

ՀՀ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ

Ա. Բ. ԼՈՔՅԱՆ, Գ. Բ. ՆԱԼԲԱՆԴՅԱՆ,
Գ. Ս. ՀՈՎՀԱՆՆԻՍՅԱՆ, Ն. Ա. ՂԱԶԱՐՅԱՆ,
Մ. Գ. ԱԶԱՐՅԱՆ, Լ. Ն. ԲԴՈՅԱՆ,
Հ. Ա. ՍԱՄՎԵԼՅԱՆ

**ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ
ՄԱՍՆԱԳԵՏՆԵՐԻ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԵՎ
ՈՐԱԿԱՎՈՐՄԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ
ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԲԱՑԱՀԱՅՏՄԱՆ
ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

ՄԵԹՈԴԱԿԱՆ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

«Գիտության կառավարման ոլորտում մասնագետների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման կարիքների բացահայտման մեթոդաբանություն» մեթոդական ուղեցույցը մշակվել է «Գիտության կառավարման հետազոտական կենտրոն» ծրագրի շրջանակում:

ԵՐԵՎԱՆ 2016

ՀՏԴ 001. 89 : 378 (072)
ԳՄԴ 72. 4 + 74. 58
Գ 609

**Երաշխավորված է տպագրության Հայաստանի
Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի
գիտական խորհրդի կողմից**

Գ 609

«Գիտության կառավարման ոլորտում մասնագետների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման կարիքների բացահայտման մեթոդաբանություն».
մեթոդական ուղեցույց/հեղինակներ՝ Ա. Բ. Լոքյան, Գ. Բ. Նալբանդյան, Գ. Ս. Հովհաննիսյան, Ն. Ա. Ղազարյան, Մ. Գ. Ազարյան, Լ. Ն. Բդոյան, Հ. Ա. Սամվելյան. - Եր.: ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2016. – 120 էջ:

Մեթոդական ուղեցույցում ներկայացված են գիտության կառավարման ոլորտի մասնագետների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման դասընթացների ներկա վիճակը, ոլորտի մասնագետների վերապատրաստման կարիքների բացահայտման նպատակներն ու խնդիրները, այդ գործընթացի կազմակերպման սկզբունքները, օգտագործվող գործիքները և հիմնական փուլերը, ինչպես նաև վերապատրաստման կարիքների գնահատման և արդյունքների մշտադիտարկման ու վերապատրաստման գործընթացի արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանությունը:

ՀՏԴ 001. 89 : 378 (072)
ԳՄԴ 72. 4 + 74. 58

ISBN 978 – 99930 – 68 – 51 - 8

© ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2016

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԱԽԱԲԱՆ	5
1. ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ԿՐԹՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՂ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐԸ	7
2. ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ԿՐԹՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՂ ՀՀ ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԱԿՏԵՐԸ	14
3. ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ ԳՈՐԾԱԶՈՒՐԿՆԵՐԻ ԵՎ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻՑ ԱԶԱՏՄԱՆ ՈՒՍԿ ՈՒՆԵՑՈՂ՝ ԱՇԽԱՏԱՆՔ ՓՆՏՐՈՂ ԱՆՁԱՆՑ ՇՐՋԱՆՈՒՄ	25
4. ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ	28
5. ՇԱՐՈՒՆԱԿԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ	32
6. ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿԱՐԻՔԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄՈԴԵԼԸ	35
7. ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԲԱՅԱՀԱՅՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ	39

8. ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ԿԱՌՈՒՅԱԿԱՐԳԵՐԸ	56
9. ԱՄՓՈՓ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ՀԵՏ ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՐՑՄԱՆ	72
10. ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՉԻ ՏԻՊԱՅԻՆ ՊԱՇՏՈՆԻ ԱՆՁՆԱԳԻՐ «ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐԻՉ» ՊԱՇՏՈՆԻ ՆԿԱՐԱԳԻՐԸ	99
ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐԻՉՆԵՐԻ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ	110

ՆԱԽԱԲԱՆ

«Գիտության կառավարման ոլորտում մասնագետների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման կարիքների բացահայտման մեթոդաբանություն» մեթոդական ուղեցույցի նպատակն է՝

1. նկարագրել և պարզաբանել գիտության կառավարման ոլորտում մասնագետների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման դասընթացների կազմակերպման առանձնահատկությունները,

2. ներկայացնել այդ դասընթացների կազմակերպման գործընթացների համար պահանջվող մեթոդաբանական մոտեցումներ՝ ելնելով լրացուցիչ կրթությունը կարգավորող հիմնական իրավական ակտերից,

3. ներկայացնել գիտության կառավարման ոլորտի մասնագետների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման դասընթացների կարիքների բացահայտման, գնահատման ու արդյունքների մշտադիտարկման և վերապատրաստման գործընթացի արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանությունը՝ ոլորտի մասնագետների շրջանում անցկացված հարցումների հիման վրա:

Մեթոդական ուղեցույցում բերված հավելվածները պարունակում են լրացուցիչ տեղեկություն՝ կոնկրետ օրինակներով և վերապատրաստման գնահատման գործոնների մանրամասն նկարագրությամբ:

Սույն մեթոդական ուղեցույցը և բերված օրինակները հիմնականում հասցեագրված են գիտության ոլորտի կառավարիչներին, սակայն ներկայացվող մեթոդաբանությունը կարելի է կիրառել նաև այլ ոլորտներում: Գաղտնիք չէ, որ որակյալ, կայուն և բնականոն գործունեություն իրականացնող պետական կամ մասնավոր կազմակերպություն ունենալու համար անհրաժեշտ է մասնագետների շարունակական պատրաստման ինստիտուցիոնալ համակարգ՝ հիմնված տվյալ մասնագետից պա-

հանջվող գիտելիքների, հմտությունների և կարողունակությունների (կոմպետենցիա) և նրա կողմից իրականացվող գործառույթների վրա: Ահա թե ինչու խիստ կարևորվում է աշխատանքի վայրում պահանջվող վերապատրաստման կարիքների ճիշտ գնահատումը՝ ելնելով մասնագետի կրթական մակարդակից և զբաղեցրած պաշտոնի գործառույթներով թելադրված պահանջներից: Բնականաբար, նույնքան կարևոր է դրանց հիման վրա որակյալ կրթության (կարճաժամկետ կամ երկարաժամկետ) կազմակերպումը:

1. ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ԿՐԹՈՒՅՈՒՆԸ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՂ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐԸ

1976 թ. Միավորված ազգերի կազմակերպության (ՄԱԿ) Գլխավոր ասամբլեան (վեհաժողով) ընդունեց «Մեծահասակների կրթության զարգացման մասին» հանձնարարականը, որով կոչ էր ուղղվում բոլոր երկրների կառավարություններին՝ նպաստելու մեծահասակների որակավորումների բարձրացմանը և մասնագիտական վերապատրաստմանը: Մասնավորապես կարևորվում էր գիտելիքների ձեռքբերումը՝ պայմանավորված գիտատեխնիկական առաջընթացի կամ սոցիալ-տնտեսական իրավիճակի փոփոխմամբ¹:

1989 թ. նոյեմբերի 10-ին ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի Գլխավոր խորհրդաժողովի 25-րդ նստաշրջանն ընդունեց «Տեխնիկական և մասնագիտական կրթության մասին» կոնվենցիան²: Փաստաթղթում հատուկ ընդգծվում էր, «որ տեխնիկական, սոցիալական և տնտեսական զարգացման արագ տեմպերն էապես սրել են ինչպես երիտասարդությանը, այնպես էլ մեծահասակներին տրամադրվող տեխնիկական և մասնագիտական կրթության ընդլայնման ու բարելավման անհրաժեշտությունը» և առաջ են բերել շուտափույթ լուծում պահանջող կրթական բազմաթիվ հիմնախնդիրներ³: Դրանով մարդու ողջ կյանքի ընթացքում ուսումնառության անհրաժեշտությունը դարձավ առաջնային և օրակարգային քննարկումների թեմա տարբեր երկրներում:

¹ Տե՛ս Рекомендация о развитии образования взрослых от 26 ноября 1976 года, <http://docs.cntd.ru/document/901839537>.

² Տե՛ս Կոնվենցիա «Տեխնիկական և մասնագիտական կրթության մասին»: Հայաստանը միացել է 22.06.93 թ.:

³ Տե՛ս Конвенция о техническом и профессиональном образовании, <http://docs.cntd.ru/document/1900832>.

Արձագանքելով այս նախաձեռնությանը՝ 1996 թ. փետրվարի 23-ին Եվրոպական միության անդամ 15 պետությունների և Եվրախորհրդի երկրների Վենետիկի խորհրդաժողովը Եվրոպայում «կրթվող հասարակություն» ձևավորելուն նպաստելու համար որոշեց 1996 թվականը հայտարարել «Հարատև կրթության տարի»⁴: Այդ որոշման նպատակն էր խթանել մարդկանց «անհատական զարգացումը և նախաձեռնություն դրսևորելու կարողությունը, նրանց ներգրավվածությունը հասարակական և աշխատանքային կյանքում, նրանց մասնակցությունը որոշումներ կայացնելու ժողովրդավարական գործընթացին և ունակությունը՝ հարմարվելու տնտեսական, տեխնոլոգիական և սոցիալական փոփոխություններին»: Հարատև կրթությունը (Lifelong Learning) սկսեց ընկալվել որպես «ողջ կյանքի ընթացքում իրականացվող ցանկացած տեսակի կրթական գործընթաց, որի նպատակն է կատարելագործել մարդկանց գիտելիքները, հմտություններն ու ունակությունները անձնական, քաղաքացիական, սոցիալական և աշխատանքային նկատառումներով»:

Հարատև կրթության նպատակը բոլոր ցանկացողների համար որակյալ կրթություն ստանալու հավասար հնարավորությունների ապահովումն է՝ կիրառելով կրթության և ուսուցման այնպիսի տարբեր ձևեր, որոնք հնարավորություն կտան մարդկանց մասնակցելու կրթական գործընթացներին իրենց ողջ կյանքի ընթացքում, ինչպես նաև կխթանեն որակավորման մակարդակը բարձրացնելու մարդկանց ձգտումը՝ աշխատաշուկայի արագ փոփոխվող պահանջներին համապատասխան:

2001 թ. Պրահայում կայացավ Բոլոնիայի հռչակագիրը ստորագրած երկրների բարձրագույն կրթության նախարարների գագաթնաժողովը,

⁴ Ст'у Меморандум непрерывного образования Европейского Союза, <http://www.sde.ru/files/t/pdf/13.pdf>.

որտեղ Բոլոնիայի գործընթացի հիմնական սկզբունքներին ավելացավ ամբողջ կյանքի ընթացքում ուսուցման գաղափարը՝ «Lifelong Learning»:

Ողջ կյանքի ընթացքում ուսումնառության գաղափարն առավել ամբողջականացրել է առաջատար տեսաբան Փոլ Լենգրանդը, որը 1965 թ. ՅՈՒՆԵՍԿՕ ներկայացրեց ցկյանս ուսումնառության (նույնն է թե՛ հարատև կրթության) հայեցակարգը⁵: Լենգրանդի տեսությունը նորովի մեկնաբանեց ուսումնառության դերը՝ վերանայելով մարդկային կյանքի ավանդական բաժանումը կրթական, աշխատանքային և հետաշխատանքային փուլերի, կարևորելով ամբողջ կյանքի ընթացքում ուսումնառության գործընթացը, որտեղ զուգորդվում են մարդկային գործունեության անհատական և սոցիալական կողմերը:

«Ցկյանս ուսումնառություն» (ՅՈՒ) հասկացության զարգացումն ու գործնական կիրառությունը լրջորեն, իսկ որոշ գնահատականներով՝ արմատապես փոխել է կրթության, այդ թվում նաև համալսարանական կրթության կազմակերպման և իրականացման հիմքերը:

ՅՈՒ գաղափարն արտացոլվեց երեք հիմնական միջազգային կազմակերպությունների՝ Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (OECD), ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի և Եվրոպական Խորհրդի տարբեր փաստաթղթերում՝ հետևյալ ձևակերպումներով. «պարբերական կրթություն», «մշտական կրթություն» և «մեծահասակների կրթություն»:

Այս փաստաթղթերի առանցքային գաղափարը մեկն էր՝ մշակել և ստեղծել ռազմավարություններ մարդկանց ողջ կյանքի ընթացքում

⁵ Ст'я Мягких Ирина Евгеньевна, Управление взаимодействием субъектов системы непрерывного образования в Российской Федерации, диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук <http://cdo.mpgu.edu/wp-content/uploads/2014/06/Myagkih-I.E.-Dissertatsiya-05.06.14.pdf>

կրթության և ուսուցման հնարավորություններ ապահովելու նպատակով: Այսպիսի մոտեցման արդյունքում գրեթե բոլոր եվրոպական երկրները մեծահասակների կրթությունից անցան դեպի շարունակական կրթություն, այնուհետև՝ ողջ կյանքի ընթացքում կրթություն ապահովելու ճանապարհը՝ կրթական բոլոր մակարդակներում զարգացման և բարեփոխումների քաղաքականության մշակման գործընթացում հաշվի առնելով պատմական և սոցիալ-տնտեսական զարգացումների առկա առանձնահատկությունները:

Ողջ կյանքի ընթացքում ուսումնառությունը ենթադրում է, որ մարդը պետք է շարունակաբար սովորի՝ լրացնելով գիտելիքների պակասը, զարգացնելով հմտություններն ու կարողունակությունները (կոմպետենցիա) ողջ կյանքի ընթացքում: Ընդ որում, նշված նպատակներին հասնելու համար ընդունելի են կրթության բոլոր ձևերը:

1. **Ինֆորմալ կրթություն՝** անձի առօրյա և ընտանեկան կյանքի, հանգստի, ժամանցի, աշխատանքային գործունեության և այլ տարբեր գործողությունների արդյունքում ձեռք բերված ուսումնառության արդյունքներ, 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 դեպքերի⁶:

2. **Ոչ ֆորմալ կրթություն (ուսուցում)՝** կրթության լրացուցիչ ուսուցման ծրագիր կամ ծրագրերի ամբողջություն, որն իրականացվում է համապատասխան ուսումնական հաստատության (հաստատությունների) կամ այդ գործառույթն իրականացնելու իրավասություն ունեցող

⁶ Տե՛ս «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 3-րդ հոդվածի 1.5-րդ կետ:

կազմակերպության և (կամ) ծառայության միջոցով, սակայն չի հանգեցնում որակավորման աստիճանի շնորհման և ուսումնառության արդյունքների պաշտոնական ճանաչման, բացառությամբ Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով սահմանված դեպքերի⁷:

Ողջ կյանքի ընթացքում մարդիկ կարող են ոչ ֆորմալ կրթություն ստանալ՝ ուսումնառելով դպրոցում, նախնական և միջին մասնագիտական, ինչպես նաև բարձրագույն կրթական հաստատություններում կամ դրանցից դուրս՝ աշխատավայրում, համացանցում, թանգարաններում, հանրային կենտրոններում, մարզական ակումբներում և այլ վայրերում:

3. Ֆորմալ կրթություն՝ հանրակրթական և մասնագիտական կրթական հիմնական ծրագրերի որոշակի մակարդակ կամ ամբողջություն, որն իրականացվում է համապատասխան ուսումնական հաստատության (հաստատությունների) կողմից և հանգեցնում տվյալ մակարդակի որակավորման աստիճանի շնորհման և դիպլոմավորման⁸:

Ըստ այդմ՝ «ողջ կյանքի ընթացքում» ուսումնառելը պետք է ընկալվի ոչ միայն որպես մարդու՝ կրթության մի մակարդակից կամ տեսակից մյուսին անցնելու և համապատասխան գիտելիքներ, հմտություններ ու կարողունակություններ (կոմպետենցիա) ձեռք բերելու գործընթաց, այլև որպես տարաբնույթ փոխկապակցված կրթական հնարավորությունների իրացումն ապահովող բարդ համակարգ:

Անցումը «ողջ կյանքի ընթացքում» ուսումնառության համակարգի պահանջում է արմատապես վերանայել կրթության հանդեպ մոտեցումը, ներառյալ՝

- կրթության տարբեր մակարդակների (հանրակրթություն, նախնական և միջին մասնագիտական կրթություն, բարձրագույն

⁷ Տե՛ս «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 3-րդ հոդվածի 1.4-րդ կետ:

⁸ Տե՛ս «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 3-րդ հոդվածի 1.3-րդ կետ:

կրթություն, հետքուհական կրթություն) և ձևերի (ֆորմալ և ոչ ֆորմալ կրթություն) միջև շարժունության և ճկունության ապահովումը,

- այնպիսի կառուցակարգերի ձևավորումը, որոնք դյուրին կդարձնեն յուրաքանչյուր անհատի անցումը կրթությունից դեպի աշխատաշուկա և հակառակը,
- կրթության արդյունքների ճանաչման նոր կառուցակարգերի ներդրման անհրաժեշտություն, ինչը հնարավորություն կտա գնահատելու և համադրելու ֆորմալ, ոչ ֆորմալ և ինֆորմալ կրթություն ստացած անձանց գիտելիքները, հմտություններն ու կարողունակությունները (կոմպետենցիա)՝ այդ մարդկանց համար ապահովելով արժանապատիվ աշխատանք:

Կրթական ձևերի մեջ ողջ կյանքի ընթացքում կրթության ապահովման տեսանկյունից կարևոր դեր է հատկացվում ոչ ֆորմալ կրթությանը, որը, ըստ էության, իրականացվում է լրացուցիչ կրթական ծրագրերի միջոցով՝ որպես կանոն ներառելով կարճաժամկետ դասընթացներ: ՀՀ-ում և արտասահմանյան մի շարք երկրներում նման կրթության առավել տարածված օրինակներ են հանդիսանում՝

- 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, որոնք կարող են կրել նաև բարեգործական բնույթ,
- գործազուրկների, աշխատանք փնտրողների կամ աշխատանքից ազատման ռիսկ ունեցողների⁹ համար զբաղվածության տարածքային կենտրոնների կողմից կազմակերպվող դասընթացները,
- աշխատանքային գործունեության իրավունք (լիցենզիա) ստանալու համար մասնագետների շրջանում կազմակերպվող դասընթացները և այլն:

Հաշվի առնելով լրացուցիչ կրթության կարևորությունը՝ հետագա բաժիններում առավել մանրամասն կվերլուծվեն կրթության այդ ձևի իրավական և կազմակերպական հիմքերը:

⁹ Տե՛ս «Զբաղվածության մասին» ՀՀ օրենքի 3-րդ հոդվածի 2-րդ, 3-րդ և 4-րդ կետերը (ընդունված է 2013 թվականի դեկտեմբերի 11-ին):

2. ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ԿՐԹՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՂ ՀՀ ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԱԿՏԵՐԸ

Լրացուցիչ կրթությունը շարունակական գործընթաց է, որը բարձրացնում է կրթության արդյունավետությունը շուկայական հարաբերությունների համակարգում, նպաստում մարդկային ռեսուրսների կատարելագործմանը և յուրաքանչյուրին ողջ կյանքի ընթացքում կրթություն ստանալու հնարավորություն է տալիս:

Հայաստանի Հանրապետության կառավարության և միջազգային կառույցների միջև կնքված բազում փաստաթղթեր արտացոլում են լրացուցիչ և շարունակական կրթության կազմակերպման խնդիրները:

Լրացուցիչ և շարունակական կրթությունը Բոլոնիայի գործընթացի հիմնասյուներից է: Դրա հիմնական նպատակը հասարակության կրթական պահանջմունքի բավարարումն է, մասնագիտական որակավորման շարունակական բարձրացումը, մարտահրավերներին դիմակայելու կարողության զարգացումը:

Լրացուցիչ կրթության ոլորտը կարգավորվում է մի շարք իրավական ակտերով՝ օրենքներ, հայեցակարգեր, ռազմավարություններ, որոնցում ամրագրված են քաղաքացիների ֆորմալ, ոչ ֆորմալ և լրացուցիչ կրթությանը վերաբերող դրույթներ:

Դիտարկման համար ծանոթանանք օրենսդրությանը:

«Կրթության մասին» ՀՀ օրենքի՝ «Լրացուցիչ կրթությունը» վերտառությամբ 26-րդ հոդվածում ամրագրված է.

«1. Լրացուցիչ կրթական ծրագրերն իրականացվում են անձի ամբողջ կյանքի ընթացքում մասնագիտական և անձնական կրթական պահանջմունքները բավարարելու նպատակով և համարվում են ոչ ֆորմալ ուսուցում ապահովելու միջոց:

2. Լրացուցիչ կրթական ծրագրերի խնդիրն է կատարելագործել, արդիականացնել և լրացնել մինչ այդ ձեռք բերված (նախընթաց) գիտելիքները, կարողությունները, հմտությունները և արժեքները:

3. Լրացուցիչ կրթական ծրագրերը կազմակերպվում են վերապատրաստումների, խմբային և անհատական մասնագիտական ուսուցման և կարճաժամկետ ուսուցման դասընթացների միջոցով, որոնց ուսումնառության արդյունքները կարող են օրենսդրությամբ սահմանված կարգով գնահատվել և ճանաչվել:

4. Լրացուցիչ կրթական ծրագրերի կազմակերպման և իրականացման կարգը, ինչպես նաև ոչ ֆորմալ և ինֆորմալ ուսուցման արդյունքների գնահատման և ճանաչման կարգը սահմանում է Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը:

5. Սույն հոդվածի 4-րդ մասով սահմանված հիմքերով շնորհված միասնական նմուշի փաստաթուղթը (վկայականը և ներդիրը) կարող է գործատուի կողմից ընդունվել որպես մասնագիտական գործունեության կամ որոշակի զբաղմունքի համար անհրաժեշտ պարտադիր նախապայման»¹⁰:

«Կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 3-րդ հոդվածի 1.6.-րդ կետով ամրագրվում է նաև **լրացուցիչ կրթություն (ուսուցում)**՝ լրացուցիչ կրթական ծրագրով իրականացվող ոչ ֆորմալ ուսումնառություն, որի առավելագույն տևողությունը կարող է լինել մինչև հինգ ամիս:

¹⁰ Տե՛ս «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 26-րդ հոդված (ընդունված է 1999 թվականի ապրիլի 14-ին):

Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտության բնագավառում պետական քաղաքականության սկզբունքներից է կրթական գործընթացի անընդհատությունը և շարունակականությունը¹¹:

«Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 3-րդ հոդվածի 4-րդ կետը սահմանում է «**լրացուցիչ կրթությունը**»՝ որպես մասնագիտական կրթության հենքի վրա հիմնական կրթական ծրագրերից դուրս մասնագիտական որակները կատարելագործող, մասնագիտական վերաորակավորում ապահովող, անձի մասնագիտական որակավորումն անընդհատ լրացնող կրթություն: Օրենքը կարգավորում է բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության համակարգի գործունեությունը՝ անդրադառնալով նաև շարունակական կրթությանը, մասնագետների որակավորման բարձրացմանը և վերապատրաստմանը:

Համաձայն «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 8-րդ հոդվածի 4-րդ մասի՝ Հայաստանի Հանրապետությունում բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթությունն իրականացվում է հիմնական և լրացուցիչ հետևյալ կրթական ծրագրերով.

1) բարձրագույն մասնագիտական հիմնական կրթական ծրագրերով՝

- բակալավրի,
- մագիստրոսի,
- դիպլոմավորված մասնագետի.

¹¹ Տե՛ս «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 4-րդ հոդվածի 3-րդ կետ (ընդունված է 2004 թվականի դեկտեմբերի 14-ին):

2) հետբուհական մասնագիտական հիմնական կրթական ծրագրով՝

➤ հետազոտողի.

➤ կլինիկական օրդինատորի.

3) լրացուցիչ կրթական ծրագրերով՝

➤ վերապատրաստման,

➤ մասնագետների որակավորման բարձրացման:

Համաձայն «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 10-րդ հոդվածի 3-րդ մասի՝ լրացուցիչ մասնագիտական կրթության կրթական ծրագիրն ավարտած և ամփոփիչ ատեստավորումն անցած անձանց տրվում է բարձրագույն ուսումնական հաստատության կամ հետբուհական մասնագիտական կրթություն իրականացնող կազմակերպության սահմանած նմուշի ավարտական փաստաթուղթ (հավաստագիր, վկայական):

«Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 6-րդ հոդվածի 5-րդ մասի համաձայն՝ բարձրագույն ուսումնական հաստատության կառուցվածքային ստորաբաժանումները կարող են Հայաստանի Հանրապետության գործող օրենսդրությամբ սահմանված կարգով իրականացնել հանրակրթական, միջին մասնագիտական, ինչպես նաև լրացուցիչ կրթության ծրագրեր:

«Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքը, ինչպես նաև այլ իրավական ակտեր («Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, «Գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության մասին» ՀՀ օրենք, «Մաքսային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք և այլն) ամրագրում են իրենց ոլորտի մասնագետների (դասավանդողներ, հանրային ծառայողներ, քաղաքացիական ծառայողներ, մաքսային ծառայողներ, գիտական աշխատողներ և այլն) լրացուցիչ կրթական ծրագրերով

շարունակական կրթության ապահովման և պարտադիր լինելու պահանջը: Սակայն ոչ բոլոր ոլորտներում են ամրագրված և հստակ նախանշված լրացուցիչ կրթական ծրագրերով մասնագետների վերապատրաստումների անցկացման կառուցակարգերը: Այսպես, եթե քաղաքացիական ծառայողների¹², մաքսային ծառայողների¹³ և այլ ծառայողների համար այդ դասընթացները սահմանված են և գործնականում իրականացվում են բավական հստակ, ապա նույնը չի կարելի պնդել կրթության, հատկապես բուհական կրթության և գիտության ոլորտներում:

Բուհերի պրոֆեսորադասախոսական կազմի և գիտական կազմակերպությունների գիտաշխատողների վերապատրաստման, որակավորման բարձրացման գործընթացը ներկայումս ունի տարերային բնույթ և, որպես կանոն, իրականացվում է վերապատրաստվողի նախաձեռնությամբ և նրա կողմից իրականացվող վճարումների հաշվին: Այդ գործընթացը որոշ դեպքերում իրականացվում է նաև ՀՀ-ում գործող միջազգային կազմակերպությունների կողմից: Այդպիսի գործուղումներն ու վերապատրաստումների արդյունքները, դառնալով վերապատրաստում անցած անձի սեփականություն, որպես կանոն, չեն փոխանցվում կազմակերպության մյուս աշխատողներին և ունենում են անձնական, անհատական նշանակություն:

ՀՀ բուհերի պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական որակավորման բարձրացման ու վերապատրաստման գործընթացի կարգավորման, առաջավոր փորձի փոխանակման, կրթության բովանդակության ու մեթոդների արդիականացման նպատակով ներկա փու-

¹² Տե՛ս «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 20-րդ հոդված (ընդունված է 2001 թվականի դեկտեմբերի 4-ին):

¹³ Տե՛ս «Մաքսային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 16-րդ հոդված (ընդունված է 2002 թվականի հուլիսի 3-ին):

լում անհրաժեշտ է ստեղծել ու զարգացնել բուհերի դասախոսների որակավորման բարձրացման կանոնավոր գործող կառուցակարգեր:

«Գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի 5-րդ հոդվածի 3-րդ մասի համաձայն՝ գիտական աշխատողը նաև պարտավոր է մշտապես բարձրացնել իր որակավորումը¹⁴:

Համաձայն «Գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի 23-րդ հոդվածի 2-րդ մասի՝ գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության ֆինանսավորման համար պետությունը յուրաքանչյուր տարի Հայաստանի Հանրապետության պետական բյուջեի ծախսային մասում նախատեսում է նախորդ տարվա համեմատ բյուջեի եկամտային մասի աճին համամասնորեն ավելացող գումարից ոչ պակաս հատկացումներ: Այդ միջոցներն ուղղվում են բարձրորակ գիտական կադրերի պատրաստմանն ու որակավորման բարձրացմանը, ինչպես նաև գիտական կազմակերպությունների նյութատեխնիկական բազայի ամրապնդմանը, նոր տեխնոլոգիաների մշակմանն ու սարքավորումների ձեռքբերմանը:

Նկատի ունենալով մարդկային ռեսուրսների հույժ կարևորությունը՝ երկրի երկարաժամկետ սոցիալ-տնտեսական զարգացման հեռանկարում խիստ կարևորվում է մասնագիտական կրթությունը, ինչպես նաև լրացուցիչ կրթական ծրագրերով իրականացվող մասնագիտական վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման դասընթացները:

Մասնագիտական կրթության մակարդակում նպատակադրումները հետևյալն են՝

1) բնակչության բոլոր խավերի համար միջին և բարձրագույն մասնագիտական կրթության մատչելիության ապահովում,

¹⁴ Տե՛ս « Գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի 5-րդ հոդվածի 3-րդ մաս (ընդունված է 2000 թվականի դեկտեմբերի 5-ին):

2) մասնագիտական կրթության որակի բարձրացում և դրա համապատասխանեցում աշխատաշուկայի պահանջներին,

3) մասնագիտական կրթության համակարգի արդյունավետության բարձրացում,

4) մասնագիտական կրթության ոլորտի կազմակերպությունների միջև համագործակցության ցանցի ձևավորում, կրթության և գիտության ոլորտի կառավարման համակարգի բարելավում,

5) մասնագիտական կրթական հաստատությունների ինքնավարության և ակադեմիական ազատությունների, ինչպես նաև կազմակերպա-իրավական կարգավիճակի ընդլայնում ու բազմազանության ապահովում,

6) մասնագիտական կրթական հաստատություններում գիտական գործունեության զարգացում և հետազոտությունների, գիտության ֆինանսավորման ժամանակակից մեթոդների ներդրում,

7) երկրի կրթության ու գիտության զարգացման ռազմավարությամբ, ինչպես նաև միջազգային (Բոլոնիայի ու Թուրինի) համաձայնագրերով նախատեսված բարեփոխումների շարունակական իրականացում:

Այդ բարեփոխումների ընթացքում մասնագիտական կրթության համար մասնավորապես կարևորվում են.

ա. որակավորումների փոխճանաչման և սովորողների շարժունության գործընթացի խթանումը,

բ. ակադեմիական կրեդիտների կուտակման և փոխանցման համակարգի կատարելագործումը,

գ. մասնագիտական կրթության և գիտության ոլորտների ինտեգրման խթանումը,

դ. մասնագիտական կրթության որակի ապահովման համակարգերի ներդրումը,

ե. մասնագիտական կրթության ինստիտուցիոնալ և ծրագրային հավատարմագրման իրականացումը,

զ. մասնագիտական և շարունակական կրթության համակարգերի զարգացումը:

Միևնույն ժամանակ բուհական կրթության որակի բարձրացման համար առաջին հերթին անհրաժեշտ է՝

ա. խստացնել բուհերի լիցենզավորման պայմանները՝ եվրոպական չափանիշների և ընթացակարգերի համաձայն,

բ. խոշորացնել մասնագիտությունների և շնորհվող որակավորումների ցանկը և համապատասխանեցնել UNESCO-ի և Eurostat-ի կողմից սահմանված դասակարգմանը,

գ. իրականացնել բարձրագույն կրթության համակարգի շարունակական ինտեգրումը միջազգային կրթական համակարգին՝ խթանելով եվրոպական բուհերի հետ համատեղ կրթական ծրագրերի ու համատեղ որակավորումների շնորհումը, ուսանողների ու դասախոսների շարժության բարձրացումը:

Մասնագիտական կրթության, հատկապես բարձրագույն կրթության զարգացման կարևոր գործիքներից են՝

1. ֆինանսավորման համակարգի բարեփոխումը, մասնավորապես՝ կրթական հաստատությունների համար ֆինանսավորման տարբեր աղբյուրներ և կառուցակարգեր ձևավորելու հնարավորությունների ստեղծումը,

2. պետական ծրագրերի հասցեականության և արդյունավետության բարելավումը, ուսանողներին տրվող ֆինանսական աջակցության ծավալների և ձևերի ընդլայնումը, բարձրագույն կրթության պետական ֆինանսավորման ծավալների ավելացումը,

3. բարձրագույն կրթության և գործարար միջավայրի համագործակցության խթանումը, բարձրագույն կրթության մեջ մասնավոր ներդրումների խրախուսումը,

4. բուհերի զարգացմանն ու բուհական կրթության արդիականացմանն ուղղված նորարարական ծրագրերի ֆինանսավորումը¹⁵:

Եվրոպական համագործակցության, Բոլոնիայի և Թուրինի գործընթացի կարևոր ուղղություններից է նաև **լրացուցիչ և շարունակական կրթությունը**:

ՀՀ կառավարության 2009 թ. հոկտեմբերի 15-ի N 43 նիստի արձանագրային որոշմամբ հավանության է արժանացել «Հայաստանի Հանրապետությունում ցկյանս ուսումնառության հայեցակարգը», որը պետք է հիմք ծառայի ՀՀ լրացուցիչ և շարունակական կրթության բնագավառի օրենսդրական կարգավորման համար, իսկ 2010 թվականին ՀՀ կրթության և գիտության նախարարության աշխատակազմում ստեղծվել է լրացուցիչ և շարունակական կրթության բաժին, որի նպատակը ոլորտի աշխատանքների համակարգումը, առկա խնդիրների լուծումը և շարունակական զարգացումն ապահովելն է¹⁶:

ՀՀ-ում լրացուցիչ և շարունակական կրթության առկա **հիմնախնդիրներն են՝**

1. ոլորտը կանոնակարգող նորմատիվ իրավական դաշտի անկատարությունը. բացակայում են կամ թերի են լրացուցիչ և շարունակական

¹⁵ Տե՛ս ՀՀ կառավարության 2014 թվականի մարտի 27-ի «Հայաստանի Հանրապետության 2014-2025 թվականների հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագիրը հաստատելու և Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2008 թվականի հոկտեմբերի 30-ի N 1207-Ն որոշումն ուժը կորցրած ճանաչելու մասին» N 442 - Ն որոշում, կետ 460:

¹⁶ Տե՛ս նույն տեղում, կետ 452:

կրթության կազմակերպման ընթացակարգերը և կառուցակարգերը կանոնակարգող համապատասխան նորմատիվ փաստաթղթեր,

2. մշտադիտարկման, արդյունավետության գնահատման, հետադարձ կապի ապահովման արդյունավետ կառուցակարգերի ներդրումը,

3. արդիական պահանջ ներկայացնող նեղ մասնագիտական կատարելագործման դասընթացների ծրագրերի ստեղծումը,

4. ծրագրերում մոդուլային կառուցվածքի կիրառումը՝ հստակեցնելով ուսուցման նպատակները, մեթոդներն ու միջոցները, ուսուցողական և դիդակտիկ նյութերի ցանկը, գիտելիքի և հմտությունների գնահատման գործիքները,

5. լրացուցիչ կրթական ծրագրերի համապատասխանեցումը հարատև կրթության հիմնական սկզբունքներին և մասնագիտական պահանջներին,

6. կրեդիտային կուտակման համակարգի կիրառումը՝ որպես լրացուցիչ և շարունակական կրթության գնահատման խնդրի հիմնական լուծում,

7. բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների պրոֆեսորադասախոսական կազմի և գիտահետազոտական կազմակերպությունների գիտական աշխատողների որակավորման բարձրացումն ապահովող մեխանիզմների օրենսդրորեն կանոնակարգումը,

8. որակավորման բարձրացման և վերապատրաստման կարիքի գնահատման արդյունավետ կառուցակարգերի ներդրումը՝ հիմնված մարդկային ռեսուրսների զարգացման և կատարելագործման կարիքների վրա:

Ակնհայտ է, որ մասնագիտական կրթության շրջանակում անհատի ձեռք բերած կրթության որակավորումները նրա կողմից իրականացվող

աշխատանքային գործունեության հենքն են, սակայն մասնագիտական կրթությունը կարող է արդյունավետ աշխատանք ապահովել միայն որոշակի ժամանակահատվածում: Դրանից հետո ի հայտ է գալիս նոր գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների ձեռքբերման անհրաժեշտություն, որը հնարավոր է իրականացնել միայն լրացուցիչ կրթության միջոցով: Ուստի լրացուցիչ կրթությունը պետք է դիտվի որպես մասնագիտական կրթության շարունակականությունը ապահովող միջոց, մասնագիտական կրթության անբաժանելի մաս: Անհրաժեշտ է կրթական համակարգի հետագա զարգացման և բարեփոխումների ժամանակ հաշվի առնել ողջ կյանքի ընթացքում կրթության (հարատև կրթության) համակարգը, վերանայել առաջարկվող կրթական ծրագրերն ու դասընթացները հարատև կրթության կարիքների տեսանկյունից: Անհրաժեշտ է նաև մասնագիտական ծրագրերին զուգընթաց մշակել և ներդնել նոր կարճաժամկետ կամ միջնաժամկետ ծրագրեր, ձևավորել հիմնական մասնագիտական ծրագրերը այն սկզբունքով, որ նրա առանձին բաղադրիչները լրացուցիչ կրթական ծրագրերով ուսուցման հիմք լինեն: Միաժամանակ նկատենք, որ խիստ կարևոր է անհատների համար լրացուցիչ կրթական ծրագրերի շրջանակում առանձին դասընթացների ուսումնառության արդյունքների համադրման (կրեդիտների կուտակում) և ճանաչման շնորհիվ աշխատանքային կարիերայի զարգացման և աշխատանքային պայմանների բարելավման հնարավորությունների ստեղծումը, ինչը է՛լ ավելի կբարձրացնի լրացուցիչ կրթական ծրագրերի դերն ու նշանակությունը անհատի ձևավորման գործում:

3. ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՌԻՍՈՒՑՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ ԳՈՐԾԱԶՈՒՐԿՆԵՐԻ ԵՎ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻՑ ԱԶԱՏՄԱՆ ՌԻՍԿ ՌԻՆԵՑՈՂ՝ ԱՇԽԱՏԱՆՔ ՓՆՏՐՈՂ ԱՆՁԱՆՑ ՇՐՋԱՆՈՒՄ

Ցկյանս ուսումնառության համակարգի կարևորագույն բաղադրիչներից է նաև գործազուրկների և աշխատանքից ազատման ռիսկ ունեցող՝ աշխատանք փնտրող անձանց մասնագիտական ուսուցումը, որը կարգավորվում է «Զբաղվածության մասին» ՀՀ օրենքով (2013 թ.):

ՀՀ կառավարության 2014 թվականի ապրիլի 17-ի «Զբաղվածության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի կիրարկումն ապահովող մի շարք իրավական ակտեր հաստատելու մասին» N 534-Ն որոշմամբ հաստատված՝ «Գործազուրկների և աշխատանքից ազատման ռիսկ ունեցող՝ աշխատանք փնտրող անձանց մասնագիտական ուսուցման կազմակերպման կարգով» կարգավորվում են Հայաստանի Հանրապետության աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարության աշխատակազմի զբաղվածության պետական գործակալության տարածքային կենտրոններում հաշվառված և մասնագիտական վերապատրաստման, վերամասնագիտացման ու մասնագիտական որակավորման բարձրացման (այսուհետ՝ մասնագիտական ուսուցում) դասընթացներին մասնակցելու ցանկություն հայտնած գործազուրկների և աշխատանքից ազատման ռիսկ ունեցող՝ աշխատանք փնտրող անձանց (այսուհետ՝ ունկնդիր) մասնագիտական ուսուցման հետ կապված հարաբերությունները:

Մասնագիտական ուսուցման նպատակը ունկնդրին աջակցելն է աշխատաշուկայի պահանջներին համապատասխան նոր կարողություններ ու հմտություններ ձեռք բերելու միջոցով հարմար աշխատանքի տեղա-

վորվելու, աշխատանքից ազատվելու ռիսկի նվազեցնելու, ինչպես նաև ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվելու հարցերում:

Մասնագիտական ուսուցումը կազմակերպվում է զբաղվածության կարգավորման ամենամյա պետական ծրագրերին համապատասխան:

Մասնագիտական ուսուցումը կազմակերպվում է, երբ՝

1) աշխատաշուկայում չկա ունկնդրի մասնագիտական կրթությանը համապատասխան հարմար աշխատանք. կազմակերպվում է վերամասնագիտացման դասընթաց.

2) ունկնդրի մասնագիտական որակավորումը չի համապատասխանում աշխատաշուկայի պահանջներին. կազմակերպվում է մասնագիտական որակավորման բարձրացման դասընթաց.

3) ունկնդիրը չունի մասնագիտական կրթություն և որակավորում. այս դեպքում կազմակերպվում է նախնական մասնագիտական պատրաստման և արհեստագործական ուսուցման դասընթաց¹⁷:

Նշված խնդիրների լուծման համար կարևորվում են վերապատրաստումների և որակավորման բարձրացման դասընթացների իրականացումը կանոնակարգող օրենսդրական դաշտի բարեփոխումները: Միաժամանակ անհրաժեշտ է ստեղծել նման դասընթացների միասնական ծրագրեր մշակող, ինչպես նաև դասընթացների իրականացման գործընթացի մշտադիտարկում (մոնիտորինգ) և գնահատում իրականացնող կազմակերպություն:

Հաշվի առնելով համաշխարհային տնտեսական զարգացման միջոցառումները՝ երկրում մեծահասակների կրթության և ուսումնառության

¹⁷ Մանրամասն տե՛ս ՀՀ կառավարության 2014 թվականի ապրիլի 17-ի «Զբաղվածության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի կիրարկումն ապահովող մի շարք իրավական ակտեր հաստատելու մասին» N 534-Ն որոշման N 11 հավելված:

հիմնական խնդիրը մարդկային ռեսուրսների շարունակական զարգացման ապահովումն է՝ յուրաքանչյուր անձի հնարավորություն տալով անընդհատ զարգացնելու իր գիտելիքները, հմտություններն ու կարողունակությունները (կոմպետենցիա):

Լրացուցիչ կրթության մասին օրենքի բացակայության պայմաններում ՀՀ-ում ներկայումս գրեթե չկա ոլորտի պետական կառավարման որոշակի համակարգ: Սակայն մի շարք մարմիններ (ՀՀ կրթության և գիտության, ՀՀ արդարադատության, ՀՀ առողջապահության, ՀՀ մշակույթի նախարարություններ, ՀՀ ոստիկանություն և այլն) կազմակերպում են ծառայողների, համապատասխան ոլորտում աշխատողների, իսկ ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարությունը՝ նաև աշխատանք փնտրող անձանց մասնագիտական ուսուցում, վերապատրաստումներ և որակավորման բարձրացման դասընթացներ:

4. ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

«Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 17-րդ հոդվածի 4-րդ մասի համաձայն՝ հանրային ծառայողների վերապատրաստման հետ կապված հարաբերությունները կարգավորվում են պետական ծառայության առանձին տեսակները, ինչպես նաև համայնքային ծառայությունը կարգավորող Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով և այլ իրավական ակտերով¹⁸:

«Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 20-րդ հոդվածի 1-ին և 2-րդ մասերը շարադրվել են հետևյալ խմբագրությամբ.

«1. Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման գործընթացը կազմակերպում և համակարգում է Քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը՝ համագործակցելով համապատասխան մարմինների հետ:

2. Քաղաքացիական ծառայողը կատարողականի գնահատման և **վերապատրաստումների արդյունքում սահմանված միավորների (կրեդիտների)** նվազագույն շեմը չհաղթահարելու դեպքում ենթակա է ամփոփիչ գնահատման, որն անցկացվում է երեք տարին մեկ անգամ:

Վերապատրաստումն անցկացվում է նաև քաղաքացիական ծառայության տվյալ պաշտոնի անձնագրով քաղաքացիական ծառայողի իրավունքների ու պարտականությունների, մասնագիտական գիտելիքների և

¹⁸ Տե՛ս «Քաղաքացիական ծառայության մասին», «Համայնքային ծառայության մասին», «Ոստիկանությունում ծառայության մասին», «Ազգային անվտանգության մարմիններում ծառայության մասին», «Դիվանագիտական ծառայության մասին», «Դատական ծառայության մասին», «Հարկային ծառայության մասին», «Մաքսային ծառայության մասին», «Քաղաքացիական հատուկ ծառայության մասին», «Հայաստանի փրկարար ծառայության մասին» ՀՀ օրենքները և այլն:

աշխատանքային ունակությունների տիրապետման որոշակի պահանջների կատարելագործման կամ, այդ պահանջների փոփոխության դեպքում, քաղաքացիական ծառայողի կամ աշխատակազմի ղեկավարի նախաձեռնությամբ»:

«Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 20-րդ հոդվածի 1-ին, 2-րդ, 7-րդ և 9-րդ մասերը 21.06.14 ՀՕ-104-Ն օրենքի խմբագրությամբ և փոփոխությամբ ուժի մեջ կմտնեն 01.01.2017 թվականից:

Այսպիսով, 2017 թվականից վերապատրաստումների գործընթացը ենթադրում է կրեդիտներ, որոնք քաղաքացիական ծառայողը կարող է հավաքել ամփոփիչ գնահատումների միջև ընկած ժամանակահատվածում:

ՀՀ-ում մեծահասակների կրթությունը կազմակերպվում և իրականացվում է ինչպես պետական, այնպես էլ մասնավոր և հասարակական կազմակերպությունների կողմից: Մեծահասակների կրթության և ուսումնառության ոլորտում օրենսդրական դաշտի անկատարությունը հանգեցրել է այնպիսի իրավիճակի, երբ դրանով զբաղվող կազմակերպությունների գործունեությունը մնում է չկանոնակարգված: «Լիցենզավորման մասին» ՀՀ օրենքը որոշակի սահմանափակումներ չի նախատեսում լրացուցիչ կրթական ծրագրեր իրականացնող կազմակերպությունների նկատմամբ՝ դրանով իսկ ազատ ճանապարհի բացելով ցանկացած կազմակերպության համար, որը ցանկություն կունենա զբաղվելու մեծահասակների կրթությամբ և ուսուցմամբ: Պարզապես անհրաժեշտ է, որ այդ կազմակերպության կանոնադրության մեջ սահմանված լինի դրա հնարավորությունը: Մյուս հարցերը, ինչպիսիք են վերապատրաստման դաշտընթացների ուսումնամեթոդական ապահովվածությունը, համապատասխան մասնագետ կադրերի և նյութատեխնիկական բազայի առկա-

յությունը, տվյալ պարագայում էական նշանակություն չունեն: Պատ-
րաստվող կադրերի որակի համար համապատասխանատվությունն ամ-
բողջապես կրում է վերապատրաստող կազմակերպությունը, քանի որ
այդ գործընթացը չի վերահսկվում ոչ մի այլ մարմնի կողմից: Այդ պատ-
ճառով մեծահասակների կրթությամբ և ուսուցմամբ զբաղվող կազմա-
կերպությունների ճշգրիտ թիվն առ այսօր հստակ չէ:

Ինչպես նշվեց վերևում, ՀՀ պետական և ոչ պետական մի շարք
կազմակերպություններ իրականացնում են իրենց ոլորտի մասնագետնե-
րի վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման դասընթացներ,
որոնց ծրագրային ապահովումը կատարվում է այդ կազմակերպություն-
ների պատվերով և նպատակաուղղված է միայն այդ մասնագետների
գիտելիքների և կարողությունների համապատասխանության մակարդա-
կի բարձրացմանը իրենց աշխատանքային գործառույթներին: Այս կանո-
նից դուրս են միայն ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախա-
րարության կողմից պատվիրված գործազուրկների և աշխատանք
փնտրողների համար իրականացվող վերապատրաստման դասընթաց-
ները: Դրանց հիմնական նպատակը գործազուրկներին և աշխատանք
փնտրողներին այնպիսի գիտելիքներ ու հմտություններ հաղորդելն է,
որոնք նրանց թույլ կտան մուտք գործել աշխատաշուկա և մրցունակ լի-
նել այնտեղ:

Լրացուցիչ կրթության ոլորտում ակտիվ են նաև հասարակական
կազմակերպությունները:

Հարկ է նշել նաև գործատուների դերը մեծահասակների կրթութ-
յան ապահովման գործում: Խոշոր ձեռնարկատերերը, որոնց անհրա-
ժեշտ են վարպետ-բանվորներ, շատ հետաքրքիր լուծում են գտել վեր-
ջիններիս պահանջարկը բավարարելու համար: Առաջին հերթին դա աշ-

խատանքի վայրում ուսուցումն է, որը չի ուղեկցվում ուսումնական հատուկ ծրագրով կամ գործընթացով: Տվյալ աշխատատեղի ապագա մասնագետը ուղղակի աշխատանքի է ընդունվում և առաջին մի քանի շաբաթվա կամ ամսվա ընթացքում աշակերտում է առավել փորձառու վարպետի: Այս երևույթը բավական տարածված է ՀՀ-ում, և այն կարելի է անվանել սովետային ուսումնառություն: Մյուս կողմից, սակավաթիվ խոշոր գործատուներ իրենց կազմակերպությունների բազայի հիման վրա ձևավորում են ուսումնական կենտրոններ, որտեղ մինչև վեց ամիս ժամկետով սովորում են ապագա մասնագետները:

5. ՇԱՐՈՒՆԱԿԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Համաձայն «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 19-րդ հոդվածի 6-րդ մասի 5-րդ կետի՝ բարձրագույն ուսումնական հաստատության սովորողները և հետբուհական մասնագիտական կրթություն իրականացնող կազմակերպության աշխատողները պարտավոր են ոչ պակաս, քան 5 տարին մեկ, սահմանված կարգով անցնել վերապատրաստման կամ որակավորման բարձրացման դասընթաց: «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքի նշված դրույթի պահանջն իրագործելու համար դեռևս չկան անհրաժեշտ կառույցներ և իրավական լծակներ:

Համաձայն «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 50-րդ հոդվածի 4-րդ մասի՝ ուսումնական հաստատությունն¹⁹ ապահովում է աշխատողների մասնագիտական որակի բարձրացման և վերապատրաստման գործընթացների կազմակերպումը:

Աշխատողների մասնագիտական որակի բարձրացման (շարունակական մասնագիտական զարգացման) անհրաժեշտությունը պայմանավորված է Հայաստանի Հանրապետությունում միջազգային չափանիշներին համապատասխանող կրթության և շարունակական մասնագիտական զարգացման համակարգի ներդրման միջոցով կրթական և գիտա-

¹⁹ Համաձայն «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 3-րդ հոդվածի 4-րդ կետի՝ ուսումնական հաստատություն՝ իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող կազմակերպություն կամ դրա ստորաբաժանում, որն իրականացնում է մեկ կամ մի քանի կրթական ծրագիր և ապահովում է սովորողների ուսուցումն ու դաստիարակությունը՝ այդ ծրագրերի պահանջներին համապատասխան:

կան կադրերի մասնագիտական ունակությունների ու գիտելիքների բարձրացման և հասարակությանը տրամադրվող կրթական ծառայությունների որակի անընդհատ բարելավման անհրաժեշտությամբ:

Հայտնի է, որ կրթության և գիտության ոլորտի աշխատողների մասնագիտական կրթության և շարունակական մասնագիտական զարգացման գործընթացները գտնվում են բոլոր երկրների կրթական համակարգի զարգացման և հասարակությանը որակյալ կրթական ծառայություններ տրամադրելու հիմքում: Միջազգային փորձը վկայում է, որ շարունակական մասնագիտական զարգացումը նպաստում է կրթական ծառայությունների որակի բարձրացմանը:

Բազմաթիվ զարգացած երկրներում սահմանված են շարունակական մասնագիտական զարգացման համակարգին անցնելու ընդհանուր պահանջներ, մասնավորապես՝ աշխատողների համար պարտադիր է համարվում տեսական գիտելիքների զարգացումը մասնագիտական դասընթացների, սեմինարների, համաժողովների մասնակցելու միջոցով, գործնական հմտությունների զարգացումը գիտագործնական միջոցառումների մասնակցելու միջոցով, ինչպես նաև ինքնազարգացումը, օրինակ, առցանց դասընթացների մասնակցելու միջոցով, ինչի գնահատման համար սահմանված է կրեդիտային համակարգ:

Շարունակական մասնագիտական զարգացումն իրականացվում է այդ գործընթացի անընդհատության և բազմաձևության սկզբունքների համակցմամբ:

Շարունակական մասնագիտական զարգացման գործընթացի անընդհատությունն ապահովվում է հնգամյա շրջափուլով՝ այդ տարիների ընթացքում իրականացված մասնագիտական գործունեության, ինչպես նաև ձեռք բերված գիտելիքների և մասնագիտական հմտություննե-

րի գնահատման հիման վրա: Շարունակական մասնագիտական զարգացման, ինչպես նաև ձեռք բերված գիտելիքների և մասնագիտական հմտությունների համար շնորհվում են շարունակական մասնագիտական զարգացման կրեդիտներ (միավորներ):

Շարունակական մասնագիտական զարգացման բազմաձևությունն ապահովելու համար կիրառվում են զարգացման հետևյալ տեսակները.

1) տեսական գիտելիքների զարգացում՝ Հայաստանի Հանրապետությունում կամ այլ պետություններում մասնագիտական դասընթացներին, սեմինարներին, համաժողովներին, գիտական, գիտագործնական գիտաժողովներին և համագումարներին մասնակցության և (կամ) իրականացման միջոցով.

2) գործնական հմտությունների զարգացում՝ աշխատատեղում մասնագիտական կատարելագործման, գիտագործնական միջոցառումներին մասնակցության և (կամ) իրականացման միջոցով.

3) ինքնակրթություն և ինքնազարգացում՝ հեռավար կամ առցանց դասընթացների մասնակցության և (կամ) իրականացման կամ գիտական աշխատանքների, աշխատությունների հրատարակման և (կամ) գործնական ուսումնասիրությունների արդյունքների ներկայացման միջոցով:

6. ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿԱՐԻՔԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄՈԴԵԼԸ

Կարիքի գնահատման գործընթացը շարունակական կրթության գործընթացի կարևոր փուլն է, երբ բացահայտվում են տվյալ ոլորտում առկա խնդիրները՝ կապված վերապատրաստումների հետ, որից հետո մշակվում են համապատասխան միջոցառումներ՝ ուղղված այդ կարիքների բավարարմանը: Ըստ էության՝ կարիքի գնահատումը բացահայտող գործիք է, որի միջոցով որոշվում է, թե վերապատրաստման ինչպիսի կարիք ունեն գիտության կառավարման կամ այլ ոլորտի մասնագետները: Գործիքի կիրառման հիմքում հարցումների միջոցով իրականացված հետազոտությունները և հավաքագրված փաստաթղթային տվյալներն են, որոնք հնարավորություն կտան որոշելու, թե վերապատրաստման ինչ ծրագրեր պետք է մշակել օգնելու համար տվյալ ոլորտի անհատներին՝ զարգացնելու իրենց մասնագիտական որակները, ինչպես նաև նպաստելու տվյալ կազմակերպության նպատակների և խնդիրների իրագործմանը: Միաժամանակ կարիքի գնահատումը թույլ է տալիս վեր հանել տվյալ ոլորտի, կազմակերպության աշխատողների գիտելիքները, հմտություններն ու ունակությունները, ինչպես նաև բացահայտել այն թույլ կողմերը, որոնց շտկմանը պետք է ուղղված լինեն կրթական ծրագրերը: Բացահայտելով վերապատրաստման կարիքները՝ անհրաժեշտ է սահմանել նպատակներ, որոնք ուղղված կլինեն վերապատրաստման որակի կատարելագործմանը:

Աշխատողների շրջանում հարցումները և հետազոտությունները որպես կանոն իրականացվում են տվյալ կազմակերպության ղեկավարների կողմից կամ պատվիրակվում են մասնագիտական կազմակեր-

պություններին, որոնք ի վիճակի են մշակելու լրացուցիչ կրթական ծրագրեր, ներկայացնելու առաջարկություններ դրանց վերաբերյալ:

Կարիքի գնահատումը կազմակերպությանը թույլ է տալիս հասնել իր նպատակի ճիշտ իրագործմանը: Այն նվազեցնում է աշխատակիցների փաստացի և պահանջվող գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների միջև առկա տարբերությունը: Յուրաքանչյուր վերապատրաստումից հետո անցկացվող հարցումը թույլ է տալիս հասկանալ, թե աճե՞լ են արդյոք վերապատրաստվողների կարողունակություններն (կոմպետենցիա) ու գիտելիքները, և որքանով են արդարացել վերապատրաստվողների ակնկալիքները:

Կարիքի բացահայտման նպատակով ուսումնասիրությունները կարող են իրականացվել՝ օգտագործելով տարբեր աղբյուրներ և մեթոդներ: Կարիքի բացահայտման նպատակով իրականացվող ուսումնասիրության մեթոդաբանությունը ներառում է հետևյալ հիմնական մոտեցումները.

- ✓ ուղղակի դիտարկում
- ✓ հարցաթերթիկի մեթոդ
- ✓ խորհրդակցություն առանցքային պաշտոնները զբաղեցնող անձանց հետ
- ✓ հարցազրույց
- ✓ ֆոկուս խմբեր
- ✓ գնահատում
- ✓ ձայնագրություն և զեկույցի ուսումնասիրություն
- ✓ կազմակերպության վերլուծություն
- ✓ աշխատակիցների կատարած աշխատանքի վերլուծություն:

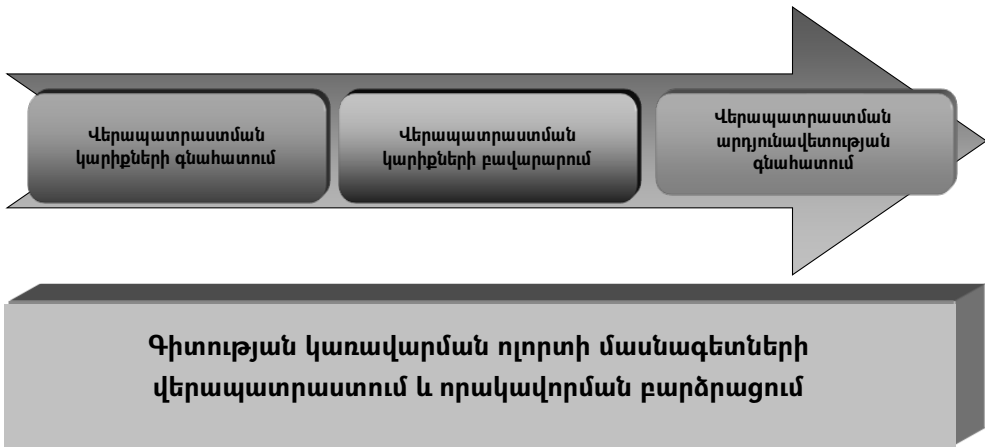
Պետք է հիշել, որ յուրաքանչյուր կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգը պետք է պարտադիր ներառի աշխատողների վերապատրաստման ու որակավորման բարձրացման ենթահամակարգ, որի միջոցով կապահովվի աշխատողների կողմից իրենց աշխատանքային պարտականությունների պատշաճ իրականացումը:

Ցանկացած վերապատրաստման ենթահամակարգի գործունեությունը հիմնվում է մշակված քաղաքականության վրա, որը պետք է բխի կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների ռազմավարությունից, այսինքն՝ վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման դասընթացները պետք է միտված լինեն աշխատակիցների այն կարողունակությունների (կոմպետենցիա) զարգացմանը, որոնք պարտադիր են կազմակերպության գերակա խնդիրները լուծելու համար:

Մեթոդաբանական տեսանկյունից գիտության կառավարման մասնագետների շարունակական զարգացումն ապահովելու համար անհրաժեշտ է հետևողականորեն իրականացնել հետևյալ երեք փուլերը.

- 1. գնահատել վերապատրաստման կարիքները**
- 2. մշակել վերապատրաստման ծրագրեր և իրականացնել դրանք**
- 3. գնահատել վերապատրաստման արդյունավետությունը:**

Մեթոդաբանական այս գործընթացը ներկայացված է Գծապատկեր 1-ում:



Գծապատկեր 1. Գիտության կառավարման մասնագետների շարունակական զարգացման գործընթաց

Կարիքի գնահատում. որոշակի մասնագիտության, զբաղմունքի, աշխատանքի կամ պաշտոնի համար անհրաժեշտ, սակայն ոչ բավարար կամ կատարելագործման կարիք ունեցող գիտելիքների, կարողությունների, հմտությունների կամ նախասիրությունների բացահայտումը և հաշվառումը:

«Կարիքի գնահատում» հասկացության սահմանումը՝ համաձայն ՀՀ կառավարության 2015 թվականի սեպտեմբերի 10-ի «Լրացուցիչ կրթական ծրագրերի կազմակերպման և իրականացման կարգը, ինչպես նաև ոչ ֆորմալ ուսուցման արդյունքների գնահատման և ճանաչման կարգը սահմանելու մասին» N 1062-Ն որոշման:

7. ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԲԱՑԱՀԱՅՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

Գիտության ոլորտի կառավարիչների վերապատրաստման կարիքները բացահայտելու համար նախ անհրաժեշտ է պարզել, թե ինչպես են նրանք ընկալում այնպիսի հասկացություններ, ինչպիսիք են կառավարման համակարգը և կառուցվածքը, դրա ռազմավարությունը և ոճը: Գիտելիքներում բացահայտված թերությունները անհրաժեշտ է համակարգել, մշակել համապատասխան կրթական ծրագրեր և լրացնել հետազայում կազմակերպված կարճաժամկետ կամ միջնաժամկետ ուսուցումների միջոցով:

Վերապատրաստման կարիքի բացահայտման գործընթացում անհրաժեշտ է առանձնացնել հետևյալ փուլերը.

➤ **Առաջին փուլ՝ կարգերի գիտելիքների և կարողությունների աուդիտ:** Այս փուլը կարելի է իրականացնել թեստերի, հարցաթերթերի, դիտումների, անհատական հարցազրույցների, քննարկումների միջոցով: Աուդիտի փուլում նպատակահարմար է իրականացված ուսումնասիրությունները դասակարգել ըստ աշխատողների զբաղեցրած պաշտոնների՝ կառավարչական անձնակազմ, բարձր և միջին օղակի կառավարիչներ, ստորին օղակների կառավարիչներ: Ուսումնասիրության օբյեկտ պետք է դառնան աշխատողների գիտելիքները, գործնական հմտություններն ու կարողությունները, գործնական և անձնային բնութագրերը, նրանց վարքի հոգեբանական ասպեկտները, պաշտոնեական պարտականությունները, ենթակաների և այլ կազմակերպությունների հետ աշխատանքի փորձը, վարձատրության և խրախուսման համակարգը, մասնագիտական զարգացման և ծառայողական առաջխաղացման հնարավորութ

յունները և այլն: Նման ուսումնասիրություններ իրականացնող աշխատողներից պահանջվում է գաղտնիության և մասնագիտական էթիկայի կանոնների խստիվ պահպանում:

Աուդիտի փուլը պետք է ավարտվի ուսումնասիրության արդյունքների վերլուծությամբ և մանրամասն հաշվետվությամբ, որը պետք է ներառի կառավարչական անձնակազմի գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների ամփոփ նկարագիրը, նրանց գործառոյթների համապատասխանությունը պաշտոնետական պարտականություններին, ինչպես նաև առաջարկություններ անձնակազմի համապատասխանության և հետագա վերապատրաստումների վերաբերյալ:

➤ **Երկրորդ փուլ՝ ոլորտի ընթացիկ և հեռանկարային զարգացման վերլուծություն:** Կարիքի բացահայտման երկրորդ փուլում պետք է վերլուծվի գիտության կառավարման ոլորտի միջազգային փորձը, ինչպես նաև ոլորտում վերջին տարիներին իրականացված և նախատեսվող փոփոխությունները: Այս փուլի նպատակն է բացահայտել առաջիկա վերապատրաստումների այն ուղղությունները, որոնց կարիքն ունի կազմակերպության անձնակազմը՝ պայմանավորված իրականացվող կամ նախատեսվող փոփոխություններով (օրենսդրական, գործառոյթային և ընթացակարգային): Այս փուլը պետք է ավարտվի համապատասխան ամփոփ հաշվետվությամբ, որի հիման վրա կմշակվեն առաջիկա վերապատրաստման ծրագրերը:

➤ **Երրորդ փուլ՝ վերապատրաստման ծրագրերի մշակման և վերապատրաստման գործընթացի պլանավորում:** Այս փուլում պետք է մշակվեն առաջիկա վերապատրաստման ծրագրերը՝ հաշվի առնելով անձնակազմի կարիքները և ոլորտում իրականացված ու նախատեսվող փոփոխությունները: Միաժամանակ պետք է պլանավորել, թե ապագա-

յում ինչ վերապատրաստումներ են իրականացվելու, կատարել վերապատրաստման քանակական և որակական վերլուծություն, այսինքն՝ վերապատրաստումների որակական (ինչ սովորեցնել և ինչպես) և քանակական (քանի աշխատողի և ինչ ծրագրերով սովորեցնել) կողմերի գնահատում:

Առավել մանրամասն դիտարկենք կարիքի բացահայտման երեք փուլերի իրականացման համար պահանջվող կարևոր գործընթացները:

1) Աշխատողների վերաբերյալ տեղեկության վերլուծություն և գնահատում: Այս գործընթացի ժամանակ կատարվում է աշխատակազմի վերաբերյալ կազմակերպության կադրային ստորաբաժանման տրամադրության տակ եղած տեղեկատվության (աշխատանքային փորձ, հիմնական կրթություն, բազային մասնագիտություն, աշխատողի վերապատրաստման կամ որակավորման բարձրացման ծրագրերի մասնակցություն և այլն) վերլուծություն և դասակարգում:

2) Անձնակազմի աշխատանքային արդյունքների ամենամյա գնահատում (աբեստավորում): Այս գործընթացի արդյունքում բացահայտվում են աշխատողների մասնագիտական կարողությունների և գիտելիքների ուժեղ և թույլ կողմերի շրջանակը: Ատեստավորման արդյունքների դասակարգումը պետք է կատարել ըստ աշխատողների խմբերի, ուստի և որոշակի մասնագիտական խմբի աշխատողների ցածր գնահատականը ուղղակիորեն ցույց կտա աշխատողների տվյալ խմբի վերապատրաստման կարիքը:

3) Կազմակերպության, ինչպես նաև առանձին ստորաբաժանումների գործունեության երկարաժամկետ և կարճաժամկետ ծրագրերի վերլուծություն: Այս գործընթացի արդյունքները սովորաբար պետք է համադրվեն ատեստավորման արդյունքների հետ, որից հետո

հնարավոր կլինի գնահատել անձնակազմի որակավորման մակարդակի և մասնագիտական պատրաստվածության համապատասխանությունը կազմակերպության առջև դրված խնդիրների լուծման համար պահանջվող մասնագիտական գիտելիքների ու կարողունակությունների (կոմպետենցիա) մակարդակին, ինչպես նաև բացահայտել անձնակազմի անդամների գիտելիքների ու կարողունակությունների (կոմպետենցիա) պակասը, որը կարող է խոչընդոտել կազմակերպության առջև դրված խնդիրների լուծումը: Կարևոր է նման տեղեկության ու վերլուծության դասակարգումը ըստ աշխատողների խմբի՝ հետագայում աշխատողների տվյալ խմբի վերապատրաստման ծրագրերն ու մեթոդները առավել ամբողջականացնելու նպատակով:

4) Նմանատիպ այլ կազմակերպությունների փորձի ուսումնասիրություն և վերլուծություն: Հաճախ մրցակիցների կամ նմանատիպ կազմակերպությունների փորձի ուսումնասիրությունը նպաստում է անձնակազմի այս կամ այն հատվածի ուսուցման վերաբերյալ որոշումների կայացմանը՝ ապահովելով մրցունակության անհրաժեշտ մակարդակ:

5) Անձնակազմի աշխատանքի դիպում և արդյունավետ աշխատանքը խոչընդոտող խնդիրների վերլուծություն: Անձնակազմի աշխատանքի՝ դիտման արդյունքում բացահայտված անհամապատասխանությունները գործող չափանիշներին ու պահանջներին կարող է համապատասխան ուսուցում անցկացնելու հիմք լինել և անմիջականորեն ազդել վերապատրաստումների պահանջարկի ցուցանիշի վրա: Եթե անձնակազմի աշխատանքում պարբերաբար առկա են սխալներ ու վրիպումներ, որոնք հանգեցնում են աշխատանքի արդյունավետության նվազեցման, խոտանի, անվտանգության տեխնիկայի խախտումների, ժամանա-

կի չարդարացված կորուստների, ապա այդ տեղեկատվությունը պետք է օգտագործվի անձնակազմի ուսուցման ծրագրերի մշակման համար:

6) Անձնակազմի կողմից ուսուցում անցնելու վերաբերյալ սպորաբաժանումների ղեկավարներին ներկայացված հայտերի վերլուծություն (ըստ առկայության): Այս գործընթացը կարող է ուղղակիորեն նպաստել կազմակերպություններում աշխատողների ուսուցման պահանջը որոշելուն: Սակայն պետք է հաշվի առնել, որ նման հայտերը ոչ միշտ են բխում կազմակերպության կարիքներից և նրա առջև դրված խնդիրներից, ինչպես նաև միշտ չէ, որ համապատասխանում են աշխատողների վերապատրաստման իրական կարիքներին: Ուստի այս վերլուծության արդյունքները պետք է պարտադիր համադրվեն վերը նշված այլ գործընթացների վերլուծության արդյունքների հետ:

7) Կադրային ռեզերվի և կարիերայի պլանավորման աշխատանքների վերլուծություն: Այս գործընթացի ժամանակ բացահայտվում է կազմակերպության կադրային ռեզերվը, նախանշվում ռեզերվում ընդգրկված անձանց հետ հետագա աշխատանքների ընթացքը, ինչպես նաև աշխատողների և կազմակերպության ղեկավարության կողմից առանձին աշխատողների կարիերայի պլանավորման հեռանկարները: Կատարված վերլուծությունը թույլ կտա մի կողմից նախանշել վերապատրաստման առավել արդյունավետ ծրագրեր, մյուս կողմից՝ առավել հստակեցնել տվյալ ծրագրով վերապատրաստման մասնակիցների թվաքանակը (շատ հաճախ կազմակերպությունում վերապատրաստում անցնելուց հետո աշխատակիցը տեղափոխվում է աշխատանքի այլ կազմակերպություն, և առաջանում է մասնագետի խիստ պահանջ):

Նշված գործընթացների արդյունավետ իրականացման համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել և կիրառել մի շարք մեթոդներ, որոնցից կառանձնացնենք հետևյալները.

1) Հարցման մեթոդ: Աշխատակազմին առաջադրված հարցումները կոչված են գնահատելու աշխատողների՝ նոր մասնագիտական գիտելիքներ ստանալու և հմտություններ զարգացնելու պահանջը և պատրաստակամությունը, թույլ են տալիս առավել հստակ որոշել անձնակազմի որոշակի խմբերի, ստորաբաժանումների կամ առանձին աշխատողների համար ուսուցման կարիքները: Հարցումները կարող են ընդգրկել ողջ կազմակերպությունը կամ առանձին ստորաբաժանումներ, կարող են լինել ընտրովի՝ ընդգրկելով միայն ներկայացուցչական ընտրանք: Եթե հարցման մասնակիցների թիվը մեծ չէ, կարելի է կիրառել նաև հարցազրույցի մեթոդը: Այս մեթոդի կիրառման ժամանակ կազմվում են համապատասխան հարցաթերթեր, որոնք ներառում են ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական հարցեր՝ համապատասխան ուղղորդումներով: Համեմատաբար քիչ պետք է լինեն, այսպես կոչված, բաց հարցերը կամ գնահատումները, քանի որ աշխատակիցների կողմից տրված ընդհանրական գնահատումները հիմնականում նրանց անձնական տեսակետն են արտահայտում, և միշտ չէ, որ կարող են համապատասխանել կազմակերպության զարգացման հեռանկարային ծրագրերին:

Մեթոդի առավելությունը. Հնարավորություն է տալիս ստանալու բավական մանրամասն քանակական և որոշ չափով որակական արդյունքներ, որոնց վերլուծությունը կարող է ընդհանրական գնահատումների հիմք լինել:

Մեթոդի թերությունը. Այն աշխատատար է և շատ ժամանակ է պահանջում, ինչպես նաև որակավորված վերլուծաբանի մասնակցության անհրաժեշտություն է առաջանում:

2) Փորձագիտական հարցումների մեթոդ: Այս հարցումներում ընդգրկվում են կազմակերպության ղեկավարները կամ առանձին ստորաբաժանումների ղեկավարները՝ որպես ոլորտի պատասխանատուներ և փորձագետներ: Նրանք պետք է եզրակացություն տան ուսուցման պահանջի մասին՝ հիմնվելով սեփական փորձի, կազմակերպության զարգացման հեռանկարների, ոլորտի առանձնահատկությունների, աշխատանքի ժամանակ առկա խոչընդոտների և դրանց վերացման ուղղությունների վրա: Որպես փորձագետ կարող են հանդես գալ նաև արտաքին խորհրդատուները, այլ կազմակերպությունների առաջատար մասնագետներ: Այս հարցումներն անցկացվում են նախապես մշակված հարցաթերթերով, որոնք պետք է պարունակեն ավելի շատ որակական գնահատման հարցեր: Ընդ որում, ցանկալի է, որ կազմակերպության համար մշակվի փորձագետների կողմից իրականացվող գնահատման միատեսակ սանդղակ, որը թույլ կտա համադրել հետազայում տարբեր գնահատումների արդյունքները:

Մեթոդի առավելությունը. Հնարավորություն է տալիս հավաքագրելու բավական մանրամասն որակական տեղեկատվություն, որի վերլուծությունը կարող է հեռանկարային պլանավորման և գործունեության արդյունավետության ուղղակի գնահատման հիմք ծառայել:

Մեթոդի թերությունը. Աշխատատար է, հաճախ կարող են հակասություններ առաջանալ փորձագետների սուբյեկտիվ մոտեցումների միջև՝ դժվարություններ ստեղծելով հետագա գնահատումների և վերլուծությունների համար:

3) Դիփարկման մեթոդ: Այս մեթոդի նպատակը հիմնականում պետք է լինի արդյունավետ աշխատանքը խոչընդոտող գործոնների, ինչպես նաև աշխատողների մի շարք հմտությունների, օրինակ՝ աշխատաժամանակի կառավարման և որոշումների կայացման մակարդակի բացահայտումը: Մեթոդը արդյունավետ է նաև նոր աշխատողների աշխատանքի ընդունելուց հետո՝ փորձաշրջանի ժամանակ նրանց գործունեության արդյունքների վերլուծության և դրա հիման վրա աշխատողի հետագա աշխատանքային գործունեությունը շարունակելու վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու համար: Շատ հաճախ աշխատողների համար նախատեսված փորձաշրջանի ընթացքում, երբ աշխատողը սկսում է ծանոթանալ կազմակերպության աշխատանքային գործընթացներին և իրականացնել որոշակի գործառույթներ, մի կողմից կարող են բացահայտվել աշխատողի թերությունները, մյուս կողմից՝ աշխատանքի պայմանները: Նման դիտարկումները հաճախ կարող են հուշել մասնագետին կամ ղեկավարին, թե ինչ վերապատրաստումներ է անհրաժեշտ իրականացնել խոչընդոտները վերացնելու և նոր մասնագետի կարողունակությունները (կոմպետենցիա) զարգացնելու համար:

Մեթոդի առավելությունը. Ստացված տեղեկատվությունը օբյեկտիվության բարձր աստիճան է ունենում, իսկ դրա հիման վրա կատարված վերլուծություններն ու գնահատումները՝ բարձր ճշգրտություն:

Մեթոդի բացասական կողմերը. Աշխատատար է, պահանջում է ժամանակի բավական մեծ ծախս, ինչպես նաև տարբեր տեխնիկական միջոցների (լուսանկարում, տեսանկարահանում, ձայնագրում և այլն) կիրառման անհրաժեշտություն:

4) Քեյսերի մեթոդ: Այս մեթոդն արդյունավետ է աշխատողների թեստավորման ժամանակ, հատկապես նրանց գործնական կարողութ-

յունների և հմտությունների բացահայտման համար: Քեյսերի մեթոդը հիմնված է որոշակի աշխատանքային իրավիճակ ստեղծելու և թեստավորվող աշխատակցի կողմից տվյալ իրավիճակի լուծումը գտնելու վրա: Քեյսերը կարող են ուղղված լինել նաև որոշակի գիտելիքների ստուգմանը, թեստավորվողի արժեքային դիրքորոշումների, նրա անհատական-անձնային առանձնահատկությունների, նրան բնորոշ վարքի մոդելների բացահայտմանը:

Մեթոդի առավելությունները. Հավաստի է, քիչ աշխատատար:

Մեթոդի բացասական կողմերը. Դժվարություններ են առաջանում նախապատրաստման փուլում, հատկապես գործնական կարողությունների թեստավորման դեպքում: Բացի այդ, քեյսերի բազան մշտապես թարմացնելու անհրաժեշտություն կա:

5) «360 աստիճան» մեթոդ (անգլ. 360 degree feedback):²⁰ Այս մեթոդը կարող է կիրառվել իրական աշխատանքային պայմաններում աշխատողի գործողությունների և նրա գործնական որակների դրսևորման մասին տվյալներ ստանալու համար: Ընդ որում, տեղեկությունը ստանում են այն մարդկանցից, որոնք շփվում են տվյալ աշխատողի հետ տարբեր մակարդակներում՝ ղեկավարից, գործընկերներից, ենթականերից, այցելուներից:

Մեթոդի կիրառման դեպքում իրականացվում է նաև աշխատողի ինքնագնահատում: Աշխատողը համապատասխան հարցաթերթի միջոցով ներկայացնում է սեփական կարծիքը իր աշխատանքային գործունեության արդյունավետության վերաբերյալ: Ստացված տեղեկությունները վերլուծվում և համադրվում են, իսկ արդյունքները հետագայում

²⁰ Տե՛ս <http://adaptation360.ru/st-otsenka-360-gradusov>

օգտագործվում են աշխատողի ինքնագնահատականը շտկելու և նրա հետ համատեղ անհատական զարգացման ծրագիր մշակելու համար:

Մեթոդի առավելությունները. Տվյալների հավաստիություն, աշխատողի գիտելիքների և կարողությունների վերաբերյալ բազմակողմանի տեղեկատվություն, այդ թվում՝ ինքնագնահատման միջոցով:

Մեթոդի բացասական կողմերը. Հետազոտություն անցկացնողի բարձր պատրաստվածության վերաբերյալ փոխկապակցված անկետաներ կազմելու և դրանք վերլուծելու դժվարությունները:

6) «Գնահատման կենտրոն. գնահատում (assessment)» մեթոդ:

Այս մեթոդով հետազոտություն իրականացնում են արհեստավարժ գնահատողները: Գնահատում անցնող թեկնածուն գնահատողների ներկայությամբ մասնակցում է տարբեր վարժությունների, հանձնարարությունների և թեստերի կատարմանը: Նախապես մշակված չափորոշիչներով, որոնց հիմքում կարող են դրվել կատարման ժամանակը, որակը, ստեղծագործական մոտեցումը և այլ չափորոշիչներ, փորձագետը գնահատում է մասնակցին: Այդ գնահատականի հիման վրա հետագայում բացահայտվում են աշխատողի աշխատանքային կարողություններում առկա բացերը և մշակվում են հետագա ուսուցման անհատական ծրագրեր:

«Գնահատման կենտրոն. գնահատում (assessment)» մեթոդը կիրառվում է հատկապես առավել արդյունավետ թեկնածուներին աշխատանքի ընդունելիս, աշխատողներին ղեկավար պաշտոնում նշանակելիս, զբաղեցրած պաշտոնին աշխատողի համապատասխանության մասին որոշում կայացնելիս, նոր գործառույթներ կատարելու հնարավորությունը որոշելու, կազմակերպության ներսում հետագա ուսուցման հնարավորությունները ծրագրելու և նրանց զարգացման հեռանկարները նախանշելու ժամանակ:

Մեթոդի առավելությունները. Օբյեկտիվ գնահատումը, աշխատողի գիտելիքների և հատկապես կարողությունների թույլ կողմերի բացահայտման հնարավորությունը:

Մեթոդի բացասական կողմերը. Պահանջում է մասնագիտացված գնահատողների առկայություն, ինչը մեծ ծախսեր է պահանջում:

7) Ֆոկուս խմբային հարցման մեթոդ: Այս մեթոդը հարմար է կիրառել որակական տեղեկություն ստանալու համար: Կազմակերպության աշխատողների որոշակի խմբի (8-12 աշխատող) հետ նախապես նախանշված թեմաների շուրջ անցկացվում է քննարկում – հարցում: Քննարկման արդյունքները ձայնագրվում և վերլուծվում են, ինչի հիման վրա կատարվում են համապատասխան գնահատումներ և կանխատեսումներ: Քննարկման ժամանակը, որպես կանոն, պետք է չգերազանցի 60-70 րոպեն:

Մեթոդի առավելությունները. Պարզությունը, քիչ ծախսատարությունը, որակական բնույթի տեղեկություն ստանալու հնարավորությունը:

Մեթոդի բացասական կողմերը. Միշտ չէ, որ հաջողվում է հավաքել օբյեկտիվ տեղեկատվություն և դրանց հիման վրա կատարել ընդհանրացումներ:

Բացի այս մեթոդներից՝ հայտնի են այլ մեթոդներ ևս: Սակայն բավարարվելով նշված մեթոդների համառոտ նկարագրությամբ՝ պետք է նկատել, որ շատ հաճախ կազմակերպություններում հանդիպում են անձնակազմի ուսուցման չհիմնավորված մոտեցումներ: Մասնավորապես տարածված է աչքի ընկնող աշխատակցին վերապատրաստումների ուղարկելը՝ որպես խրախուսանք: Որոշ ղեկավարներ նախընտրում են ուսուցման ծրագրի ընտրության այլ միջոց. այցելում են «նորածն» բիզնես-

թրեյնինգների, որտեղ առավել մեծ հետաքրքրություն է առաջացնում հենց ուսուցման գործընթացը, ոչ թե դրա արդյունքը: Սովորաբար այսպիսի թրեյնինգները շատ ուրախ են անցնում, և դրանց մասնակիցները գոհ են լինում: Ղեկավարները կամ մարդկային ռեսուրսների մենեջերները հաճույքով պատվիրում են այդպիսի թրեյնինգ իրենց կազմակերպության համար, քանի որ այն, որպես կանոն, բավարարում է նաև աշխատակիցներին: Սակայն հարց է առաջանում. հետագայում որտե՞ղ և ինչպե՞ս կիրառել ստացված գիտելիքները:

Վերոնշյալ բոլոր մոտեցումները կազմակերպության անձնակազմի ուսուցման սպոնտան սկզբունքներ են և չեն կարող լինել արդյունավետ ծրագրերի ընտրության հիմք:

Ուսումնական ծրագրերի և թրեյնինգների սպոնտան ընտրությանը հակակշռում է այնպիսի հասկացություն, ինչպիսին «համակարգային ուսուցումն» է: Ուսուցման համակարգի նպատակը աշխատակիցների մասնագիտական և որակավորման մակարդակների ու կազմակերպության իրական բիզնես-խնդիրների համապատասխանությանը հասնելն է: Այսպիսի համակարգի կառուցման կարևորագույն փուլերից մեկը կազմակերպության աշխատակիցների ուսուցման պահանջը վերը նշված մեթոդներով և գործընթացների արդյունքում բացահայտելն ու վերլուծելն է:

Սույն մեթոդական ուղեցույցի Հավելված 1-ում բերված է գիտության կառավարիչների շրջանում անցկացված հարցաթերթային հարցման արդյունքների ամփոփ վերլուծությունը: Կատարված վերլուծությունից և հարցումներից հետո մշակվել է գիտության կառավարչի պաշտոնի տիպային անձնագիր, որը բերված է Հավելված 2-ում: Հաշվի առնելով հարցման արդյունքների վերլուծությունը՝ մշակվել է նաև գիտության կա-

ոավարիչների վերապատրաստման տիպային կարճաժամկետ ծրագիր՝ 72 ժամ ծավալով:

Հավելվածներում բերված նյութերը կարող են օգտագործվել որպես գործնական մեթոդական ուղղորդող նյութեր նաև այլ ոլորտներում համապատասխան ուսումնասիրությունների և մշակումների համար:

Վերապատրաստման կարիքների բացահայտման համար կարևոր է հասկանալ, թե կարիքների բացահայտմանն ուղղված վերը ներկայացված մեթոդներից որը որ դեպքում առավել արդյունավետ կլինի կիրառել:

Ուստի սույն մեթոդական ուղեցույցում ներկայացվում են **չափորոշիչներ և գնահատման ցուցիչներ**, որոնք կազմակերպություններին հնարավորություն կտան վերապատրաստումների կարիքի բացահայտման ժամանակ ընտրելու այս կամ այն մեթոդը:

ՉԱՓՈՐՈՇԻՉՆԵՐ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՑՈՒՑԻՉՆԵՐ

1) **Մեթոդի հուսալիությունը.** օբյեկտիվ ստացված տեղեկատվությունը:

2) **Մեթոդի համապատասխանելիությունը.** տվյալ մեթոդը հնարավորություն ընձեռո՞ւմ է բացահայտելու իրական գործունեության և աշխատողների առկա կամ պահանջվող գիտելիքների, հմտությունների, կարողունակությունների (կոմպետենցիա) փոխադարձ կապը:

3) **Մեթոդի ընդունելի լինելը.** կիրառվող մեթոդը ապահովո՞ւմ է կազմակերպության ղեկավարության, աշխատողների շրջանում հարցումներ անցկացնողների, այլ փորձագետների վերապատրաստման կարիքների գնահատման արդյունքների ընկալումը և վերապատրաստման անհրաժեշտության գիտակցումը:

4) **Մեթոդի օպերատիվությունը կամ ժամանակի ծախսը.** կիրառվող մեթոդը հնարավորություն տալի՞ս է արագ և կարճ ժամանակում ստանալու պահանջվող տեղեկությունը:

5) **Մեթոդի վերլուծական հնարավորությունները.** ի՞նչ արագությամբ կարելի է ստանալ վերլուծության և գնահատման արդյունքները տվյալ մեթոդի կիրառման դեպքում:

6) **Մեթոդի ծախսատարությունը.** որքան թանկ կարժենա կազմակերպության համար տվյալ մեթոդի կիրառումը:

Ցուցանիշների գնահատման համար սահմանված է 1-5 միավոր, որտեղ 1-ը չափորոշիչի ի հայտ գալու ամենաթույլ, իսկ 5-ը առավել բարձր հնարավորությունն է:

Հաշվի առնելով բերված չափորոշիչները և սահմանված ցուցանիշները՝ կազմվել է վերապատրաստման կարիքների բացահայտման մեթոդների գնահատման ստորև բերված աղյուսակը:

ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԲԱՑԱՀԱՅՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՂՅՈՒՍԱԿ

Ը/Ը	Մեթոդի անվանումը	Գնահատման չափորոշիչները և համապատասխան ցուցանիշների արժեքները					
		Մեթոդի հուսալիությունը	Մեթոդի համապատասխանելիությունը	Մեթոդի ընդունելի փնեքը	Մեթոդի օպերատիվությունը	Մեթոդի վերլուծական հնարավորությունները	Մեթոդի ծախսատարումը
1.	Աշխատողների հարցման մեթոդ	2	1	3	3	5	2
2.	Փորձագիտական հարցումների մեթոդ	1	2	3	4	5	3
3.	Դիտարկման մեթոդ	5	5	4	2	4	4
4.	Քեյսերի մեթոդ	4	3	2	2	1	4
5.	«360 աստիճանի» մեթոդ	3	4	1	1	2	3
6.	«Գնահատման կենտրոն. գնահատում (assessment)» մեթոդ	5	4	2	1	4	5
7.	Ֆոկուս խմբային հարցման մեթոդ	4	1	3	5	4	1

Ուսուցման կարիքների բացահայտումից բացի՝ կարևոր է նաև ուսուցման կարիքների ախտորոշումը:

Ուսուցման կարիքների ախտորոշումը պետք է հետապնդի հետևյալ նպատակները.

- կազմակերպության զարգացման նպատակներից բխող վերապատրաստման կարիքների պարզաբանում, որը պետք է պատասխանի «ինչո՞ւ սովորել» հարցին.
- կազմակերպության կարիքներից ելնելով՝ վերապատրաստումների հիմնական ուղղությունների նախանշում, որը պետք է պատասխանի «ի՞նչ սովորեցնել» հարցին.
- կազմակերպության կարիքներից ելնելով՝ վերապատրաստվողների շրջանակի հստակեցում, որը պետք է պատասխանի «ո՞ւմ սովորեցնել» հարցին:

Ուսուցման կարիքների ախտորոշման արդյունքում պետք է՝

- 1) կազմել ուսումնական ծրագրեր,
- 2) ծրագրերը համապատասխանեցնել առկա կարիքներին,
- 3) վերապատրաստվողներին բաշխել ըստ ուսուցման ծրագրերի,
- 4) գնահատել վերապատրաստման ծախսերը և, դրանից ելնելով,

սահմանել վերապատրաստումների անցկացման ժամկետները:

Ուսուցման կարիքների ախտորոշման ժամանակ կարևոր է նաև տարբեր կազմակերպությունների փորձի ուսումնասիրությունը, այդ կազմակերպությունների հետ շփման ժամանակ ձեռք բերված նյութերի ուսումնասիրությունը և վերլուծությունը:

Ուսուցման կարիքների ախտորոշման գործընթացը որոշ դեպքերում կարող է վերածվել կարճաժամկետ կամ փորձնական վերապատ-

րաստման կամ, այսպես կոչված, վարպետության դասի, որն իրականացվում է փորձված մարզիչ-խորհրդատուների կողմից: Այդ վարպետության դասերի ժամանակ խորհրդատուները, բացի վերապատրաստում անցկացնելուց, տեսնում և վերլուծում են կազմակերպության վերապատրաստման վերաբերյալ թաքնված կարիքները, որոնք հնարավոր չի եղել բացահայտել վերը նշված մեթոդներով, կամ բացահայտվել են ոչ լիարժեք:

Ուսուցման կարիքների ախտորոշման արդյունքների վերաբերյալ խորհրդատուները կազմում են համապատասխան զեկույցներ, որոնք հետագայում օգտագործվում են կազմակերպության վերապատրաստման ծրագրերի մշակման ժամանակ: Այս գործընթացի ժամանակ որոշ հարցերի վերաբերյալ կարող են որոշումներ կայացվել ոչ թե խորքային վերապատրաստումներ անցկացնելու, այլ համապատասխան մեթոդական ուղեցույցներ մշակելու և աշխատողների շրջանում դրանք շրջանառելու, կլոր սեղաններ, քննարկումներ, գիտաժողովներ անցկացնելու վերաբերյալ:

8. ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ԿԱՌՈՒՑԱԿԱՐԳԵՐԸ

Վերապատրաստման կարիքների բացահայտմանը և ախտորոշմանը պարտադիր պետք է հետևի համապատասխան ծրագրերի մշակումը, ապա՝ վերապատրաստումների անցկացումը սահմանված ժամկետներում: Յուրաքանչյուր վերապատրաստման ծրագրի արդիակախությունը պայմանավորված է տվյալ ծրագրի բովանդակությամբ, այդ բովանդակությամբ պայմանավորված՝ գիտության, տեխնոլոգիաների և նորամուծությունների կառավարման ոլորտում վերապատրաստվողի կոմպետենցիաներով, ինչն էլ իր հերթին հնարավորություն է ստեղծում նորարարությունների ներդրման համար՝ ի շահ կազմակերպության կայուն տնտեսական զարգացման:

Նորարարությունների մշակման և ներդրման գործընթացները, ինչպես նաև նորարարական քաղաքականության արդյունավետությունը հաճախ սահմանափակվում են մասնակիցների մասնագիտական որակավորման պատճառով: Ըստ այդմ՝ աշխատանքի շուկայում կպահանջվեն մասնագետներ, որոնք կկարողանան ապահովել՝

- գիտական կազմակերպությունների և բուհերի՝ մրցակցային առավելություններին նպաստող գիտատեխնիկական և նորարարական ծրագրերի ու նախագծերի ձևավորումն ու կառավարումը,
- նորարարական ենթակառուցվածքների ինստիտուտների, իշխանության մարմինների՝ նրանց պատասխանատվության ոլորտներում քաղաքականության արդյունավետ գործիքների մշակումն ու իրացումը,

- միջազգային կազմակերպությունների՝ գլոբալ մակարդակում նորարարությունների և գիտության ոլորտում վերլուծական կոմպետենցիաների ու քաղաքական մեխանիզմների զարգացումը:

Այսպիսով՝ գիտության կառավարիչների վերապատրաստման ծրագրի նպատակը պետք է սահմանվի որպես մասնագետների այնպիսի վերապատրաստում, որը հնարավորություն կընձեռնի այդ մասնագետների մեջ ձևավորելու գիտության, տեխնոլոգիաների և նորարարությունների ոլորտների տարբեր մակարդակներում և տարբեր ինստիտուցիոնալ շրջանակներում վերլուծություններ կատարելու և կառավարման գործառույթ իրականացնելու համար անհրաժեշտ համակարգային ու արդիական գիտելիքներ, կարողություններ ու հմտություններ:

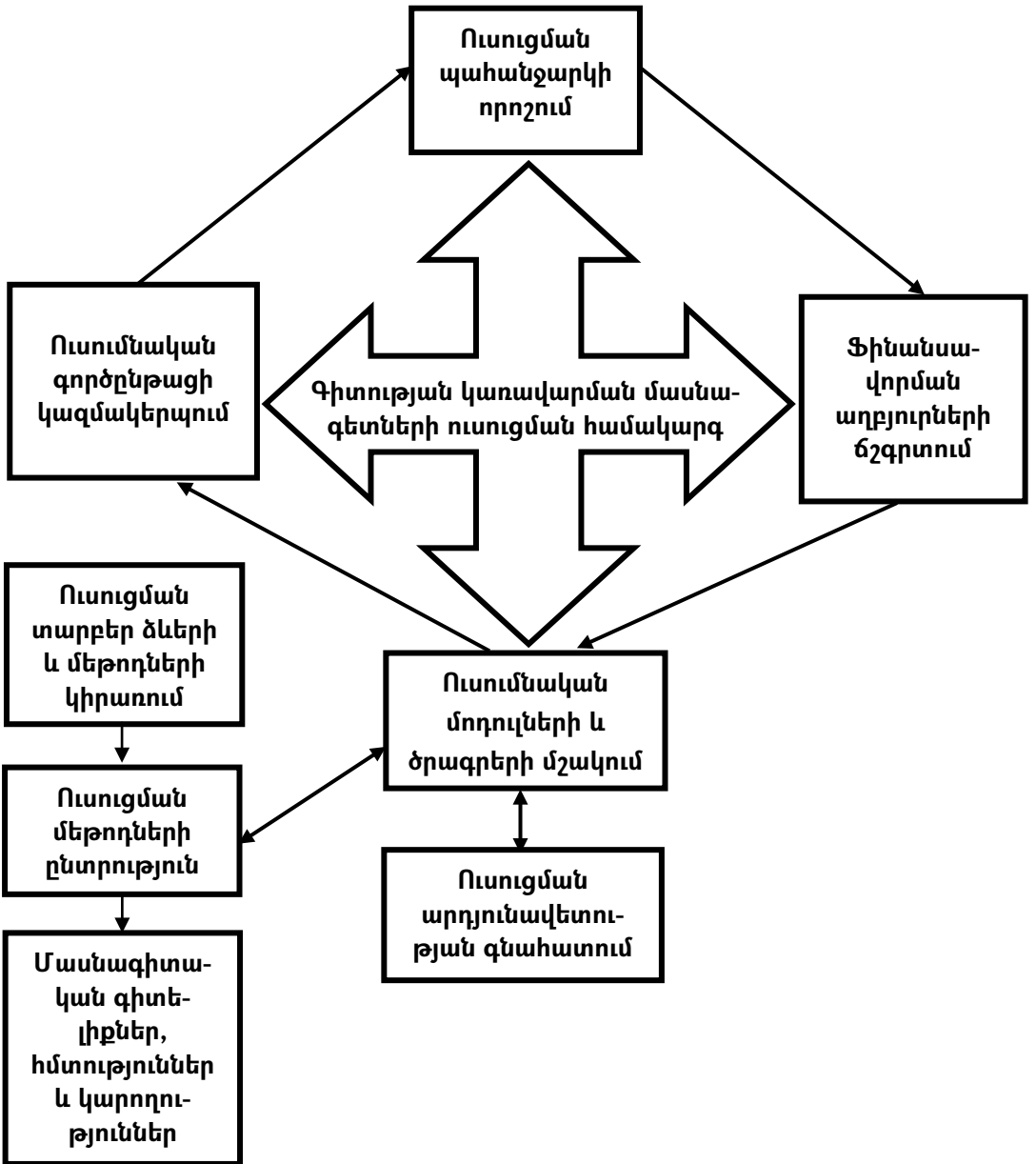
Յուրաքանչյուր վերապատրաստում ծախսատար գործընթաց է, ուստի շատ կարևոր է դրանց **արդյունքների մշտադիտարկումն ու գնահատումը**՝ ստանալու համար հետևյալ հարցերի պատասխանները.

- ինչ տվեց վերապատրաստումը կազմակերպությանը (օրինակ՝ աշխատանքի արտադրողականության բարձրացում, եկամուտների ավելացում, նոր տեխնոլոգիաների ներդրում և այլն),
- վերապատրաստումը նպաստե՞ց կազմակերպության աշխատողների շրջանում մասնագիտական կարողությունների և գիտելիքների զարգացմանը, աշխատաշուկայում մասնագետների մրցունակության բարձրացմանը,
- ի՞նչ է անհրաժեշտ փոխել վերապատրաստումների ծրագրում՝ դրանք առավել արդյունավետ դարձնելու համար:

Գիտության կառավարման ոլորտում նույնպես վերապատրաստման արդյունքների մշտադիտարկումը և գնահատումը չպետք է ինքնանպատակ լինեն:

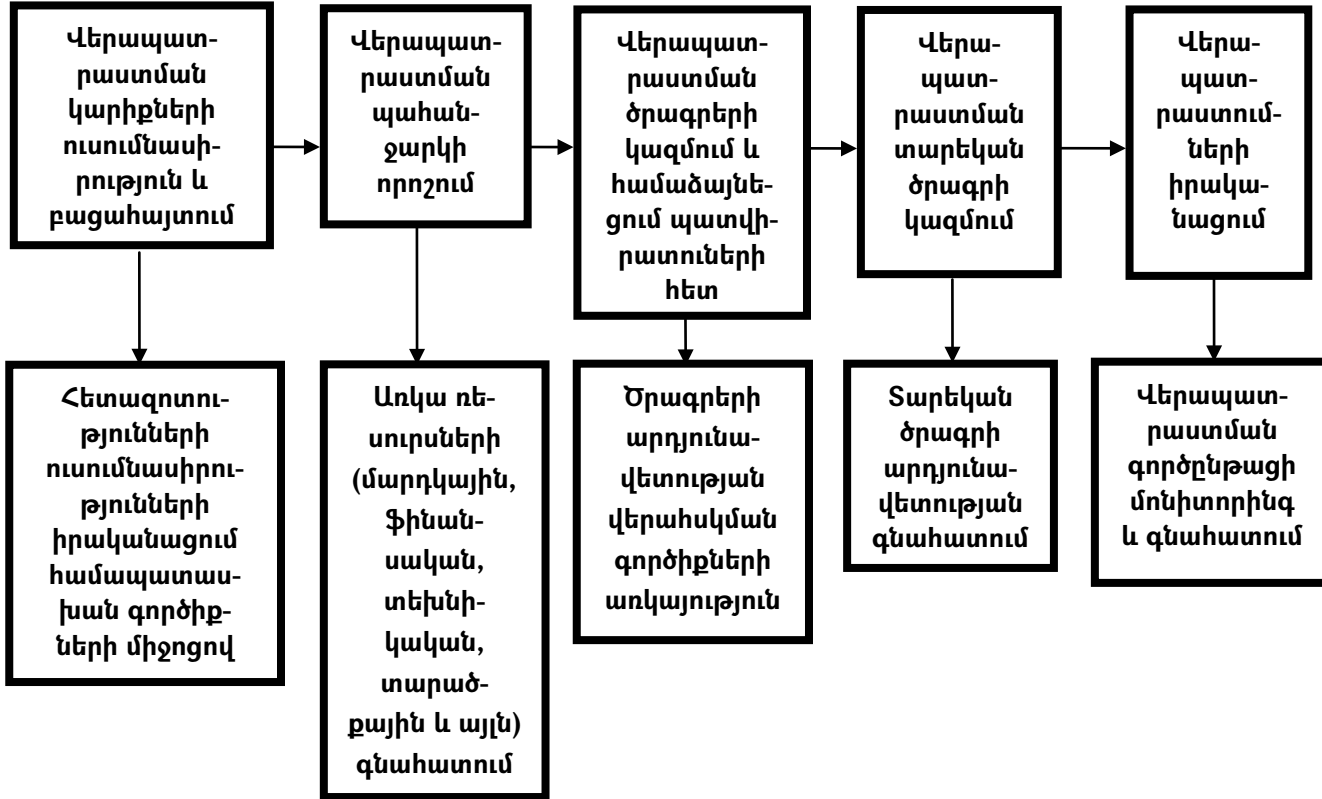
Դրանք պետք է նպաստեն գիտության կառավարման ոլորտի մասնագետների կոմպետենտությունների բարձրացմանը՝ ապահովելով այնպիսի որակ, որը կազմակերպությանը թույլ կտա հասնել իր խնդիրների լուծմանը: Վերապատրաստման ծրագրերը ենթադրում են ինչպես նյութական ներդրում, այնպես էլ աշխատակիցների ժամանակի օգտագործում: Ուստի անհրաժեշտ է վստահ լինել, որ վերապատրաստման ծրագրերն օգտակար են և արդյունավետ: Գիտության կառավարման համակարգի մասնագետների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման ընթացակարգը պետք է հստակ կառուցակարգեր պարունակի ինչպես վերապատրաստման դասընթացների արդյունավետությունը գնահատելու և վերահսկելու, այնպես էլ դասընթացների ընթացքը մշտադիտարկման ենթարկելու համար:

**ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՍՆԱԳԵՏՆԵՐԻ ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ**



**ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՍՆԱԳԵՏՆԵՐԻ
ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ԳԾԱՊԱՏԿԵՐԸ**

60



Հ Ա Ր Ց Ա Թ Ե Ր Թ

ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ

ՀԱՐՑՄԱՆ

Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի «Գիտության կառավարման հետազոտական կենտրոնը» անցկացնում է փորձագիտական հարցում, որի նպատակն է բացահայտել գիտության ոլորտի կառավարչի գիտելիքները, մասնագիտական կարողություններն ու հմտությունները:

Հետազոտության արդյունքների հիման վրա կպատրաստվի գիտության ոլորտի կառավարչի պաշտոնի անձնագիր և կկազմվի գիտության կառավարման ոլորտի մասնագետների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման ծրագիր:

Ակնկալում ենք ձեր ակտիվ մասնակցությունը անցկացվող հետազոտությանը: Դուք կարող եք արտահայտել ձեր կարծիքը՝ պատասխանելով հարցաթերթի հարցերին:

Ձեր նախընտրած տարբերակները կարող եք նշել որևէ պայմանական նշանով (շրջանակ, գծիկ, V- նշում և այլն):

Բաժին 1. Ընդհանուր տեղեկություններ հարցման մասնակցի մասին

1. Կազմակերպության անվանումը _____

2. Զբաղեցրած պաշտոնը

3. Գիտական գործունեության ստաժը _____ տարի

4. Ընդհանուր աշխատանքային ստաժը _____ տարի

5. Գիտական աստիճանը

1. Գիտությունների թեկնածու
2. Գիտությունների դոկտոր
3. Առանց գիտական աստիճանի

Բաժին 2. Ընդհանուր կոմպետենցիաների ցանկի ճշգրտում

6. Ինչպիսի՞ ընդհանուր բնույթի կոմպետենցիաների պետք է տիրապետեն գիտության ոլորտի կառավարիչները:

N	Ընդհանուր կոմպետենցիաների նկարագիրը	0 (դժվարանում եմ պատասխանել)	1 (այնքան էլ կարևոր չէ)	2 (որոշ չափով կարևոր է)	3 (խիստ կարևոր է)
6.1.	Կառավարման ընդհանուր սկզբունքների իմացություն				
6.2.	Կազմակերպության կառավարման խնդիրների վերաբերյալ որոշում ընդունելու կարողություն				
6.3.	Գիտական գործունեության արդյունավետության գնահատման կարողություն				
6.4.	Կառավարման հետ կապված գիտական նոր մեթոդներն աշխատանքի ընթացքում կիրառելու կարողություն				
6.5.	Տարբեր աղբյուրներից տեղեկատվություն ստանալու, վերլուծելու, պահպանելու և համապատասխան եզրակացություններ կատարելու կարողություն				
6.6.	Տարբեր խնդիրների և հարցերի շուրջ գործընկերների հետ շփվելու կարողություն				

6.7.	Գործընկերների հետ ոչ մասնագիտական թեմաներով քննարկումներ անցկացնելու կարողություն				
6.8.	Աշխատանքային հարաբերությունները կարգավորող օրենսդրության իմացություն				
6.9.	Կազմակերպության հաշվապահական հաշվառման սկզբունքների իմացություն				
6.10.	Հարկային օրենսդրության իմացություն				
6.11.	Աշխատանքի մոտիվացիայի արդյունավետ համակարգի ձևավորման սկզբունքներ կիրառելու կարողություն				
6.12.	Աշխատանքի պլանավորման և կազմակերպման կարողություն				
6.13.	Առնվազն մեկ օտար լեզվի իմացություն				
6.14.	Մեկից ավելի օտար լեզուների իմացություն				
6.15.	Կազմակերպության աշխատողների շրջանում սոցիալական տարբեր ծրագրերի իրականացման կարողություն				
6.16.	Էթիկայի կանոնները պահպանելու կարողություն				

6.17.	Մտավոր սեփականության իրավունքի վերաբերյալ նորմատիվ իրավական ակտերի իմացություն				
6.18.	Սեփական մտքերը ինչպես բանավոր, այնպես էլ գրավոր արտահայտելու, ճշգրիտ, մատչելի և գրագետ շարադրելու ունակություն				
6.19.	Կատարողների միջև առաջադրանքներն ըստ ուժերի և հնարավորությունների բաշխելու հմտություն				
6.20.	Սեփական դիրքորոշման ճշգրտությունը հիմնավորելու կարողություն				
6.21.	Սեփական գործողությունները և ուրիշների աշխատանքը վերլուծելու կարողություն				
6.22.	Այլ (նշել և գնահատել)				

Քաժին 3. Մասնագիտական կոմպետենցիաների ցանկի ճշգրտում

7. Ինչպիսի՞ մասնագիտական բնույթի կոմպետենցիաների պետք է տիրապետեն գիտության ոլորտի կառավարիչները:

N	Մասնագիտական կոմպետենցիաների նկարագիրը	0 (դժվարանում եմ պատասխանել)	1 (այնքան էլ կարևոր է)	2 (որոշ չափով կարևոր է)	3 (խիստ կարևոր է)
7.1.	Կազմակերպության գիտական ուղղվածության ոլորտում (ոլորտներից մեկում) նոր գիտական արդյունք ստեղծելու կարողություն				
7.2.	Նորարարական (ինովացիոն) գիտելիքների և կարողությունների դրսևորում				
7.3.	Գիտության ոլորտում ռազմավարական կառավարում իրականացնելու կարողություն				
7.4.	Մասնագիտական գործունեության նորմատիվների նկարագրերի մշակում				
7.5.	Գիտական գործունեության ընթացքի վերահսկում				
7.6.	Նոր գիտական խնդիրների բացահայտում, այդ խնդիրների արդիականության գնահատում				
7.7.	Գիտական հետազոտությունների հետ կապված տեղեկությունների հավաքում				

7.8.	Հավաքագրված գիտական տեղեկությունների (նաև դաշտային և լաբորատոր պայմաններում հավաքագրված) վերլուծություն և մշակում, համապատասխան եզրակացությունների կատարում				
7.9.	Գիտական հետազոտություն կատարելու համար անհրաժեշտ գործիքների ընտրություն				
7.10.	Գիտական հետազոտությանն առնչվող հաշվարկների կատարում				
7.11.	Գիտական աշխատանքների քանակական և որակական վերլուծությունների կատարում				
7.12.	Գիտական հաշվետվությունների կազմում				
7.13.	Գիտական հոդվածների պատրաստում				
7.14.	Գիտական մենագրությունների պատրաստում				
7.15.	Գիտական հոդվածների և մենագրությունների խմբագրում				
7.16.	Այլ (նշել և գնահատել)				

Քաժին 4. Մանկավարժական և խորհրդատվական կոմպետենցիաների ցանկի ճշգրտում

8. Ինչպիսի՞ մանկավարժական և խորհրդատվական բնույթի կոմպետենցիաների պետք է տիրապետեն գիտության ոլորտի կառավարիչները:

N	Մանկավարժական և խորհրդատվական կոմպետենցիաների նկարագիրը	0 (դժվարանում եմ պատասխանել)	1 (այնքան էլ կարևոր է)	2 (որոշ չափով կարևոր է)	3 (խիստ կարևոր է)
8.1.	Մասնագիտությանն առնչվող ուսումնական ծրագրերի մշակում				
8.2.	Մասնագիտական դասընթացների անցկացման մեթոդական ցուցումների մշակում				
8.3.	Մասնագիտական դասընթացների վարում (դասախոսություններ, գործնական պարապմունքներ և լաբորատոր աշխատանքներ)				
8.4.	Սովորողների կողմից իրականացվող գիտական աշխատանքների ղեկավարում				
8.5.	Դասախոսությունների և գործնական պարապմունքների ժամանակ ինտերակտիվ մեթոդների կիրառում				
8.6.	Մասնագիտության ոլորտում խորհրդատվության տրամադրում				

8.7.	Կառավարման ոլորտում խորհրդատվության տրամադրում				
8.8.	Այլ (նշել և գնահատել)				

Քաժին 5. Կառավարչական և ձեռնարկատիրական կոմպետենցիաների ցանկի ճշգրտում

9. Ինչպիսի՞ կառավարչական և ձեռնարկատիրական բնույթի կոմպետենցիաների պետք է տիրապետեն գիտության ոլորտի կառավարիչները:

N	Կառավարչական և ձեռնարկատիրական բնույթի կոմպետենցիաների նկարագիրը	0 (դժվարանում եմ պատասխանել)	1 (այնքան էլ կարևոր է)	2 (որոշ չափով կարևոր է)	3 (խիստ կարևոր է)
9.1.	Կազմակերպության գիտական գործունեության արդյունավետ կառավարման իրականացում՝ ձևավորված բիզնես-ցանցի ներսում				
9.2.	Գիտական և ոչ գիտական կազմակերպությունների հետ գործնական կապերի ստեղծում				
9.3.	Կազմակերպության ռազմավարական և ընթացիկ զարգացման ծրագրերի մշակում				
9.4.	Կազմակերպության ռազմավարական և ընթացիկ ծրագրերի իրականացման պլանավորում				

9.5.	Կառավարման արդիական մեթոդների կիրառում ընթացիկ և ռազմավարական ծրագրերի իրականացման ժամանակ				
9.6.	Կազմակերպության գործունեության մեջ արտաքին ներդրողներին ներգրավելու կարողություն				
9.7.	Կազմակերպության գիտական գործունեությանն առնչվող բիզնես-ծրագրերի կազմում				
9.8.	Այլ (նշել և գնահատել)				

Բաժին 6. Գիտական կոլեկտիվի ձևավորում

10. Ձեր կարծիքով, գիտության ոլորտի կառավարիչների համար գիտական աստիճան (գիտության թեկնածու կամ գիտության դոկտոր) ունենալը պարտադի՞ր պայման է:

1. Այո՛, պարտադիր է:
2. Ո՛չ, պարտադիր չէ:
3. Դժվարանում եմ պատասխանել:

11. Ձեր կարծիքով, գիտության ոլորտի կառավարիչների համար գիտական կոչում ունենալը պարտադի՞ր պայման է:

1. Այո՛, պարտադիր է:
2. Ո՛չ, պարտադիր չէ:
3. Դժվարանում եմ պատասխանել:

12. Ինչպե՞ս են կարգավորվում կազմակերպության և գիտական աշխատողի աշխատանքային հարաբերությունները ձեր կազմակերպությունում:

1. Հիմնականում աշխատանքային պայմանագրի միջոցով:
2. Հիմնականում քաղաքացիա-իրավական պայմանագրի միջոցով:
3. Հավասարապես կիրառվում են և՛ աշխատանքային, և՛ քաղաքացիա-իրավական պայմանագրերը:
4. Դժվարանում են պատասխանել:

13. Ձեր կազմակերպությունում ընդունված է արդյոք համատեղությամբ աշխատելը.

ա) Այլ կազմակերպությունների աշխատողների համատեղությամբ աշխատանքը ձեր կազմակերպությունում

1. Այո: 2. Ոչ: 3. Դժվարանում եմ պատասխանել:

բ) ձեր կազմակերպության աշխատողների համատեղությամբ աշխատանքը այլ կազմակերպություններում

1. Այո: 2. Ոչ: 3. Դժվարանում եմ պատասխանել:

14. Ինչո՞վ կբացատրեք.

ա) այլ կազմակերպությունների աշխատողների ներգրավումը ձեր կազմակերպությունում

բ) ձեր կազմակերպության աշխատողների ներգրավումը այլ կազմակերպություններում

15. Ի՞նչ կցանկանայիք փոխել գիտական կոլեկտիվի ձևավորման գործընթացում:

ՇՆՈՐՀԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ

9. Ա Մ Փ Ո Փ Հ Ա Շ Վ Ե Տ Վ ՈՒ Թ Յ ՈՒ Ն
ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ՀԵՏ
ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՐՑՄԱՆ

1. Ներածություն

Սույն հետազոտության նպատակն է գիտության ոլորտում աշխատողների տեսանկյունից գիտության կառավարչի համար առավել անհրաժեշտ ընդհանուր և մասնագիտական կարողունակություններն (կոմպետենցիա) ուսումնասիրելը, հետագայում դրանց հիման վրա «Գիտության կառավարիչ» պաշտոնի համար կոմպետենցիաների վրա հիմնված պաշտոնի տիպային անձնագիր մշակելու համար:

Հարցմանը մասնակցել է 13 կազմակերպության 47 փորձագետ: Հարցման մասնակիցների գիտական գործունեության միջին ստաժը կազմում է շուրջ 23 տարի, իսկ ընդհանուր ստաժի միջին արժեքը՝ մոտ 30 տարի: Հարցման մասնակիցների շուրջ 55%-ն ունի գիտության թեկնածուի, 32%-ը՝ գիտությունների դոկտորի գիտական աստիճան, և միայն 13%-ը գիտական աստիճան չի ունեցել: Սա նշանակում է, որ հարցման մասնակից փորձագետներն ունեն գիտական աշխատանքի բավական մեծ փորձ, իսկ նրանց կողմից տրված պատասխանները բավականին հավաստի են և կարող են հետագա մշակումների հիմք դառնալ:

2. Ընդհանուր կոմպետենցիաների ցանկի ճշգրտում

Այս բաժնում կատարվել է ընդհանուր կոմպետենցիաների վերլուծություն, ինչի արդյունքում հաշվարկվել է առանձին կոմպետենցիաների գնահատման միավորները՝ որպես կշռված միջին: Գնահատումը կատարվել է երեքմիավորանոց գնահատման համակարգով, որից հետո

հաշվարկվել է տվյալ կոմպետենցիայի կարևորությունը: Արդյունքները բերված են Աղյուսակ 1-ում:

Աղյուսակ 1

Առանձին կոմպետենցիաների միավորը և կարևորությունը՝ արտահայտված տոկոսով

N	Ընդհանուր կոմպետենցիաների նկարագիրը	Միավորը		
		Ընդհանուր	Միայն դոկտորների կողմից	Միայն թեկնածուների կողմից
6.1.	Կառավարման ընդհանուր սկզբունքների իմացություն	2,53	2,31	2,65
6.2.	Կազմակերպության կառավարման խնդիրների վերաբերյալ որոշում ընդունելու կարողություն	2,66	2,5	2,74
6.3.	Գիտական գործունեության արդյունավետության գնահատման կարողություն	2,83	2,87	2,87
6.4.	Կառավարման գիտական նոր մեթոդներն աշխատանքի ընթացքում կիրառելու կարողություն	2,48	2,31	2,69
6.5.	Տարբեր աղբյուրներից տեղեկություն գտնելու, վերլուծելու, պահպանելու և համապատասխան եզրակացություններ կատարելու կարողություն	2,64	2,5	2,78
6.6.	Տարբեր խնդիրների և հարցերի շուրջ գործընկերների հետ շփվելու կարողություն	2,51	2,06	2,83

6.7.	Գործընկերների հետ ոչ մասնագիտական թեմաներով քննարկումներ անցկացնելու կարողություն	1,80	1,47	1,91
6.8.	Աշխատանքային հարաբերությունները կարգավորող օրենսդրության իմացություն	2,15	1,93	2,3
6.9.	Կազմակերպության հաշվապահական հաշվառման սկզբունքների իմացություն	1,56	1,37	1,54
6.10.	Հարկային օրենսդրության իմացություն	1,64	1,6	1,7
6.11.	Աշխատանքի մոտիվացիայի արդյունավետ համակարգի ձևավորման սկզբունքներ կիրառելու կարողություն	2,4	2,33	2,54
6.12.	Աշխատանքի պլանավորման և կազմակերպման կարողություն	2,76	2,81	2,77
6.13.	Առնվազն մեկ օտար լեզվի իմացություն	2,64	2,07	2,82
6.14.	Մեկից ավելի օտար լեզուների իմացություն	1,91	1,87	1,95
6.15.	Կազմակերպության աշխատողների շրջանում սոցիալական տարբեր ծրագրեր իրականացնելու կարողություն	1,82	1,6	1,87
6.16.	Էթիկայի կանոնները պահպանելու կարողություն	2,76	2,56	2,87
6.17.	Մտավոր սեփականության իրավունքի վերաբերյալ նորմատիվ իրավական ակտերի իմացություն	2,32	2,25	2,39

6.18.	Սեփական մտքերը ինչպես բանավոր, այնպես էլ գրավոր արտահայտելու, ճշգրիտ, մատչելի և գրագետ շարադրելու ունակություն	2,81	2,68	2,96
6.19.	Կատարողների միջև առաջադրանքներն ըստ ուժերի և հնարավորությունների բաշխելու հմտություն	2,72	2,56	2,87
6.20.	Սեփական դիրքորոշման ճշգրտությունը հիմնավորելու կարողություն	2,8	2,67	2,91
6.21.	Սեփական գործողությունները և ուրիշների աշխատանքը վերլուծելու կարողություն	2,72	2,73	2,74

Որպես խիստ կարևոր ընդհանուր կոմպետենցիա՝ հարցման մասնակիցները նշել են իրավիճակին տիրապետելու հմտությունը, հետազոտությունների մեթոդաբանության կիրարկման կարողությունը, գիտնականի գործունեությանը չմիջամտելու կարողությունը, բարոյականությունը, ՀՀ-ում և արտերկրում գործընկեր գտնելու կարողությունը, գիտական ոլորտում ձեռքբերումների առկայությունը:

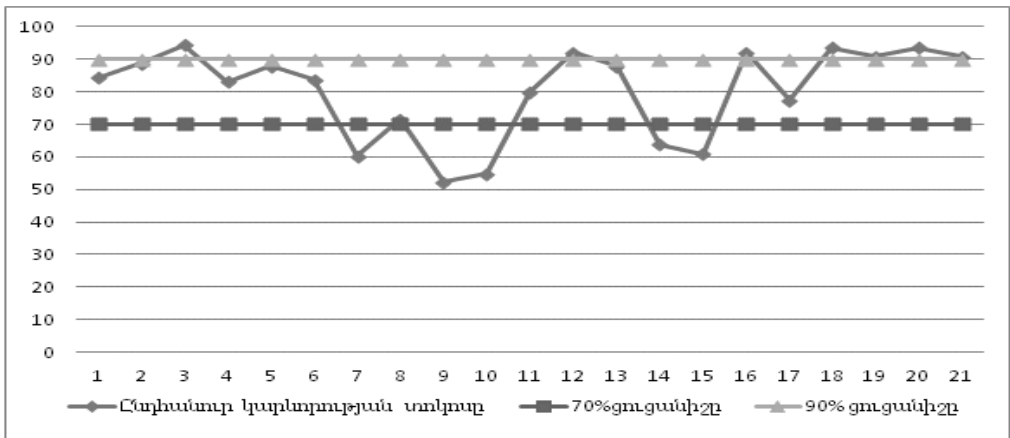
Միաժամանակ նկատենք, որ շատ կոմպետենցիաներ թեկնածուներն առավել բարձր են գնահատել, քան դոկտորները: Նման գնահատման համեմատական արդյունքները բերված են Աղյուսակ 1-ում:

70% և ավելի տոկոս կարևորության գնահատական ստացած կոմպետենցիաները համարենք կարևոր, իսկ 90%-ից ավելի՝ խիստ կարևոր: Ընդհանրական կոմպետենցիաների ընդհանուր վերլուծությունը, ինչպես նաև միայն դոկտորների և միայն թեկնածուների կողմից տրված

կարևորության գնահատականները բերված են Գծանկար 1-ում, 2-ում և 3-ում:

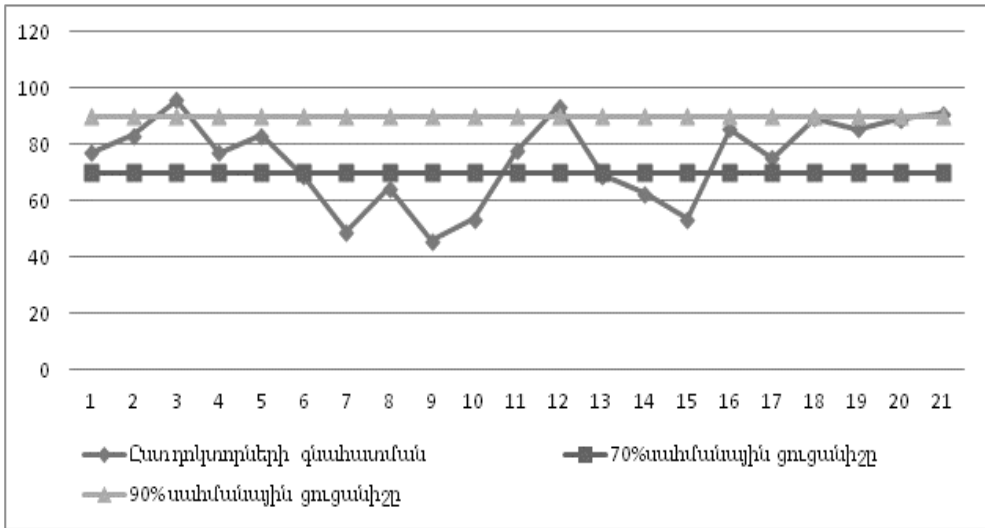
Ինչպես երևում է Գծանկար 1-ից, 7-րդ, 8-րդ, 9-րդ, 10-րդ, 14-րդ և 15-րդ կոմպետենցիաների կարևորությունը պակաս է 70 տոկոսից, և դրանք կարելի է հաշվի չառնել պաշտոնի անձնագրի մշակման ժամանակ: Իսկ 3-րդ, 12-րդ, 16-րդ, 18-րդ, 19-րդ, 20-րդ և 21-րդ կոմպետենցիաներն ունեն 90%-ից բարձր կարևորություն, ուստի պաշտոնի անձնագիր մշակելիս դրանք պարտադիր պետք է հաշվի առնել:

Գծանկար 1

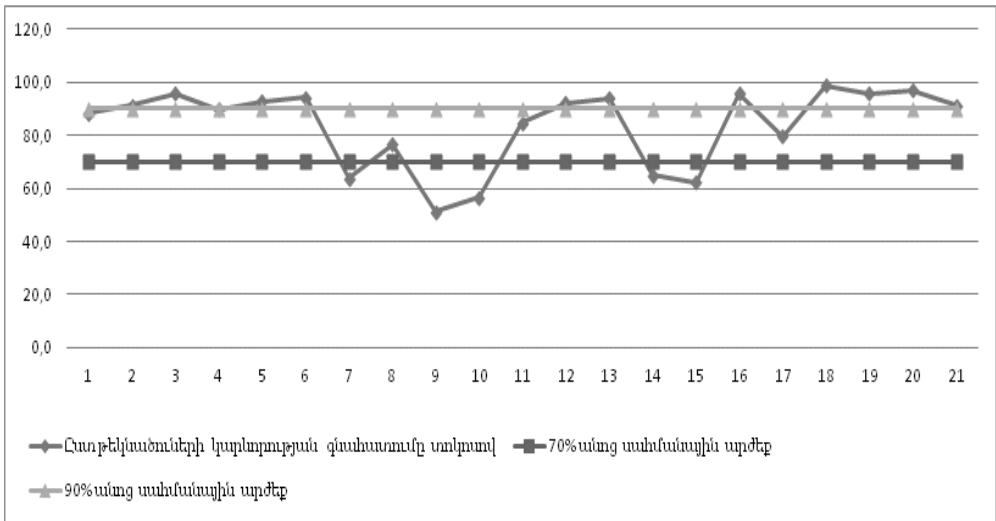


Գծանկար 2-ում ներկայացված է միայն դոկտորների, իսկ Գծանկար 3-ում՝ միայն թեկանածուների կողմից տրված կարևորության գնահատականը:

Գծանկար 2



Գծանկար 3



Ինչպես երևում է Գծանկար 2-ից, 70%-ից ցածր են 6-րդ, 7-րդ, 8-րդ, 9-րդ, 10-րդ, 13-րդ, 14-րդ և 15-րդ կոմպետենցիաները, իսկ 90%-ից բարձր՝ 3-րդ և 12-րդ կոմպետենցիաները: Գծանկար 3-ը դիտարկելիս կնկատենք, որ թեկնածուները 70%-ից ցածր են գնահատել 7-րդ, 9-րդ,

10-րդ, 14-րդ և 15-րդ կոմպետենցիաները, իսկ 90%-ից բարձր՝ 3-րդ, 5-րդ, 6-րդ, 12-րդ, 13-րդ, 16-րդ, 18-րդ, 19-րդ, 20-րդ, 21-րդ կոմպետենցիաները: Այլ կերպ ասած՝ թեկնածուների դեպքում գնահատման միավորն ավելի բարձր է, և նրանք ավելի շատ կոմպետենցիաներ են կարևորում գիտության կառավարչի համար, քան դոկտորները:

Բաժին 3. Մասնագիտական կոմպետենցիաների ցանկի ճշգրտում

Այս բաժնում կատարվել է մասնագիտական կոմպետենցիաների վերլուծություն, որի արդյունքում հաշվարկվել են առանձին կոմպետենցիաների գնահատման միավորները՝ որպես կշռված միջին: Գնահատումը կատարվել է երեքմիավորանոց գնահատման համակարգով, որից հետո հաշվարկվել է տվյալ կոմպետենցիայի կարևորության տոկոսը: Նշված արդյունքները բերված են Աղյուսակ 2-ում:

Աղյուսակ 2

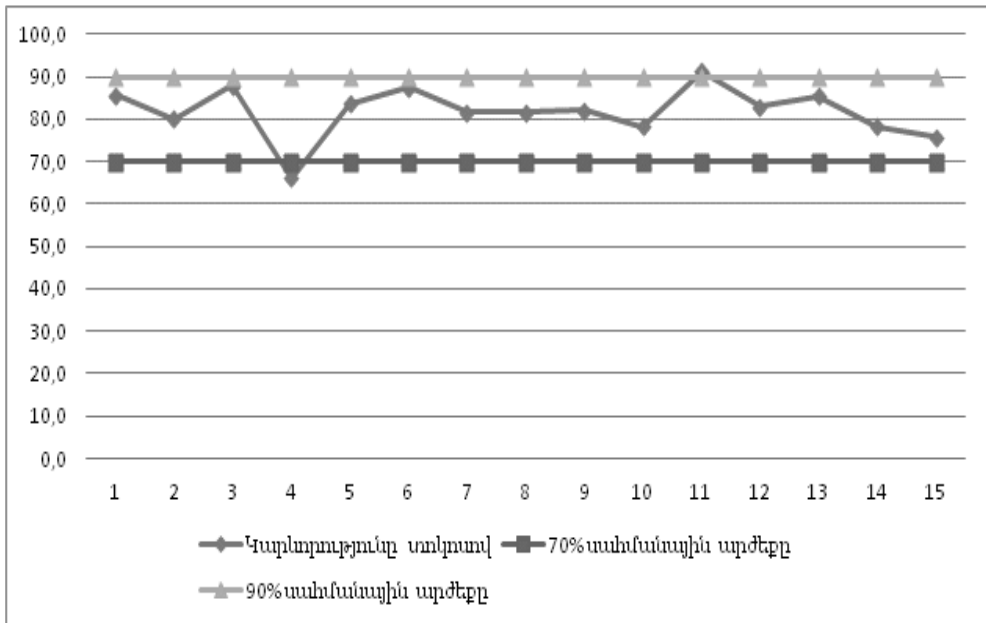
N	Մասնագիտական կոմպետենցիաների նկարագիրը	Միավորները		
		Ընդհանուր	Միայն դոկտորների կողմից	Միայն թեկնածուների կողմից
7.1.	Կազմակերպության գիտական ուղղվածության ոլորտում (ոլորտներից մեկում) նոր գիտական արդյունք ստեղծելու կարողություն	2,57	2,81	2,17
7.2.	Նորարարական (ինովացիոն) գիտելիքների և կարողությունների դրսևորում	2,4	2,18	2,65

7.3.	Գիտության ոլորտում ռազմավարական կառավարում իրականացնելու կարողություն	2,64	2,31	2,91
7.4.	Մասնագիտական գործունեության նորմատիվների նկարագրերի մշակում	1,98	1,67	2,17
7.5.	Գիտական գործունեության ընթացքի վերահսկում	2,51	2,5	2,65
7.6.	Նոր գիտական խնդիրների բացահայտում, այդ խնդիր- ների արդիականության գնահատում	2,62	2,62	2,7
7.7.	Գիտական հետազոտությունների վերաբերյալ տեղեկությունների հավաքում	2,45	2,5	2,48
7.8.	Հավաքված գիտական տեղեկությունների (նաև դաշտային և լաբորատոր պայմաններում հավաքված տեղեկություն) վերլուծություն և մշակում, համապատասխան եզրակացությունների կատարում	2,45	2,44	2,43
7.9.	Գիտական հետազոտություն կատարելու համար անհրաժեշտ գործիքների ընտրություն	2,46	2,44	2,39
7.10.	Գիտական հետազոտությանն առնչվող հաշվարկների կատարում	2,35	2,56	2,3
7.11.	Գիտական աշխատանքների քանակական և որակական վերլուծությունների կատարում	2,74	2,87	2,78
7.12.	Գիտական հաշվետվությունների կազմում	2,49	2,44	2,65

7.13.	Գիտական հոդվածների պատրաստում	2,56	2,73	2,56
7.14.	Գիտական մենագրությունների պատրաստում	2,35	2,37	2,39
7.15.	Գիտական հոդվածների և մենագրությունների խմբագրում	2,27	2,18	2,0

Աղյուսակ 2-ում բերված մասնագիտական կոմպետենցիաների կարևորության գնահատականը տոկոսով ներկայացված է Գծանկար 4-ում:

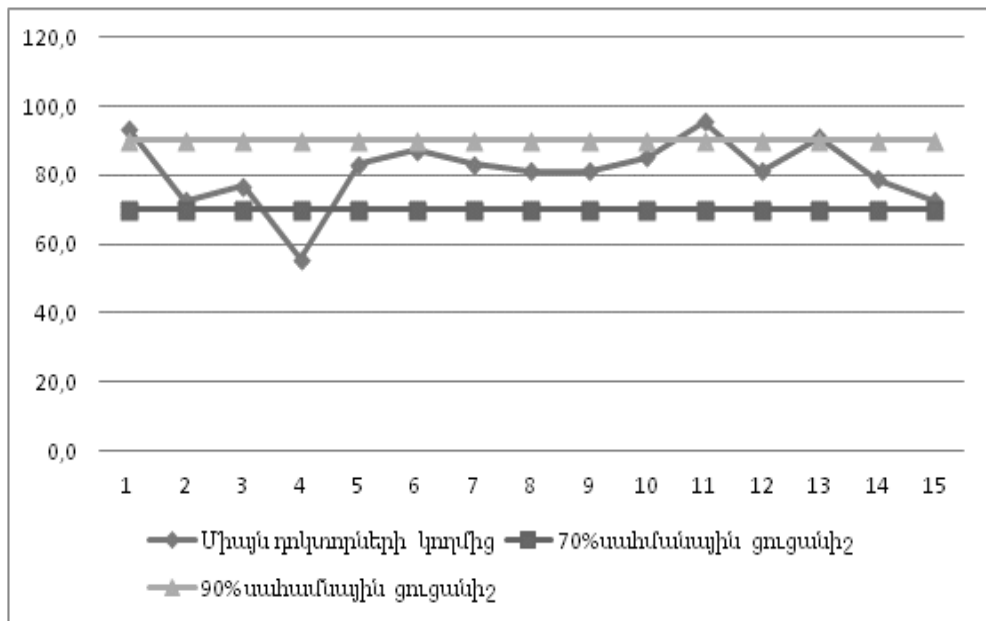
Գծանկար 4



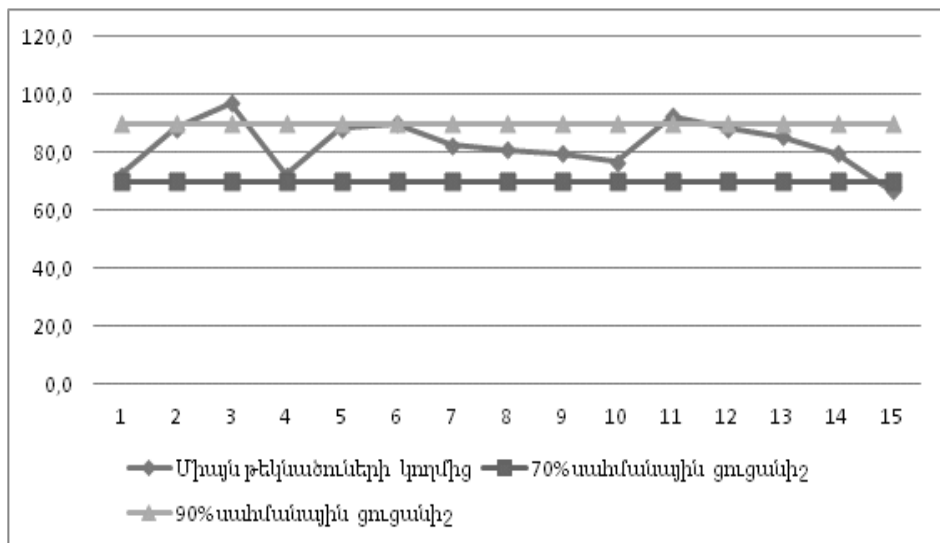
Ինչպես երևում է Գծանկար 4-ից, միայն 4-րդ կոմպետենցիան է ստացել 70%-ից ցածր, և միայն 11-րդ կոմպետենցիան՝ 90%-ից բարձր կարևորության գնահատական: Սա նշանակում է, որ Աղյուսակ 2-ում բերված կոմպետենցիաները գործնականում ամբողջությամբ համապատասխանում են գիտության կառավարչին ներկայացվող պահանջներին և կարող են հաշվի առնվել պաշտոնի անձնագրի մշակման ժամանակ:

Գծանկար 5-ում ներկայացված են դոկտորների կողմից տրված, իսկ Գծանկար 6-ում՝ թեկնածուների կողմից տրված կարևորության գնահատականները՝ արտահայտված տոկոսներով:

Գծանկար 5



Գծանկար 6



Ինչպես երևում է Գծանկար 5-ից, դոկտորների կողմից տրված գնահատականներում 70%-ից ցածր է միայն 4-րդ, իսկ 90%-ից բարձր՝ 11-րդ կոմպետենցիան: Թեկնածուները (Գծանկար 6) նույնպես 70%-ից ցածր են գնահատել միայն մեկ՝ 15-րդ կոմպետենցիան, իսկ 90%-ից բարձր՝ երկու կոմպետենցիա՝ 3-ը և 11-ը: Սա նշանակում է, որ առաջարկված բոլոր մասնագիտական կոմպետենցիաները հարցման մասնակցած փորձագետները համարել են գիտության կառավարչի համար կարևոր, ուստի դրանց տվել են բարձր գնահատականներ:

4. Մանկավարժական և խորհրդատվական կոմպետենցիաների ցանկի ճշգրտում

Այս բաժնում կատարվել է մանկավարժական և խորհրդատվական կոմպետենցիաների վերլուծություն, որի արդյունքում հաշվարկվել են առանձին կոմպետենցիաների գնահատման միավորները՝ որպես կշռված միջին: Գնահատումը կատարվել է երեքմիավորանոց գնահատման սանդղակով, որից հետո հաշվարկվել է այդ կոմպետենցիայի կարևորության տոկոսը: Նշված արդյունքները ներկայացված են Աղյուսակ 3-ում:

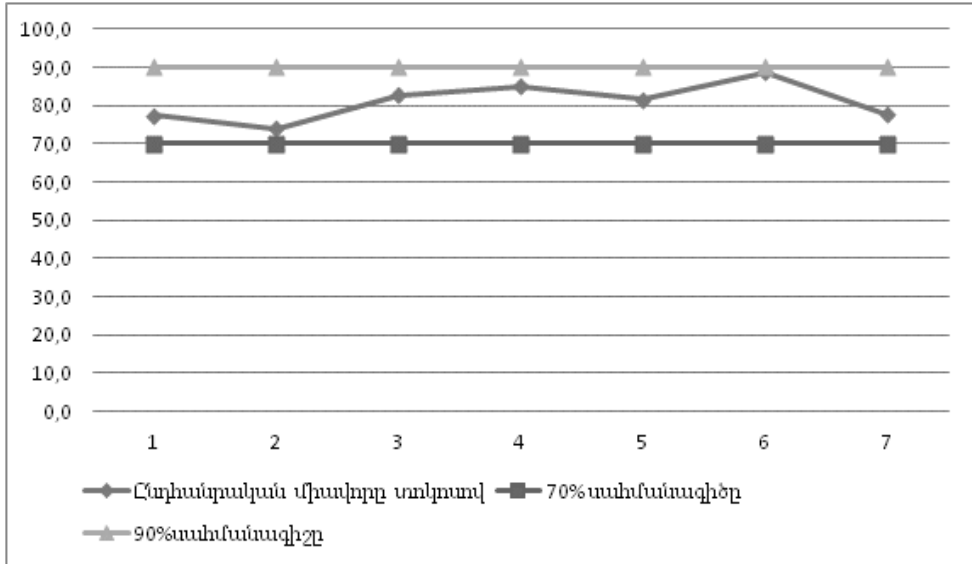
Աղյուսակ 3

N	Մանկավարժական և խորհրդատվական կոմպետենցիաների նկարագիրը	Միավորները		
		Ընդհանուր	Միայն դոկտորների կողմից	Միայն թեկնածուների կողմից
8.1.	Մասնագիտությանն առնչվող ուսումնական ծրագրերի մշակում	2,32	2,37	2,26

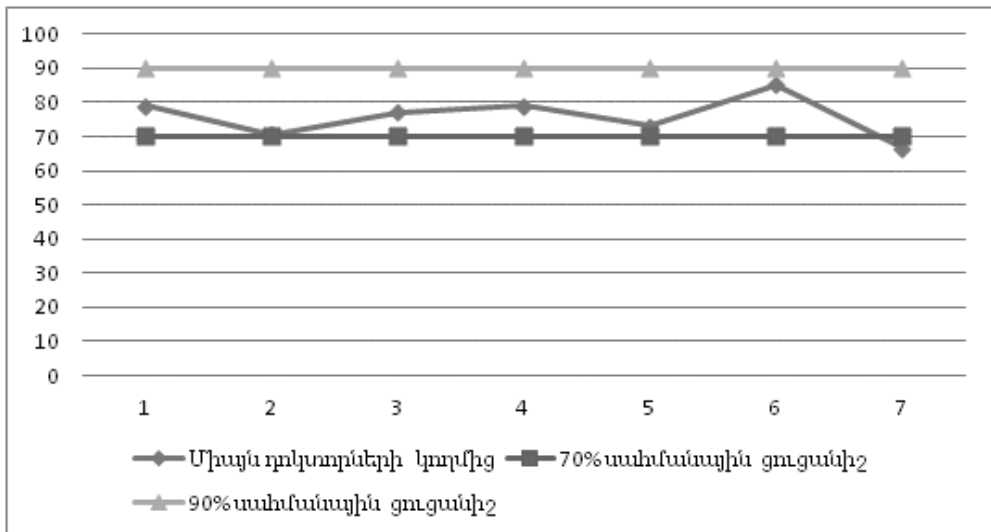
8.2.	Մասնագիտական դասընթացների անցկացման մեթոդական ցուցումների մշակում	2,22	2,12	2,27
8.3.	Մասնագիտական դասընթացների վարում (դասախոսություններ, գործնական պարապմունքներ և լաբորատոր աշխատանքներ)	2,48	2,31	2,5
8.4.	Սովորողների կողմից իրականացվող գիտական աշխատանքների ղեկավարում	2,55	2,37	2,57
8.5.	Դասախոսությունների և գործնական պարապմունքների ժամանակ ինտերակտիվ մեթոդների կիրառում	2,45	2,19	2,52
8.6.	Մասնագիտության ոլորտում խորհրդատվության տրամադրում	2,66	2,56	2,74
8.7.	Կառավարման ոլորտում խորհրդատվության տրամադրում	2,33	2,0	2,57

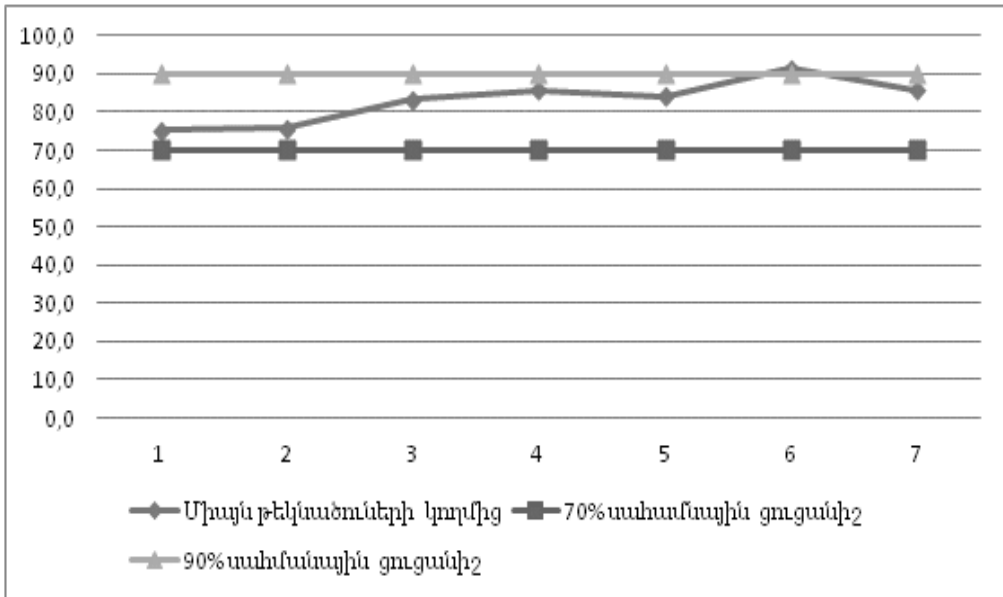
Կոմպետենցիաների կարևորությունը՝ արտահայտված տոկոսով, բերված է Գծանկար 7-ում, 8-ում և 9-ում: Ինչպես երևում է այդ գծանկարներից, գործնականում գրեթե բոլոր կոմպետենցիաներն ստացել են 70-90% կարևորության միավոր, ինչը նշանակում է, որ բոլորն էլ կարող են օգտագործվել գիտության կառավարչի պաշտոնի անձնագիրը մշակելիս:

Գծանկար 7



Գծանկար 8





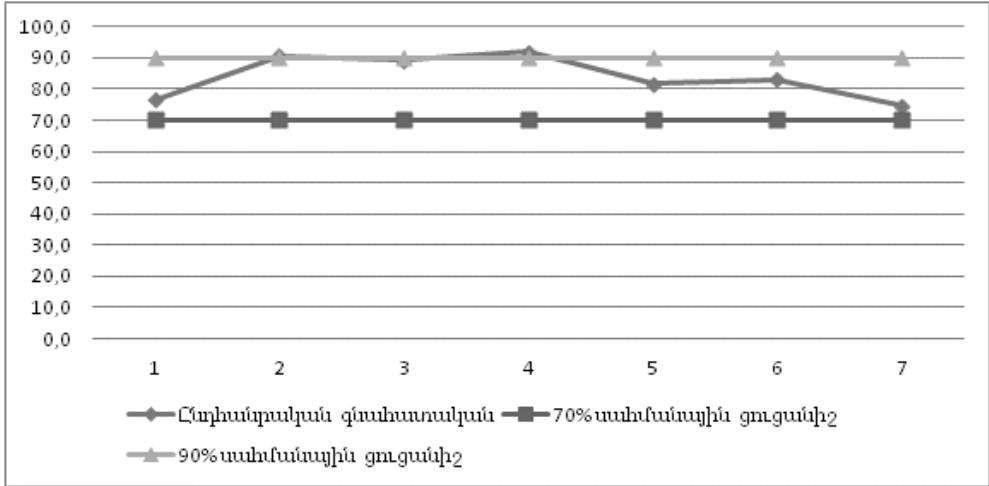
5. Կառավարչական և ձեռնարկատիրական կոմպետենցիաների ցանկի ճշգրտում

Այս բաժնում կատարվել է կառավարչական և ձեռնարկատիրական կոմպետենցիաների վերլուծություն, որի արդյունքում հաշվարկվել է առանձին կոմպետենցիաների գնահատման միավորը՝ որպես կշռված միջին: Գնահատումը կատարվել է երեքմիավորանոց գնահատման համակարգով, որից հետո հաշվարկվել է այդ կոմպետենցիայի կարևորության տոկոսը: Նշված արդյունքները ներկայացված են Աղյուսակ 4-ում:

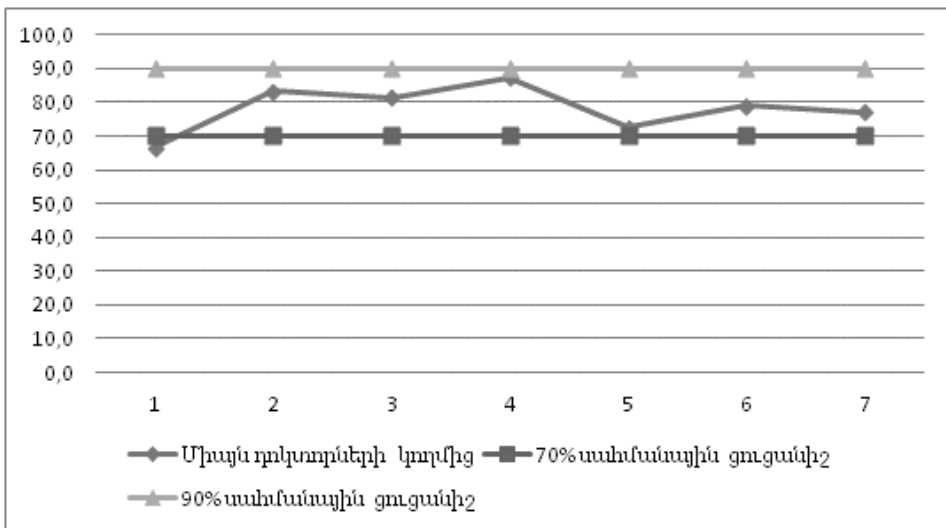
N	Կառավարչական և ձեռնարկատիրական բնույթի կոմպետենցիաների նկարագիրը	Միավորներ		
		Ընդհանուր	Միայն դոկտորների կողմից	Միայն թեկնածուների կողմից
9.1.	Կազմակերպության արտաքին բիզնես-ցանցում ընդգրկվելուն նպաստելու կարողություն	2,3	2,0	2,48
9.2.	Կազմակերպության գիտական գործունեության արդյունավետ կառավարման իրականացում՝ ձևավորված բիզնես-ցանցի ներսում	2,72	2,5	2,87
9.3.	Գործնական կապերի ստեղծում գիտական և ոչ գիտական կազմակերպությունների հետ	2,68	2,44	2,83
9.4.	Կազմակերպության ռազմավարական և ընթացիկ զարգացման ծրագրերի մշակում	2,76	2,62	2,86
9.5.	Կազմակերպության ռազմավարական և ընթացիկ ծրագրերի իրականացման պլանավորում	2,45	2,18	2,57
9.6.	Կառավարման արդիական մեթոդների կիրառում ընթացիկ և ռազմավարական ծրագրերի իրականացման ժամանակ	2,49	2,37	2,65
9.7.	Կազմակերպության գործունեության մեջ արտաքին ներդրողներին ներգրավելու կարողություն	2,24	2,31	2,24

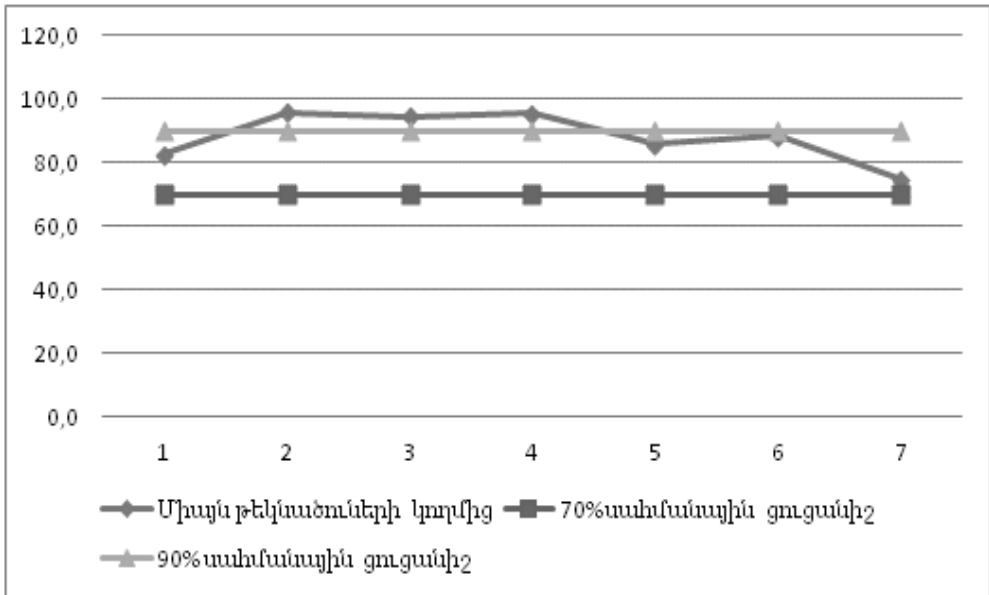
Կոմպետենցիաների կարևորությունը՝ արտահայտված տոկոսով, բերված է Գծանկար 10-ում, 11-ում և 12-ում:

Գծանկար 10



Գծանկար 11



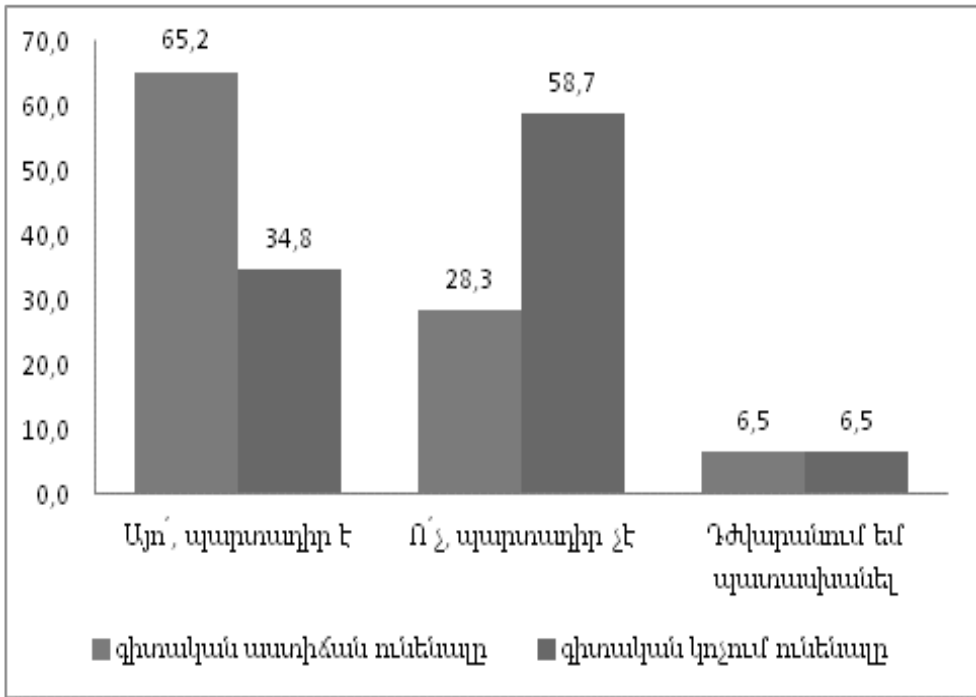


Ինչպես երևում է Գծանկար 10-ից, 11-ից և 12-ից, գործնականում բոլոր կոմպետենցիաները գտնվում են 70-90% միջակայքում և կարող են օգտագործվել գիտության կառավարչի պաշտոնի նկարագիրը մշակելիս:

6. Գիտական կոլեկտիվի ձևավորում

Այս բաժնում առաջադրված են հետևյալ հարցերը.

«Արդյոք գիտության ոլորտի կառավարիչների համար գիտական աստիճան (գիտության թեկնածու կամ գիտության դոկտոր) կամ գիտական կոչում (դոկտոր, դոցենտ) ունենալը պարտադիր պայման է, թե ոչ»: Այս հարցին տրված պատասխանների վերլուծությունը ներկայացված է Գծանկար 13-ում:



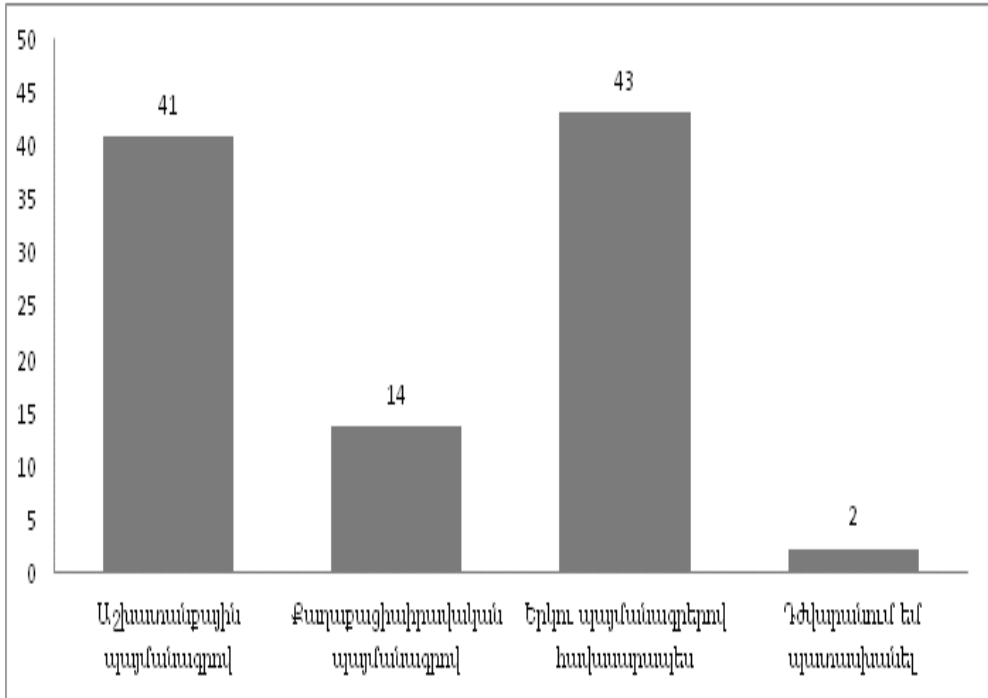
Գծանկար 13-ից երևում է, որ հարցման մասնակիցների մեծ մասը պարտադիր է համարում գիտական աստիճանի առկայությունը, սակայն գիտական կոչում ունենալը՝ ոչ այնքան պարտադիր: 6,5%-ը դժվարացել է տալ որևէ պատասխան:

«Ի՞նչ կերպ են կազմակերպություններում իրականացվում աշխատանքային հարաբերությունները»: Այս հարցի տրված պատասխանների բաշխումը ներկայացված է Գծանկար 14-ում:

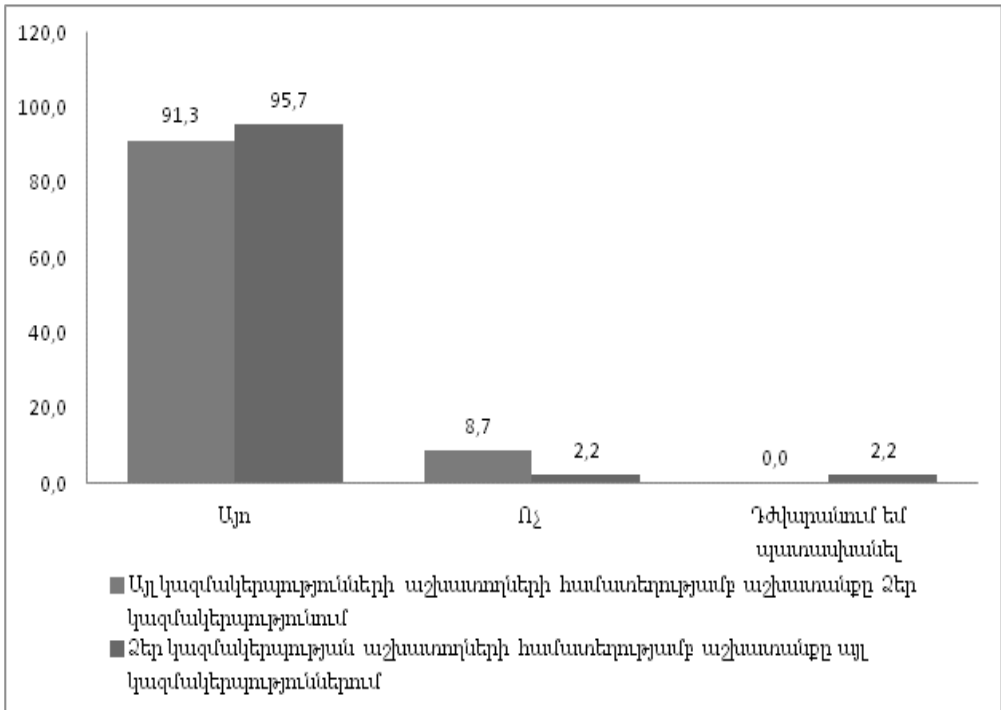
Ինչպես երևում է Գծանկար 14-ից, կազմակերպության աշխատողների հետ աշխատանքային հարաբերության հաստատման ժամանակ առավել մեծ տարածում ունի աշխատանքային պայմանագրի կիրառումը: Երկրորդ տեղում այն պատասխանն է, համաձայն որի՝ կիրառվում է ինչ-

պես աշխատանքային, այնպես էլ քաղաքացիա-իրավական պայմանագիր: Հարցման մասնակիցների մի փոքր մասի՝ 14 տոկոսի կարծիքով, առավել տարածված է քաղաքացիա-իրավական պայմանագրով աշխատանքային հարաբերությունների կազմակերպումը:

Գծանկար 14



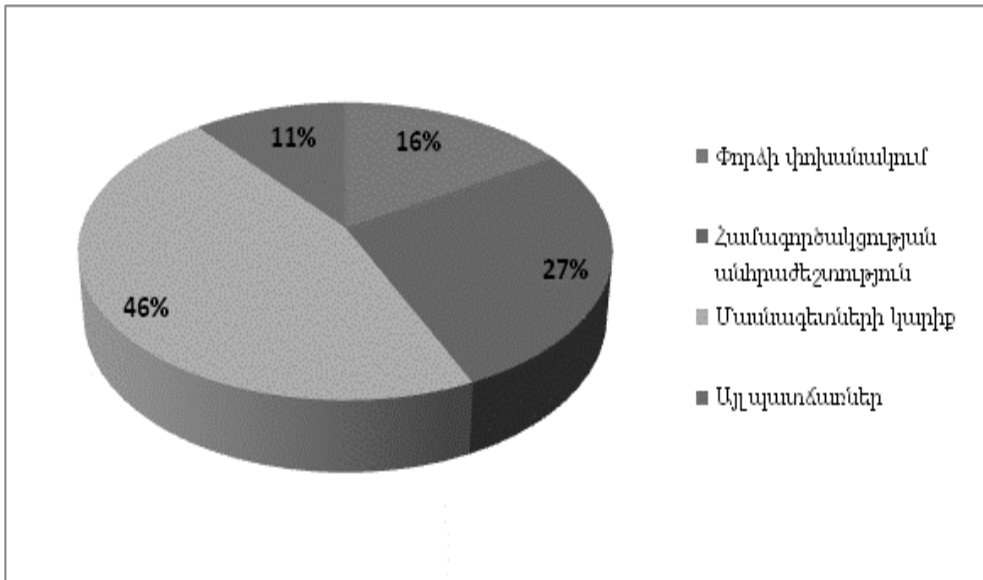
«Արդյոք կազմակերպություններում ընդունվա՞ծ է համատեղությամբ աշխատանքը»: Հարցի տրված պատասխանների բաշխումը ներկայացված է Գծանկար 15-ում:



Ինչպես երևում է Գծանկար 15-ից, այն գիտական կազմակերպություններում, որտեղ աշխատում են հարցման մասնակիցները, մեծ տարածում ունի այլ կազմակերպությունների աշխատողների համատեղությամբ աշխատանքը, ինչպես նաև իրենց կազմակերպությունների աշխատողների՝ այլ կազմակերպություններում համատեղությամբ աշխատանքը: Այդ ցուցանիշները կազմում են համապատասխանաբար 91,3% և 95,7%:

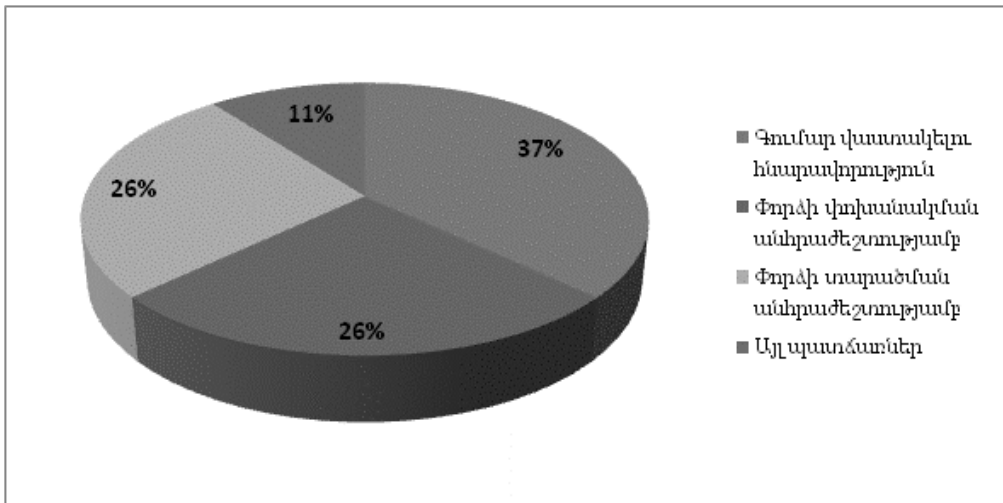
Հարցման մասնակիցներին նաև հարց է տրվել, թե ինչու են իրենց կազմակերպությունները ներգրավում այլ կազմակերպություններում համատեղությամբ աշխատողների: Այդ հարցի պատասխանների տարբերակները ներկայացված են Գծանկար 16-ում:

Գծանկար 16



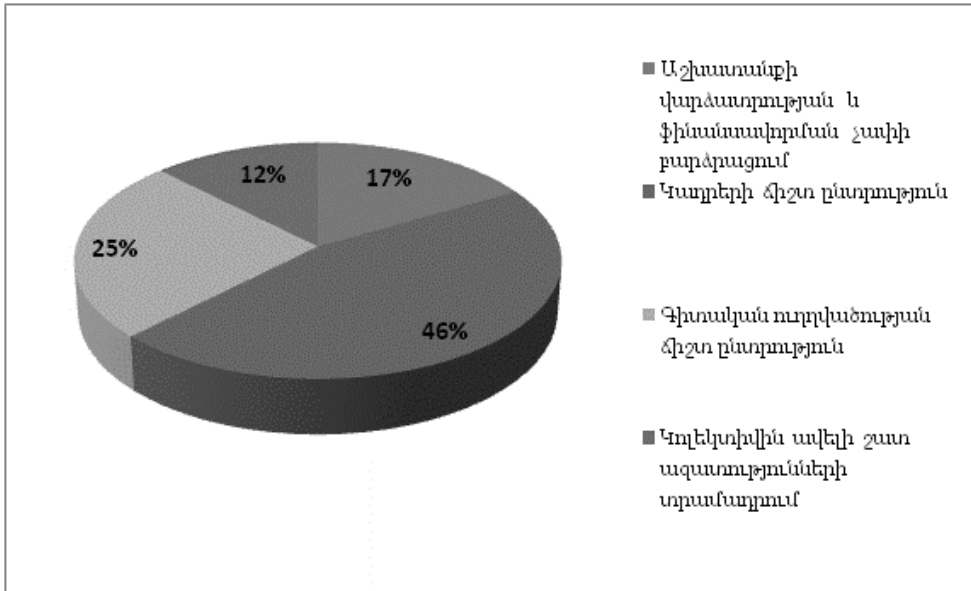
Հարցման մասնակիցները նաև հիմնավորել են, թե ինչու են իրենց կազմակերպության աշխատողները համատեղությամբ աշխատում այլ կազմակերպություններում (Գծանկար 17):

Գծանկար 17



Հարցման մասնակիցները նշել են նաև, թե որն են համարում իրենց կազմակերպությունում գիտական աշխատանքի հաջողության գրավական (Գծանկար 18):

Գծանկար 18



ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

1) Դիտարկված ընդհանուր կոմպետենցիաներից գիտության կառավարչի պաշտոնի անձնագրում, որպես պակաս կարևորություն ունեցող կոմպետենցիաներ, կարելի է հաշվի չառնել Աղյուսակ 1-ում բերված 6-րդ, 7-րդ, 8-րդ, 9-րդ, 10-րդ, 13-րդ, 14-րդ և 15-րդ կոմպետենցիաները:

2) Դիտարկված ընդհանուր կոմպետենցիաներից գիտության կառավարչի պաշտոնի անձնագրում անհրաժեշտ է պարտադիր հաշվի առնել 3-րդ, 5-րդ, 12-րդ, 16-րդ, 18-րդ, 19-րդ, 20-րդ և 21-րդ կոմպետենցիաները, որոնց կարևորությունը հարցման մասնակիցները (կա՛մ դոկտորները, կա՛մ թեկնածուները) գնահատել են 90%-ից բարձր:

3) Դիտարկված մասնագիտական կոմպետենցիաների ցանկի վերլուծությունը ցույց է տվել, որ Աղյուսակ 2-ում բերված կոմպետենցիաներից 70%-ից ցածր են գնահատվել 4-րդ և 15-րդ կոմպետենցիաները, որոնք կարելի է հաշվի չառնել գիտության կառավարչի պաշտոնի անձնագրի մշակման ժամանակ:

Մյուս կոմպետենցիաները գտնվում են 70-90%-ի միջակայքում կամ ունեն 90%-ից բարձր գնահատական և պետք է հաշվի առնվեն գիտության կառավարչի պաշտոնի անձնագրի մշակման ժամանակ:

4) Աղյուսակ 3-ում ներկայացված մանկավարժական և խորհրդատվական կոմպետենցիաների վերլուծությունը ցույց է տվել, որ դրանք բոլորը գտնվում են 70-90% կարևորության միջակայքում և կարող են օգտագործվել գիտության կառավարչի պաշտոնի անձնագրի մշակման ժամանակ:

5) Աղյուսակ 4-ում բերված կառավարչական և ձեռնարկատիրական կոմպետենցիաների վերլուծությունը ցույց է տվել, որ բոլոր կոմպետենցիաները ստացել են 70-90% կարևորության միավոր, ինչը նշանակում է,

որ բոլորն էլ կարող են օգտագործվել գիտության կառավարչի պաշտոնի անձնագրի մշակման ժամանակ:

6) Գիտության կառավարչի համար կարևոր է գիտական աստիճան ունենալը, սակայն առաձնապես չի կարևորվել գիտական կոչման անհրաժեշտությունը:

7) Ինչպես ցույց է տվել կատարված վերլուծությունը, գիտական կազմակերպություններում առավել մեծ տարածում ունեն աշխատանքային պայմանագրով աշխատանքը (հարցման մասնակիցների 41%), ինչպես նաև աշխատանքային պայմանագրերի և քաղաքացիա-իրավական պայմանագրերի համատեղումը (հարցման մասնակիցների 43%):

8) Վերլուծությունը ցույց է տվել, որ գիտական կազմակերպություններում այլ կազմակերպությունների աշխատողների համատեղությամբ աշխատանքը, ինչպես նաև տվյալ կազմակերպության աշխատողների այլ կազմակերպությունում համատեղությամբ աշխատանքը բավականին տարածված է և կազմում է համապատասխանաբար 91,3% և 95,7%:

9) Ինչպես երևում է վերլուծությունից, այլ կազմակերպությունների աշխատողների աշխատանքը իրենց կազմակերպությունում պայմանավորված է փորձի փոխանակման անհրաժեշտությամբ (16%), համագործակցության անհրաժեշտությամբ (27%), սակայն առավել հիմնական պատճառ է մասնագետների կարիքը (46%):

10) Վերլուծությունը ցույց է տվել, որ կազմակերպության աշխատողների՝ այլ կազմակերպությունում աշխատելու հիմնական պատճառներ են լրացուցիչ գումար վաստակելու հնարավորությունը (37%), փորձի փոխանակման անհրաժեշտությունը (26%), փորձի տարածման անհրաժեշտությունը (26%):

11) Հարցման մասնակիցները իրենց կազմակերպությունում գիտական աշխատանքի հաջողության գրավական համարել են աշխատանքի վարձատրության և կազմակերպության ֆինանսավորման ավելացումը (17%), կադրերի ճիշտ ընտրությունը (46%), կազմակերպության գիտական ուղղվածության ճիշտ ընտրությունը (25%) և կազմակերպությանը ավելի շատ ազատություններ տրամադրելը (12%):

12) Հաշվի առնելով կոմպետենցիաների վերլուծությունը՝ որպես հիմնական կոմպետենցիաներ սահմանել հետևյալ կոմպետենցիաները (տե՛ս Աղյուսակ 5):

Աղյուսակ 5

«Գիտության կառավարիչ» մասնագետի համար սահմանված հիմնական կոմպետենցիաները

Հ/Հ	Կոմպետենցիայի անվանումը
1.	Ընդհանուր կոմպետենցիաներ
1)	Կազմակերպության կառավարման գործընթացների ընդհանուր սկզբունքների իմացություն, այդ գործընթացների ժամանակ արդյունավետ որոշումներ կայացնելու կարողություն
2)	Գիտական գործունեության արդյունավետության գնահատման կարողություն
3)	Տարբեր աղբյուրներից տեղեկություն գտնելու, վերլուծելու, պահպանելու և համապատասխան եզրակացություններ կատարելու կարողություն
4)	Աշխատանքի մոտիվացիայի արդյունավետ համակարգի ձևավորման սկզբունքներ կիրառելու կարողություն
5)	Աշխատանքի պլանավորման և կազմակերպման կարողություն
6)	Առնվազն մեկ օտար լեզվի իմացություն
7)	Տարբեր խնդիրների և հարցերի շուրջ գործընկերների հետ շփվելու, այդ շփումների ընթացքում էթիկայի կանոնները պահպանելու կարողություն
8)	Մտավոր սեփականության վերաբերյալ օրենսդրական դաշտի իմացություն

9)	Սեփական մտքերը ինչպես բանավոր, այնպես էլ գրավոր արտահայտելու, ճշգրիտ, մատչելի և գրագետ շարադրելու ունակություն
10)	Կատարողների միջև առաջադրանքներն ըստ ուժերի և հնարավորությունների բաշխելու հմտություն
11)	Սեփական դիրքորոշման ճշգրտությունը հիմնավորելու կարողություն
12)	Սեփական գործողությունները և ուրիշների աշխատանքը վերլուծելու կարողություն
2	Մասնագիտական կոմպետենցիաներ
1)	Գիտության ոլորտում ռազմավարական և ընթացիկ ծրագրեր մշակելու, դրանց կառավարում իրականացնելու կարողություն
2)	Նոր գիտական խնդիրներ բացահայտելու, այդ խնդիրների արդիականությունը գնահատելու, նոր գիտական արդյունք ստեղծելու կարողություն
3)	Գիտական հետազոտություն կատարելու համար անհրաժեշտ գործիքների ընտրություն կատարելու կարողություն
4)	Գիտական աշխատանքների քանակական և որակական վերլուծություններ կատարելու և գնահատականներ տալու կարողություն
5)	Գիտական հաշվետվություններ կազմելու կարողություն
6)	Գիտական հոդվածներ, մենագրություններ գրելու, դրանք խմբագրելու կարողություն
7)	Կրթական և գիտահետազոտական ծրագրեր մշակելու կարողություն
8)	Մասնագիտական դասընթացներ (դասախոսություններ, գործնական պարապմունքներ և լաբորատոր աշխատանքներ) վարելու, դրանցում ժամանակակից ինտերակտիվ մեթոդներ կիրառելու հմտություն
9)	Գիտական աշխատանքներ ղեկավարելու հմտություն
10)	Գիտության և կրթության ոլորտում խորհրդատվություն տրամադրելու կարողություն
11)	Գիտական ծրագրերը արտաքին բիզնես-ցանցում ընդգրկելու և այդ ցանցում արդյունավետ կառավարում իրականացնելու կարողություն
12)	Գիտական և ոչ գիտական կազմակերպությունների հետ գործնական կապեր ստեղծելու, գիտական ծրագրերում ներդրողների ներգրավելու կարողություն

13) Հաշվի առնելով կատարված վերլուծությունները՝ «Գիտության կառավարիչ» մասնագետի համար առաջարկվում է պաշտոնի անձնագրի համապատասխան տարբերակը՝ ըստ գործունեության ուղղությունների (բնագավառների), իրականացվող գործառույթների, պահանջվող գիտելիքների և կարողությունների²¹:

²¹ Տե՛ս սույն ուղեցույցի Հավելված 2:

10. ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՉԻ ՏԻՊԱՅԻՆ

ՊԱՇՏՈՆԻ ԱՆՁՆԱԳԻՐ

«ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐԻՉ» ՊԱՇՏՈՆԻ ՆԿԱՐԱԳԻՐԸ

1.	Կազմակերպության անվանումը	
2.	Պաշտոնի անվանումը	
3.	Կողմ²²	Գիտության կառավարչի պաշտոնն ընդգրկվում է զբաղմունքների դասակարգչի 1-ին հիմնական խմբի 1229 ստորին խմբում:
4.	Դերը (նպատակը)	Ծրագրել, կազմակերպել, համակարգել, ղեկավարել և վերահսկել գիտական կազմակերպության և (կամ) ստորաբաժանման ընթացիկ գործունեությունը՝ ապահովելով Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ, իրավական այլ ակտերով և պայմանագրային հիմունքներով իրականացվող գիտական գործունեության հետ կապված աշխատանքները:
5.	Գիտության կառավարչի իրավունքները	<ul style="list-style-type: none"> - Օգտվել կազմակերպության (ստորաբաժանման) տեխնիկական միջոցներից, գրադարանից, էլեկտրոնային գրադարանից: - Օգտվել կազմակերպությունում (ստորաբաժանումում) առկա հաշվողական տեխնիկայից և տարբեր տեղեկատվական բազաներից: - Իր իրավասությունների շրջանակում մասնակցել կազմակերպությունում

²² Հայաստանի Հանրապետության տեխնիկատնտեսական և սոցիալական տեղեկատվության «Զբաղմունքների դասակարգիչը» հաստատվել է ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարի 2013 թվականի սեպտեմբերի 19-ի N 873-Ն հրամանով, իսկ Հայաստանի Հանրապետության տեխնիկատնտեսական և սոցիալական տեղեկատվության «Աշխատողների մասնագիտությունների, մասնագիտացումների և պաշտոնների դասակարգիչը» հաստատվել է ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարի 2013 թվականի սեպտեմբերի 19-ի N 872-Ն հրամանով:

		<p>(ստորաբաժանումում) իրականացվող հետազոտական աշխատանքներին:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Մասնակցել կազմակերպությունում (ստորաբաժանումում) իրականացվող սոցիալական բնույթի այլ ծրագրերին և մշակութային միջոցառումներին: - Ներկայացնել առաջարկություններ կազմակերպության (ստորաբաժանման) զարգացման հեռանկարային ծրագրերի վերաբերյալ: - Հանդես գալ առաջարկություններով կազմակերպության (ստորաբաժանման) կողմից իրականացվող հետազոտական աշխատանքների որակի և արդյունավետության վերաբերյալ: - Տալ հանձնարարություններ իր ենթակայությամբ գործող աշխատողներին, հսկել, որ այդ հանձնարարությունները կատարվեն ժամանակին և որակով: - Իրականացնել կազմակերպության (ստորաբաժանման) կանոնադրությամբ և սույն պաշտոնի անձնագրով իրեն վերապահված այլ գործառույթներ:
<p>6.</p>	<p>Գիտության կառավարչի պարտականությունները</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ենթարկվել կազմակերպության (ստորաբաժանման) ներքին կարգապահական կանոններին: - Կատարել իր անմիջական ղեկավարի (բաժնի վարիչ, տնօրենի տեղակալ, տնօրեն և այլն) հանձնարարությունները: - Ապահովել կազմակերպության (ստորաբաժանման) աշխատանքային ծրագրով իրեն վերապահված գործառույթների կատարումը: - Համագործակցել այլ կազմակերպությունների կամ կազմակերպության այլ ստորաբաժանումների հետ: - Մասնակցել կազմակերպված խորհրդատվողական, սեմինարներին և գիտահետազոտական բնույթի այլ միջոցառումների: - Հրատարակման պատրաստել գիտական աշխատանքներ:

		<ul style="list-style-type: none"> - Ցուցաբերել համապատասխան աջակցություն կազմակերպության (ստորաբաժանման) աշխատողներին՝ կապված հետազոտական ծրագրերի կատարման հետ: - Հոգ տանել կազմակերպության (ստորաբաժանման) տեխնիկական միջոցների անխափան շահագործման, գույքի պահպանման մասին:
7.	Խնդիրների բնագավառը և աշխատանքային գործառույթները	
7.1.	Բնագավառ 1.	Կազմակերպա-կառավարչական աշխատանքների իրականացում
	Աշխատանքային գործառույթներ	<ul style="list-style-type: none"> - Կազմակերպել գիտական կոլեկտիվի (ստորաբաժանման) աշխատանքները նախանշված գիտական նպատակներին հասնելու համար: - Կայացնել գիտական աշխատանքների կազմակերպման հետ կապված կառավարչական որոշումներ, գնահատել կոլեկտիվի գիտական գործունեության արդյունքները: - Ապահովել գիտական գործունեության ոլորտում անհրաժեշտ ներդրումներ, կատարել գիտական գործունեության ժամանակ փաստացի կատարված և նախատեսվող ծախսերի գնահատում: - Ներկայացնել գիտական գործունեության նոր ծրագիր, գնահատել ծրագրի արդյունքների պահանջարկը և սպառման հնարավորությունները, գին-որակ հարաբերակցությունը, նախանշել գիտական արդյունքի ստացման համար պահանջվող ծախսերը, աշխատանքների կատարման ժամկետները: - Ներկայացնել գիտական գործունեության համար պահանջվող լրացուցիչ աշխատանքների ծրագրերը, ինչպես նաև գործող ծրագրերում փոփոխություններ կատարելու վերաբերյալ առաջարկությունները: - Ապահովել կազմակերպության (ստորաբաժանման) տեխնիկական վերագինումը:

		<ul style="list-style-type: none"> - Իրականացնել ստացված գիտական արդյունքի կոմերցիոն արժևորում՝ նպաստելով դրա սպառմանը: - Իրականացնել գիտական կազմակերպության (ստորաբաժանման) աշխատանքների պլանավորում, կատարել գիտական ծրագրերի տեխնիկատնտեսական հիմնավորում: - Իրականացնել կազմակերպության (ստորաբաժանման) անձնակազմի կառավարում: - Ապահովել կազմակերպության առանձին ստորաբաժանումների, ինչպես նաև ստորաբաժանման աշխատակիցների միջև փոխհամագործակցությունը, անհրաժեշտ տեղեկատվության փոխանակումը: - Ապահովել կազմակերպության (ստորաբաժանման) աշխատակիցների կողմից պատրաստված գիտական հոդվածների, մենագրությունների, մեթոդական ուղեցույցների և այլ տպագիր նյութերի հրատարակումը, դրանց մասին հանրության իրազեկումը: - Կազմակերպել կազմակերպության գիտական գործունեության ընթացիկ և հեռանկարային ուղղությունների մշակման աշխատանքները: - Սահմանված կարգով ներկայացնել այլ կազմակերպությունների հետ համատեղ աշխատանքների իրականացման վերաբերյալ առաջարկություններ, մասնակցել այդ աշխատանքների ընդհանուր համակարգմանը:
7.2.	Բնագավառ 2.	Կադրային աշխատանքների իրականացում
	Աշխատանքային գործառույթներ	<ul style="list-style-type: none"> - Ներգրավել աշխատողներին կազմակերպության (ստորաբաժանման) աշխատանքներում կամ սահմանված կարգով այդ մասին ներկայացնել առաջարկություններ: - Կայացնել որոշումներ կազմակերպության (ստորաբաժանման) աշխատանքներում ներգրավված աշխատողներին

		<p>աշխատանքից ազատելու, այլ աշխատանքի տեղափոխելու մասին կամ սահմանված կարգով այդ մասին ներկայացնել առաջարկություններ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Կայացնել որոշումներ կազմակերպության (ստորաբաժանման) աշխատանքներում ներգրավված աշխատողներին խրախուսելու կամ տույժի ենթարկելու մասին կամ սահմանված կարգով այդ մասին ներկայացնել առաջարկություններ: - Ծրագրել և համակարգել կազմակերպության (ստորաբաժանման) աշխատանքներում ներգրավված աշխատողների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման աշխատանքները:
7.3.	Բնագավառ 3.	Փաստաթղթային աշխատանքների իրականացում
	Աշխատանքային գործառույթներ	<ul style="list-style-type: none"> - Համակարգել կազմակերպության (ստորաբաժանման) փաստաթղթաշրջանառության աշխատանքները, այդ թվում՝ էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառությունը: - Համակարգել կազմակերպությանը (ստորաբաժանմանը) առնչվող պաշտոնական մտից և ելից գրությունների պատասխանների պատրաստման աշխատանքները, սահմանված կարգով վավերացնել ելից գրությունները: - Համակարգել կազմակերպության (ստորաբաժանման) փաստաթղթերի սահմանված կարգով արխիվացման աշխատանքները: - Ձևակերպել կազմակերպության (ստորաբաժանման) կողմից համապատասխան հաշվետվություններ, տեղեկանքներ և այլ տեղեկատվություն և սահմանված կարգով ներկայացնել վերադաս մարմիններին կամ պատվիրատուներին: - Մշակել կազմակերպության (ստորաբաժանման) գիտական աշխատանքների պլանը և սահմանված կարգով այն ներկայացնել հաստատման:

7.4.	Բնագավառ 4.	Հսկողական աշխատանքների իրականացում
	Աշխատանքային գործառույթներ	<p>- Իրականացնել հսկողություն գիտական աշխատանքների կատարման ընթացքում կատարվող ծախսերի նկատմամբ:</p> <p>- Իրականացնել հսկողություն կազմակերպության (ստորաբաժանման) աշխատողների աշխատանքի հաճախումների նկատմամբ:</p> <p>- Իրականացնել հսկողություն կազմակերպությունում (ստորաբաժանում) գիտական աշխատանքների ընթացքի և աշխատանքների պլանի համապատասխանության նկատմամբ, դրա հիման վրա ըստ անհրաժեշտության աշխատանքների ծրագրում սահմանված կարգով կատարել փոփոխություններ կամ փոփոխությունների վերաբերյալ ներկայացնել առաջարկներ:</p> <p>- Անցկացնել կազմակերպության (ստորաբաժանման) աշխատակիցների շրջանում գիտելիքների, կարողությունների և աշխատանքային հմտությունների պարբերական ստուգումներ, իրենց զբաղեցրած պաշտոններին աշխատակիցների համապատասխանության գնահատում և կատարել համապատասխան փաստաթղթային ձևակերպում,</p> <p>- Իրականացնել կազմակերպության (ստորաբաժանման) գործունեության մշտադիտարկում և պարբերաբար կատարել աշխատանքների արդյունավետության գնահատում:</p>
7.5.	Բնագավառ 5.	Ֆինանսատնտեսական աշխատանքների իրականացում

	<p>Աշխատանքային գործառույթներ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Կազմել կազմակերպության (ստորաբաժանման) տարեկան ֆինանսատնտեսական ծրագրի, եկամուտների և ծախսերի նախահաշվի նախագիծը, սահմանված կարգով այն ներկայացնել հաստատման: - Իրականացնել կազմակերպության (ստորաբաժանման) գիտական գործունեության հետ կապված ծախսերի գնահատում և նորմավորում, դրանց նկատմամբ իրականացնել տեխնիկատնտեսական վերահսկողություն: - Կազմել կազմակերպության (ստորաբաժանման) գիտական գործունեության տարեկան ֆինանսատնտեսական ծրագրի, եկամուտների և ծախսերի նախահաշիվը, դրա փոփոխության վերաբերյալ սահմանված կարգով ներկայացնել առաջարկություններ: - Պատրաստել իրականացվող լրացուցիչ աշխատանքների համար անհրաժեշտ ծախսերի նախահաշիվը, նախագիծը և սահմանված կարգով ներկայացնել հաստատման:
<p>7.6.</p>	<p>Բնագավառ 6.</p>	<p>Գիտական աշխատանքների իրականացում</p>
	<p>Աշխատանքային գործառույթներ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ապահովել գիտական աշխատանքներում ժամանակակից տեսությունների և մեթոդների կիրառումը: - Ապահովել գիտափորձի ճիշտ ընտրությունը և դրա անցկացման կազմակերպումը: - Կատարել գիտական աշխատանքների վերլուծություններ ժամանակակից գործիքների և մեթոդների կիրառմամբ: - Ներկայացնել գիտական աշխատանքների արդյունքները գիտաժողովներում: - Պատրաստել հրատարակման գիտական աշխատանքներ, այդ թվում՝ մենագրություններ և հոդվածներ, հանդես գալ գիտական աշխատանքների վերաբերյալ փորձագիտական

		<p>եզրակացություններով:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ձևակերպել գիտական խնդիրներ, կազմակերպել դրանց լուծմանը հասնելու աշխատանքները՝ կատարելով նաև ծախսարդյունավետության գնահատում: - Մշակել և իրականացնել կազմակերպությունում գիտական աշխատանքների որակի ապահովմանն ուղղված միջոցառումներ, ապահովել գիտական արդյունքի ժամանակին և որակով ներկայացումը: - Մշակել կազմակերպության գիտական աշխատանքների ընթացիկ և հեռանկարային ծրագրեր, սահմանված կարգով դրանք ներկայացնել հաստատման, անհրաժեշտության դեպքում այդ ծրագրերում առաջարկել փոփոխություններ:
8.	Պատասխանատվությունը և բարդության աստիճանը	
8.1.	Պատասխանատվությունը	<p>Պատասխանատվություն է կրում իր համակարգման ոլորտում իրականացվող աշխատանքների նախագծման, իրականացման և հսկման համար: Այդ աշխատանքների կազմակերպման ժամանակ գործում է ինքնուրույնաբար՝ առաջնորդվելով գործող իրավական ակտերով և կարգերով, ինչպես նաև ղեկավարի հանձնարարականներով: Պատասխանատվություն է կրում օրենքների, այլ իրավական ակտերի պահանջները, իրեն վերապահված լիազորությունները չկատարելու կամ ոչ պատշաճ կատարելու, կամ վերազանցելու, ինչպես նաև իրեն առաջադրված խնդիրները և տրված հանձնարարականները չկատարելու կամ ոչ պատշաճ կատարելու համար:</p>
8.2.	Բարդության աստիճանը	Կատարում է բարդ, որոշ դեպքերում՝ առավել բարդ աշխատանք:
9.	Աշխատանքային գիտելիքներ և կարողություններ	
9.1.	Գիտելիքները	<p>Գիտության կառավարիչը պետք է իմանա.</p> <ul style="list-style-type: none"> - իր կողմից համակարգվող

		<p>աշխատանքների կառավարման և կազմակերպման ձևերն ու սկզբունքները, - կազմակերպության (ստորաբաժանման) աշխատանքային գործունեության առանձնահատկությունները, իր կողմից համակարգվող աշխատանքների կազմակերպման և իրականացման ձևերը, - գիտական ոլորտում վարվող պետական քաղաքականությունը, գիտության վերաբերյալ համապատասխան իրավական ակտերը, - գիտության, տեխնոլոգիաների, գիտական և գիտատեխնիկա-կան արդյունքների, դրանց զարգացման և արտադրությունում ներդրման միջազգային փորձը, - պետական մարմիններ ներկայացվող գիտական և ֆինանսական հաշվետվությունների տեսակները, դրանց կազմման ընդհանուր սկզբունքները, այդ հաշվետվությունների ներկայացման ընթացակարգերը, - բիզնես-պլանների կազմման ընդհանուր սկզբունքները, - գիտահետազոտական աշխատանքների կազմակերպման, դրանց արդյունքների հրապարակման ընթացակարգերը, - կադրերի հետ տարվող աշխատանքների սկզբունքները, կադրերի վերապատրաստման աշխատանքների կազմակերպման ձևերը, - կազմակերպության (ստորաբաժանման) գիտական գործունեության ֆինանսատնտեսական ծրագրերի մշակման ձևերը:</p>
9.2.	Կարողությունները	<p>Գիտության կառավարիչը պետք է կարողանա. - կանխատեսել կազմակերպության հետագա զարգացման հիմնական ուղղությունները՝ նախանշելով դրա համար անհրաժեշտ կադրային, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսները, - բացահայտել, վերլուծել և գնահատել կազմակերպության ռազմավարական և</p>

		<p>կազմակերպական նշանակության խնդիրները, ինչպես նաև դրանց տալ ստեղծագործական և այլընտրանքային լուծումներ և ապահովել այդ աշխատանքների կատարումը,</p> <ul style="list-style-type: none"> - գնահատել իր կողմից համակարգվող աշխատանքների ընթացքը և արդյունքները, - վարել գրույցներ, բանակցություններ շահագրգիռ անձանց հետ, - վերլուծել իր կողմից համակարգվող աշխատանքների արդյունքները, կատարել նախանշված ծրագրերում հետագա արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված առաջարկներ, - կազմել իր կողմից համակարգվող աշխատանքների վերաբերյալ հաշվետվություններ:
10.	Լրացուցիչ գիտելիքներ և կարողություններ	
10.1.	Լրացուցիչ գիտելիքներ	<p>Գիտության կառավարիչը պետք է իմանա.</p> <ul style="list-style-type: none"> - հոգեբանության հիմունքները, - միջանձնային հարաբերությունների ձևավորման սկզբունքները, - բանակցությունների վարման ընդհանուր կանոնները, - աշխատողների մոտիվացիայի (շահադրդման), վերահսկման և կառավարման մեթոդները, - էթիկայի չափանիշները:
10.2.	Լրացուցիչ կարողություններ	<p>Գիտության կառավարիչը պետք է կարողանա.</p> <ul style="list-style-type: none"> - պահպանել էթիկայի չափանիշները և մտավոր սեփականության իրավունքը, - գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության արդյունքները ներկայացնել գիտական զեկուցումների, հրապարակումների ու ատենախոսությունների պաշտպանության եղանակով, - ինքնուրույն աշխատել համակարգչով՝ օգտագործելով պարզագույն ծրագրային

		<p>համակարգեր,</p> <ul style="list-style-type: none"> - ազատ կարդալ և բացատրվել որևէ օտար լեզվով, - կիրառել կառավարման ժամանակակից մեթոդներ, <p>- անձնակազմի հետ աշխատանքի ժամանակ կիրառել հաղորդակցման և միջանձնային հարաբերությունների կառուցման մեթոդներ,</p> <ul style="list-style-type: none"> - կիրառել բանակցությունների վարման մեթոդներ, - ինքնուրույն պլանավորել և կազմակերպել աշխատանքները:
11.	Բազային մասնագիտության ոլորտը	<ul style="list-style-type: none"> - բարձրագույն կրթություն, - գիտական աստիճան և/կամ գիտական կոչում - առնվազն 5 տարվա գիտամանկավարժական աշխատանքի ստաժ:
12.	Որակավորման մակարդակը²³	<p>ՈՄ-7 (Մագիստրոսի կրթական ծրագիր, դիպլոմավորված մասնագետի կրթական ծրագիր) կամ ՈՄ-8 (Հետբուհական մասնագիտական կրթական ծրագիր)</p>

²³ Տե՛ս Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2011 թվականի մարտի 31-ի «Հայաստանի Հանրապետության որակավորումների ազգային շրջանակը հաստատելու մասին» N 332-Ն որոշում:

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ
ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ**

**«ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏԱԿԱՆ
ԿԵՆՏՐՈՆ» ԾՐԱԳԻՐ**

**ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐԻՉՆԵՐԻ
ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ**

Ե Ր Ե Վ Ա Ն - 2016

ԴԱՍԸՆԹԱՑԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

Դասընթացի նպատակը

Դասընթացի նպատակն է վերապատրաստման միջոցով գիտության կառավարման ոլորտի աշխատողներին ներկայացնել գիտության ոլորտում վարվող պետական քաղաքականությունը, ոլորտը կարգավորող իրավական ակտերը, ինչպես նաև զարգացնել նրանց՝ ծրագրերի մշտադիտարկման և արդյունավետության գնահատման, կազմակերպությունների ֆինանսավորման վերաբերյալ անհրաժեշտ գիտելիքներն ու կառավարչական հմտությունները:

Կրթական վերջնարդյունքները

Դասընթացի ավարտին ունկնդիրները կտիրապետեն գիտության և կրթության ոլորտում վարվող պետական քաղաքականությանը, կազմակերպությունների կառավարման, ինչպես նաև ծրագրերի մշակման և այդ ծրագրերի մշտադիտարկման ու արդյունավետության գնահատման ձևերին, կազմակերպության կադրերի ընտրության և ֆինանսավորման սկզբունքներին:

Վերապատրաստման դասընթացների ունկնդիրների շրջանակը

Գիտական և կրթական կազմակերպությունների ստորաբաժանումների (բաժիններ, լաբորատորիաներ, վարչություններ և այլն), աշխատանքային խմբերի, առանձին ծրագրերի ղեկավարներ և կազմակերպությունների առաջատար գիտական աշխատողներ:

Դասընթացի ծավալը

72 ժամ, որից 46 ժամ՝ դասախոսություն, 26 ժամ՝ գործնական պարապմունք:

Վ Ե Ր Ա Պ Ա Տ Ր Ա Ս Տ Մ Ա Ն Ծ Ր Ա Գ Ի Ր
ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐԻՉՆԵՐԻ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ՀԱՄԱՐ

Հ/Հ	Թեմայի անվանումը	Ժամաքանակը			Թեմայի համառոտ նկարագիրը
		Ընդամենը	Դասախոսություն	Գործնական	
1.	Գիտության ոլորտում պետական քաղաքականությունը	10	8	2	
1.1.	Գիտության և կրթության ոլորտում պետական քաղաքականության էությունը և սկզբունքները	4	4	0	Գիտության և կրթության ոլորտում պետության դերը, վարվող քաղաքականությունը, այդ քաղաքականության նպատակներն ու սկզբունքները:
1.2.	Գիտության ոլորտը կարգավորող իրավական ակտերը, գիտության զարգացման հեռանկարները և ոլորտում վարվող ռազմավարությունը	4	2	2	Գիտության ոլորտը կարգավորող հիմնական օրենքները, կառավարության որոշումները և այլ իրավական ակտեր: ՀՀ-ում գիտության զարգացման ռազմավարությունը՝ համադրելով դրանք սոցիալ-տնտեսական հնարավոր զարգացումների հետ:
1.3.	Գիտության ոլորտի կառավարման պետական մարմինները	2	2	0	Գիտության ոլորտի կառավարման պետական մարմինների և կազմակերպությունների (ՀՀ կրթության և գիտության նախարարություն, Գիտության պետական կոմիտե, ԲՈՀ, ՀՀ գիտությունների

					ազգային ակադեմիա և այլն) կառուցվածքը, դրանց կանոնադրական գործառույթները:
2.	Գիտության ոլորտի արդյունավետ կառավարման գործիքները	10	6	4	
2.1.	Գիտության ոլորտի վիճակագրությունը	4	2	2	ՀՀ ազգային վիճակագրական ծառայության կողմից գիտության վերաբերյալ հավաքվող տեղեկությունները, դրանց վերջին տարիների դինամիկան՝ համադրելով ԵՏՄ և Եվրոպական երկրների նմանատիպ ցուցանիշների հետ:
2.2.	Գիտության ոլորտի ծրագրերի մշտադիտարկման և արդյունավետության գնահատումը	6	4	2	Գիտության ոլորտի ծրագրերի մշտադիտարկման և գնահատման ընդհանուր սկզբունքները, մշտադիտարկման և գնահատման համար պահանջվող գործիքակազմը:
3.	Գիտության կառավարման սկզբունքները և ձևերը	30	20	10	
3.1.	Գիտության և կրթության ոլորտի կառավարման ընդհանուր սկզբունքները	4	2	2	Գիտության, կրթության ոլորտների կառավարման սկզբունքները, ոլորտի կազմակերպությունների կառուցվածքը, դրանց ղեկավարումը, գործունեության տեսակները և կազմակերպական-իրավական ձևերը:

3.2.	Գիտական կազմակերպությունների կադրերի կառավարման առանձնահատկությունները	4	2	2	Գիտության ոլորտում կադրերին ներկայացվող պահանջները, ընտրության ընթացակարգերը, աշխատանքի ռեժիմը, առանձին պաշտոնատար անձանց և աշխատողների պարտականություններն ու իրավունքները:
3.3.	Կրթության և գիտության ոլորտում պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման առանձնահատկությունները	4	4	0	Կրթության և գիտության ոլորտում պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների դերը, իրավասությունները, պարտականությունները, գործառույթները, խնդիրները, որոնց լուծմանն է ուղղված այդ մարմինների գործունեությունը, ինչպես նաև այդ մարմինների կողմից որոշումների կայացման ընթացակարգերը:
3.4.	Կրթության և գիտության կառավարման ժամանակակից համակարգերը	6	4	2	Կրթության ու գիտության կազմակերպման և կառավարման միջազգային փորձը՝ համադրելով ՀՀ-ում լավագույն օրինակների հետ:
3.5.	Գիտական և կրթական կազմակերպությունների ֆինանսավորման սկզբունքները	4	2	2	Գիտական և կրթական կազմակերպությունների ֆինանսավորման կարգը պետական բյուջեից, դրա հետ կապված ընթացակարգերը, ինչպես նաև գիտության և կրթության

					Ֆինանսավորման միջազգային փորձը տարբեր երկրների օրինակով:
3.6.	Գիտության կառավարման ինովացիոն համակարգերը	4	4	0	Գիտության և կրթության ոլորտներում տեղեկատվական համակարգերի դերը և նշանակությունը, գործող տեղեկատվական համակարգերի շահագործման առանձնահատկությունները:
3.7.	Գիտության ոլորտի ծրագրերի նախագծման սկզբունքները	4	2	2	Գիտության ոլորտի ծրագրերի կազմման ընդհանուր սկզբունքները, գիտական ծրագրերի մշակման և նախագծման մեթոդները, դրանց ներկայացման և ֆինանսավորման ընթացակարգերը:
4.	Կառավարչական հմտություններ	22	12	10	
4.1.	Հաղորդակցման հմտություններ	2	1	1	Հաղորդակցման ձևերն ու սկզբունքները գիտության ոլորտի աշխատողների համար:
4.2.	Էթիկա	2	1	1	Էթիկայի կանոնները, էթիկան գիտության մեջ:
4.3.	Բանակցությունների վարման հմտություններ	4	2	2	Բանակցությունների վարման առանձին փուլերը, ձևերը, առանձնահատկությունները՝ կապված բանակցող կողմերի խնդիրների, նպատակների, ինչպես նաև հետագա համագործակցության ձևերի հետ:
4.4.	ԶԼՄ-ների հետ	2	1	1	ԶԼՄ-ների հետ հանդի-

	շփումների կազմակերպման հմտություններ				պումներ կազմակերպելու, հարցազրույցներ անցկացնելու, հաղորդագրություններ հրապարակելու և այլ հմտություններ:
4.5.	Կոնֆլիկտների կառավարում	4	2	2	Կոնֆլիկտների կարգավորման հիմնական տեխնոլոգիաները, կոնֆլիկտի բաղադրիչների, տեսակների և խորության որոշումը, ինչպես նաև կոնֆլիկտային իրավիճակների արդյունավետ հաղթահարման և լուծման հմտությունների ձևավորումը:
4.6.	Շահադրդման (մոտիվացիայի) կառավարում	2	2	-	Շահադրդման կառուցվածքն ու կարևոր կողմերը. ի՞նչ գործոններ կարող են շահադրդել մարդկանց:
4.7.	Թիմային աշխատանքի կառավարում	2	1	1	Ինչպե՞ս ստեղծել դրական մթնոլորտ թիմային աշխատանքի համար և խթանել համագործակցությունը թիմում:
4.8.	Բիզնես-պլան մշակելու հիմունքներ	4	2	2	Բիզնես-պլանի բովանդակային տարրերը և դրանց առանձնահատկությունները, ռիսկի գնահատումը, պլանավորման անհրաժեշտությունը:
ԸՆԴԱՄԵՆԸ		72	46	26	

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՕՐԵՆՔՆԵՐ

1. «Կրթության մասին» ՀՀ օրենք (ընդունվել է 1999թ.):
2. «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենք (ընդունվել է 2004թ.):
3. «Գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության մասին» ՀՀ օրենք (ընդունվել է 2000թ.):
4. «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք (ընդունվել է 2001թ.):
5. «Մաքսային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք (ընդունվել է 2002թ.):
6. «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք (ընդունվել է 2011թ.):
7. «Զբաղվածության մասին» ՀՀ օրենք (ընդունվել է 2013թ.):

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ

ԵՆԹԱՕՐԵՆՍԴՐԱԿԱՆ ԱԿՏԵՐ

1. ՀՀ կառավարության 2009թ. հոկտեմբերի 15-ի N 43 նիստի արձանագրային որոշմամբ հավանության արժանացած «Հայաստանի Հանրապետությունում ցկյանս ուսումնառության հայեցակարգ»:
2. ՀՀ կառավարության 2014 թվականի մարտի 27-ի «Հայաստանի Հանրապետության 2014-2025 թվականների հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագիրը հաստատելու և Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2008 թվականի հոկտեմբերի 30-ի N 1207-Ն որոշումն ուժը կորցրած ճանաչելու մասին» N 442 - Ն որոշում:

3. ՀՀ կառավարության 2014 թվականի ապրիլի 17-ի «Զբաղվածության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի կիրարկումն ապահովող մի շարք իրավական ակտեր հաստատելու մասին» N 534-Ն որոշմամբ հաստատված՝ «Գործազուրկների և աշխատանքից ազատման ռիսկ ունեցող՝ աշխատանք փնտրող անձանց մասնագիտական ուսուցման կազմակերպման կարգ»:

4. ՀՀ կառավարության 2015 թվականի սեպտեմբերի 10-ի «Լրացուցիչ կրթական ծրագրերի կազմակերպման և իրականացման կարգը, ինչպես նաև ոչ ֆորմալ ուսուցման արդյունքների գնահատման և ճանաչման կարգը սահմանելու մասին» N 1062-Ն որոշում:

5. ՀՀ կառավարության 2011 թվականի մարտի 31-ի «Հայաստանի Հանրապետության որակավորումների ազգային շրջանակը հաստատելու մասին» N 332-Ն որոշում:

6. ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարի 2013 թվականի սեպտեմբերի 19-ի «Հայաստանի Հանրապետության տեխնիկատնտեսական և սոցիալական տեղեկատվության «Աշխատողների մասնագիտությունների, մասնագիտացումների և պաշտոնների դասակարգիչ» հաստատելու և Հայաստանի Հանրապետության էկոնոմիկայի նախարարի 2011 թվականի հունվարի 25-ի N 26-Ն հրամանն ուժը կորցրած ճանաչելու մասին» N 872-Ն հրաման:

7. ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարի 2013 թվականի սեպտեմբերի 19-ի «Հայաստանի Հանրապետության տեխնիկատնտեսական և սոցիալական տեղեկատվության «Զբաղմունքների դասակարգիչ» հաստատելու և Հայաստանի Հանրապետության էկոնոմիկայի նախարարի 2009 թվականի հուլիսի 31-ի N 632-Ն հրամանն ուժը կորցրած ճանաչելու մասին» N 873-Ն հրաման:

ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԱԿՏԵՐ

1. Կոնվենցիա «Տեխնիկական և մասնագիտական կրթության մասին», ընդունվել է 1989թ. նոյեմբերի 10-ին:

ՀԱՄԱՑԱՆՑԱՅԻՆ ԿԱՅՔ ԷԶԵՐ

1. Рекомендация о развитии образования взрослых от 26 ноября 1976 года, <http://docs.cntd.ru/document/901839537>.

2. Конвенция о техническом и профессиональном образовании, <http://docs.cntd.ru/document/1900832>.

3. Меморандум непрерывного образования Европейского Союза, <http://www.sde.ru/files/t/pdf/13.pdf>.

4. Мягих Ирина Евгеньевна, Управление взаимодействием субъектов системы непрерывного образования в Российской Федерации, диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук

<http://cdo.mpgu.edu/wp-content/uploads/2014/06/Myagkih-I.E.-Dissertatsiya-05.06.14.pdf>

5. <http://adaptation360.ru/st-otsenka-360-gradusov>:

Ա. Բ. ԼՈՔՅԱՆ, Գ. Բ. ՆԱԼԲԱՆԴՅԱՆ, Գ. Ս. ՀՈՎՀԱՆՆԻՍՅԱՆ,
Ն. Ա. ՂԱԶԱՐՅԱՆ, Մ. Գ. ԱԶԱՐՅԱՆ, Լ. Ն. ԲԴՈՅԱՆ,
Հ. Ա. ՍԱՄՎԵԼՅԱՆ

**ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ
ՄԱՍՆԱԳԵՏՆԵՐԻ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԵՎ
ՈՐԱԿԱՎՈՐՄԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ
ԲԱՑԱՀԱՅՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

ՄԵԹՈԴԱԿԱՆ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

Խմբագիր՝ ՀԱՅԿԱՆՈՒՇ ՍԱՄՎԵԼՅԱՆ

Համակարգչային
ծնավորող՝ ԳԱՅԱՆԵ ՀՈՎՀԱՆՆԻՍՅԱՆ

Չափսը՝ 70x100 (1/16): Ծավալը՝ 7.5 տպ. մամուլ:

Թուղթը՝ օֆսեթ, 80 գր.:

Տպաքանակը՝ 150 օրինակ:

Տպագրվել է ԱԶ «Արման Ասմանգույլյան» տպագրատանը: