիմունքներ դասընթացը, ստացված գիտելիքների այդ մասը կուղղորդեն իրենց մասնագիտական ունակությունների զարգացմանը, որոնք առնչվում են գործարարության արդյունքում շրջակա միջավայրի աղտոտման սոցիալ-տնտեսական վնասների կանխարգելմանը:

Մասնագիտական հմտությունը շրջանավարտի ձեռք բերած



## **ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ**

Մասնագիտական հմտությունը շրջանավարտի ձեռք բերած գործիքակազմն է, որի օգնությամբ ստացված գիտելիքները կյանքի են կոչվում պրոֆեսիոնալ գործունեության ընթացքում: Ընդ որում, որքան մեծանում է մասնագետի փորձառության աստիճանը, այնքան խորանում և կատարելագործվում են նրա հմտությունները:



գործիքակազմն է, որի օգնությամբ ստացված գիտելիքները կյանքի են կոչվում պրոֆեսիոնալ գործունեության ընթացքում: Ընդ որում, որքան մեծանում է մասնագետի փորձառության աստիճանը, այնքան խորանում և կատարելագործվում են նրա հմտությունները:

Հարկ է նշել նաև, որ համալսարանում սովորելու տարիներին ուսանողի ձեռք բերած հմտությունների շրջանակը շատ ավելի ընդարձակ է, ուստի դրանց մի որոշ չափաբաժին, որը ուղղակիորեն թիրախատրված կլինի շրջանավարտի մասնագիտական կարողությունների ձևավորմանը, կընդգրկվի այդ հատույթում:

Այսպիսով, մասնագիտական ունակությունների շրջանակը ներկայացվում է հետևյալ ընդհանրական բանաձևով.

$$\text{Մասնագիտական ունակություններ} = \text{գիտելիք} + \\ + \text{հմտություններ} + \text{կարողություններ}$$

Հետևաբար, համալսարանների համար չափազանց կարևորվում է մասնագիտական ունակությունների ձևավորման բաղադրիչների այնպիսի չափաբաժինների սահմանումը, որը կհանգեցնի մրցունակ կառավարչի ձևավորմանը:

## 2.2 ԿԱՌԱՎԱՐՎՈՂ ԽՄԲԵՐԸ ԿՐԹԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Խմբերի առկայության դեպքում հեշտանում է կառավարող սուբյեկտների գործունեությունը, քանի որ կատարվում է հանձնարարականների բաշխում, ձևավորվում են աշխատանքային պատասխանատվության կենտրոններ և, որն ամենակարևորն է, խմբային պատասխանատվություն՝ ստանձնած պարտավորությունների համար:



Յուրաքանչյուր անհատ իր գործունեությունը հիմնականում չի պատկերացնում միայնակ և ձգտում է սոցիումի, լինի դա կենցաղում, աշխատավայրում, թե հանգստի շրջանում: Դրանով իսկ ձևավորվում են խմբեր, որոնք կառավարման մշակույթի անհրաժեշտություն են զգում (ընտանիքում՝ հայրը, ընկերական շրջապատում՝ ավագը, աշխատավայրում՝ կառավարիչը): Հատկապես կառավարման մշակույթի ձևավորումն անհրաժեշտ է դառնում աշխատանքային խմբերում:

Կազմակերպությունների աշխատողների խմբերը ձևավորվում են մի շարք պայմաններով.

1. Մասնագիտական գործունեության լայն շրջանակը և ինտենսիվությունը պահանջում են մասնագիտացված գործունեություն և համընդհանուր աշխատանքի բաժանում անհատների միջև: Հետևաբար, շատ դեպքերում մեկ անհատով տվյալ օղակում աշխատանքային գործունեության վերջնարդյունք չի ձևավորվի և այն ստացվում է խմբի համատեղ ջանքերով:

2. Աշխատանքային խմբի անդամները բավարարում են իրենց սպասումները, երբ լավ աշխատանքի համար խմբի մյուս անդամներից ստանում են փոխօգնություն, փորձի փոխանակում կամ աջակցություն: Հետևաբար, առողջ կուլեկտիվը, խմբում տիրող բարյացակամ մթնոլորտը, աշխատանքի հաճախելիս գրավիչ են դառնում անհատի համար:

3. Խմբերի առկայության դեպքում հեշտանում է կառավարող սուբյեկտների գործունեությունը, քանի որ կատարվում է հանձնարարականների բաշխում, ձևավորվում են աշխատանքային պատասխանատվության կենտրոններ և, որն ամենակարևորն է, խմբային պատասխանատվություն՝ ստանձնած պարտավորությունների համար:

### *Իրավիճակային վերլուծություն*

Բուհի ռեկտորատում թե՛ քննարկումներ են ընթանում ավանդական ուսուցմանը զուգընթաց՝ հեռաուսուցման կազմակերպման նպատակահարմարության շուրջ:

Վարչակազմի մի մասը փաստարկներ է ներկայացնում տեղեկատվական տեխնոլոգիաներով հեռաուսուցման առավելությունների շուրջ, իսկ մյուս մասը մերժում է հեռաուսուցումը՝ հիմ-

նականում ակադեմիական խմբերի բացակայության և խմբային աշխատանքների առավելությունները չօգտագործելու պատճառով:

Որպես հեռաուսուցումը մերժող կառավարիչ, ինչպիսի՞ փաստարկներ կբերեք ակադեմիական խմբերի կառավարման արդյունավետության գծով:

Բացահայտե՛ք կառավարման տեսանկյունից խմբային աշխատանքների առավելությունները՝ ուսանողի անհատական ուսուցման նկատմամբ:



Ճապոնացիները հետպատերազմյան ժամանակահատվածում (60-70 թթ.), ստեղծելով կառավարման յուրօրինակ և արդյունավետ համակարգ, միջազգային շուկայական հարաբերություններում գրավեցին կայուն առաջատարի դիրքեր: Անշուշտ, կառա-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ՂՐՈՒՅԹ

Խմբային քննարկումների ժամանակ բազմաթիվ տարբերակներ են առաջարկվում, որոնցից էլ ընտրվում է առավել օպտիմալը՝ ապահովելով բարձր որակ: Ի տարբերություն անհատականի, խմբային որոշման կայացման ժամանակ այլ հոգեբանական մեխանիզմներ են գործում, այն է՝ մարդն ավելի է հակված դեպի ռիսկը, քանզի ներքին լարվածության պատճառ հանդիսացող պատասխանատվության զգացումը բաշխվում է խմբի անդամների միջև:



վարման համակարգի ստեղծման գործում մեծ ազդեցություն ունեցան ազգային էթնիկական մշակութային առանձնահատկությունները (փիլիսոփայական հայացքներ, ոգեղեն արժեքներին և մարդկանց խմբային կապերին կողմնորոշվածություն, բարձր էսթետիկական մշակույթ, ընտանեկան արժեքների նկատմամբ հավատարմություն, ասպետականություն, հայրենասիրության խորը զգացում, բացառիկ աշխատասիրություն...), և ամերիկյան մենեջմենթի փորձը, անձի ազատ կամքի վրա հիմնված մեթոդները: Սակայն այստեղ մարդը՝ համեմատվելով մնացած ռեսուրսների հետ (նյութական, տեխնիկական, ֆինանսական, տեղեկատվական), գնահատվում է որպես անգնահատելի ռեսուրս, քանզի ցանկացած «ընկերության մրցունակության ուժը հենց մարդկանց մեջ է ամփոփված»: Խմբերի կառավարման հենասյուններն են՝ «ցմահ ծառայության համակարգը», «ըստ ավագության՝ ծառայողական և վճարման առաջընթացը», «խմբային պատասխանատվությամբ որոշումների ընդունումը»:

Կառավարման գործընթացը դիտարկվում է տարբեր մակարդակներում բազմիցս քննարկված և համաձայնեցված որոշումներով, այսինքն՝ կառավարման մեխանիզմը հիմնվում է կոնսենսուսի և ներքևից եկող նախաձեռնության վրա (դեկավարը պաշտոնական պարտավորությունները կատարելիս չի կարող իր տեսակետներից ելնելով, մանիպուլյացիա կատարել՝ առանց սեփական վարքագիծն ու որոշումները համաձայնեցնելու կոլեկտիվի անդամների հետ): Որոշման կայացման խմբային ոճը, բնականաբար, ենթադրում է յուրաքանչյուր աշխատողի բարձր պատասխանատվություն՝ ընդունած որոշման համար:

Խմբային քննարկումների ժամանակ բազմաթիվ տարբերակներ են առաջարկվում, որոնցից էլ ընտրվում է առավել օպտիմալը՝ ապահովելով բարձր որակ: Ի տարբերություն անհատականի, խմբային որոշման կայացման ժամանակ այլ հոգեբանական մեխանիզմներ են գործում, այն է՝ մարդն ավելի է հակված դեպի ռիսկը, քանզի ներքին լարվածության պատճառ հանդիսացող պատասխանատվության զգացումը բաշխվում է խմբի անդամների միջև: Իսկ ներհոգեկան բովանդակություններում նման ապահովագրության զգացումն, անշուշտ, նպաստում է անձի մտածողական մեխանիզմների արդյունավետ աշխատանքին: Բացի այդ, խմբի անդամներն իրենց ավելի բավարարված են զգում, երբ

## ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Յուրաքանչյուր մարդ, լինելով խմբի անդամ, չի կարող խմբային հետաքրքրությունների և նպատակների շրջանակներում ազատ լինել:

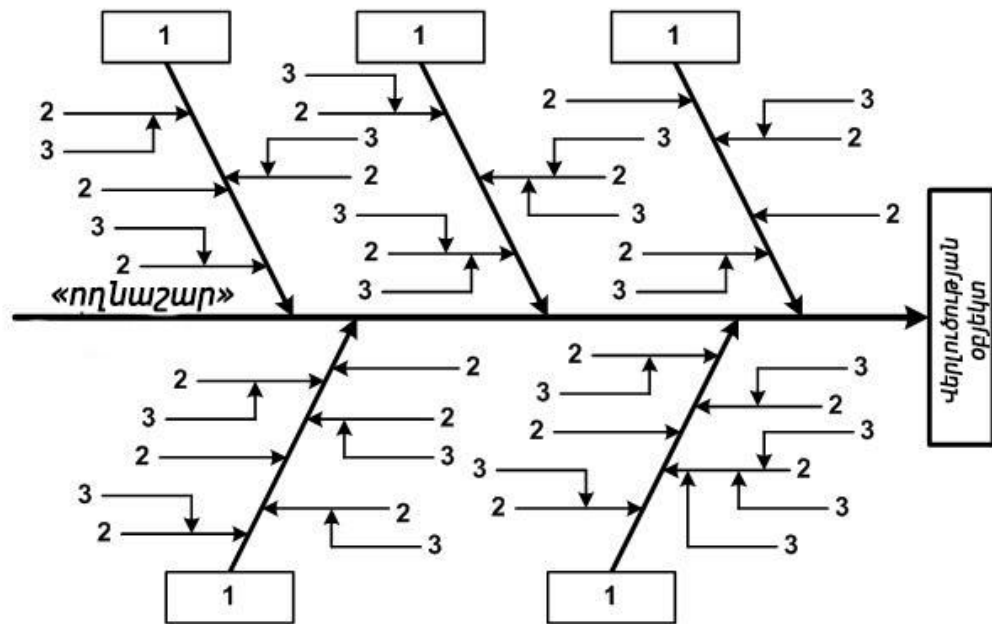


մասնակցում են որոշում ընդունելու գործընթացին: Եթե աշխատողն ինքն է «ղեկավարում» իր աշխատանքը, ակտիվանում են մեծ արդյունք ստանալու դրդապատճառները:

Ճապոնական կառավարման արվեստի հիմքում դրված է «սյուդանսյուգի» համակարգը, համաձայն որի յուրաքանչյուր ֆիրմա մեկ ընտանիք է: Անձնական հետաքրքրություններն ու անհատական հաջողության ձգտումները երկրորդական դեր են խաղում՝ առաջ մղելով «ենթարկվել հեղինակավորին» սոցիալական նորմը: Ճապոնացիների հոգեբանության մեջ հստակ ամրակայված է «մենք» հասկացությունը: Նրանք ողջ ընկերությունը ընկալում են որպես օրգանական մեկ միավոր:

Ճապոնական կառավարման արվեստի մյուս յուրահատկությունն է «շաբաթը մեկ ժամ, ամիսը մեկ օր» սկզբունքը և նույնականացման մեթոդը: Այս սկզբունքի համաձայն, շաբաթը մեկ ժամ, ամիսը մեկ օր ընկերության բարձրագույն ղեկավարն ու վարչակազմն աշխատում են արտադրամասում շաբաթային աշխատողների հետ: Խստորեն հետևելով այս սկզբունքներին՝ ճապոնացիները նման ճանապարհով ենթականերին ցույց են տալիս իրենց հավասարությունը մենեջմենթում: Բացի այդ, անմիջական շփումների միջոցով ձևավորում են միմյանց նկատմամբ հարգալից վերաբերմունք, բարիդրացիական հարաբերություններ, փոխադարձ վստահություն:

Յուրաքանչյուր մարդ, լինելով խմբի անդամ, չի կարող խմբային հետաքրքրությունների և նպատակների շրջանակներում ազատ լինել: Կառավարման ճապոնական ոճը կողմնորոշված է դեպի խմբային գործունեությունը: Կոլեկտիվի յուրաքանչյուր անդամ, այդ թվում նաև ղեկավարը, չի տեսնում իրեն ընդհանուր խնդիրներից, նպատակներից և շահերից դուրս: Ճապոնական մենեջմենթի աշխատանքի արդյունավետությունը պայմանավորված է ներգործության այնպիսի միջոցների կիրառմամբ, որոնք ապահովում են խմբում յուրաքանչյուրի ստեղծագործական ներուժի առավելագույն իրացում: Այսինքն՝ ճապոնացի ղեկավարները, իրենց կառավարման գործառույթներն իրականացնելիս, ընդունակ են աշխատողներին արդյունավետ կերպով առաջնորդելու:



- 1- առաջին կարգի գործոններ («մեծ ոսկորներ»)   
 2- երկրորդ կարգի գործոններ («միջին ոսկորներ»)   
 3- երրորդ կարգի գործոններ («փոքր ոսկորներ»)

### **Իշխկավայի դիագրամը կամ «Ձկան կմախքը»**

Իշխկավայի դիագրամը գործիք է, որն օգտագործվում է օբյեկտի վերլուծության և դրա վրա ազդող գործոնների միջև պատճառահետևանքային կապը պատկերելու համար, որն էլ ապահովում է համակարգային մոտեցում՝ խնդիրների առաջացման փաստացի պատճառների որոշման հարցում: Նաև այն օգտագործվում է գործոնների նախնական վարկանշման (նշանակության, ազդեցության աստիճանի որոշման) համար, որոնք ազդում են ուսումնասիրվող օբյեկտի և առաջնահերթությունների ընտրության վրա, որը կարևոր է խնդրի վերացման կամ ցուցանիշի բարելավման համար: Նման դիագրամը կոչվում է «ձկան կմախք», քանի որ դրա ամբողջական ձևը հիշեցնում է հենց դա:

Կառավարչական այս մեթոդի օգտագործման վերջնական նպատակը հետևյալն է.

- վերլուծության օբյեկտի վրա ազդող բոլոր հնարավոր գործոնների բացահայտում,
- պատճառահետևանքային կապերի արտացոլում,
- սահմանման հիման վրա առաջնահերթությունների բաշխում՝ վերլուծության և խնդրի լուծման համար,

• գործոնների հարաբերական կարևորություն և դրանց դասակարգում:

***Կազմակերպման կանոնները***

1. նպատակի սահմանում,
2. քննարկմանը մասնակցում են թիմի բոլոր անդամները,
3. խորհուրդ է տրվում բացառել անհեթեթ խոսակցությունները, հիմնականում գնահատելով գաղափարները և գործող փաստերը,
4. պետք է լինի խմբային աշխատանք՝ թիմի անդամների արտահայտած ցանկացած մտահղացման մեջ,
5. մասնակիցները չպետք է վախենան իրենց գաղափարներն հայտարարելուց,
6. քննադատությունները և «գաղափարների ոչնչացումները» թույլատրելի չեն, բոլոր առաջարկությունները գրանցվում են, ոչ մի գաղափար ի սկզբանե չի մերժվում,
7. առաջարկությունները չեն սահմանափակվում միայն բանախոսի գործունեության հետ կապված գործոններով,
8. թիմի անդամները պետք է խրախուսվեն ստեղծագործական պոտենցիալի բացահայտման համար,
9. խորհուրդ չի տրվում առաջին խոսքը տալ ավագ պաշտոնյաներին:

***Կազմման կանոնները***

1. Նախքան դիագրամը կառուցելը, բոլոր մասնակիցները պետք է համաձայնության գան **խնդրի որոշակիացման** վերաբերյալ:
2. Նպատակադրումն արձանագրվում է աջ կողմում՝ դիագրամի մեջտեղի մասում և վերցվում շրջանակի մեջ, որին ձախ կողմից մոտենում է հիմնական հորիզոնական գիծը - **«ողնաշարը»**:
3. Կցվում են հիմնական պատճառները (1-ին կարգի գործոններ), որոնք ազդում են խնդրի վրա, դրանք **«մեծ ոսկորներ»** են, ապա վերցվում են շրջանակների մեջ և **«ողնաշարին»** միացվում են հակված ճառագայթներով:
4. Այնուհետև կցվում են երկրորդական պատճառները (2-րդ կարգի գործոններ), որոնք ազդում են հիմնական պատճառների վրա, որոնք էլ իրենց հերթին երկրորդական պատճառների հետևանքն են: Երկրորդական պատճառներն արձանագրվում և տեղակայվում են «խոշորների» հարևանությամբ գտնվող **«միջին ոսկրերի»** ձևով: 3-րդ կարգի գործոնները, որոնք ազդում են 2-րդ մակարդակի պատճառների վրա, կազմում են **«փոքր ոսկորները»**, հարակից «միջիններին», և այդպես շարունակ:
5. Բոլոր գործոնները, նույնիսկ աննշան թվացողները, պետք է

վերլուծվեն և արձանագրվեն, քանի որ դիագրամի նպատակն է գտնել խնդրի լուծման առավել ճիշտ ուղին և արդյունավետ միջոցը:

6. Պատճառները (գործոնները) գնահատվում են և դասվում ըստ իրենց կարևորության՝ ընդգծելով առավել նշանակալիցները, որոնք, ենթադրաբար, ունեն մեծ ազդեցություն որակի ցուցանիշի վրա:

7. Դիագրամը պարունակում է բոլոր անհրաժեշտ տեղեկությունները՝ իր անունը, ապրանքի անվանումը, մասնակիցների անունները, ամսաթիվը և այլն:

### ***Կառուցման մեթոդը***

Քայլ 1: Սահմանվում է վերլուծության օբյեկտը:

Քայլ 2: Ուղղանկյունով ընդգծվում է վերլուծության օբյեկտը, ապա ձախից աջ տեղադրվում է ուղիղ գիծ («ողնաշարը»): Այնուհետև նշվում են հիմնական գործոնները, որոնք ազդում են որակի ցուցանիշի վրա, դրանք նույնպես ընդգծվում են ուղղանկյուններով և ամրակցվում «ողնաշարին» ճառագայթներով՝ «ողնաշարի մեծ ոսկորների» տեսքով:

Քայլ 3: Արձանագրվում են պատճառները (երկրորդական), որոնք ազդում են հիմնական գործոնների վրա, և դրանք ներկայացվում են «միջին ոսկորների» տեսքով՝ «մեծերին» կից: Վերհանվում են երրորդ կարգի պատճառները, որոնք ազդում են երկրորդայինների վրա և տեղակայվում «միջինների» հարևանությամբ՝ «փոքր ոսկորների» ձևով:

Քայլ 4: Գնահատվում են գործոններ՝ ըստ իրենց կարևորության, և ընդգծվում առավել նշանակալիցները, որոնք, ենթադրաբար, պետք է ունենան առավել մեծ ազդեցություն որակի ցուցանիշի վրա:

Քայլ 5: Արձանագրվում և ամփոփվում են անհրաժեշտ բոլոր տեղեկությունները:

### **Գործնական աշխատանք**

Կատարենք վերլուծություն՝ բուհում ուսումնական պրոցեսի վերաբերյալ, անմիջականորեն ներգրավելով ուսանողներին, ովքեր հանդես կգան իրենց առաջարկներով:

Այսպիսով, հավաքագրելով և ամփոփելով ուսանողների դիտողությունները և առաջարկությունները, կարող ենք դրանց խմբավորել հետևյալ կերպ.



*i. Բուհի ռեսուրսներ.*

- a) գրադարանները հարստացնել արդի մասնագիտական գրականությամբ,
- b) լսարանները հագեցնել ժամանակակից ուսումնական տեխնոլոգիաներով,
- c) կատարել ուսումնական գույքի համալրում,
- d) համալսարանի տարածքի ներքին հարդարում և վերանորոգում,
- e) կադրերի ճիշտ ընտրություն՝ ըստ իրենց մասնագիտության (մասնավորապես՝ դասախոսների):

*ii. Մոտիվացիոն գործոններ.*

- f) ուսանողներին մոտիվացնող մասնագիտական ծրագրեր (թրեյնինգներ, ֆորումներ),
- g) «փորձի փոխանակման» կազմակերպում,
- h) միջազգային ուսումնական շարժունության խթանում,
- i) ուսման ավարտից հետո ուսանողին աշխատատեղով ապահովում՝ առաջնությունը տալով բարձր առաջադիմություն ունեցող ուսանողին:

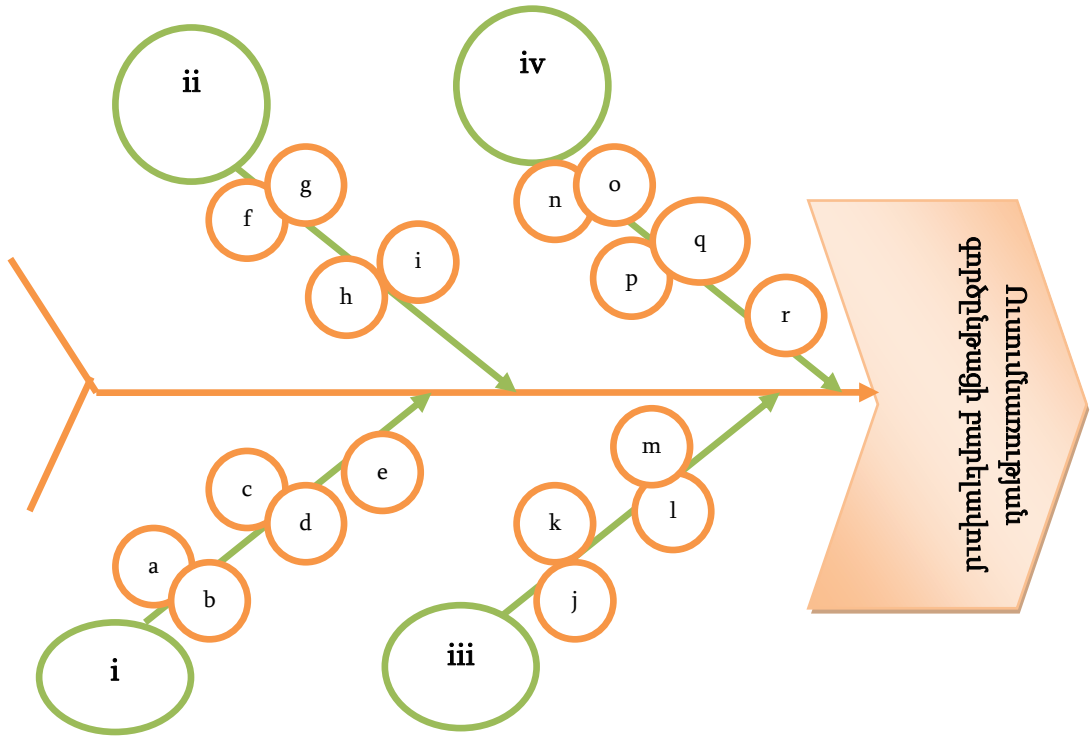
*iii. Աշխատանքային շուկայի հետ փոխհարաբերություններ.*

- j) գործատու-ուսանող հարաբերությունների ստեղծում՝ հատուկ միջոցառումների միջոցով (աշխատանքի տոնավաճառ, մրցութային աշխատատեղ),
- k) պրակտիկաների ժամկետների երկարացում,
- l) պրակտիկաների ընթացքի խիստ վերահսկողություն՝ կատարվող ուսումնասիրությունների նկատմամբ,
- m) պրակտիկայի վերջնարդյունքի իրական, արդարացի գնահատում:

*iv. Ուսումնական պրոցեսի կազմակերպման մեթոդաբանություն.*

- n) դասախոսությունների վերանայում՝ ուսանողներին մղելով ինքնուրույն գործունեության,
- o) ուսումնական պլանում նեղ մասնագիտական առարկաների գերակշռում,
- p) ժամանակակից և ինտերակտիվ դասավանդման մեթոդ-

ների կիրառում,  
 գ) պրակտիկ (մասնագիտական) գործիքների կիրառում,  
 ռ) ուսանողների ակադեմիական վարքագծին խիստ գնահատման ցուցաբերում:



Նախանշված առաջարկությունները (i, ii, iii, iv) հանդես կգան որպես առաջնային խնդիրներ, իսկ խմբերից եկող առաջարկները (a-r) կդիտարկվեն որպես երկրորդային և երրորդային խնդիրներ:

Տեղադրենք տվյալները Իշիկավայի դիագրամայի մեջ: Այնուհետև գնահատենք բացթողումներն ըստ ուսանողների կարծիքի (կատարենք նշանակում՝ Օ- խնդիրը առկա է, X-առկա չէ):

<i>Խնդիրների լուծումներ</i>		<i>Առաջնային</i>	<i>Երկրորդային</i>	<i>Երրորդային</i>
<i>Բուհի ռեսուրսներ</i>	<b>i</b>	X	Օ	Օ
<i>Մոտիվացիոն գործոններ</i>	<b>ii</b>	Օ	X	X
<i>Աշխատաշուկայի հետ կապ</i>	<b>iii</b>	X	Օ	Օ
<i>Ուսումնական գործընթացի մեթոդաբանություն</i>	<b>iv</b>	X	Օ	Օ

«Ներքնից» եկող վերլուծությամբ բացահայտվում են հիմնական բացթողումները, որոնք հիմք կհանդիսանան բուհի հետագա ուսումնական պրոցեսի կազմակերպման քաղաքականության համար:

***Գործնական աշխատանք***

Պահանջվում է վերհանել թիմային աշխատանքի առավելություններն ու թերությունները:

Մինչ որոշելը, թե ինչ պետք է կիրառի կազմակերպությունն այս կամ այն առաջադրանքի կատարման համար, մենեջմենթը նախնառաջ պետք է նժարի վրա դնի թիմերի կազմման բոլոր «դեմ» ու «կողմ» փաստարկները: Թիմի ստեղծումը կարող է դրականորեն անդրադառնալ ինչպես արտադրողականության, այնպես էլ աշխատանքից բավարարման մակարդակի վրա: Սակայն մյուս կողմից՝ կարող են առաջանալ իրավիճակներ, երբ աշխատողների մոտիվացիան և աշխատանքից բավարարվածությունը թիմում կնվազեն:

<b><i>Թիմային աշխատանք</i></b>	
<b><i>Առավելություններ</i></b>	<b><i>Թերություններ</i></b>
<u><i>Ջանքերի ինտենսիվության մակարդակ</i></u> Ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, որ թիմում աշխատանքն ուժեղացնում է մարդու մոտիվացիան և արտադրողականությունը: Տեղին է, այսպես կոչված սոցիալական աջակցությունը, երբ այլ մարդկանց ներկայության պարագայում անհատի մոտիվացիան և աշխատանքի որակը բարձրանում են:	<u><i>Իշխանության կառուցվածքի վերակառուցում</i></u> Երբ ընկերությունում ստեղծվում են ստորին մակարդակի աշխատողներից կազմված թիմեր, ավելի պասիվ են դառնում ստորին և միջին օղակի մենեջերները: Նրանք պարզապես չեն ցանկանում իրենց լիազորություններով կիսվել որևէ մեկի հետ:
<u><i>Թիմի անդամների բավարարում</i></u> Թիմի աշխատանքում ակտիվ	<u><i>«Անտոմա»</i></u> «Անտոմա» են անվանում անհատին, ով

<p>մասնակցությունը ժամանակ չի թողնում ձանձրանալու և շատ հաճախ նպաստում է անհատի արժանապատվության ընդգծմանը: Մարդիկ, որոնք աշխատում են նման թիմերում, ավելի լավ են հաղթահարում սթրեսը և իր գործունեությունից հաճույք ստանում:</p>	<p>օգտվում է թիմում անդամության բոլոր առավելություններից, սակայն արդյունքներին հասնելու տեսանկյունից շատ քիչ ջանքեր է ներդնում:</p>
<p><u><i>Գիտելիքների և հմտությունների ընդլայնում</i></u></p> <p>Թիմերում ծնվում են ինտելեկտուալ որոշումներ, որոնք թույլ են տալիս աշխատանքային առաջադրանքներն ավելի արագ, պարզ և էժան կատարել:</p>	<p><u><i>Կոորդինացիայի վրա ծախսեր</i></u></p> <p>Ժամանակը և էներգիան, որոնք անհրաժեշտ են խմբերի համախմբման համար, առաջացնում են կոորդինացիայի լրացուցիչ ծախսեր: Միշտ անհրաժեշտ է ինչ-որ ժամանակ աշխատանքային գործընթացին պատրաստվելու համար, նաև որպեսզի որոշեն, թե ով ինչ կոնկրետ առաջադրանքներ է կատարելու և երբ:</p>
<p><u><i>Փոփոխություններին արձագանքման արագություն</i></u></p> <p>Մարդիկ իրար հետ սերտ շփման պայմաններում են աշխատում, ձեռք են բերում նոր հմտություններ, կարող են կատարել աշխատանքի տարբեր տեսակներ: Թիմերը միավորվում են տարբեր ֆունկցիոնալ բաժանմունքների և հիերարխիկ մակարդակների ներկայացուցիչներին:</p>	<p><u><i>Ներխմբային սթրեսների և կոնֆլիկտների ձևավորում</i></u></p> <p>Խմբում ընդգրկված անհատների միջև հաճախ են ձևավորվում միջանձնային կոնֆլիկտներ, որոնց հարթումը կառավարչական լրացուցիչ ռեսուրսներ է պահանջում:</p>

## 2.3 ԿՈՆՖԼԻԿՏԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

### ԱՌԱՆՔՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Կառավարման համակարգում կոնֆլիկտն առաջանում է այն դեպքում, երբ կառավարվող օբյեկտների միջև ծագում են տարա-  
ձայնություններ, միակարծության բացակայության և անհանդուր-  
ժողականության միտումներ, նույնիսկ՝ շահերի բախումներ:  
Կոնֆլիկտի ձևավորումը չպետք է դիտարկել միայն բացասական  
տեսանկյունից: Հաճախ հենց կոնֆլիկտներն են, որ ձևավորվելով,  
հաջորդիվ դրական լուծում ստանալով, դառնում են կառավարվող  
համակարգի զարգացման շարժիչ ուժը:



Օրինակ, եթե կոնֆլիկտ է առաջանում աշխատողների և վարչակազմի միջև աշխատանքային վատ պայմանների պատճառով, և այն իր լուծումն է ստանում դրական առումով, ապա արդյունքում ձևավորվում է բարելավված աշխատանքային միջավայր՝ անվտանգության, հիգիենայի և այլ կազմակերպչական առումներով:

Սակայն միշտ չէ, որ ծագած կոնֆլիկտները դրական լուծում են ստանում, այդպիսով դրանց առկայությունը մեծ ռիսկեր է պարունակում կառավարման համակարգի կազմաքանդման առումով: Այդ իսկ պատճառով, կառավարիչները լուրջ ուշադրություն են դարձնում կոնֆլիկտների վերացմանը:

Առավել ընդունված է կոնֆլիկտների դասակարգումը ներկայացնել չորս հիմնական ձևերով՝

1. *ներանձնային,*
2. *միջանձնային,*
3. *անձի ու խմբի միջև,*
4. *միջխմբային:*

*Ներանձնային* կոնֆլիկտն առաջանում է այն ժամանակ, երբ դեկլարությունն աշխատողին ներկայացում է հակասական պահանջներ: Ներանձնային կոնֆլիկտ կարող է առաջանալ նաև աշխատանքի գերծանրաբեռնվածության կամ թերծանրաբեռնվածության ժամանակ: Որպես դրա հետևանք, անհատն ունենում է իր աշխատանքից անբավարարվածության զգացում, անվստահություն կազմակերպության նկատմամբ:

Գործնականում կոնֆլիկտի ամենատարածված ձևը *միջանձնայինն* է: Այն պայմանավորված է ինչպես ռեսուրսների սահմանափակվածության հետևանքով կազմակերպության տարբեր

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Առավել ընդունված է կոնֆլիկտների դասակարգումը ներկայացնել չորս հիմնական ձևերով՝  
-ներանձնային,  
-միջանձնային,  
-անձի ու խմբի միջև,  
-միջխմբային:



ստորաբաժանումների ղեկավարների միջև տարաձայնություններով, երբ յուրաքանչյուր կողմ ձգտում է ստանալ առավելագույնը, այնպես էլ մարդկանց տարբեր հայացքների, խառնվածքների, արժեքների հետևանքով անհամաձայնություններով, որն ավելի շատ սոցիալ-հոգեբանական բնույթ ունի:

Իր հերթին՝ միջանձնային կոնֆլիկտը բաժանվում է հորիզոնականի՝ կոնֆլիկտ նույն մակարդակի աշխատողների միջև, և ուղղահայացի՝ ղեկավարի և ենթակայի միջև:

*Անձի և խմբի միջև կոնֆլիկտն* առավել հաճախ առաջանում է այն ժամանակ, երբ անձն ունենում է այնպիսի շահեր և աշխատանքային վարքագիծ, որոնք տարբերվում են խմբի դիրքորոշումից: Այս կոնֆլիկտը կարող է առաջանալ խմբի և ղեկավարի միջև՝ վերջինիս պաշտոնեական պարտականություններից բխող այնպիսի գործողությունների կատարման հետևանքով, որոնք անընդունելի կհամարեն խմբի անհատները:

*Միջխմբային* կոնֆլիկտը կարող է լինել խմբերի միջև, երբ դրանք ունենում են տարբեր առաջնորդներ. խմբերի և ղեկավարության միջև, երբ խմբի կողմից ղեկավարության գործողություններն անարդարացի են համարվում, կազմակերպության ստորաբաժանումների միջև:

Կոնֆլիկտի կառավարման գործընթացը կարելի է ներկայացնել հետևյալ փոխհաջորդող փուլերով:

1. *Կոնֆլիկտի ծագում*՝ այս փուլում, կառավարիչը բացահայտում է կոնֆլիկտը, գնահատում դրա ռիսկերի աստիճանը և փորձում կանխարգելել կոնֆլիկտի հետագա խորացումը: Կարևոր է հասկանալ կոնֆլիկտի ձևավորման պատճառները և սկսել աշխատանք տանել դրա վերացման ուղղությամբ:

2. *Կոնֆլիկտի զարգացում*՝ եթե հնարավոր չի լինում կոնֆլիկտը լուծել ձևավորման փուլում, ապա այն զարգանում է և կառավարողն արդեն ուղիներ է որոնում համահարթեցնելու կոնֆլիկտային տարաձայնությունները՝ վարելով բանակցություններ կոնֆլիկտի կողմերի միջև:

3. *Կոնֆլիկտի սրում* (ճգնաժամ)՝ այս փուլում արդեն ձևավորվում է ճգնաժամային իրավիճակ, որի գծով լուծումների պասիվությունը հանգեցնում է անկառավարելի միջավայրի: Հիմնականում կառավարիչները նման իրավիճակներում կոնֆլիկտի կողմերին առաջարկում են փոխզիջում:

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Կոնֆլիկտի լուծման և հետագա ռիսկերի կանխարգել փուլում կառավարիչը կարողանում է համահարթեցնել ծագած տարաձայնությունները՝ փոխզիջումային լուծումներ առաջարկելով, բավարարել կոնֆլիկտի խմբային պահանջները՝ մարելով անհամաձայնությունների օջախները:



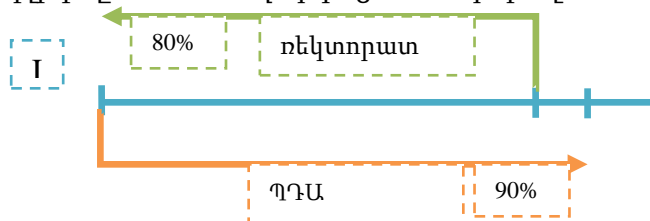
4. *Կոնֆլիկտի լուծում և հետագա ռիսկերի ձևավորման կանխարգելում* այդ փուլը հաշտեցման գործընթացն է, երբ կառավարիչը կարողանում է համահարթեցնել ծագած տարաձայնությունները, փոխզիջումային լուծումներ առաջարկելով, բավարարել կոնֆլիկտի խմբային պահանջները՝ մարելով անհամաձայնությունների օջախները: Շատ կարևոր է նաև, որ կոնֆլիկտավտանգ օջախները մարվեն այնպես, որ տեսանելի ապագայում դրանք նորից չձևավորվեն և չվտանգեն կառավարման համակարգի կայունությունը:

### *Իրավիճակային խնդիր*

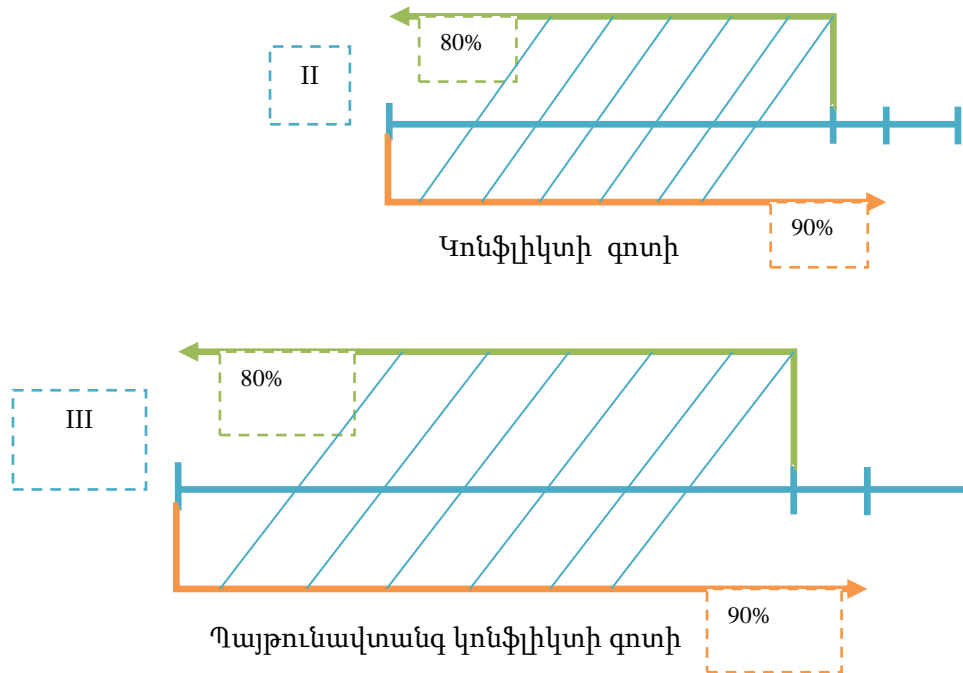
Տարեվերջին մասնավոր համալսարանի ռեկտորը հրավիրում է խորհրդակցություն՝ պարզևավճարների չափաբաժինը որոշելու համար: Այստեղ առաջանում է կոնֆլիկտ պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի (ՊԴԱ) և համալսարանի ռեկտորատի միջև: Առաջին խումբն ամեն կերպ ձգտում է ձևավորված ազատ դրամական միջոցների առյուծի բաժինը հայտարարել շահաբաժին, երկրորդը՝ ընդհակառակը, ամեն կերպ փորձում է փոքր չափաբաժնով պարզևավճար հատկացնել և հաշվետու ժամանակաշրջանում ստացված դրամի պաշարը թողնել համալսարանի հետագա զարգացման համար:

Խորհրդակցությունը նախագահող կառավարիչն առաջին իսկ քայլով փորձում է մեղմել ստեղծված իրավիճակը, հայտարարելով, որ օրակարգից հանվում է պարզևավճարների չափաբաժնի որոշման հարցը և այն քննարկվելու է մեկ շաբաթ անց:

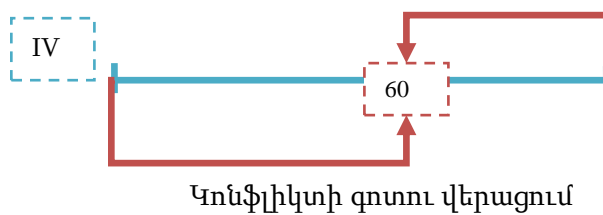
Այս դեպքում նա գտնվում է կոնֆլիկտի կառավարման առաջին փուլում, վերլուծելով տարաձայնող կողմերի դժգոհության պատճառները, եթե հնարավոր է՝ կանխարգելելով կոնֆլիկտի խորացումը: Սակայն հաջորդող մեկ շաբաթվա ընթացքում պարզ է դառնում, որ երկու կողմն էլ իրենց տեսանկյունից արդարացի են, և կոնֆլիկտը մտնում է զարգացման նոր փուլ:



Կոնֆլիկտի զարգացման առաջին փուլում կառավարիչը բանակցություններ է վարում ՊԴԱ-ի և ռեկտորատի հետ, առաջարկելով դրամական միջոցների բաշխման 80/90 հարաբերակցություն՝ համահարթեցման ուղիներ փնտրելով, և փորձում է, որ որևէ մեկը զիջի: Սակայն տարաձայնող կողմերից ոչ մեկը չի գնում զիջումների և տեղի է ունենում շահերի բախում:



Կոնֆլիկտի լուծման վերջնական փուլում արդեն կառավարիչն ինքն է տարաձայնող կողմերին առաջարկում փոխզիջումային տարբերակ, փորձելով գտնել ոսկե միջինը, որը դիցուք բուհի ազատ դրամական միջոցներից պարզավճարների հատկացման 60%-ն է: Այդպիսով կառավարչին հաջողվում է հաշտության միջավայր ձևավորել և լուծել կոնֆլիկտը՝ 60% շահաբաժին հատկացնելու փոխհամաձայնեցված տարբերակով:





## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Սակայն միշտ չէ, որ ծագած կոնֆլիկտները դրական լուծում են ստանում, և այդպիսով դրանց առկայությունը մեծ ռիսկեր է պարունակում կառավարման համակարգի կազմաքանդման առումով: Այդ իսկ պատճառով կառավարիչները լուրջ ուշադրություն են դարձնում կոնֆլիկտների վերացմանը:



### *Իրավիճակային խնդիր*

Ավարտական կուրսի ուսանողները խմբակային դիմում են ներկայացնում ռեկտորին՝ դոցենտ Պետրոսյանի դեմ, հրաժարվելով վերջինիս դասերին մասնակցելուց: Իր հերթին Պետրոսյանը զեկուցագիր է ներկայացնում ռեկտորին, կիսամյակի ընթացքում այդ կուրսում դասավանդելուց հրաժարվելու համար:

Որպես բուհի ռեկտոր, ինչպիսի՞ քայլերով կիրականացնեք ձևավորված կոնֆլիկտի հարթումը՝ ի վերջո հասնելով համապատասխան կառավարչական որոշումների:

### *Քննարկումներ*

Նախ՝ ռեկտորատում քննարկվում են առաջարկներ.

ա) առաջարկվում է փոխել դասախոսին (մերժվում է),

բ) առաջարկվում են փոխզիջումային ելքեր և հաշտության եզրույթներ գտնել, որն ընդունվում է ռեկտորի կողմից՝ նկատի ունենալով հետևյալ քայլերը.

1. Կոնֆլիկտային շահերի բախումների մասին տեղեկատվության հավաքագրում և վերլուծություն:

Համարելով «նեղ» մասնագիտացված դասընթաց, դասախոսը չի հանձնարարում գրականություն և ամբողջ դասի ընթացքում նյութը թելադրում է: Իսկ ուսանողները, իրենց հերթին, ձգտում են ինտերակտիվ քննարկումների:

2. Կոնֆլիկտի ծագման պատճառները բացահայտելուց հետո ռեկտորը առանձին բանակցություններ է վարում կողմերի հետ, սակայն չի գտնում փոխզիջումային (հաշտության) եզրեր, քանի որ դասախոսը հիմնավորում է 100% թելադրությամբ դասաժամի կազմակերպման ոճը, իսկ ուսանողությունը նախընտրում է քննարկումների և ինտերակտիվության ուղին: Այս դեպքում կոնֆլիկտի սրացումը կարող է կազմաքանդել դասավանդման պրոցեսը:

3. Հետագայում ռեկտորը որոշում է կայացնում, որ դասախոսությունները կազմեն դասապրոցեսի 60%-ը, իսկ քննարկումները՝ 40%-ը: Մա ընդունելի է դառնում կողմերի համար և փոքրացնում կոնֆլիկտի դաշտը:

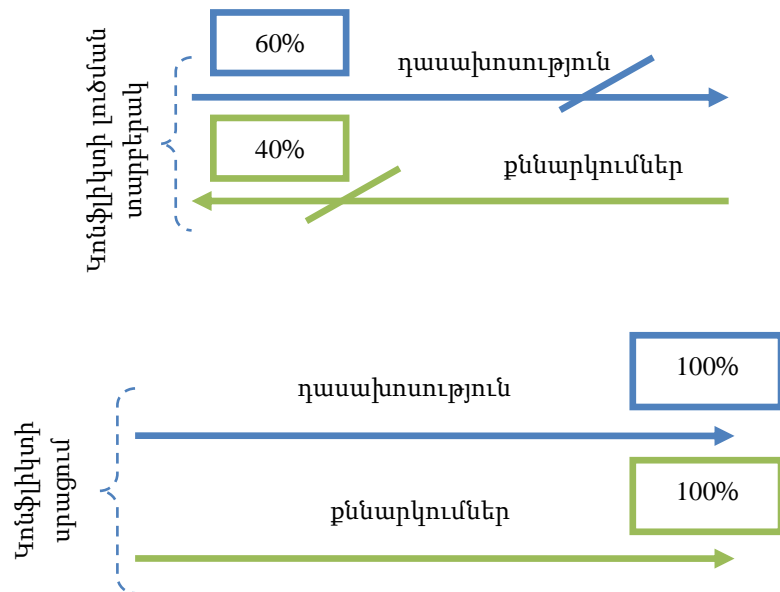
4. Կանխարգելիչ միջոցների ձեռնարկում:

Մասնավորապես, նմանատիպ կոնֆլիկտների զարգացման հետագա ռիսկի կանխարգելման համար փոխզիջումային որոշումներ են ընդունվում.

- a. Ուսանողին նախապես իրազեկում դասավանդման ձևի փոփոխության մասին:
- b. Ուսանողին հնարավորություն տալ ընտրություն կատարելու կոնկրետ առարկաների դասախոսների գծով:
- c. Դասախոսներին լրացուցիչ հրահանգավորել ուսանողակենտրոն դասավանդում կազմակերպելու ուղղությամբ:

Թվարկենք նկարագրված կոնֆլիկտի կառավարմանը առնչվող *անարդյունավետ* կառավարչական որոշումների տարբերակներ.

- 1) ի սկզբանե ռեկտորի կողմից նախատել կամ պատժել ուսանողներին,
- 2) հեռացնել դասախոսին համալսարանից,
- 3) նկատողություն տալ ուսանողներին:



## 2.4 ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԵՆՔՈՎ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ

### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Մրցակցային կրթական համակարգը պահանջում է ունակությունների հենքով մասնագետ շրջանավարտների պատրաստում, որն հիմնականում իրականացվում է ՄՈՒՀ-րում:



### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Չափազանց կարևորվում է գործատուների ակտիվ մասնակցությունը ուսումնական պլանների ձևավորմանը:



Մրցակցային կրթական համակարգը պահանջում է ունակությունների հենքով մասնագետ շրջանավարտների պատրաստում, որն հիմնականում իրականացվում է մասնագիտական ուսումնական հաստատություններում (ՄՈՒՀ):

Ունակությունների հենքով կրթության կազմակերպումը կատարվում է մի շարք քայլերով:

**Առաջին քայլով** որոշվում է, թե ուսանողը ինչ ունակություններ է ձեռք բերելու կրթության ավարտին և ըստ այդմ՝ կազմվում է ուսումնառության պլան: Այս նպատակով համախմբվում են կրթության բոլոր շահառուների ջանքերը՝ նպատակ ունենալով թիրախավորելու «գիտելիք + հմտություն + կարողություն» բաղադրիչները կոնկրետ մասնագիտական ունակությունների ձեռք բերմանը: Ստացվում է այնպես, որ ակադեմիական ծրագիրը կառուցվում է միտված ոչ թե սովորողի մասնագիտական իմացությանը, այլ վերջինիս ունակությունների ձեռքբերմանը: Այստեղ չափազանց կարևորվում է գործատուների ակտիվ մասնակցությունն ուսումնական պլանների ձևավորմանը, որը հիմնականում չի իրականացվում ավանդական կրթության ժամանակ: Եվ ստացվում է այնպես, որ կրթության արդյունքների չափայնության հիմքում դրվում են ոչ թե ակադեմիական կրեդիտները, այլ մասնագիտական կոնկրետ ունակությունների հաղթահարման նշանները:

**Երկրորդ քայլով**, երբ արդեն կանխորոշված է լինում ունակությունների ձեռք բերման ուսումնառության պլանը, կազմակերպվում է ուսումնական գործընթաց, որը ավանդական կրթությունից տարբերվում է նրանով, չափազանց ակտիվանում են գործնական աշխատանքները, վարժանքները, առաջացած խնդիրների կիրառական լուծումները: Այսինքն՝ կիրառվում է «շրջված լսարան» դասավանդման մոտեցումը, որտեղ տեսական դասերից զատ, առավել կարևորվում է ուսանողի ստեղծարար մտքի զարգացումը, իրավիճակային դեպքերից բխող խնդիրների գործնական լուծումների ջանքերի գործադրումը, որին կարող են մասնակից դառնալ սովորողների խմբեր, անգամ գործատուներ: Հետևաբար, ուսումնառության ընթացքում ապագա կառավարիչն

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Եթե ավանդական կրթություն կազմակերպելիս կրթության արդյունքները չափվում են ակադեմիական կրեդիտների կուտակումով, կիրառելով քննություններ և ստուգարքներ, ապա ունակությունների հենքով կրթություն կազմակերպելիս ուսումնառության արդյունքների չափայնության հիմքում դրվում է նախանշված ունակությունների նշաձողերի հաղթահարումը:



արդեն իսկ բախվում է գործնական բնույթի խնդիրների և փորձում է լուծել դրանք: Ի դեպ, ուսանողի գործողությունները, որպես կանոն, չեն նորմավորվում ֆիքսված ժամանակահատվածով, որն այժմ արվում է ավանդական կրթության կազմակերպման ժամանակ: Եթե սովորողին հաջողվում է արագ հաղթահարել իր առջև դրված ունակությունների ձեռքբերման պահանջի նշաձողը, ապա նա կարող է անցնել ուսումնառության հաջորդ փուլերին և կրթությունն ավարտել ավելի կարճ ժամկետում:

**Երրորդ քայլով** կազմակերպվում է կրթության արդյունքների չափայնություն և գնահատում: Եթե ավանդական կրթություն կազմակերպելիս կրթության արդյունքները չափվում են ակադեմիական կրեդիտների կուտակումով, կիրառելով քննություններ և ստուգարքներ, ապա ունակությունների հենքով կրթություն կազմակերպելիս ուսումնառության արդյունքների չափայնության հիմքում դրվում է նախանշված ունակությունների նշաձողերի հաղթահարումը: Այստեղ, որպես կանոն, չեն նշանակվում գնահատականներ, ուսանողների լավ կամ վատ պատասխանների համար, այլ ընդամենը կատարվում է արձանագրում, թե արդյոք ուսանողը հաղթահարեց նպատակային այն նշաձողը, որը սահմանված էր կոնկրետ ունակության ձեռքբերման համար: Հետևաբար, կրթական ծրագրով նախանշված կոնկրետ ունակությունների չափելիությունն իրագործվում է մոնիտորինգի բազմաքանակ եղանակներով (գործնական առաջադրանքների կատարում, խմբային առաջադրանքների իրագործում, անհատական աշխատանքների ներկայացում, սահիկահանդես, և ոչ թե տեսական նյութի արտաբերումով:

**Ավանդական և ունակությունների հենքով կրթության կազմակերպման  
համեմատական բնութագիրը**

Բաղադրիչներ	Ավանդական կրթություն	Ունակությունների հենքով կրթություն
Ակադեմիական ծրագրի կառուցում	դասախոսների կողմից տեսական դասընթացի ձևավորում՝ միտված սովորողի մասնագիտական իմացությանը	Կրթության բոլոր շահառուների ջանքերի համախմբում «գիտելիք + հմտություն + կարողություն» բաղադրիչների համակցմանը՝ միտված կոնկրետ ունակությունների ձեռքբերմանը
Կրթության մատուցում	դասախոսություն, քննարկումներ, լաբորատոր և գործնական աշխատանք՝ կրթության տարիների ֆիքսված ժամանակահատվածում	դասախոսություն, քննարկումներ, վարժանքներ, պրոյեկտներ, գործնական աշխատանք՝ ժամանակային ոչ խիստ սահմանափակմամբ և կրթության տարիների ոչ ֆիքսված տևողությամբ
Ուսումնառության գնահատում	Քննություններ և ստուգաթղթեր՝ միտված գիտելիքների և հմտությունների գնահատմանը	Ծրագրով նախանշված կոնկրետ ունակությունների չափելիություն՝ համակցելով մոնիտորինգի բազմաքանակ եղանակներ
Արդյունքների չափայնություն	Ակադեմիական կրեդիտների կուտակում	Ձեռք բերվող ունակությունների համախմբում և ամփոփում
Ուսումնառության մշակույթ	Ուսանողները սովորում են հոսքերով՝ լինի այն համասարան այցելելով, թե առցանց՝ միտված դասախոսակենտրոն ուսուցմանը	Ուսումնառության ճկուն համակարգ՝ համակցված խմբային և անհատական աշխատանքով՝ միտված ուսանողակենտրոն ուսուցմանը
Վերջնարդյունքների ձևակերպումներ	Ուսումնական պլանով նախատեսված առարկայական ծրագրերից վերջնարդյունքների ձեռքբերում	Նախանշված կոնկրետ մասնագիտական ունակությունների ձեռքբերում
Ուսումնառության արդյունքային ներկայացումներ	Ուսանողին ներկայացվում է ուսումնական պլան և տեղեկացվում, թե ինչ առարկաներ է անցնելու և որքան կրեդիտներ է կուտակելու	Ուսանողը մասնակից է դառնում մասնագիտական ունակությունների ձեռքբերման ճարտարապետությանը և կրթության տարիներին հետևում է, թե ինչպես են այդ ունակությունները իրեն վերագրվում

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ունակությունների հենքով կրթության կազմակերպումը բերում է համալսարանական մի նոր մշակույթ, որը ոչ միայն ենթադրում է ուսանողակենտրոն ուսումնառություն, այլև աշխատաշուկայի պահանջմունքների հասցեական թիրախավորում:



Իհարկե, կարող է հարց առաջանալ, թե ունակությունների հենքով կրթության կազմակերպման դեպքում ինչպես է կազմվելու շրջանավարտին տրվող դիպլոմի հավելվածը, եթե ուսանողը չի վաստակում ակադեմիական կրեդիտներ և գնահատականներ: Եթե դրա անհրաժեշտությունն ի հայտ գա, ապա համալսարանը, ելնելով ուսանողի ուսումնառության ժամային ծանրաբեռնվածությունից և ցուցաբերած ակտիվությունից, կարող է դիպլոմի հավելվածում նշել ակադեմիական որակավորված կրեդիտներ, ներկայացնելով նաև ուսումնառության միջին որակական գնահատականը (ՄՈԳ), որը թերևս դուրս է ունակությունների հենքով կրթության կազմակերպման հետաքրքրությունների շրջանակից:

Այսպիսով, ուսումնառության արդյունքային ներկայացումները էապես տարբերվում են ավանդական և ունակությունների հենքով կրթության կազմակերպման ժամանակ: Եթե առաջին դեպքում ուսանողին ներկայացվում է ուսումնական պլան և տեղեկացվում, թե ինչ առարկաներ է անցնելու և արդյունքում որքան կրեդիտներ է վաստակելու, ապա երկրորդ դեպքում ապագա շրջանավարտը մասնակից է դառնում մասնագիտական ունակությունների ձեռքբերման ճարտարապետությանը և կրթության տարիներին հենց ինքն է հետևում, թե ինչպես և ինչ աստիճանով են այդ ունակությունները իրեն վերագրվում:

### *Իրավիճակային խնդիր*

Ունակությունների հենքով կրթության կազմակերպումը բերում է համալսարանական մի նոր մշակույթ, որը ոչ միայն ենթադրում է ուսանողակենտրոն ուսումնառություն, այլև աշխատաշուկայի պահանջմունքներին հասցեական թիրախավորում: Այստեղ կրթության նպատակադրումների ծանրության կենտրոնը բազմակողմանի զարգացած և մասնագիտական գիտելիքներով հարուստ շրջանավարտի պատրաստումից արդեն տեղափոխվում է մասնագիտական մրցունակ կարողություններով և հմտություններով շրջանավարտի պատրաստմանը: Հենց այս պարագայում արդեն կրթության գլխավոր շահառու ուսանողը կարող է գտնել այն հարցերի պատասխանները, որոնք առնչվում են համալսարանական կրթության իմաստավորման հետ և հասկանալ, թե անձնապես ինչ մրցակցային առավելությունների հասավ աշխատաշուկայում համալսարանն ավարտելուց հետո:

Ելնելով այս տրամաբանությունից, պահանջվում է բալային չափայնությամբ ներկայացնել տնտեսագիտական կրթական ծրագրերում կիրառվող վերջնարդյունքների գնահատման չափայնություն:

**ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Ունակությունների հենքով կրթության կազմակերպման պարագայում կրթության նպատակադրումների ծանրության կենտրոնը բազմակողմանի զարգացած և մասնագիտական գիտելիքներով հարուստ շրջանավարտի պատրաստումից արդեն տեղափոխվում է մասնագիտական մրցունակ կարողություններով և հմտություններով շրջանավարտի պատրաստմանը:



*Մեկնաբանություններ*

Կրթական մակարդակ	Ուսումնառության վերջնարդյունքները բալերով		
	մասնագիտական գիտելիք	մասնագիտական կարողություններ	փոխանցելի հմտություններ
Բակալավրիատ	40	50	10
Մագիստրատուրա	30	40	30
Դոկտորանտուրա	10	20	70

«Կառավարում» մասնագիտական ծրագրի իրականացման պարագայում նպատակահարմար է կիրառել ուսումնառության գնահատման չափայնության տարբերակված մոտեցում, կախված բարձրագույն կրթական աստիճանից: Ընդ որում, եթե բակալավրիատում գնահատման առաջնահերթությունը տրվում է մասնագիտական կարողությանը և էական ուշադրության չեն արժանանում փոխանցելի հմտությունները (ընդամենը 10 բալ), ապա մագիստրատուրայում գնահատման բալերի բաշխումը գրեթե հավասարաչափ է բաշխվում «գիտելիք-կարողություն-հմտություն» շղթայում: Իսկ դոկտորանտուրայի կրթական ծրագրում գնահատումներ իրականացնելիս առավելապես արժևորվում են փոխանցելի հմտությունները (70 բալ), քանի որ ուսանողը կատարելով հետազոտություններ, առավելապես կուտակում է ոչ թե մասնագիտական գիտելիքներ կամ ունակություններ, այլ առավելապես հմտանում է իմբային հաղորդակցումների, մասնագիտական էթիկայի իրացման, ստեղծարարության, ինքնակազմակերպման, կարիերայի առաջխաղացման բնագավառներում:

Ընդհանրական/փոխանցելի հմտություններ	Նկարագիր
Խմբային հաղորդակցում	մասնակցելու բազմաբնույթ քննարկումների, վերլուծելու առկա խնդիրները, գնահատելու դրանց լուծման համար անհրաժեշտ հնարավորությունները:
Մասնագիտական էթիկայի ապահովում	պահպանելու մասնագիտական էթիկայի նորմերը և բարձր պահելու բարձրագույն կրթությամբ մասնագետի համբավը:
Անձնային ստեղծարարություն	ստեղծագործաբար կիրառելու ունեցած գիտելիքները և կուտակելու նորերը:
Ինքնակազմակերպում	արդյունավետ կերպով պլանավորելու ժամանակն ու կառավարելու տրամադրության տակ գտնվող սեփական ռեսուրսները:
Կարիերայի աճի ապահովում	բացահայտելու մասնագիտական կարողությունների աճի անձնային ռեզերվներն ու պլանավորելու դրանց իրացման հնարավորությունները:
Ինքնադրսևորում	անարգել և անկաշկանդ իրացնելու մասնագիտական հմտություններն ու կարողությունները անզամ սթրեսային մթնոլորտում:

Այսպիսով, «Կառավարում» մասնագիտական կրթական ծրագրերի ուսումնառության վերջնարդյունքների գնահատման պարագայում անհրաժեշտ է ցուցաբերել գնահատումների տարբերակված բաշխում «մասնագիտական գիտելիք-մասնագիտական կարողություն-փոխանցելի հմտություններ» ակադեմիական շղթայում: Բակալավրիատում առավելապես կարևորվում է մասնագիտական գիտելիքների գեներացումը մասնագիտական կարողությունների, և հաջորդիվ վերջնարդյունքների գնահատման ծանրության կենտրոնը տեղափոխվում է գիտելիքների և կարողությունների վրա: Իսկ բարձրագույն մասնագիտական կրթության երրորդ աստիճանում նպատակահարմար է կիրառել կառավարման հակառակ մոտեցումը, առավելապես ուշադրություն դարձնելով փոխանցելի հմտությունների ձեռքբերման գնահատման գործընթացին:



### **Գործնական աշխատանք**

Կառավարչի հմտությունները ներկայացվում են հետևյալ խմբերով. ներանձնային, միջանձնային, համակարգային:

Պահանջվում է համառոտ մեկնաբանել յուրաքանչյուր խմբի առանձնահատկությունները:

### ***Մեկնաբանություններ***

#### ***Ներանձնային հմտություններ***

- վերլուծելու և սինթեզելու հմտություն,
- կազմակերպելու և պլանավորելու հմտություն,
- տեղեկատվության կառավարման հմտություններ,
- որոշումների կայացում:

#### ***Միջանձնային հմտություններ***

- ինքնաքննադատական մոտեցումներ,
- թիմային աշխատանք,
- միջառարկայական թիմի կազմում աշխատելու հմտություններ,
- միջազգային համատեքստում աշխատելու հմտություններ և
- բազմամշակութային միջավայրում կողմնորոշում,
- բարոյական պատասխանատվություն:

#### ***Համակարգային հմտություններ***

- գիտելիքը գործնականում կիրառելու հմտություն,
- հետազոտական հմտություններ,
- շարունակական կրթություն ստանալու հմտություն,
- ստեղծագործական մտքի զարգացում,
- առաջնորդելու հմտություններ,
- նախաձեռնություն և ձեռնարկատիրական ոգի,
- շահագրգռվածություն որակի մեջ,
- հաջողության հասնելու կամք:

## 2.5 ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

### ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ՂՐՈՒՅԹ

Կառավարիչների հմտություններն ու կարողությունները ի սկզբանե ձևավորվում են համալսարանական կրթության տարիներին, որտեղ սովորողները ձեռք են բերում ոչ միայն կառավարման գիտելիքներ, այլև պահանջված մասնագիտական ունակություններ:



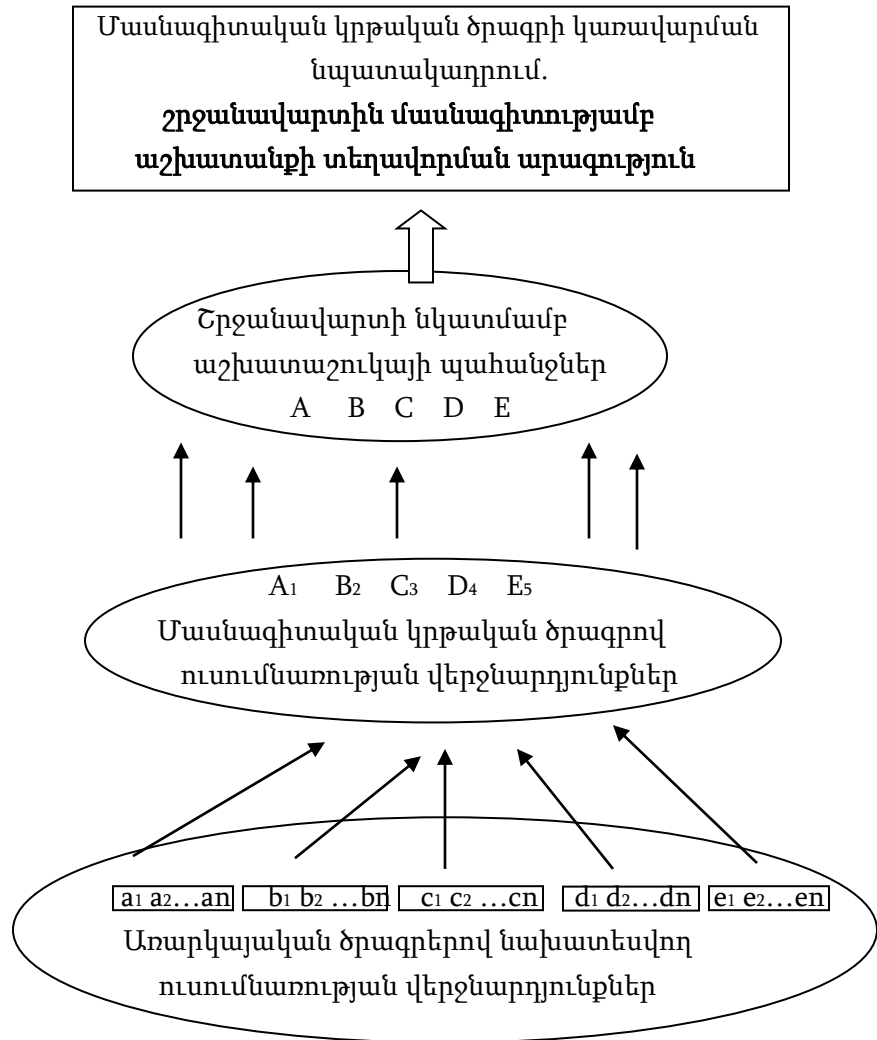
Կառավարիչների հմտություններն ու կարողությունները ի սկզբանե ձևավորվում են համալսարանական կրթության տարիներին, որտեղ սովորողները ձեռք են բերում ոչ միայն կառավարման գիտելիքներ, այլև պահանջված մասնագիտական ունակություններ:

Բարձրագույն մասնագիտական կրթության շուկան ներկայումս դարձել է խիստ մրցակցային: Մի կողմից՝ շուկայում նկատվում է մասնագիտական կրթական ծառայություններ մատուցող հայրենական և միջազգային հաստատությունների գերբեռնվածություն, մյուս կողմից՝ անընդհատ փոփոխվում են գործատուի պահանջները կառավարիչ շրջանավարտի որակական հատկանիշների նկատմամբ, կապված հասարակության սոցիալ-տնտեսական կտրուկ առաջընթացի հետ: Եվ խնդիրը միայն այն չէ, որ բուհերը կարողանան իրենց գործունեության որակական արդյունքներով հետընթաց չունենան աշխատաշուկայի պահանջների փոփոխուն զարգացումների երթուղում, այլև վերանայեն կրթական ծառայությունների որակի ապահովման հայեցակարգային մոտեցումները և ցուցաբերեն որակական արդյունքների կառավարման նոր մոտեցումներ:

Աշխատաշուկայի մրցակցային միջավայրը վերանայման է ենթարկում բարձրագույն կրթությամբ շրջանավարտի որակի կառավարման առաջնահերթության մոտեցումները: Եթե ոչ վաղ անցյալում ավանդաբար կարևորվում էր կրթության մարդասիրական բնույթը, համամարդկային արժեքների, մարդու կյանքի ու առողջության, անհատի ազատ և համակողմանի զարգացման առաջնայնությունը, քաղաքացիական գիտակցության, ազգային արժանապատվության, հայրենասիրության, օրինականության և բնապահպանական աշխարհայացքի դաստիարակությունը, ապա ներկայումս համալսարանական շրջանավարտի որակական բնութագրիչները թիրախավորված են գործատուի պահանջմունքներին և աշխատաշուկային: Հենց այս առումով էլ ներկայումս բուհական համակարգը բախվում է մասնագիտական կրթական ծրագրերի արդյունավետ կառավարման գործառույթների հիմնախնդիրներին, որոնք իրենց հրատապ լուծումներն են պահանջում:

Իսկ կառավարման օբյեկտներ են ուսումնառության

վերջնարդյունքները, որոնք ի վերջո բավարարում են շրջանավարտի հանդեպ աշխատաշուկայի որակական պահանջմունքները: Միեմատիկորեն ներկայացնենք մասնագիտական կրթության վերջնարդյունքների կառավարման ճանապարհային քարտեզը:



**Գծապատկեր 2.5.1 Կրթական վերջնարդյունքներով մասնագիտական կրթական ծրագրի (ՄԿԾ) ձևավորման ճանապարհային քարտեզը**

Բնականաբար, բուհերը ձգտելով կառավարիչ շրջանավարտների աշխատանքի տեղավորման բարձր ցուցանիշների, փորձում են ուղղակի ներգործություն ունենալ այդ գործընթացի վրա: Հատկապես, դա հաջողվում է այն համալսարաններին, որոնք ունեն

## ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Կարևոր է համարվում ՄԿԾ-ի կառավարման նպատակադրումների որոշումը, որը պետք է տեղի ունենա երեք հարթությունում. առարկայական ծրագրերում, ՄԿԾ-ով նախանշված ուսումնառության վերջնարդյունքներում, ինչպես նաև աշխատաշուկայի պահանջարկի շրջանակում:



կայացած շրջանավարտների միություններ և վերջիններիս աջակցությունն են ստանում գործատուների կողմից բուհն ավարտողներին աշխատանքի տեղավորման հարցում: Համեմատաբար փոքր ուսումնական հաստատությունները, որոնք ունեն փոքրաթիվ շրջանավարտներ, իրենք են ուղղակիորեն կապ հաստատում գործատուների հետ և համատեղ ջանքեր գործադրում ավարտողներին աշխատանքի տեղավորման հարցում: Սակայն շրջանավարտների աշխատանքի անցումն առավել արդյունավետ է համարվում, երբ գործում է շուկայական առաջարկի ու պահանջարկի բնականոն օրենքը և բուհն ավարտողների որակական բնութագրիչներն աշխատաշուկայում մշտապես մրցակցային դիրքերում են գտնվում: Իսկ դրա համար անհրաժեշտություն է ծագում բուհերում արդյունավետ կառավարելու ՄԿԾ-ից ակնկալվող վերջնարդյունքների ձևավորումը:

*Որո՞նք են ՄԿԾ-ի վերջնարդյունքների կառավարման առանցքային փուլերը:*

Կարևոր է համարվում ՄԿԾ-ի կառավարման նպատակադրումների որոշումը, որը պետք է տեղի ունենա երեք հարթությունում. առարկայական ծրագրերում, ՄԿԾ-ով նախանշված ուսումնառության վերջնարդյունքներում, ինչպես նաև աշխատաշուկայի պահանջարկի շրջանակում:

Հետևաբար, կառավարման համակարգում ձևավորվում է նպատակադրումների աստիճանակարգ՝ «ներքևից վերև» սկզբունքով, որտեղ առարկայական ծրագրերը դիտարկվում են որպես ՄԿԾ-ով ուսումնառության արդյունքների ձևավորմանը նպաստող կառավարման օբյեկտներ: Ստացվում է այնպես, որ կառավարման հիմնական խնդիրը այս փուլում համարվում է «առարկայական ծրագրեր-կրթական համընդհանուր արդյունքներ» շղթայի ներդաշնակեցումն այնպես, որ ուսանողի մոտ առարկան ուսումնասիրելիս ձևավորվեն ոչ միայն գիտելիքներ, այլև հմտություններ և կարողություններ, թիրախավորված ՄԿԾ-ով նախատեսված ուսումնառության վերջնարդյունքներին:

ՄԿԾ-ի կառավարման հաջորդ փուլն ուսանողի մասնագիտական կարողությունների համակարգումն է և առարկայական ծրագրերով դրանց ներկայացումն այնպես, որ այդ ամենը միտված լինի աշխատաշուկայի պահանջարկին: Այստեղ կարևորվում է ՄԿԾ-ով նախատեսված վերջնարդյունքների բենչմարքինգը և համե-

## ԱՌԱՆՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Կառավարման համակարգում ձևավորվում է նպատակադրումների աստիճանակարգ՝ «ներքևից վերև» սկզբունքով, որտեղ առարկայական ծրագրերը դիտարկվում են որպես ՄԿԾ-ով ուսումնառության արդյունքների ձևավորմանը նպաստող կառավարման օբյեկտներ:



մատական վերլուծությունը՝ կրթական շուկայում առկա առաջավոր փորձի հետ: Կառավարման այս փուլում նաև վերհանվում են ՄԿԾ-ի իրագործման ռեսուրսային սահմանափակումները և որոշումներ են կայացվում մրցունակ վերջնարդյունքների ձևավորմանը նպաստող հավելյալ ռեսուրսների ներգրավման հնարավորությունների գծով:

ՄԿԾ-ի կառավարման հաջորդ փուլում ուսումնառության օբյեկտ է հանդիսանում վերջնարդյունքների որակական աստիճանը: Հետինդուստրիալ դարաշրջանում արագընթաց փոփոխությունների են ենթարկվում շրջանավարտի կարողությունների նկատմամբ գործատուի պահանջները: Այս առումով, կառավարման առջև խնդիրներ են ծագում ընդունելու այնպիսի կառավարչական որոշումներ, որոնք կնպաստեն ՄԿԾ-ի վերջնարդյունքների որակական աստիճանի առաջանցիկությանը՝ կրթական շուկայի պահանջմունքներից: Դեռևս բակալավրիատի առաջին կուրսում սովորող ուսանողին ներկայումս անհրաժեշտ է դառնում մատուցել այնպիսի հմտություններ և կարողություններ, որ թերևս չորս տարի անց շրջանավարտի համար դրանք «հնացած» չլինեն և չդառնան անմրցունակ կրթական շուկայում: Ուստի, ՄԿԾ-ի կառավարման կարևորագույն փուլ է հանդիսանում որակավորումների ազգային շրջանակով (ՈԱՇ) նախատեսված շրջանավարտի մասնագիտական կարողությունների և աշխատաշուկայում գործատուի դինամիկ փոփոխվող սպասումների համակցման արդյունավետ կառավարչական գործիքակազմի ստեղծումը:

### **«Դույլերով տակառի լցումն» կառավարչական մոտեցումը:**

Շրջանավարտի մասնագիտական կարողությունները նրան չեն տրվում ի վերուստ, այլ ձևավորվում են աստիճանաբար՝ համալսարանական տարիներին ուսումնառության ընթացքում: Այս առումով, ՄԿԾ-ի կառավարման անատոմիան առաջարկում ենք ներկայացնել «տակառի և դույլերի փոխլրացման» կտրվածքով: Տակառը, որը պայմանականորեն կհամարվի շրջանավարտների մրցունակ կարողությունների համակցություն, համալսարանական ուսումնառության տարիներին աստիճանաբար լցվում է դույլերով, որոնցից յուրաքանչյուրը ներկայանում է որպես մասնագիտական A, B, C, D կոնկրետ կարողություն: Իսկ յուրաքանչյուր դույլ, իր հերթին «լցվում է» առարկայական ծրագրերից բխող մասնագիտական գիտելիքներից, հմտություններից և կարողություններից: Եվ եթե ՄԿԾ-ի կառավարման համակարգը կառուցվում է այնպես, որ մոնիտորինգի

է ենթարկվում շրջանավարտի ուսումնառության ընթացքում «դույլերի լցուման» և դրանից բխող տակառի լիարժեք «համալրման» փոխկապակցված շղթան, ապա դրանով իսկ կառավարելի է դառնում մրցունակ վերջնարդյունքների ձևավորման գործընթացը:

**ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Կառավարման առջև խնդիրներ են ծագում ընդունելու այնպիսի կառավարչական որոշումներ, որոնք կնպաստեն ՄԿԾ-ի վերջնարդյունքների որակական աստիճանի առաջանցիկությանը՝ կրթական շուկայի պահանջումներից:



Դասավանդվող առարկաներ	Ուսումնառության վերջնարդյունքներ			
	ՈՒԱ1	ՈՒԱ2	ՈՒԱ3	ՈՒԱ4
e	22%	3%	0%	20%
f	15%	22%	15%	12%
k	31%	0%	35%	3%
r	16%	21%	0%	19%
p	5%	16%	24%	8%
m	7%	8%	6%	17%
n	4%	30%	20%	21%

Ընդունենք, որ կոնկրետ «Z» մասնագիտության գծով գործատուն պահանջում է A, B, C, D կարողություններ, որոնց մրցունակությունն ապահովելու համար բուհում կիրառվում են e, f, k, r, p, m, n առարկայական ծրագրեր, որոնց նպաստում են «դույլերի լցումանը» համապատասխան կարողություններով: Այսպիսով, «մասնագիտական կարողությունների տակառը դույլերի լցնումով» գործընթացը ներկայացվում է մատրիցայի տեսքով, որտեղ պարզորոշ ուրվագծվում է, թե դասավանդվող որ առարկան ինչ չափով է նպաստում շրջանավարտի կարողությունների ձևավորմանը բուհում ուսումնառության տարիներին: Աստիճանակարգային այս մեխանիզմը հնարավորություն է ընձեռում գնահատելու ՄԿԾ-ի կառավարման արդյունավետությունը համալսարաններում:

***Իրավիճակի վերլուծություն***

Մասնագիտական կրթական ծրագրի կառավարման արդյունավետությունը մեծապես կախված է սահմանված նպատակադրումների հասանելիության գործընթացի մշտադիտարկումից: Այս առումով, կարևորվում է, թե ինչպես և ինչ հաճախականությամբ են

## ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Մասնագիտական կրթական ծրագրի կառավարման արդյունավետությունը մեծապես կախված է սահմանված նպատակադրումների հասանելիության գործընթացի մշտադիտարկումից:



գնահատվում առարկայական ծրագրերով նախատեսված ուսումնառության վերջնարդյունքների փաստացի ձեռքբերումները և որքանով են դրանք իրենց որակական հատկանիշներով համալրում շրջանավարտի մասնագիտական կարողությունների պահանջվող շրջանակը:

Այս դեպքում ինչպե՞ս կգնահատվի ՄԿԾ-ի կառավարման արդյունավետությունը:

### *Մեկնաբանություններ*

Այս դեպքում նպատակահարմար է կառավարման համակարգում ինքնագնահատման և ինքնավերլուծության ճանապարհով կիրառել շրջանավարտի մասնագիտական կարողությունների ձևավորման շեղումների թիրախավորված մշտադիտարկում: Որպես թիրախներ, համեմատվում են յուրաքանչյուր դասավանդվող առարկայի գծով նախատեսվող վերջնարդյունքային նպատակադրումները (**ն**) ձևավորված փաստացի արդյունքների հետ (**փ**), դուրս բերելով մրցունակ վերջնարդյունքին հասանելիության շեղման գործակիցը ( $շ/գ$ ), որը որքան մոտենում է 1,0-ին, այնքան ՄԿԾ-ի այդ վերջնարդյունքային բաղադրիչի կառավարումը համարվում է արդյունավետ:

Այսպես, ինքնագնահատման արդյունքները ցույց են տալիս, որ *f* առարկայի դասավանդումը իր մասով ամբողջովին նպաստել է ՈւԱ4 վերջնարդյունքների ձևավորմանը, քանի որ նպատակադրումներին հասանելիության գործակիցը թիրախային այս ուղղությամբ 1,0 նիշ է: Եվ ընդհակառակը, *e* առարկայի գծով արձանագրվել է ՈւԱ2-ի ձևավորման գծով ակնառու թերացում, քանի որ մշտադիտարկման արդյունքում սահմանված նպատակադրումների հասանելիության ամենացածր գործակիցն է արձանագրվել (0,33):

Դ/ ա	Ուսումնառության վերջնարդյունքների հասանելիություն											
	ՈՒԱ1			ՈՒԱ2			ՈՒԱ3			ՈՒԱ4		
	ն	փ	շ/գ	ն	փ	շ/գ	ն	փ	շ/գ	Ն	Փ	շ/գ
e	22	19	0,86	3	1	0,33	0	0	0	20	16	0,80
f	15	12	0,80	22	15	0,68	15	13	0,87	12	12	1,0
k	31	30	0,96	0	0	0	35	20	0,57	3	3	1,0
r	16	16	1,0	21	18	0,85	0	0	0	19	18	0,94
p	5	4	0,80	16	16	1,0	24	22	0,91	8	7	0,87
m	7	3	0,43	8	6	0,75	6	3	0,50	17	14	0,83
n	4	3	0,75	30	25	0,83	20	17	0,85	21	18	0,86

**ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Մրցունակ մասնագիտական կրթական ծրագրերով ծառայությունների մատուցումը հաջողություն է ունենում այն դեպքում, երբ համալսարանները կիրառում են կառավարման արդյունավետ համակարգեր:



Մրցունակ մասնագիտական կրթական ծրագրերով ծառայությունների մատուցումը հաջողություն է ունենում այն դեպքում, երբ համալսարանները կիրառում են կառավարման արդյունավետ համակարգեր: Այս առումով, կարևորվում է մասնագիտական կրթական ծառայությունների նոր մոտեցումը, հիմնված նպատակադրումների հասանելիության մշտադիտարկման, ինչպես նաև աշխատաշուկայի պահանջների բավարարվածության գնահատականների վրա:

**Իրավիճակի վերլուծություն**

Համալսարանը ձգտում է կրթության շուկայում մրցակցային դիրքեր գրավել «Կառավարում» մասնագիտությամբ բակալավրիատի շրջանավարտների գծով: Այդ նպատակով, համալսարանի վարչակազմը իրականացրել է մասնագիտական կրթական ծրագրի (ՄԿԾ) SWOT վերլուծություն: Վերլուծության նպատակը ՄԿԾ-ի ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտումն է, ինչպես նաև մասնագիտության դասավանդման գործընթացի բարելավման ուղիների վերհանումն ու հնարավոր սպառնալիքների կառավարումը:

Պահանջվում է ստորև ներկայացված «Կառավարում» մասնագիտությամբ բակալավրիատի ՄԿԾ-ի գծով կազմված SWOT վերլուծության արդյունքներով կատարել համապատասխան կառավարչական *մեկնաբանություններ*:



## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Կարևորվում է մասնագիտական կրթական ծառայությունների նոր մոտեցումը՝ հիմնված նպատակադրումների հասանելիության մշտադիտարկման, ինչպես նաև աշխատաշուկայի պահանջների բավարարվածության գնահատականների վրա:



**Cell 1.1** գիտելիքի մատուցումը բավարար հիմքերի վրա է դրված ամբիոնում, քանի որ այնտեղ աշխատում են գիտության մեկ դոկտոր և 6 թեկնածու:

Համալսարանում յուրաքանչյուր տարի կազմակերպվում են գիտական կոնֆերանսներ՝ միջազգային և հանրապետական մակարդակի, որի շուրջ հավաքվում են տարբեր բնագավառի գիտության մարդիկ և բուռն քննարկումների արդյունքում տպագրվում են գիտական նորույթ պարունակող հետազոտական նյութեր:

**Cell 1.2** ամբիոնի գիտնականների որոշ մասը իրենց գործունեությամբ չեն առնչվում իրական տնտեսության հետ, և որոշակի առումով անտեղյակ են գիտելիքահենք տնտեսության առաջադրած պահանջներին:

**Cell 1.3** որպեսզի մասնագիտության ուսուցումն ավելի շատ բավարարի աշխատանքային շուկայի պահանջներին և ընկալելի լինի տնտեսության կողմից, անհրաժեշտ է կրթական ծրագրերի մշակման գործընթացին հնարավորինս ընդգրկել գործատուների և գործարար միջավայրի ներկայացուցիչներին:

**Cell 1.4** գործարար աշխարհի ներկայացուցիչները մի կողմից՝ ժամանակ չեն գտնում մասնակցելու բակալավրիատի ծրագրային մշակումներին, իսկ մյուս կողմից, որն առավել կարևոր է, չեն ցանկանում ներդրումներ կատարել ՄԿԾ-ի բարելավման աշխատանքներում:

**Cell 2.1** ՄԿԾ-ն հստակ նախանշում է շրջանավարտի կարողությունները, որոնք նախանշված են Որակավորումների ազգային շրջանակով (ՈԱՇ):

**Cell 2.2** ՄԿԾ-ում ներկայացված մասնագիտական կարողությունները շատ ավելի ընդհանրական են և նեղ մասնագիտական կոնկրետացում են պահանջում:

**Cell 2.3** անհրաժեշտ է կրթական ծրագրերի մշակմանը հնարավորինս ընդգրկել նեղ մասնագետների և գործատուների, ովքեր առավել կոնկրետ կմշակեն մասնագիտական կարողություններ:

**Cell 2.4** ամբիոնում դասավանդող պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմն ունի համոզմունք, որ որդեգրած աշխատառճը կատարյալ է և իրենք վերաորակավորման, առավել ևս, աշխատառճին նոր վարքագիծ ցուցաբերելու

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ՂՐՈՒՅԹ

Բուհը կարող է շրջանավարտների միջոցով ստանալ տեղեկատվություն աշխատաշուկայի մրցակցային իրավիճակի վերաբերյալ, պարզել, թե ինչ ունակություններ են արդիական տվյալ մասնագիտության համար:



կարիք չունեն:

**Cell 3.1** ՄԿԾ-ն հստակ նախանշում է շրջանավարտի կարողությունները, որոնք նախանշված են ՈԱՇ-ով:

**Cell 3.2** ՄԿԾ-ում դեռևս էական չեն փոխանցելի հմտությունների նկարագրումները, որոնք ընդհանուր առմամբ չեն կարող ապահովել մասնագիտական կարողությունների իրականացման բազմազանություն:

**Cell 3.3** անհրաժեշտ է կրթական ծրագրերի մշակմանը հնարավորինս ընդգրկել փորձագետների և փորձառու դասախոսների, որոնք ճանաչելով աշխատաշուկայի պահանջները, կընդգծեն փոխանցելի անհրաժեշտ հմտությունների շրջանակը:

**Cell 3.4** փոխանցելի հմտությունների պակասը շրջանավարտին ձկուն չի դարձնում աշխատաշուկայում, երբ պահանջվում է սահիկահանդեսների, կլոր սեղանների, մասնագիտական քննարկումների իրականացում աշխատավայրերում:

**Cell 4.1** ՄԿԾ կիրառելի է համարում դասախոսությունները, գործնական պարապմունքները, խմբային աշխատանքները, ուսանողի անհատական աշխատանքը, բանավիճային կլոր սեղանների կազմակերպումը:

**Cell 4.2** ՄԿԾ-ում բացակայում է հեռաուսուցմամբ դասավանդումը, որը թուլացնում է ուսանողի անհատական աշխատանքի ակտիվությունը և համացանցի ռեսուրսների օգտագործումը:

**Cell 4.3** անհրաժեշտ է ակտիվացնել առաջավոր համալսարանների հետ փորձի փոխանակման գործընթացը, դասախոսների վերապատրաստումը, ինչպես նաև պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի շարժունությունը:

**Cell 4.4** բիզնես միջավայրը չի վստահում համալսարանին և չի համագործակցում դասավանդման մեթոդաբանության բարելավման ոլորտում, գտնելով, որ ՄԿԾ-ներում կատարված առաջարկությունները ժամանակավրեպ են:

**Cell 5.1** ՄԿԾ-ով նախատեսվում են նյութական, և մարդկային ռեսուրսները, որոնք ներկա պահին ապահովում են մասնագիտության պատրաստման անխափան գործընթաց:

**Cell 5.2** ՄԿԾ-ով նախատեսվում են նյութական և մարդ-

կային ընդամենը նվազագույն ռեսուրսներ, որոնք կարող են տեսանելի ապագայում չապահովել մասնագիտության մրցունակությունը աշխատաշուկայում:

**Cell 5.3** անհրաժեշտ է որոնել ֆինանսավորման այլընտրանքային աղբյուրներ, ինչպիսիք են տեղական և միջազգային դրամաշնորհները, բուհի գիտահետազոտական մշակումների առևտրայնացումը, բիզնես ծրագրերով համագործակցումը:

**Cell 5.4** մրցակցային ՄԿԾ-ի իրագործումը կտուժի, եթե ֆինանսական լրացուցիչ ներգրավումներ հետագայում չլինեն համակարգչային բազայի ընդլայնման, էլեկտրոնային շտեմարանների ձևավորման, դասախոսների արտաքին շարժունության ակտիվացման գծով:

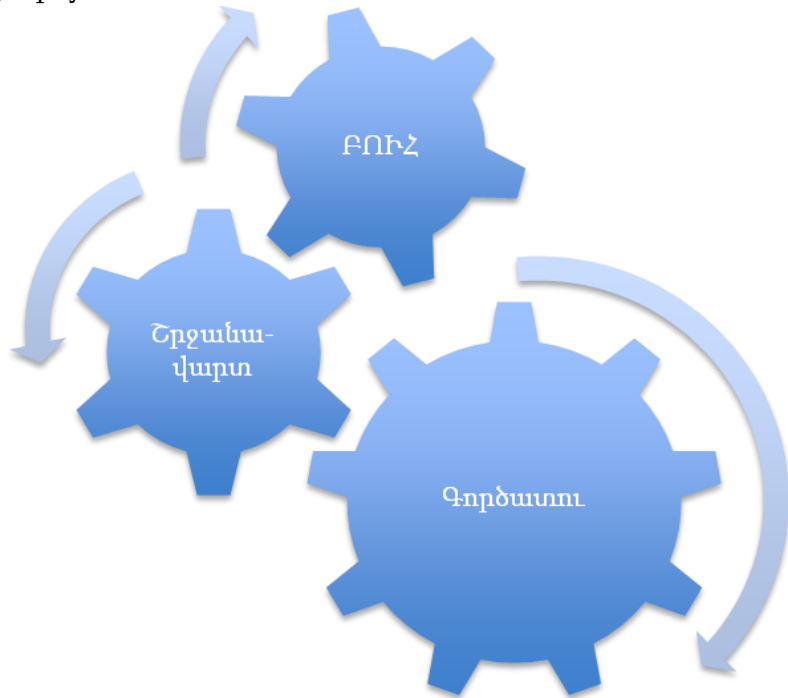
**Բակալավրիատի «Կառավարում» ՄԿԾ-ի SWOT վերլուծություն**

Օբյեկտ	Ուժեղ կողմեր (1)	Թույլ կողմեր (2)	Հնարավորություններ (3)	Սպառնալիքներ (4)
Գիտելիք (1)	ամբիոնը համալրված է գիտական աստիճանաշնորհում ունեցող անհրաժեշտ անձնակազմով (1.1)	ամբիոնի անդամների որոշ մասը ուղղակիորեն չի առնչվում գիտելիքահենք տնտեսության հետ(1.2)	անհրաժեշտ է կրթական ծրագրերի մշակմանը հնարավորինս ընդգրկել գործատուների (1.3)	գործարար աշխարհի ներկայացուցիչները հաճախ ժամանակ չեն գտնում մասնակցելու բակալավրիատի ծրագրային մշակումներին (1.4)
Կարողություն (2)	ՄԿԾ-ն հստակ նախանշում է շրջանավարտի կարողությունները, որոնք նախանշված են ՈԱՇ-ով (2.1)	մասնագիտական կարողությունները նեղ մասնագիտական կոնկրետացում են պահանջում (2.2)	անհրաժեշտ է կրթական ծրագրերի մշակմանը հնարավորինս ընդգրկել նեղ մասնագետների (2.3)	պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմն ունի համոզմունք, որ որդեգրած աշխատանքը կատարյալ է (2.4)
Հմտություն (3)	հստակ նախանշում է շրջանավարտի հմտությունները, որոնք նախանշված են	ՄԿԾ-ում դեռևս էական չեն փոխանցելի հմտությունները (3.2)	անհրաժեշտ է կրթական ծրագրերի մշակմանը հնարավորինս ընդգրկել փորձա-	փոխանցելի հմտությունների պակասը շրջանավարտին ճկուն չի դարձնում աշխատաշուկայում

	ՈԱԾ-ով (3.1)		գետների (3.3)	մ (3.4)
Դասավանդման մեթոդներ (4)	ՄԿԾ-ն նախատեսում է դասավանդման մեթոդների լայն շրջանակ (4.1)	ՄԿԾ-ում բացակայում է հեռաուսուցմամբ դասավանդումը (4,2)	պետք է օգտագործել առաջավոր համալսարանների փորձը (4.3)	բիզնես միջավայրը չի համագործակցում մեթոդաբանության բարելավման ոլորտում (4.4)
Ռեսուրսներ (5)	ՄԿԾ-ով նախատեսվում են նյութական և մարդկային ռեսուրսները (5.1)	նախատեսվում են անհրաժեշտ, սակայն նվազագույն ռեսուրսները (5.2)	անհրաժեշտ է որոնել ֆինանսավորման այլընտրանքային աղբյուրներ (5.3)	որակյալ ՄԿԾ-ի իրագործումը կտուժի, եթե ֆինանսական լրացուցիչ ներգրավումներ հետագայում չլինեն (5.4)

**Գործնական աշխատանք**

Երբեմն համալսարաններում ամբիոնների կազմակերպած ուսումնական պրակտիկաների արդյունքում հետադարձ կապը բացակայում է:



Ամբիոնները գործատուներից չեն ստանում որոշակիացված տեղեկատվություն իրենց ուսանողների կոմպետենցիաների վերաբերյալ: Դա էլ բերում է կրթական ծրագրերի և աշխատաշուկայի պահանջների անհամապատասխանելիությանը տվյալ մասնագիտության

## ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Բուհը կարող է պարբերաբար կազմակերպել ուսանող-շրջանավարտ-գործատու հանդիպումներ, ինչը անշուշտ կառաջացնի անմիջական հետադարձ կապ, որն էլ կօգնի ուսանողներին կողմնորոշվելու իրենց մասնագիտական գիտելիքների խորացման հարցում, իսկ գործատուներին՝ իրենց ապագա աշխատողներին արդիական պահանջներ ներկայացնելու հարցում:



զծով:

Ի՞նչ քայլեր կարող են ձեռնարկել ամբիոնները, որպեսզի հաստատվի բուհ-գործատու հետադարձ կապը:

*Ամբիոնի վարիչն ուսանողներին տրվող պրակտիկայի օրագրերում, որոնք կրում են հաշվետու ձևաչափ, կարող է ավելացնել նա մեկ էջ՝ հմտությունների գնահատման վերաբերյալ, որը պետք է լրացնի գործատուն (պրակտիկայի ղեկավարը):*

Այդպիսով, համալսարանը գաղափար կունենա իր ուսանողի հմտությունների և կարողությունների վերաբերյալ և կտեղեկանա աշխատաշուկայում եղած նոր պահանջներին: Համալսարանը կարող է նաև ստեղծել «Շրջանավարտների կենտրոն», որի գործառույթների մեջ կմտնի գործատու-շրջանավարտ-բուհ հետադարձ կապի հաստատումը:

Բուհը կարող է շրջանավարտների միջոցով ստանալ տեղեկատվություն աշխատաշուկայի մրցակցային իրավիճակի վերաբերյալ, պարզել, թե ինչ ունակություններ են արդիական տվյալ մասնագիտության համար, որոնք գործատուներն աշխատանքի դիմող թեկնածուի մասնագիտական կամ անձնական հատկանիշներից առավել են կարևորում: Բուհը կարող է նաև պարբերաբար կազմակերպել ուսանող-շրջանավարտ-գործատու հանդիպումներ, ինչը անշուշտ կառաջացնի անմիջական հետադարձ կապ, որն էլ կօգնի ուսանողներին կողմնորոշվելու իրենց մասնագիտական գիտելիքների խորացման հարցում, իսկ գործատուներին՝ իրենց ապագա աշխատողներին արդիական պահանջներ ներկայացնելու հարցում:

## 2.6 ՖՈՐՄԱԼ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿԸ

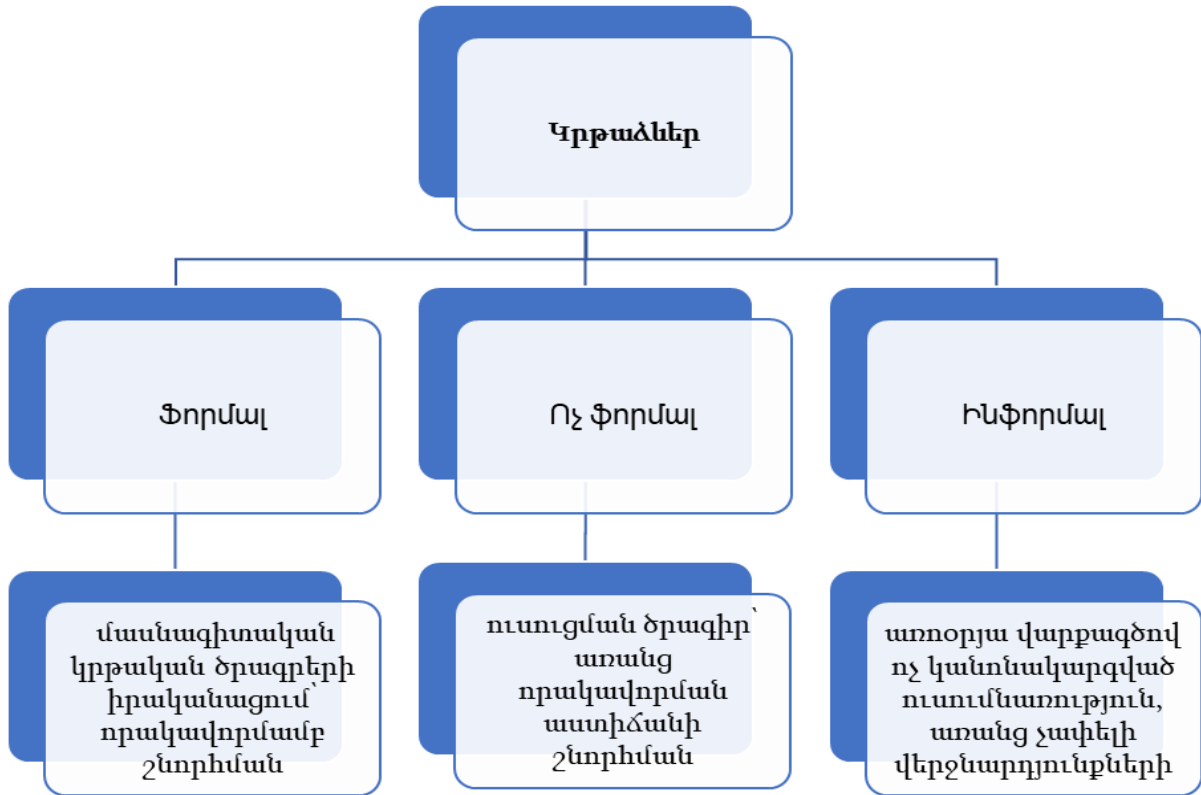
### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ֆորմալ կրթությունը մասնագիտական կրթական ծրագրերի որոշակի մակարդակ է ապահովում և հանգեցնում որակավորման աստիճանի շնորհման:



Համաձայն ՀՀ-ում գործող օրենսդրության, **ֆորմալ կրթությունը** մասնագիտական կրթական հիմնական ծրագրերի որոշակի մակարդակ կամ ամբողջություն է ապահավում և իրականացնում է համապատասխան ուսումնական հաստատությունը, հանգեցնում տվյալ մակարդակի որակավորման աստիճանի շնորհման և դիպլոմավորման: Ոչ **ֆորմալ կրթությունը (ուսուցումը)** կրթության լրացուցիչ ուսուցման ծրագիր կամ ծրագրերի ամբողջություն է ենթադրում, որն իրականացվում է համապատասխան ուսումնական հաստատության (հաստատությունների) կամ այդ գործառույթն իրականացնելու իրավասություն ունեցող կազմակերպության ծառայության միջոցով, սակայն չի հանգեցնում որակավորման աստիճանի շնորհման և ուսումնառության արդյունքների պաշտոնական ճանաչման, բացառությամբ Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով սահմանված դեպքերի: Ինչ վերաբերում է **ինֆորմալ կրթությանը**, ապա այն անձի առօրյա և ընտանեկան կյանքի, հանգստի, ժամանցի, աշխատանքային գործունեության և այլ տարբեր գործողությունների արդյունքում ձեռք բերված ուսումնառության արդյունքներ է ձևավորում, որոնք, որպես կանոն, կանխամտածված չեն անձի կողմից որպես նպատակային ուսումնառություն, կազմակերպված և համակարգված չեն ժամանակի կամ ռեսուրսների առումով, չեն հանգեցնում արդյունքների պաշտոնական ճանաչման, բացառությամբ Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ սահմանված դեպքերի (տես գծապատկեր 1):

Ֆորմալ կրթություն իրականացվում է կազմակերպված ակադեմիական կրթական համակարգում պետության հաստատած հատուկ ծրագրերի միջոցով և ներառում է հանրակրթական, նախնական մասնագիտական (արհեստագործական), միջին մասնագիտական, բարձրագույն, հետբուհական մասնագիտական, ինչպես նաև մասնագետների վերաորակավորման և որակավորման բարձրացմանն ուղղված կրթությունը:



**Գծապատկեր 2.6. 1 Մասնագիտական կրթության դասակարգման մոտեցումները**

**ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ**

Ոչ ֆորմալ կրթությունը իրականացվում է ուսումնական հաստատության ծառայության միջոցով, սակայն չի հանգեցնում որակավորման աստիճանի շնորհման:



Ֆորմալ կրթության առավելություններն են.

- Ֆորմալ կրթությունը մարդու համակողմանի զարգացման փորձ է, որը կարող է օգնել նրան դառնալու պատասխանատու, նպաստելու հասարակության առաջընթացին:
- Ֆորմալ կրթությունը հնարավորություն ունի բարձրացնելու ուսանողի վարքագծային նորմերն այնպես, որը ցանկալի կլինի հասարակության մեջ: Սա ենթադրում է, որ ֆորմալ կրթությունն անփոխարինելի ազդեցություն ունի ուսումնառուի դաստիարակության վրա:
- Ֆորմալ կրթությունը հավասարակշռված ձևավորում է մարդու ֆիզիկական, ինտելեկտուալ, հուզական և սոցիալական բնութագրերը:
- Ֆորմալ կրթությունն ուսանողին սովորեցնում է զարգացնել քննադատական մտածողություն և բանականություն, նրանց ձևավորելով լավ քաղաքացիներ՝ բարելավելով նրանց սոցիալական դիրքն ու անկախությունը: Կարող ենք ասել, որ «ֆորմալ

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ինֆորմալ կրթությունն անձի առօրյա և ընտանեկան կյանքի, հանգստի, ժամանցի, աշխատանքային գործունեության և այլ տարբեր գործողությունների արդյունքում ձեռք բերված ուսումնառության արդյունքներ է ձևավորում, որոնք, որպես կանոն, համակարգված չեն ժամանակի կամ ռեսուրսների առումով, չեն հանգեցնում արդյունքների պաշտոնական ճանաչման, բացառությամբ Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ սահմանված դեպքերի:



մասնագիտական կրթություն» տերմինը ենթադրում է հասարակության մեջ ուսուցման գործընթաց իրականացնող հատուկ հաստատությունների (քոլեջներ, բուհեր) առկայություն: Ֆորմալ կրթական համակարգի գործունեությունը որոշվում է հասարակության մեջ գերակշռող մշակութային չափանիշներով, քաղաքական վերաբերմունքով, որոնք մարմնավորված են կրթության ոլորտում պետական քաղաքականության մեջ:

Ֆորմալ կրթության ինստիտուտն ապահովում է հասարակության սոցիալական կայունությունը և ինտեգրումը՝ կատարելով հետևյալ գործառույթները.

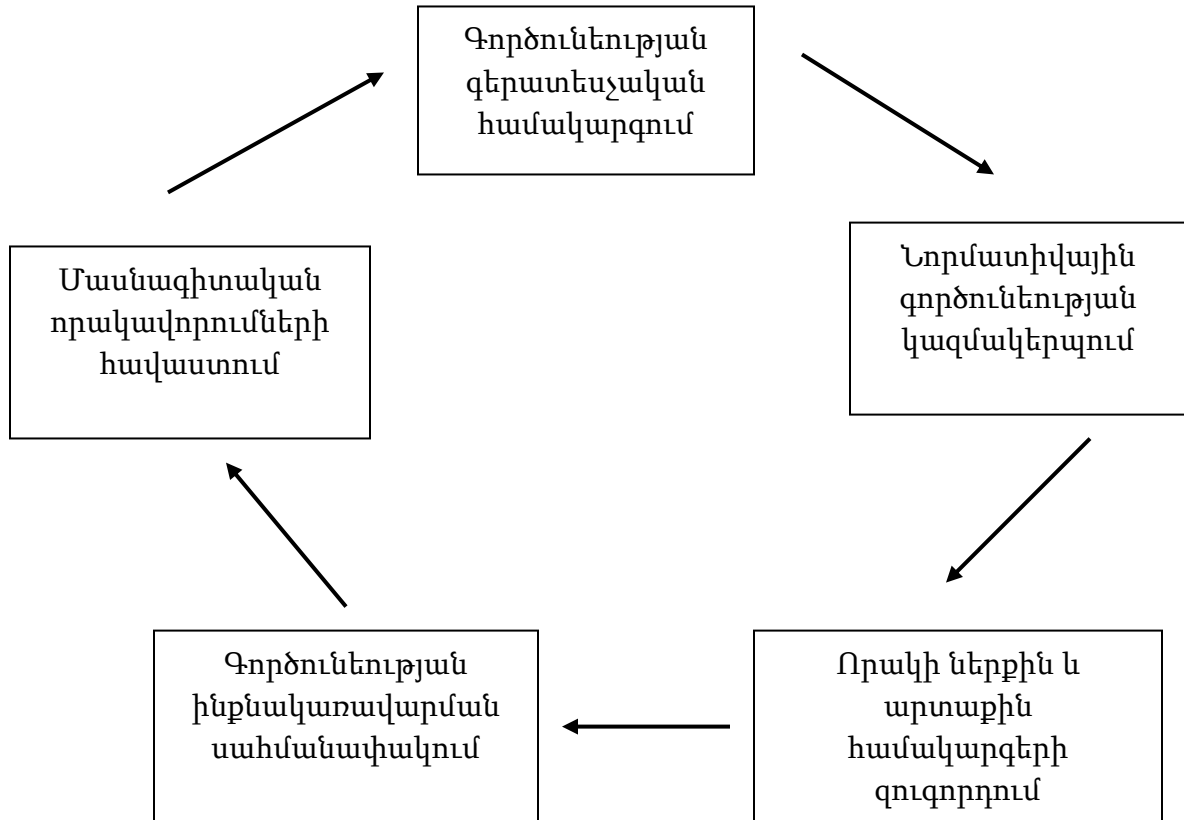
- մշակույթի փոխանցում և տարածում հասարակության մեջ (քանզի կրթության միջոցով է, որ գիտական գիտելիքները, արվեստի նվաճումները, բարոյական չափանիշները և այլն փոխանցվում են սերնդեսերունդ),
- երիտասարդ սերունդների շրջանում հասարակության մեջ գերիշխող վերաբերմունքի, արժեքային կողմնորոշումների և իդեալների ձևավորում,
- սոցիալական ընտրություն կամ տարբերակված մոտեցում ուսանողների նկատմամբ (ֆորմալ կրթության կարևորագույն գործառույթներից մեկը, երբ ժամանակակից հասարակության մեջ տաղանդավոր երիտասարդների որոնումը բարձրացվում է պետական քաղաքականության աստիճանի),
- գիտական հետազոտությունների և բացահայտումների գործընթացում իրականացվող սոցիալական և մշակութային փոփոխություններ (ֆորմալ կրթության ժամանակակից հաստատությունները, առաջին հերթին համալսարանները, գիտելիքի բոլոր ճյուղերի հիմնական կամ կարևորագույն գիտական կենտրոններից մեկն են):

Ուսումնառության բոլոր եղանակները՝ ֆորմալ, ոչ ֆորմալ և ինֆորմալ, պետք է համարվեն հավասարապես կարևոր: Անհրաժեշտ է ընդունել, որ անձանց ոչ ֆորմալ և ինֆորմալ ուսումնառության գործունեությունը վճռական նշանակություն ունի անբարենպաստ պայմաններում գտնվող խմբերին ներառելու և ֆորմալ կրթություն չունեցողներին խրախուսելու համար:

Ֆորմալ կրթությունն այն հիմնաքարն է, որը չափազանց կարևոր է կայուն և հիմնարար գիտելիքների ձեռքբերման, ինչպես նաև հասարակության մեջ որպես անձնավորություն կայանալու



համար: Ընդ որում, ֆորմալ կամ պաշտոնական կրթությունը համապատասխանում է համակարգված, կազմակերպված կրթական մոդելին, որը կառուցվում և կառավարվում է որոշակի օրենքների և նորմերի համաձայն՝ ներկայացնելով բավականին իմպերատիվ ուսումնական ծրագիր՝ նպատակների, բովանդակության և մեթոդաբանության առումներով:



**Գծապատկեր 2.6.2 Ֆորմալ մասնագիտական կրթության կառավարման շրջանակը**

Այս առումով, ֆորմալ մասնագիտական կրթության կառավարման շրջանակը ներկայանում է որոշակի առանձնահատկություններով (տես գծապատկեր 2.6.2): Նախ և առաջ, մասնագիտական ծրագրերի իրականացումը ՄՈՒՀ-երում համակարգված է լիազորված մարմնի (մեր դեպքում՝ ԿԳՄՍ նախարարության) հովանու ներքո: Թողարկվող մասնագիտությունների ցանկը, մասնագիտական կրթական ծրագրերի լիցենզավորումը, կրթական ուսումնական պլաններն ու

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ֆորմալ  
կրթության  
կառավարման  
առանձնահատ-  
կություններից է,  
կրթական նորմա-  
տիվային  
գործունեության  
կազմակերպումը:



## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ֆորմալ  
մասնագիտական  
կրթության  
կառավարումը  
առանձնանում է  
նաև որակի  
արտաքին և ներքին  
վերահսկողական  
գործընթացների  
գույզարդմամբ:



սովորողների թվաքանակի սահմանափակումները իրականացնում են պետական գերատեսչական մարմինները, որոնց պարբերաբար հաշվետու է ՄՈՒՀ-ը: Հետևաբար, ֆորմալ կրթությանը հատուկ է ուղղահայաց և հորիզոնական կառավարման գույզարդումը, երբ կրթօջախների կառավարչական որոշումները սերտորեն փոխկապակցվում են պետական գերատեսչական մարմինների պահանջների հետ:

Այստեղից բխում է ֆորմալ կրթության կառավարման մեկ այլ առանձնահատկություն, պայմանավորված կրթական նորմատիվային գործունեության կազմակերպման հետ: Ֆորմալ կրթության ուսման սևագրությունը նորմավորված է, նորմավորված են նաև կուրսակվող ակադեմիական կրեդիտները, լիազորված մարմնի կողմից պահանջ է դրվում սովորողների լիցենզավորված առավելագույն թվաքանակի գծով, նորմավորվում են նաև տարվա ուսումնական շաբաթների և ուսանողական արձակուրդների շաբաթները և այլն:

Ֆորմալ մասնագիտական կրթության կառավարումը առանձնանում է նաև որակի արտաքին և ներքին վերահսկողական գործընթացների գույզարդմամբ: Այսպես, ՀՀ-ում ՄՈՒՀ-երի ընդունելության քննությունների և շրջանավարտների ավարտական քննությունների որակը վերահսկում են պետական լիազորված մարմինները, իսկ սովորողի կրթական հետազոտված վերահսկում է ՄՈՒՀ-ի ներսում գործող որակի ապահովման կառույցը, որի արդյունքում կրթական ծառայությունների մատուցման որակի կառավարումը հանդես է գալիս որոշակի առանձնահատկություններով:

Ֆորմալ կրթությունն առանձնանում է նաև ինքնակառավարման սահմանափակումներով (տես գծապատկեր 2.6.2): Չնայած այն հանգամանքին, որ միջազգային պրակտիկայում համալսարանական ինքնակառավարման և ակադեմիական ազատությունների շարունակաբար պահանջ է դրվում, այնուամենայնիվ, թե՛ հայրենական, և թե՛ համաշխարհային իրականությունում այն լիարժեք չի իրացվում: Այսպես, համալսարանական համակարգի գործունեությունը մշտապես գտնվում է պետական գերատեսչական մշտադիտարկման ներքո: Չնայած այն հանգամանքին, որ բուհերն իրենք են կառավարում պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի հավաքագրումները, այնուհան-

## ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ֆորմալ կրթության կառավարման պարագայում առավել ցայտուն է դրսևորվում ՄՈՒՀ-երի և պետության հետադարձ հաղորդակցման կապի առկայությունը, որն էլ իր ազդեցությունն է թողնում կրթական ծառայությունների կազմակերպման կառավարչական որոշումների վրա:



դերձ այդ ուղղությամբ համալսարաններում գործում են որոշակի նորմատիվային պահանջներ: Համալսարանները, նամանավանդ պետական բուհերն ամեննին ազատորեն չեն կառավարում իրենց ֆինանսական միջոցները և այդ ուղղությամբ հաշվետու են պետական լիազորված մարմիններին: Բուհերը պարբերաբար ԿԳՄՄ-ից ստանում են զանազան հրահանգավորումներ, որոնց կատարումը պարտադիր պահանջ է դառնում:

Եվ վերջապես, ֆորմալ մասնագիտական կրթության ավարտին շրջանավարտին տրվում է պետական նմուշի դիպլոմ, այսինքն՝ շրջանավարտի մասնագիտական որակները հավաստվում են պետության կողմից: Այս հանգամանքով պայմանավորված, ավարտական քննությունները կազմակերպվում են պետական քննական հանձնաժողովով, որի ավարտին հանձնաժողովի նախագահը հաշվետվություն է ներկայացնում լիազորված մարմնին՝ քննության արդյունքների վերաբերյալ և ներկայացնում առաջարկությունները կրթական վերջարդյունքների բարելավման ուղղությամբ:

Հետևաբար, ֆորմալ կրթության կառավարման պարագայում առավել ցայտուն է դրսևորվում ՄՈՒՀ-երի և պետության հետադարձ հաղորդակցման կապի առկայությունը, որն էլ իր ազդեցությունն է թողնում կրթական ծառայությունների կազմակերպման կառավարչական որոշումների վրա:

Այս առումով, ֆորմալ կրթության պարագայում գործում է մասնակցային կառավարում՝ ընդգրկելով բոլոր շահառուներին, ինչպես պետությանը, այնպես էլ պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմին, ուսանողությանը, հանրային շահագրգիռ կազմակերպություններին:

## 2.7 ՈՉ ՖՈՐՄԱԼ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ոչ ֆորմալ կրթությունը՝ որպես հայեցակարգ, հայտնվեց 80-ականների վերջին, երբ նկատվեց և հիմնավորվեց, որ ֆորմալ կրթությունը ինքնին չի կարող հանգեցնել հասարակության զարգացմանը և չի կարող համապարփակ արձագանքել ուսման կարիքներին և աշխատաշուկայի պահանջներին:



20-րդ դարի 60-ական թվականներին հասարակության բոլոր ոլորտների զարգացման ընթացքի արագացմանը և հասարակական հարաբերությունների էական փոխակերպումներին գուզընթաց կրթական ոլորտ ներթափանցեց «ոչ ֆորմալ կրթություն» հասկացությունը: Ոչ ֆորմալ կրթության հիմնական նպատակը կրթական ոլորտում համարժեք պատասխան գտնելն էր դարի այնպիսի մարտահրավերներին, ինչպիսիք են՝ հասարակական և քաղաքացիական մասնակցության անկումը, ինֆորմացիոն հասարակության պահանջները, միջազգային ինտեգրացիոն, համընդհանրացման գործընթացների ակտիվացումը և տնտեսության համակարգային փոխակերպումների ու գոյություն ունեցող ֆորմալ կրթական համակարգի միջև աստիճանաբար խորացող անջրպետը: Որպես կրթության յուրահատուկ ձև՝ ոչ ֆորմալ կրթությունը թույլ է տալիս սոցիալական տարբեր խմբերի ներկայացուցիչներին ձեռք բերել և զարգացնել շարունակ փոփոխվող միջավայրի պահանջներին (պայմաններին) համապատասխան հմտություններ, կարողություններ և գիտելիքներ: Ոչ ֆորմալ ուսումնառության օրինակներ են.

- կազմակերպություններում աշխատողների համար իրականացվող վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման դասընթացները,
- մասնագիտական ու ոչ մասնագիտական ուսուցման դասընթացները, որոնք իրականացվում են ինչպես առևտրային, այնպես էլ ոչ առևտրային կազմակերպություններում, այդ թվում՝ պետական ուսումնական հաստատություններում,
- տարբեր միջազգային կազմակերպությունների ու ծրագրերի կողմից իրականացվող թիրախային դասընթացները,
- տարաբնույթ նախապատրաստական դասընթացները, այդ թվում՝ մասնավոր - կրկնուսույցների գործունեությունը:

Այս կրթությանը մեծ ուշադրություն սկսեցին դարձնել այն ժամանակ, երբ ֆորմալ կրթությունն այլևս չէր կարող մասնակիորեն ապահովել այն, ինչ երիտասարդներին անհրաժեշտ էր անձնական և մասնագիտական զարգացման համար: Առաջին հերթին՝ ոչ ֆորմալ կրթությունը՝ որպես հայեցակարգ, հայտնվեց

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ոչ ֆորմալ կրթությունը վերաբերում է երիտասարդների անհատական և սոցիալական կրթության պլանավորված, կառուցվածքային ծրագրերին և գործընթացներին, որոնք նախատեսված են մի շարք հմտությունների և կարողությունների կատարելագործման համար՝ ֆորմալ կրթական ծրագրից դուրս:



80-ականների վերջին, երբ նկատվեց և հիմնավորվեց, որ ֆորմալ կրթությունը ինքնին չի կարող հանգեցնել հասարակության զարգացմանը և չի կարող համապարփակ արձագանքել ուսման կարիքներին և աշխատաշուկայի պահանջներին:

Փաստացի, ոչ ֆորմալ կրթական համակարգը ձևավորվեց ի պատասխան այն մարտահրավերների, որոնք նոր դարաշրջանը ներկայացրեց ֆորմալ կրթական համակարգին: Ոչ ֆորմալ կրթական համակարգը ձևավորվեց որպես բացերը լրացնող և այլ տիպի քաղաքացի ձևավորող համակարգ, որը չէր հավակնում և չի էլ կարող հավակնել փոխարինելու ֆորմալ կրթական համակարգի կողմից տրվող մասնագիտական կրթությանը:

Ոչ ֆորմալ կրթության հիմնական հատկանիշների համակարգված վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ մասնակիցները այնուհանդերձ առաջնորդվում են դեպի ոչ ֆորմալ ծրագրեր, քանի որ դրանք առաջարկում են այն փորձը, որը նրանք նպատակադրվում են ձեռք բերել: Ավելին, ոչ ֆորմալ կրթությունը վերաբերում է երիտասարդների անհատական և սոցիալական կրթության պլանավորված, կառուցվածքային ծրագրերին և գործընթացներին, որոնք նախատեսված են մի շարք հմտությունների և կարողությունների կատարելագործման համար՝ ֆորմալ կրթական ծրագրից դուրս: Ուստի, ոչ ֆորմալ կրթությունը կարող ենք դիտարկել որպես կրթության յուրահատուկ ձև, որը հնարավորություն է տալիս սոցիալական տարբեր խմբերի ներկայացուցիչներին ձեռք բերել, ինչպես նաև զարգացնել հարափոփոխ պահանջներին համապատասխան գիտելիքներ, կարողություններ և հմտություններ:

Ոչ ֆորմալ կրթությունն իր մեջ ներառում է դասընթացներ, վերապատրաստումներ, կարճաժամկետ ծրագրեր, որոնք առաջարկվում են կրթության ցանկացած փուլում կամ աշխատանքային գործունեության ընթացքում: Հիմնականում ոչ ֆորմալ կրթությունն ապահովում է ավելի ճկուն ուսուցման ծրագրեր, որոնք բավարարում են սովորողների կարիքները, ավելի մատչելի են ժամանակի և ուսուցման վայրի առումով: Որպես կրթության յուրահատուկ ձև՝ ոչ ֆորմալ կրթությունը թույլ է տալիս սոցիալական տարբեր խմբերի ներկայացուցիչներին ձեռք բերել և անընդհատ զարգացնել շարունակ փոփոխվող միջավայրի պահանջներին համապատասխան հմտություններ, կարողություններ

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ոչ ֆորմալ կրթությունը մասնակիցներին հնարավորություն է տալիս հասկանալու թիմային մտածողության և թիմով աշխատելու եռությունը:



## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ոչ ֆորմալ կրթության մեջ ազատորեն կիրառվում է խմբային աշխատանքը, որը զարգացնում է թիմային աշխատանքներ կատարելու կարողությունները: Այն նպատակաուղղված է ուսուցանողի մասնակցությանը ուսուցման գործընթացին՝ սովորողների հետ համատեղ:



և գիտելիքներ: Նոր գիտելիքներ ստանալու գործընթացը հաճախ տեղի է ունենում ֆորմալ կրթական տարածքից դուրս, ոչ ֆորմալ պայմաններում, որտեղ կան հատուկ սահմանված նպատակներ, գործիքակազմ, մեթոդներ, որոնք օգնում են առավել արդյունավետ, և հետաքրքիր դարձնել կրթվելու գործընթացը:

Բնականաբար, ոչ ֆորմալ կրթությունն արմատապես տարբերվում է ֆորմալ կրթությունից: Օրինակ՝ այս կրթության մեջ գերադասելի է «ուսուցանող» տերմինը՝ «դասավանդող», «ուսուցիչ» տերմինների փոխարեն: «Ուսուցանողը» նա է, ով իր հետևից տանում է մասնակիցներին՝ օգնելով նրանց լիաժեք յուրացնել նյութը: «Ուսուցանողի» հիմնական դերն է՝ հետևել ընթացակարգին, օգնություն և ռեսուրսներ տրամադրել մասնակիցներին, նրանց հետ միասին առաջադրել հարցեր, այսինքն՝ ոչ թե սովորեցնել, այլ օգնել, որպեսզի սովորեն:

Ոչ ֆորմալ կրթության մեջ «ուսանող» տերմինի փոխարեն օգտագործվում է «մասնակից» եզրույթը: Ոչ ֆորմալ կրթության համակարգում ընդգրկված դասավանդողներն ունեն ուսումնական ծրագրերը ստեղծագործականորեն կիրառելու եզակի հնարավորություն՝ դրանք հասանելի դարձնելով ուսման կարիք ունեցող մասնակիցների համար: Դրան նպաստում են ոչ ֆորմալ կրթության մեջ իրականացվող մի շարք պայմաններ, որոնք հետևյալն են.

1. ոչ ֆորմալ կրթության դասերի տևողությունը ժամանակով չի սահմանափակվում,

2. մասնակիցներին ոչ ֆորմալ ծրագրերով ուսուցանելիս ուսուցանողն առաջին հերթին նկատի է ունենում գիտելիքների մակարդակը, հմտություններն ու կարողությունները,

3. ոչ ֆորմալ ուսուցման մեջ կիրառվում են ինտերակտիվ տարաբնույթ մեթոդներ՝ ուսուցումը դարձնելով առավել հետաքրքիր, բովանդակալից և արդյունավետ: Ոչ ֆորմալ կրթությունը հիմնականում հետաքրքրություններ է առաջացնում երիտասարդների շրջանում, իսկ երիտասարդների ոչ ֆորմալ կրթության մեթոդաբանությունը լիարժեքորեն հաշվի է առնում չափահասների սովորելու և հմտությունների ձեռքբերման ժամանակակից պատկերացումները: Այստեղ, նախևառաջ, կարևորվում է տարաբնույթ մշակութային միջավայրերում չափահասների կրթության տարբեր ձևերը՝ անկախ սեռից, ֆիզիկական ունա-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ՂՐՈՒՅԹ

Ոչ ֆորմալ կրթության ժամանակ ուսուցանողները պետք է հաշվի առնեն բազմազանության բոլոր ձևերը, ինչպիսիք են՝ գիտելիքների տարբեր մակարդակները, ուսուցման նախընտրելի մեթոդների տարբերությունները, հակասական ցանկությունները, մտադրությունները:



կություններից, սոցիալ – տնտեսական կարգավիճակից և այլն:

Ոչ ֆորմալ կրթության ժամանակ ուսուցանողները պետք է հաշվի առնեն բազմազանության բոլոր ձևերը, ինչպիսիք են.

1. գիտելիքների տարբեր մակարդակները,
2. գենդերային տարբերությունները,
3. մշակութային և լեզվական տարբերությունները,
4. մանրամասնությունների մեջ խորանալու ցանկության և պահանջի տարբերությունները,
5. ուսուցման նախընտրելի մեթոդների տարբերությունները,
6. մասնակցելու ցանկության տարբերությունները,
7. հակասական ցանկությունները, մտադրությունները և այլն:

Բազմաթիվ ռազմավարությունների հիման վրա ոչ ֆորմալ կրթության մեջ հիմնականում կիրառվում է ուսուցման հնարքների շղթայական գործիքակազմ, այդ թվում՝ լսել, մասնակցել, բանակցություններ վարել և այլն: Ոչ ֆորմալ կրթությունը մասնակիցներին հնարավորություն է տալիս հասկանալու թիմային մտածողության և թիմով աշխատելու էությունը:

Հատկանշական է, որ ոչ ֆորմալ կրթության մեջ ազատորեն կիրառվում է խմբային աշխատանքը, որը զարգացնում է թիմային աշխատանքներ կատարելու կարողությունները: Այն նպատակաուղղված է ուսուցանողի մասնակցությանը ուսուցման գործընթացին՝ սովորողների հետ համատեղ:

Համագործակցային ուսուցման հիմքում ընկած հիմնադրույթներն ամփոփ ձևակերպվում են հետևյալ կերպ.

1. Ուսուցումն ակտիվ գործընթաց է, որի միջոցով սովորողը յուրացնում է տեղեկատվությունը և նոր գիտելիքը համադրում է նախկինում ստացած գիտելիքների հետ:

2. Ուսուցումը պահանջում է մարտահրավերներ, ինչը մասնակիցներին թույլ է տալիս ակտիվորեն համագործակցել միմյանց հետ, մշակել և սինթեզել տեղեկատվությունը, այլ ոչ թե հիշել ու վերարտադրել այն:

3. Մասնակիցների համար օգտակար է ծանոթանալ տարբեր կենսափորձ ունեցող մարդկանց կարծիքների բազմազանությանը:

4. Ուսուցումը հաջող է ընթանում սոցիալական այնպիսի

**ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Հիմնականում ոչ ֆորմալ կրթությունը հիմնվում է տարբեր մշակութային արմատներ ունեցող երիտասարդների արժեքային համակարգի, ինչպես նաև փորձի, գիտելիքների, հետաքրքրությունների, կարիքների, գնահատման, ուսուցման նախընտրելի մեթոդների վրա:



միջավայրում, որ մասնակիցները հաղորդակցվում են միմյանց հետ: Նման մտավարժանքի ժամանակ սովորողը ստեղծում է կառուցվածքներ և ձևավորում մտքեր:

5. Համագործակցային ուսուցման ընթացքում մասնակիցները ենթակա են սոցիալական և զգացական ներգործության, քանի որ նրանք լսում են տարբեր կարծիքներ և պետք է արտահայտեն ու պնդեն իրենց յուրահատուկ հայեցակարգային կառուցվածքները: Ոչ ֆորմալ կրթության մեջ կիրառելի են այնպիսի մեթոդներ և հնարքներ, ինչպիսիք են՝ նախավարժանքը (ծանոթություն և խմբի ձևավորում), մտային գրոհ, շարժում և երաժշտություն, դերախաղ, վիկտորինաներ, զվարճալի վարժություններ, խաղեր, թարմացնող վարժություններ, բանավեճեր և այլն: Ոչ ֆորմալ կրթության ոլորտում կարևոր է հաշվի առնել հատկապես մշակութային բազմազանությունը, քանզի միջմշակութային ուսուցումը հանդիսանում է ոչ ֆորմալ կրթության էական բաղադրիչն է:

Հիմնականում ոչ ֆորմալ կրթությունը հիմնվում է տարբեր մշակութային արմատներ ունեցող երիտասարդների արժեքային համակարգի, ինչպես նաև փորձի, գիտելիքների, հետաքրքրությունների, կարիքների, գնահատման, ուսուցման նախընտրելի մեթոդների վրա: Ոչ ֆորմալ կրթության համակարգը առաջնայնությունը տալիս է մասնակիցների կողմից ուսուցողական արդյունքի ինքնագնահատմանը՝ չկարևորելով արտաքին դերակատարների կողմից իրականացվող ստուգումը: Քանի որ կրթական գործընթացի հիմնական թիրախը մասնակիցների արժեքային բազաներն են, վարվելակերպի մոդելները և կարծրատիպերը, ապա դրանց ոլորտում փոփոխությունները կարող է նկատել միայն մասնակիցը:

Ոչ ֆորմալ կրթությունը չի խթանում մրցակցությունը, փոխարենը առաջարկում է մեծ կարևորություն տալ թիմային աշխատանքին և ընդհանուր արդյունքի համար խմբային պատասխանատվության ստանձնմանը: Բացի այդ, ոչ ֆորմալ կրթությունը խթանում է մասնակիցների կողմից ուսուցողական գործընթացի համար առավելագույն պատասխանատվության ստանձնումը: Ֆորմալ կրթության գործընթացում բոլոր գործող դերակատարների հարաբերությունները պետք է լինեն առավելագույնս հորիզոնական և հիմնված ցանցային համագործակցության



## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Ոչ ֆորմալ  
կրթության համա-  
կարգը առաջնայ-  
նությունը տալիս է  
մասնակիցների  
կողմից  
ուսուցողական  
արդյունքի  
ինքնագնահատ-  
մանը՝ չկարևորե-  
լով արտաքին  
դերակատարների  
կողմից  
իրականացվող  
ստուգումը:



սկզբունքի վրա: Միանշանակ, կախված գիտելիքների և պատ-  
րաստվածության աստիճանից՝ ուսուցանողները գրավում են որոշ  
չափով ավելի ուժեղ դիրք, սակայն այս պարագայում կարևոր է ոչ  
այնքան ստացվող պատկերը, ինչքան ուսուցանողների մոտի-  
վացիան: Ոչ ֆորմալ կրթական գործընթացներում մասնակիցների  
կողմից գեներացվող գիտելիքը և փորձը ավելի շատ են գնա-  
հատվում, քան պրոֆեսիոնալ փորձագետի կողմից պատրաստի  
տրվող գիտելիքը: Ուսուցանողները և դասընթացի մասնակիցները  
հանդիսանում են կրթական գործընթացի մասնակիցներ և  
ներդրում կատարում իրենց հնարավորությունների չափով:

Համաձայն ոչ ֆորմալ կրթության մեջ ընդունված  
սկզբունքների՝ դրանք կարող են ձեռք բերվել կամավոր հի-  
մունքներով, տարաբնույթ կրթական միջոցառումների տեսքով,  
որոնք տեղի են ունենում ֆորմալ կրթական համակարգից դուրս:  
Հատկանշական է, որ ոչ ֆորմալ կրթության իրականացման մեջ  
էական դեր են խաղում հասարակական կազմակերպությունները,  
որոնք առավելապես ներգրավված են համայնքային և երիտա-  
սարդության հետ կատարվող կրթական ծրագրերի իրականաց-  
ման աշխատանքներում:

Առաջին անգամ ոչ ֆորմալ կրթության ճանաչման հարցը  
Եվրոպական մի շարք երկրներում բարձրացվել է 20-րդ դարի  
վերջին, երբ այն հասարակության մեջ արդեն իսկ նվաճել էր իր  
ուրույն դերը և տեղը՝ ընդունվելով որպես կրթության ան-  
բաժանելի տարր: Եվրոպական մի շարք երկրներ ընդունել են ոչ  
ֆորմալ կրթության հայեցակարգեր և ռազմավարական ծրագրեր:

Անցած դարի 90-ական թվականներին փորձ արվեց  
պաշտոնապես տարանջատել կամ սահմանել ուսումնառության  
երեք տեսակ: Արդեն 2000թ. պաշտոնական փաստաթղթով Եվրա-  
միությունը սահմանեց ուսումնառության 3 տեսակ՝ 1) ֆորմալ, 2) ոչ  
ֆորմալ, 3) ինֆորմալ: Ուսումնառության տեսակների այս տարան-  
ջատումը շատ կարևոր էր վիճակագրության վարման, քաղաքա-  
կանության մշակման և կենսագործման տեսանկյունից: Ոչ ֆորմալ,  
ինֆորմալ ուսումնառությունների արդյունքների վավերացումը  
նաև սոցիալական խնդիր է լուծում, կրճատում է ուսումնառության  
տևողությունը: Այսինքն, մարդը, որը տիրապետում է արդեն շատ  
գիտելիքների, կարիք չունի նորից գնալու երկու, երեք և ավելի  
տարի սովորելու, անցնելու ամբողջ համալսարանական կամ

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Հատկանշական է, որ ոչ ֆորմալ կրթության իրականացման մեջ էական դեր են խաղում հասարակական կազմակերպությունները, որոնք առավելապես ներգրավված են համայնքային և երիտասարդության հետ կատարվող կրթական ծրագրերի իրականացման աշխատանքներում:



քուլեջային ծրագիրը: Նա պարզապես կարող է լրացնել իր գիտելիքների մեջ եղած որոշ բացերը՝ ավելի քիչ ժամանակ ու միջոցներ ծախսելով:

Այսպիսով, մասնագիտական ոչ ֆորմալ կրթությունը կազմակերպված կրթական գործունեություն է, որը կարող է չհամընկնել քուլեջների, բուհերի և ֆորմալ կրթության մեջ մտնող այլ կազմակերպությունների գործունեության հետ: Հասարակական գիտություններում և ժամանակակից մանկավարժական պրակտիկայում տերմինը կիրառվում է «շարունակական կրթություն», «հավելյալ կրթություն», «ինքնակրթություն» հասկացությունների ներքո, որը ցույց է տալիս, որ անձի կայացման համար կարևոր է կրթվել և զարգանալ ողջ կյանքի ընթացքում: Որպես կանոն, ոչ ֆորմալ կրթությունը չի հակադրվում ֆորմալ կրթությանը, որը իրականացվում է պետական կրթական հաստատություններում, կրթության վերաբերյալ պաշտոնապես ընդունված փաստաթղթերով, թեպետ ոչ ֆորմալ կրթության իրականացման համար հավաստագրի բացակայությունը պարտադիր պայման չէ: Ոչ ֆորմալ կրթության նպատակն է զարգացնել անձի քաղաքական, քաղաքացիական, սոցիալական, տնտեսական և մշակութային մասնակցությունը հանրային կյանքում, նրա կարողությունները, հմտությունները, արժեքային համակարգը և գիտելիքները, որոնք ձեռք են բերվում ֆորմալ կրթության համակարգից դուրս կամ դրան համընթաց:

Ուսուցանումը (թրեյնինգը)՝ ոչ ֆորմալ կրթական գործընթացի կազմակերպման հիմնական ձևերից է, որը, ի տարբերություն կենսափորձով ձեռք բերվող կրթության, բնութագրվում է հստակ պլանավորմամբ, համապատասխան խմբի կարիքների բավարարման համար անհրաժեշտ ճկունությամբ և իրազեկ վարողի կամ ուսուցանողի առկայությամբ:

Այնուամենայնիվ, գնահատումը ոչ ֆորմալ կրթական համակարգի արդյունավետության աստիճանի որոշման գործընթաց է, որը չի ենթադրում ուսուցանման արդյունքում մասնակիցների կողմից ձեռք բերված գիտելիքների և հմտությունների աստիճանի որոշում քննության կամ ստուգարքի միջոցով, այլ առավելապես հիմնված է մասնակցի ինքնագնահատման և

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ՂՐՈՒՅԹ

Գնահատումը ոչ ֆորմալ կրթական համակարգի արդյունավետության աստիճանի որոշման գործընթաց է, որը չի ենթադրում ուսուցանման արդյունքում մասնակիցների կողմից ձեռք բերված գիտելիքների և հմտությունների աստիճանի որոշում քննության կամ ստուգարքի միջոցով, այլ առավելապես հիմնված է մասնակցի ինքնագնահատման և մասնակիցների կողմից ուսուցանման գործընթացի արդյունավետության գնահատման վրա:



մասնակիցների կողմից ուսուցանման գործընթացի արդյունավետության գնահատման վրա: Գնահատումը կատարվում է ուսուցանողի կողմից ընտրված գնահատման մեթոդների կիրառմամբ: Թեպետ, ոչ ֆորմալ կրթության գործընթացին մասնակցության արդյունքում ձեռք բերված կարողությունների, հմտությունների և գիտելիքների արժևորումը օրենքի սահմաններում հնարավոր է իրականացնել պետական և մասնավոր սեկտորների, հասարակական կազմակերպությունների կողմից:

Ոչ ֆորմալ կրթության բնագավառում գործում են կառավարման առանձնահատուկ մոտեցումներ, ինչպիսիք են.

- ոչ ֆորմալ կրթության բնագավառում մատչելիության, մրցակցության և հրապարակայնության ապահովումը.
- ֆորմալ և ոչ ֆորմալ կրթական համակարգերի փոխլրացման ուղիների գործարկումը,
- ոչ ֆորմալ կրթության որակի ապահովման մեխանիզմների կիրառումը,
- ոչ ֆորմալ կրթության համակարգի վերաբերյալ հասարակության իրազեկվածության աստիճանի բարձրացումը,
- ոչ ֆորմալ կրթության բնագավառում նորարարական մոտեցումների և մեթոդների օգտագործման խրախուսումը և խթանումը.
- ոչ ֆորմալ կրթության բնագավառում մասնակիցների միջազգային շարժունակությանը նպաստելը,
- ոչ ֆորմալ կրթության հասանելիության և մատչելիության գործառույթների իրականացումը,
- ոչ ֆորմալ կրթական ծառայությունների մատուցման ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումը,
- հասարակության իրազեկության աստիճանի բարձրացմանն ուղղված միջոցառումների կազմակերպում՝ ոչ ֆորմալ կրթության համակարգի զարգացման մատչելիության բարձրացման և տարածման համար:

Ոչ ֆորմալ կրթությունը կազմակերպվում է մի շարք առանձնահատկություններով, որոնք նույնպես պայմանավորում են այս կրթաձևի կառավարման յուրահատկությունները: Նախևառաջ, կրթական ծրագրերը կազմվում են ուսուցանողների կողմից և չեն հաստատվում պետական մակարդակով՝ ելնելով դասընթացի նպատակներից և խնդիրներից: Սակայն այն դիտարկվում է

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Թրեյնինգը ոչ ֆորմալ կրթական գործընթացի կազմակերպման հիմնական ձևերից է, որը, ի տարբերություն կենսավորված ձեռք բերվող կրթության, բնութագրվում է հստակ պլանավորմամբ, համապատասխան խմբի կարիքների բավարարման համար անհրաժեշտ ճկունությամբ և իրազեկ վարողի կամ ուսուցանողի առկայությամբ:



որպես նախնական առաջարկ և ենթակա է փոփոխության՝ հաշվի առնելով մասնակիցների ցանկությունները, հետաքրքրությունները և ակնկալիքները: Դրան զուգահեռ, ուսուցանման գործընթացում հավասար ուշադրություն է դարձվում մասնակիցների մտավոր, զգայական, ֆիզիկական ոլորտներին («համակողմանի» մոտեցում): Ուսուցանման գործընթացն իրականացվում է, հատկապես մասնակիցների մոտեցումների, վարվելակերպի մոդելների, արժեքային համակարգի, կարծրատիպերի հետ:

Գիտելիքն ու հմտությունները ձեռք են բերվում ուսուցման գործընթացին ուղղակի մասնակցելու արդյունքում: Գործընթացն իրականացվում է համապատասխան գիտելիքին և հմտությանը լիարժեք տիրապետող անհատի՝ ուսուցանողի կողմից: Ի տարբերություն հիերարխիկ «վերևից ներքև» մոդելի՝ այս դեպքում գիտելիքը հիմնականում ստացվում է «հորիզոնական» եղանակով (հավասարը՝ հավասարին մեթոդով):

Մասնակիցների կողմից իրականացվող ինքնագնահատումն է (մասնակիցն ինչ ստացավ տվյալ կրթական գործընթացին մասնակցելու արդյունքում) և գործընթացի արդյունավետության գնահատումը (ուսուցանման կազմակերպման որակը և համապատասխանությունը մասնակցի սպասումներին): Քննություն, թեստ գաղափարները չեն կիրառվում: Չեն կիրառվում խրախուսման մեթոդները, խրախուսվում են փոխօգնությունը և թիմային ոգին: Դասընթացի վերջում բոլոր մասնակիցներին տրվում են միանման «մասնակցության հավաստագրեր»:

Ոչ ֆորմալ ուսումնառության համակարգն իրականացնում է մի շարք հիմնական գործառույթներ, որոնցում խիտ միահյուսված են մի կողմից՝ սոցիալական, տնտեսական, քաղաքական, մյուս կողմից՝ կրթական խնդիրները: Այդ գործառույթներն են՝

- 1) մասնագիտական կրթությանը նախապատրաստումը.
- 2) հասարակական գործունեության մեջ զանգվածների արդյունավետ մասնակցության ընդլայնումը.
- 3) անձի բազմակողմանի համամշակութային զարգացումը.
- 4) հիմնական կրթության կամ կրթության գործող համակարգի արդիականացումը.
- 5) գիտելիքների նվազագույն մակարդակի բարձրացումը.
- 6) ժամանցի և հանգստի խելամիտ կազմակերպումը.
- 7) սերունդների միջև կրթական և մշակութային տարբե-

**ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Ի տարբերություն հիերարխիկ «վերևից ներքև» մոդելի՝ ոչ ֆորմալ կրթության պարագայում գիտելիքը հիմնականում ստացվում է «հորիզոնական» եղանակով:



**ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Ոչ ֆորմալ կրթության պարագայում քննություն, թեստ գաղափարները չեն կիրառվում: Չեն կիրառվում խրախուսման մեթոդները, խրախուսվում են փոխօգնությունը և թիմային ոգին: Դասընթացի վերջում բոլոր մասնակիցներին տրվում են միանման «մասնակցության հավաստագրեր»:



րությունների նվազեցումը.

8) շրջակա միջավայրին անհատի կենսական և սոցիալական հարմարվողականության աստիճանի բարձրացումը.

9) ինքնակրթության սկզբունքների ուսուցումը և ինքնակրթության ունակությունների ձևավորումը.

10) վերապատրաստման, որակավորման բարձրացման և վերաորակավորման դասընթացների կազմակերպումը, նորագույն տեխնոլոգիաների ուսուցումը:

Այս գործառույթները հաջողությամբ իրականացվում են ոչ ֆորմալ ուսումնառության զարգացած համակարգ ու ավանդույթներ ունեցող մի շարք երկրներում, մինչդեռ Հայաստանի Հանրապետությունում դրանց համար դեռևս պետք է ձևավորվեն ինչպես իրավական հիմքեր ու համապատասխան ենթակառուցվածքներ, այնպես էլ հասարակության համապատասխան վերաբերմունք և մտածողություն:

## 2.8 ԻՆՖՈՐՄԱԿ ԱՌՑԱՆՑ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԻՆՔՆԱԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

### ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Կենսափորձով ձեռք բերված կրթությունը (ինֆորմալ)՝ բնական կրթական գործընթաց է, որից անհատը ողջ կյանքի ընթացքում առօրյա շփումների միջոցով ձեռք է բերում բազմաբնույթ արժեքներ, ունակություններ, հմտություններ և գիտելիքներ:



Կենսափորձով ձեռք բերված կրթությունը (ինֆորմալ)՝ բնական կրթական գործընթաց է, որից անհատը ողջ կյանքի ընթացքում առօրյա շփումների միջոցով ձեռք է բերում բազմաբնույթ արժեքներ, ունակություններ, հմտություններ և գիտելիքներ: Այս գործընթացի տարրեր կարող են դիտվել, օրինակ՝ ընտանիքի անդամների, ընկերների, միջավայրի հետ հաղորդակցությունը, զանգվածային լրատվության միջոցները, գրականությունը, համացանցը և տեղեկատվական այլ աղբյուրներ: Նման կրթությունը, որը տեղի է ունենում կյանքում, բայց հաճախ ինքնաբերաբար, առանց կրթության բարելավման նպատակի, պետք է վերագրվի ինֆորմալ կրթությանը:

Ինֆորմալ կրթությունն ընդգրկում է ուսուցման լայն շրջանակ, որին բոլոր մարդիկ մասնակցում են իրենց կյանքում ամեն օր: Այն կարող է լինել ցանկացած տեսակի տեղեկատվություն, որը սովորողը ստացել է հեռուստատեսությունից, ռադիոյից, ընկերների և/կամ ընտանիքի հետ զրույցներից:

Մասնագիտական ինֆորմալ կրթությունը ներառում է հետևյալ գործողությունները.

1. այցելություններ թանգարաններ կամ գիտական և այլ տոնավաճառներ և այլն,
2. ռադիոհաղորդումներ լսելը, կրթական կամ գիտական թեմաներով հեռուստահաղորդումներ դիտելը,
3. ամսագրերում գիտության, կրթության, տեխնիկայի և այլնի վերաբերյալ տեքստերի ընթերցումը,
4. մասնակցություն գիտական մրցույթներին,
5. մասնակցությունը բաց դասախոսությունների, գիտաժողովների և այլն:

Ինֆորմալ կրթության մասնակիցները սովորում են նաև փորձառության միջոցով: Առաջարկվող գործողություններն օգնում են մասնակիցներին հասնել և կատարելագործել իրենց հմտություններն ու ուսումը՝ առանց գիտակցելու, որ իրենք ներգրավված են ուսումնական գործընթացում: Ինֆորմալ կրթությունը բավականին տարբերվում է ֆորմալ, ինչպես նաև ոչ ֆորմալ կրթությունից, թեև որոշ դեպքերում այն կարող է սերտ հարաբե-

**ԱՈՒՆՑՔԱՅԻՆ  
ԴՐՈՒՅԹ**

Ինֆորմալ կրթությունը չունի այն կառուցվածքն ու մակարդակները, որոնք ունեն ֆորմալ դպրոցները: Դա ավելի բնական է և ինքնաբերական, այսինքն՝ տեղեկատվությունը, որը մենք սովորում ենք կրթության այս ձևի միջոցով, գալիս է նաև սեփական փորձից սովորելով:



րություններ պահպանել երկուսի հետ:

Բնականաբար, որքան բարձր լինի ինֆորմալ կրթական գործունեության մեջ ներգրավված համակարգվածության և կազմակերպվածության աստիճանը, այնքան ավելի մոտ կլինի ոչ ֆորմալ կրթությանը: Նաև առկա է գործնական հնարավորություն՝ ինֆորմալից ֆորմալին կամ ոչ ֆորմալին անցնելու համար:

Այսպես, բնության թանգարան այցելությունը կարող է լինել ինֆորմալ կրթության օրինակ, եթե բխում է ուսումնառուի անձնական և ինքնաբերական որոշումից, քանի որ դա ուղղակիորեն կախված չէ նրա կրթական գործունեության հետ: Այնուամենայնիվ, եթե նման այցը սահմանված ուսումնական ծրագրի մաս է կազմում և սովորողներից պահանջում է գրավոր հաշվետվություն, որտեղ պետք է լինի նաև ուսուցչի գնահատականը, դա կլինի գործունեություն, որը կապված է կամ ֆորմալ կամ ոչ ֆորմալ կրթության հետ:

Սակայն մեծամասամբ, ուսումնառության այս ձևը չի համապատասխանում կրթության կազմակերպված և համակարգված տեսակետին: Հասկանալի է, որ ինֆորմալ կրթության մեջ պարտադիր չէ ներառել նպատակներ և դրանցից բխող խնդիրներ: Ինֆորմալ կրթությունը չունի այն կառուցվածքն ու մակարդակները, որոնք ունեն ֆորմալ դպրոցները: Դա ավելի բնական է և ինքնաբերական, այսինքն՝ տեղեկատվությունը, որը մենք սովորում ենք կրթության այս ձևի միջոցով, գալիս է նաև սեփական փորձից սովորելով:

Ինֆորմալ կրթությունը չունի նաև ուղեցույցներ, ուսումնական ծրագրեր կամ չափորոշիչներ: Քանի որ չկան ուսումնական ծրագիր կամ ստանդարտացված թեստեր, դժվար է քանակականացնել կամ ստուգել, թե որքան է սովորողը լավ հասկանում կամ յուրացնում տեղեկատվությունը: Եթե ինֆորմալ կրթության համար չկան հատուկ սահմանված նպատակներ և խնդիրներ, ապա դա չի նշանակում, որ այս կրթությունը լիովին անօգուտ է, և կիրառություն չի կարող ունենա որևէ բնագավառում:

Ինֆորմալ կրթության ակտիվացումը ներկայումս պայմանավորված է համացանցից տրվող հնարավորություններով: Առցանց դասավանդման ժամանակ ծագում են մեթոդաբանական նոր խնդիրներ, որոնք առնչվում են ակադեմիական խմբերի կենդանի շփումների պակասը լրացնելուն, ուսանող-համակարգիչ հաղոր-

## ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Եթե ինֆորմալ կրթության համար չկան հատուկ սահմանված նպատակներ և խնդիրներ, ապա դա չի նշանակում, որ այս կրթությունը լիովին անօգուտ է, և կիրառություն չի կարող ունենա որևէ բնագավառում:



դակցման անկենդան մթնոլորտը հնարավորինս գրավիչ դարձնելուն, ուսանողի ինքնամեկուսացման բացասական հետևանքները հաղթահարելուն, սովորողի ինքնակազմակերպման աստիճանը բարձրացնելուն:

ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի կանխատեսումների համաձայն, XXI դարում սովորողները լսարանում անցկացնելու են ուսումնառության համար հատկացված ժամանակի ընդամենը 30-40%-ը: Մյուս 60%-70% ծախսելու են հեռավար ուսուցման վրա՝ ժամանակակից հաղորդակցական միջոցների կիրառմամբ, ժամանակը տրամադրելով նաև ինքնակրթությանը: Դա նշանակում է, որ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների միջոցների կիրառումը կմեծանա առցանց ուսուցման գործընթացում և՛ դպրոցական, և՛ համալսարանական, և՛ որակավորման բարձրացման ոլորտներում, այսինքն՝ հարատև ուսումնառության բոլոր փուլերում:

Նաև ակնառու դարձավ, որ առցանց ուսուցումը էականորեն տարբերվում է նախկինում գործող ավանդական հեռավար ուսուցումից մի շարք հատկանիշներով: Նախ՝ համացանցի միջոցով հեռավար ուսուցման դեպքում սովորողը.

- ինքն է ընտրում իր համար ամենահարմար ուսուցման ժամանակը,
- կարող է սովորել «իր սեփական արագությամբ» և իրեն հարմար ռեժիմով,
- կարող է կենտրոնանալ ուսումնական նյութի որոշակի մասերի վրա,
- կարող է ավելի շատ համագործակցել դասախոսի հետ,
- կարող է ավելի արագ ստանալ անհրաժեշտ տեղեկությունները:

Բացի այդ, առցանց ինքնուսուցումը սկզբունքորեն տարբերվում է ավանդական հեռավար (թղթակցային) ուսուցումից նրանով, որ ստեղծվում է նոր կրթական տեղեկատվական միջավայր, որտեղ սովորողը հստակ գիտակցում է, թե ինչպիսի գիտելիքներ, հմտություններ և ունակություններ են իրեն անհրաժեշտ: Սովորողները հնարավորություն են ունենում ինքնուրույն ստանալու անհրաժեշտ գիտելիքները, օգտվելու զարգացած տեղեկատվական ռեսուրսներից (տվյալների և գիտելիքների բազաներ, համակարգչային, այդ թվում՝ մուլտիմեդիա, ուսուցանող և ստուգիչ թեսթային համակարգեր, էլեկտրոնային վարժանքներ,



## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Առցանց  
ինքնուսուցումը  
տեսանելի ապագա-  
յում կրթական  
շուկայում  
գերիշխող դիրք է  
գրավելու և  
ունենալու է  
կազմակերպչական  
հեռանկարային ա-  
ռանձնա-  
հատկություններ:



տեսագրություններ, ձայնագրություններ, էլեկտրոնային գրադարաններ, ինչպես նաև էլեկտրոնային դասագրքեր ու մեթոդական ձեռնարկներ):

Առցանց ինքնուսուցումը տեսանելի ապագայում կրթական շուկայում գերիշխող դիրք է գրավելու և ունենալու է կազմակերպչական հեռանկարային առանձնահատկություններ:

**Առաջին.** WEB լսարանի նոր կոնցեպտի նախագծում, որը հնարավորինս կտեղափոխի ավանդական ուսուցման մոտեցումները էլեկտրոնային միջավայր: Այս դեպքում, հնարավոր կդառնա վիրտուալ միջավայրում կիրառել ավանդական լսարանային ուսումնառությանը հատուկ դասախոսություններ, սեմինար-քննարկումներ, խմբային շնորհանդեսներ, բանավեճային ակումբներ, կլոր սեղաններ, որոնք հնարավոր կլինի կազմակերպել ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաներով:

**Երկրորդ.** մանկավարժական նորամուծությունները կթիրախավորվեն ուսանողակենտրոն ուսուցմանը, երբ ուսանողը ակտիվ մասնակցություն կունենա ինքնակրթության գործընթացին, էլեկտրոնային վարժանքներով կզարգացնի իր մասնագիտական կարողությունները, էլեկտրոնային թեստերով կանցնի ինքնագնահատման համակարգով:

Հեռավար ուսուցման պարագայում ներկայումս հիմնախնդիր է դառնում «համացանցային ուսանողական համայնքի» ձևավորումը, որը գալիս է որոշակիորեն փոխարինելու ավանդական լսարանային ուսանողական խմբերին: Անկախ այն հանգամանքից, որ հեռավար ուսուցման համակարգում ընդգրկված անհատը կրթություն է ստանում «սուր տարբերակով», միևնույն է, նա հնարավորինս պետք է զգա ուսանողական իր խմբի ներկայությունը՝ թեկուզ և վիրտուալ աշխարհում:

Հետևաբար, համացանցային կրթական մոդուլները պետք է նախագծել այնպես, որ դրանցում գերադասելի լինեն on-line ֆորումները, բանավեճային ակումբները, խմբային աշխատանքները, որոնք կմեղմեն հեռավար ուսուցման ուսանողի սոցիալական մեկուսացման աստիճանը: Ի դեպ, MOODLE կրթական հարթակը, որն ինտենսիվորեն սկսվեց կիրառվել համավարակից հետո, հնարավորություն է ընձեռում բազմակողմանի մոտեցում ցուցաբերել առցանց ուսուցմամբ մոդուլների նախագծմանը այնպես, որ ապահովվեն խմբային աշխատանքներ, ուսումնական գործըն-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Համացանցային կրթական մոդուլները պետք է նախագծել այնպես, որ նրանցում գերադասելի լինեն on-line ֆորումները, բանավիճային ակումբները, խմբային աշխատանքները, որոնք կմեղմեն հեռավար ուսուցման ուսանողի սոցիալական մեկուսացման աստիճանը:



թացում ակտիվ հետադարձ կապ, բանավիճային քննարկումներ, WEB սեմինարներ, մասնագիտական ունակություններով ամրագրված էլեկտրոնային առաջադրանքներ: Այս առումով, MOODLE կրթական հարթակո անհրաժեշտ է կիրառել ոչ թե սոսկ հեռավար ձևաչափով ուսանողին նյութերի տրամադրման գործիք, այլ առցանց կրթության կազմակերպման արդյունավետ միջավայր:

Ուսանողի սոցիալական մեկուսացումը համարվում է հեռաուսուցման էական թերություններից մեկը: Եթե ի սկզբանե, համակարգիչների օգտագործումը պարունակում էր անհատի առողջապահական խաթարման ռիսկեր (տեսողության վատթարացում, նյարդային լարվածություն, «էլեկտրոնային պրեսինգ») և միայն խնդիր էր առաջանում պահպանելու համացանցից օգտվելու հիգիենա (համակարգիչից անընդմեջ օգտվելու ժամանակը ոչ ավելի, քան քառասուն րոպե, այնուհետև՝ մեկ ժամ աչքերին հանգիստ), ապա ներկայումս առավել «չարիք» է առցանց համակարգում անհատի սոցիալական մեկուսացումը, որի դեմ պայքարելը հետզհետե դառնում է էլ ավելի դժվար:

Ավանդաբար, համալսարանը ուսանողության կողմից ընդունվում է ոչ միայն գիտելիքների, մասնագիտական հմտությունների ընկալման միջավայր, այլև սոցիալական հարթակ, որտեղ ձևավորվում են ընկերային փոխհարաբերություններ, երիտասարդական ժամանցային, սպորտային միջոցառումներ, պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի հետ անմիջական շփումներ, որով ակադեմիական գործունեությունը դառնում է գրավիչ, իսկ ուսանողը հայտնվում է իրեն հարազատ սոցիալական խմբերում:

Առցանց ինքնուսուցման պարագայում բացակայում է ավանդական ուսումնառության գրավիչ միջավայրը, ուսանողը հայտնվում է սոցիալական մեկուսացման ռիսկի առջև, որը ոչ միայն իր բացասական հետևանքներն է թողնում անհատի ակադեմիական գործելաձևում, այլև նրա մոտ ձևավորում է սոցիալ-հոգեբանական շեղումներ:

Առցանց ուսուցման դեպքում ուսանողը որոշակիորեն ազատ է առօրյա ուսումնառության գրաֆիկի ընտրության հարցում, և կարող է դասավանդմանը մասնակցել, լսել դասախոսություններ, քննարկում ֆորումներին ընդգրկվել ժամանակային իր ընտրած ինտերվալում, որը նպաստում է կրթական գործընթացում անհատի սոցիալական մեկուսացմանը: Սոցիալական մեկուսացման նման

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ՂՐՈՒՅԹ

Առցանց  
ինքնաուսուցման  
պարագայում  
բացակայում է  
ավանդական  
ուսում-  
նառության  
գրավիչ  
միջավայրը,  
ուսանողը  
հայտնվում է  
սոցիալական  
մեկուսացման  
ռիսկի առջև, որը  
ոչ միայն իր  
բացասական  
հետևանքներն է  
թողնում  
անհատի  
ակադեմիական  
գործելառձում,  
այլև նրա մոտ  
ձևավորում է  
սոցիալ-  
հոգեբանական  
շեղումներ:



ռիսկերը չեզոքացնելու համար հեռավար ուսուցման պարագայում հնարավորինս ուսանողին պետք է «բերել խմբային ուսումնառության դաշտ», պարբերաբար հանձնարարելով ոչ միայն անհատական, այլև խմբային առաջադրանքներ, որոնք կստիպեն առցանց համակարգում ներգրավված ուսանողներին շփվելու միմյանց հետ, համատեղ լուծելու առաջադրանքներ, ներկայացնելու համախմբված սահուկահանդեսներ և այլն:

Ավելին, դպրոցական տարիներին որոշ դասընթացների գծով աշակերտներին մատուցվում է հեռավար ուսուցում, զուգորդված զանազան նկարագրողումներով, մուլտիմեդիաներով, ուսուցչի բնավոր խոսքով: Այդ ճանապարհով ակադեմիական տեղեկատվության ընկալումը դառնում է առավել գրավիչ, քան ընթերցումների միջոցով:

Համալսարանական ավանդական ուսուցումը, թերևս վեց-դարյա պատմություն ունենալով, ներկայումս կիրառությունն է գտնում որոշակի անփոփոխ բաղադրիչներով: Մինչև այսօր էլ ուսանողները կանոնավոր խմբերով, ըստ սահմանված դասացուցակի հաճախում են համալսարաններ, մասնակցում դասախոսությունների և գործնական աշխատանքների՝ իրենց ժամանակի զգալի մասը ծախսելով համալսարանական միջավայրում: Ինչպես անցյալում, ներկայում նույնպես չափազանց արժևորվում են ուսանողների անմիջական շփումները պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի հետ, որոնք ունեն ոչ միայն ուսուցողական, այլև դաստիարակչական նշանակություն:

Համալսարանում տիրող ակադեմիական միջավայրը միշտ էլ «հղկել է» ուսանողին՝ տալով նրան մտավորականին հարիր վարքագիծ, մարդ քաղաքացուն բնորոշ որակներ, մարդասիրական նկրտումներ: Այս առումով, համալսարան հաճախելը դեռևս միջին դարերից մինչև մեր օրերը, պատվաբեր է և ակադեմիական հպարտություն յուրաքանչյուր անհատի համար: Մակայն դրան զուգահեռ, մեր օրերում բուհ հաճախելու այդ միտմանը հակադարձում է առցանց ուսուցումը, որը ուսանողին տալով մասնագիտական որակներ, կարծես հեռացնում է նրան ակադեմիական միջավայրում կենդանի շփումներից և կրթությունը փոխադրում է համացանց, իսկ դասընթացները՝ էլեկտրոնային ոլորտ:

Ստացվում է այնպես, որ ավանդական համալսարանական կրթությունը, վերոնշյալ իր առավելությունների հետ մեկտեղ,

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Համալսարան  
հաճախելը և  
տարիներով  
սովորելը  
«արագորեն  
հնացող  
գիտելիքների»  
ձեռքբերման  
որոշակի ռիսկեր է  
պարունակում,  
ուստի բուհում  
անհատի  
ներկայության  
պահանջը հենց  
այդ առումներով  
դառնում է ոչ  
արդիական:



ներկայումս կարծես «ճգնաժամ» է ապրում, քանի որ մոլորակի վրա տարեցտարի աճում է հեռավար ուսուցման ծրագրերում ընդգրկվող ուսանողների թիվը, որոնք համեմատաբար պասիվ հաճախումներ են ունենում բուհեր և նախընտրում են ուսուցանվել էլեկտրոնային միջավայրում:

Համալսարանական ավանդական ուսուցման ներկայիս «ճգնաժամը» ունի մի շարք պատճառներ: Նախ՝ եթե նախկինում համալսարանը հանդիսանում էր որպես գիտելիքի աղբյուր և իմացաբանության դարբնոց, հիմա արդեն այդ դերը բուհը աստիճանաբար զիջում է համացանցին: Եթե նախկինում, ուսանողների համալսարան հաճախելու առանցքային շարժառիթը գիտելիք ձեռքբերումն էր, հիմա դա հնարավոր է առավել լայնամասշտաբ և արագընթաց ճանապարհով ստանալ համացանցից, որտեղ ի դեպ, տարեցտարի կտրուկ ավելանում ինչպես տեսական, այնպես էլ կիրառական տեղեկատվության շրջանակը: Եվ պատահական չէ, որ ժամանակակից պայմաններում պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմը զանգվածային գիտելիքահենք տեղեկատվության տրամադրման առումով չի կարող «մրցել» համացանցի հետ:

Բացի այդ, տեղեկատվական հասարակության դարաշրջանում ձևավորված գիտելիքներն առավել արագորեն են հնանում, քան ոչ վաղ անցյալում: Եթե ինդուստրիալ հասարակությունում համալսարանական ուսումնառության չորս-հինգ տարիների ընթացքում ձեռք բերված գիտելիքները շրջանավարտները օգտագործում էին տասնյակ տարիներ, ապա ներկայումս՝ դեռևս բուհը չավարտած, ուսումնառության իմացաբանական տեղեկատվությունը հաճախակիորեն սկսում է հնանալ և չհամապատասխանել աշխատաշուկայի պահանջների դինամիկ փոփոխություններին: Եվ ստացվում է այնպես, որ համալսարան հաճախելը և տարիներով սովորելը «արագորեն հնացող գիտելիքների» ձեռքբերման որոշակի ռիսկեր է պարունակում, ուստի բուհում անհատի ներկայության պահանջը հենց այդ առումներով դառնում է ոչ արդիական:

Անհատի սոցիալական մեկուսացումը, որն առավել ցցուն դարձավ տեղեկատվական հասարակարգում, նույնպես նպաստում է համալսարանական ավանդական ուսուցման ճգնաժամի խորացմանը: Ներկայումս, երիտասարդները իրենց ժամանցի զգալի մասը անցկացնում են համացանցում, մասամբ նախընտրելով էլեկտրոնային, և ոչ թե կենդանի ընկերային շփումները: Բնա-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Համալսարանական ավանդական կրթության նկատմամբ առցանց ինքնուսուցումը շահեկան է նաև կրթության կազմակերպման ժամանակային ռեսուրսա- խնայողության առումով:



կանաբար, սոցիալական մեկուսացման ձևավորված իրավիճակը որոշակիորեն գրավիչ է դարձնում ոչ թե ավանդական, այլ համացանցային ուսուցումը:

Եվ ի վերջո, համալսարանական ավանդական կրթության նկատմամբ առցանց ինքնուսուցումը շահեկան է նաև կրթության կազմակերպման ժամանակային ռեսուրսախնայողության առումով: Հեռավար կրթական ծրագրերում ուսանողները ժամանակ չեն կորցնում համալսարան հաճախելու ճանապարհներին, կարողանում են ճկուն մոտեցում ցուցաբերելու առցանց ուսումնական գործընթացին միանալիս և այնտեղից դուրս գալիս, իրենք են կառուցում ուսումնառության ժամանակաընթացը, ցուցաբերում են ինքնակազմակերպման բարձր աստիճան, որոնք որոշակիորեն սահմանափակված են ավանդական ուսումնառության ժամանակ (դասացուցակով համալսարան հաճախումներ, «վերնից սահմանված» կոշտ ժամանակացույցով ակադեմիական պարապմունքներ և այլն):

### *Առցանց ուսուցման բարելավման մեթոդաբանական մարտահրավերները*

Այնուհանդերձ, առցանց ինքնուսուցումը մեթոդաբանական առումներով նույնպես կատարյալ չէ, որը բազմիցս նշվում է մասնագիտական գրականությունում: Այսպես, որպես հեռավար ուսուցման թերությունների շարքում նշվում է, որ.

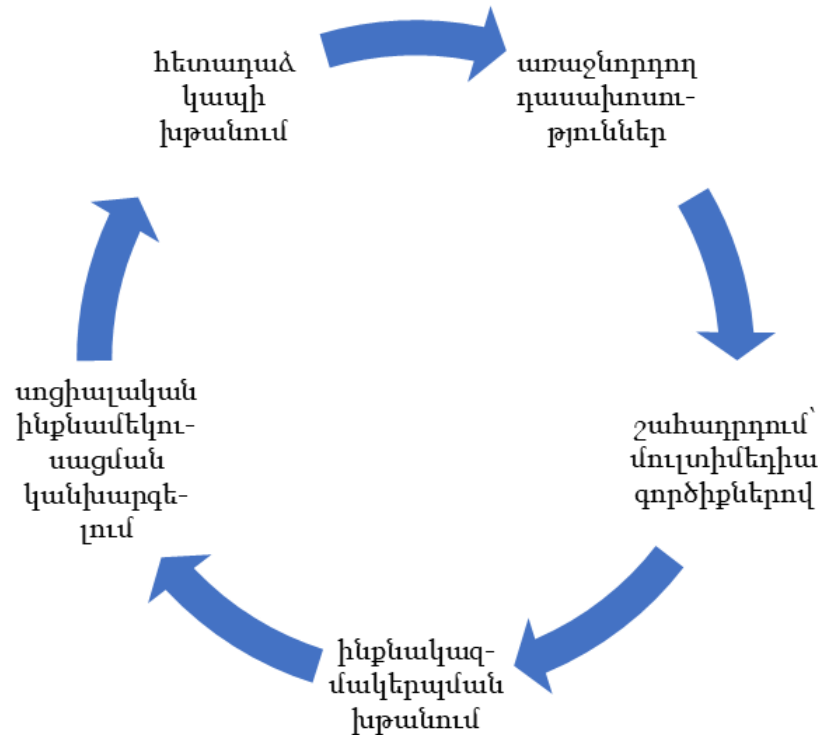
- բացակայում է սովորողի և դասախոսի միջև անմիջական հաղորդակցումը,
- դժվար է ստեղծվում ստեղծագործական մթնոլորտ սովորողների խմբում, երբ սովորողի կողքին չկա մեկը, որը կարող է ոգևորել նրան, դա կարող է խիստ բացասաբար ազդել ուսուցման գործընթացի վրա,
- բարձր պահանջներ է ներկայացվում ուսուցման գործընթացի կազմակերպմանն ու կառավարմանը, բավական բարդ է ունկնդիրներին շահադրդելու խնդիրը,
- անհրաժեշտ են մի շարք անհատական և հոգեբանական պայմաններ, նաև խիստ ինքնակարգապահություն, իսկ դա ուղղակիորեն կախված է սովորողի ինքնուրույնությունից և ինքնագիտակցումից,
- մասնագիտական որոշակի գործնական հմտություններ կարելի է ձեռք բերել միայն իրականում (բայց ոչ վիրտուալ) գործնական և

**ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ  
ՂՐՈՒՅԹ**

Ինքնուսուցման պարագայում միշտ չէ, որ սովորողները պատրաստ են լարված, արդյունավետ ինքնուրույն աշխատանքի, ինքնակազմակերպվելու, իզոբրու են անձնապես պլանավորելու ակադեմիական աշխատանքը, բացակայում է ինքնակարգապահությունը:



- լաբորատոր աշխատանքներ կատարելով,
- հաղորդակցման տեխնոլոգիաներով դասավանդումը հանգեցնում է սովորողների մեկուսացման, նվազում է հսկողությունը դասախոսի կողմից
- միշտ չէ, որ սովորողները պատրաստ են լարված, արդյունավետ ինքնուրույն աշխատանքի, ինքնակազմակերպվելու, իզոբրու են անձնապես պլանավորելու ակադեմիական աշխատանքը, բացակայում է ինքնակարգապահությունը:



Գծապատկեր 2.8.1 Առցանց ուսուցման մոդուլի նախագծման առանցքային սկզբունքները

Չունենալով հնարավորություն մասնակցելու լսարանային դասընթացներին և մնալով «միայնակ» դեմ հանդիման համակարգչի հետ, հեռավար դասընթացին ուսանողն առաջին հերթին ակադեմիական վարքագծի կազմակերպման ուղղորդման կարիք ունի: Այս առումով, ցանակացած մոդուլ նախագծելիս, պետք է լսելի լինի դասախոսի խոսքը, երբ տեսաուղերձով դասավանդողը ունկնդրին ներկայացնում է դասավանդման նպատակը, խնդիրները ակնկալվող ուսումնառության վերջնարդյունքները «գիտելիք – հմտություններ - կարողություններ» կտրվածքով: Այնուհետև ուսանողին հաս-

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Չունենալով  
հնարավորություն  
մասնակցելու  
լսարանային  
դասընթացներին և  
մնալով  
«միայնակ» դեմ  
հանդիման  
համակարգչի հետ,  
հեռավար դասըն-  
թացին ուսանողը  
առաջին հերթին  
ակադեմիական  
վարքագծի  
կազմակերպման  
ուղղորդման  
կարիք ունի:



ցեագրված վիդիո ուղերցով պետք է ներկայացվեն սովորողի ուսումնառության եղանակները, գնահատման մոտեցումները և դասընթացին առնչվող կազմակերպչական այլ խորհուրդներ և ուղղորդումներ:

Կարևորվում է նաև առաջնորդող դասախոսությունների շարքը, որը հնարավորության դեպքում պետք է լինի տեսաձայնագրված, հակառակ դեպքում՝ PDF տեքստային ձևաչափով: Ունենալով համացանցից ստանալու իմացաբանական տեղեկատվության լայն հնարավորություններ, այնուամենայնիվ, առանց ուղղորդող դասախոսությունների ուսանողը կխճճվի «տեղեկատվական սարդոստայնում»: Այս առումով, հեռավար ուսուցման ժամանակ պարտադիր տրամադրվում են թեմատիկ և թիրախավորված դասախոսություններ, որոնք ուղղորդում են ուսանողին ճիշտ կողմնորոշվել ուսումնառությանն առնչվող համացանցում առկա այլընտրանքային տեղեկատվության ընտրության հարցում: Հետևաբար, առաջնորդող դասախոսությունների առկայությունը պարտադիր է սկզբունք է առցանց մոդուլի նախագծման գործընթացում (տես գծապատկեր 2.8.1):

Հեռավար ինքնուսուցմանը հատուկ է «ձանձրույթի ախտանիշի» ձևավորման ռիսկը, որը հաղթահարելի է ակտիվ մուլտիմեդիա գործիքակազմով գրավիչ ուսումնառության շահադրդրման կիրառման դեպքում (տես գծապատկեր 2.8.1): Հայտնվելով «Էլեկտրոնային» միջավայրում և չգալով ակադեմիական կենդանի լսարանի ջերմությունը, ունկնդրելով հեռավար դասախոսությունների շարք, միայնակ կատարելով էլեկտրոնային վարժանքներ, չվայելելով իրեն հասցեագրված դասախոսի կամ դասընկերների գովասանքը, ուսանողի համար հեռաուսուցումը պարզապես դառնում է ձանձրալի: Հենց այստեղ է, որ դասավանդման մոդուլը նախագծելիս պետք է կիրառվեն շահադրդիչ ազդակներ, որոնք աշխուժություն կհաղորդեն ուսումնառությանը: Դրանք կարող են լինել հեռաուսուցմամբ մոդուլում ընդգրկված ուսանողական խմբի գնահատման վարկանիշային սանդղակում՝ սովորող անձի առաջադիմության դիրքի պարբերաբար ներկայացումներ, էլեկտրոնային վարժանքները ճիշտ լուծելիս էմոցիոնալ պատկերային նշանների վաստակումներ (gajets), մուլտիմեդիա ձևաչափով խրախուսանքի արժանացումներ և այլն:

Ինքնակազմակերպման խթանումը նույնպես կարևորագույն

## ԱՌԱՆՅՔԱՅԻՆ ԴՐՈՒՅԹ

Հեռավար  
ինքնաուսուցմանը  
հատուկ է  
“ձանձրույթի  
սիպտոմի”  
ձևավորման  
ոիսկը, սակայն  
որը հաղ-  
թահարելի է  
ակտիվ  
մուլտիմեդիա  
գործիքակազմով  
գրավիչ  
ուսումնառության  
շահադրդրման  
կիրառման  
դեպքում:



սկզբունք է առցանց ուսուցման կազմակերպման գործընթացում: Կրթական ոլորտում ինքնակազմակերպումն առավել հաջող է ստացվում հասուն տարիքային խմբերում, իսկ երիտասարդների մոտ այն առավել ոիսկային է: Հետևաբար, հեռավար ուսուցմամբ ցանկացած մոդուլ պետք է ուղեկցվի հատուկ հրահանգավորմամբ, մանրամասն ներկայացնելով էլեկտրոնային թեստերի, վարժանքների ընթացիկ և ամփոփիչ քննությունների ժամանակացույցը, վեբինարների օրերը, on-line խմբային բանավիճային ակումբների կազմակերպման ժամերը:

Ուսանողի սոցիալական ինքնամեկուսացման ոիսկերի կանխարգելումը նույնպես հաշվի է առնվում առցանց ինքնուսուցման մոդուլի իրացման ժամանակ: Այս առումով մոդուլը կիրառելիս պետք է հնարավորինս օգտագործել տեսանկարահանված դասախոսական նյութեր, վեբինարներ, ուսանողական բանավիճային on-line ֆորումներ, խմբային առաջադրանքներ և ծրագրեր, որոնք դասավանդման պրոցեսին կհաղորդեն խմբավարություն և հեռավար ուսուցումը չեն տանի անհատի ինքնամեկուսացման ճանապարհով (տես գծապատկեր 2.8.1):

## ԻՆՔՆԱՍՏՈՒԳՄԱՆ ՋԱՐՑԵՐ



1. Ներկայացրե՛ք կառավարչական վերափոխումների ընթացքը մասնագիտական կրթական համակարգում:
2. Բնութագրե՛ք խմբերի կառավարման առանձնահատկությունները համալսարաններում:
3. Ինչպիսի՞ փուլերով են ընթանում կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացները:
4. Ինչպիսի՞ առանձնահատկություններ ունի մասնագիտական ունակությունների հենքով կրթության կազմակերպումը:
5. Ինչպե՞ս է իրականացվում մասնագիտական կրթական ծրագրերի կառավարումը:
6. Բնութագրե՛ք ֆորմալ մասնագիտական կրթության կառավարման առանձնահատկությունները:
7. Բնութագրե՛ք ոչ ֆորմալ մասնագիտական կրթության կառավարման առանձնահատկությունները:
8. Որո՞նք են ինֆորմալ կրթության ինքնակառավարման հնարավորությունները:



## Օգտագործված գրականություն

1. «Կրթության մասին» ՀՀ օրենք, Երևան, 1999
2. «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենք, Երևան, 2004
3. Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոնի հիմնադրամի պաշտոնական կայք, //www.anqa.am
4. Խաչատրյան Ն., Կրթության ֆինանսական կառավարում, «Էդիթ Պրինտ», Երևան, 2013
5. Ճուղուրյան Ա., Խաչատրյան Ն., Կրթական ծառայությունների եկամուտների կառավարման հիմնախնդիրները բուհերում, «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես, Երևան, 2013, 3-4
6. Ճուղուրյան Ա., Խաչատրյան Ն., Ունակությունների հենքով համալսարանական կրթության ապագան, «Այլընտրանք» եռամսյա գիտական հանդես, Երևան, 2020, ապրիլ-հունիս,
7. Ճուղուրյան Ա., Կիրակոսյան Ն., Խաչատրյան Ն., Մասնագիտական կրթական ծրագրերի կառավարման հիմնախնդիրներն, «Եվրոպական» ակադեմիայի տարեգիրք, Երևան, 2019
8. Ճուղուրյան Ա., Մխիթարյան Ա., Ասպիրանտուրայից դոկտորանտուրա, Հյուսիսայան համալսարան, Երևան, 2016
9. Պողոսյան Ա., Աուդիտի կազմակերպման հիմնախնդիրները բուհերում, «Հյուսիսափայլ» գիտական հանդես, Երևան, 2021
10. Պողոսյան Ա., Մասնագիտական կրթական համակարգի ֆինանսավորման միջազգային առաջավոր փորձի ներդրման ուղիները ՀՀ-ում, «Հյուսիսափայլ» գիտական հանդես, Երևան, 2020
11. Պողոսյան Ա., Աուդիտի կազմակերպման հիմնախնդիրները բուհերում, «Հյուսիսափայլ» գիտական հանդես, Երևան, 2021, 2 (8)
12. Mkhitaryan A., Khachatryan N., Khalafyan N., Management of doctorate in the market of science, Katchar scientific periodical, Yerevan, 2020, pp. 65-82

**BASICS OF PROFESSIONAL EDUCATION MANAGEMENT**

manuel

theoretical and practical approach

CONTENTS:

Introduction

**SECTION 1. ADMINISTRATION OF PROFESSIONAL EDUCATION**

**NECESSITY AND NATURE**

- 1.1 Why is it necessary to manage
- 1.2 Educational services ecosystem and professional education management
- 1.3 Management of higher professional education system
- 1.4 University self-governance
- 1.5 The need for academic freedoms
- 1.6 Management of student-centered education
- 1.7 Course management process

**SECTION 2. PROFESSIONAL ADMINISTRATION GUIDELINES**

**EDUCATIONAL SYSTEM**

- 2.1 The course of professional managerial transformations  
in the educational system
- 2.2 Managed groups in the educational system
- 2.3 Conflict management
- 2.4 Education based on professional competence
- 2.5 Management of professional educational programs
- 2.6 Management framework for formal vocational education
- 2.7 Organization of non-formal professional education
- 2.8 Self-management of informal education opportunities

References

ԱՐՄԵՆ ՃՈՒՂՈՒՐՅԱՆ ԱՏՈՄ ՄԽԻԹԱՐՅԱՆ ԱՍՏԴԻԿ ԱՎԵՏԻՍՅԱՆ

**ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐ  
(ուսումնական ձեռնարկ)**

**АРМЕН ДЖУГУРЯН АТОМ МХИТАРЯН АСТХИК АВЕТИСЯН**

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ  
ОБРАЗОВАНИЕМ  
(учебник)**

*Համակարգչային ձևավորող՝ Կ. Պետրոսյան*

*Կազմի ձևավորումը՝ PRactice agency*

Չափսը՝ А4 210 x 297,  
թուղթը՝ օֆսեթ  
Ծավալը՝ 7,75 տպ. մամուլ  
Տպարանակ՝ 200

