TRAINING KIT
2017

FOSTERING AUTONOMY AND ACCOUNTABILITY:
DEVELOPMENT OF STATE-OF-THE-ART HIGHER EDUCATION
MANAGEMENT SYSTEMS FOR EFFICIENT CHANGES
IN LINE WITH BOLOGNA PRINCIPLES

GOVERN

FOSTERING AUTONOMY AND ACCOUNTABILITY: DEVELOPMENT OF STATE-OF-THE-ART HE MANAGEMENT SYSTEM FOR EFFICIENT CHANGES IN LINE WITH BOLOGNA PRINCIPLES

ԻՆՔՆԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՀԱՇՎԵՏՎՈՂԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ
ԽԹԱՆՈՒՄ. ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԱՅԻՆ ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԸ ԲՈԼՈՆԻԱՅԻ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԻՆ
ՀԱՄԱՁԱՅՆ

ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ՆՅՈՒԹԵՐ
2017

GOVERN

FOSTERING AUTONOMY AND ACCOUNTABILITY: DEVELOPMENT OF STATE-OF-THE-ART HE MANAGEMENT SYSTEM FOR EFFICIENT CHANGES IN LINE WITH BOLOGNA PRINCIPLES

ԻՆՔՆԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՀԱՇՎԵՏՎՈՂԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԽԹԱՆՈՒՄ. ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԱՅԻՆ ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԸ ԲՈԼՈՆԻԱՅԻ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԻՆ ՀԱՄԱՁԱՅՆ

ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ՆՅՈՒԹԵՐ

Co-funded by the Tempus Programme of the European Union

Այս ծրագիրը ֆինանսավորվել է Եվրոպական Հանձնաժողովի աջակցությամբ:

Սույն փաստաթղթում ներկայացված են միայն հեղինակի տեսակետները, և

Եվրոպական Հանձնաժողովը պատասխանատվություն չի կրում փաստաթղթի բովանդակության համար:

ԵՐԵՎԱՆ 2017

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

I. ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄԱՍԻՆ 7

ԾԱՆՈՒՑՈՒՄ.....9

II. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ, ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ,
ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԵՎ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԲՈՒՀԵՐՈՒՄ 10

Ա) ԲՈՒՀԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ.....10

ԲՈՒՀԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔ 18

ԱՐԴՅՈՒՆՔԱՀԵՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎՈՐՈՒՄ ԲՈՒՀԵՐՈՒՄ 22

Բ) ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ
(ՊԵՏՔ Է ՆԵՐԱՌԻ ՆԱԵՎ ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ) 28

ՀԱՏՈՒԿ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅԱՆ ՍՏԵՂԾՈՒՄ ՈՒՍԱՆՈՂԻ ԿՅԱՆՔԻ ՇՐՋԱՓՈՒԼԻ
և ՓՈՐՁԱՌՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ՄԻՋՈՑՈՎ 28

ՈՒՍԱՆՈՂԻ ՊԱՀՊԱՆՈՒՄԸ ՍՇ ԼՅՈՒՎԵՆ-ԼԻՄԲՈՒՐԳ 44

ԼԱՍՍԻ – ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ և ԴՐԱ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԳՈՒՅՔԱԳՐՈՒՄ 48

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԵՎ ՄՇԱԿՈՒՄԸ
ԼՅՈՒՎԵՆ-ԼԻՄԲՈՒՐԳ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ ՔՈԼԵՋՈՒՄ 54

ԿՓԵՀ-Ի ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆԸ 69

Գ) ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ 74

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ 74

III. ԴԵՊՔԵՐԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԼԱՎԱԳՈՒՅՆ ՓՈՐՁԵՐ 90

ՈՐԱԿԻ ԱՊԱՀՈՎՈՒՄՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱԿԱՆ ԱՋԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆՆԵՐԻ ՄԻՋՈՑՈՎ 95

ԲՈՒՀԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԹՎԱՅԻՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՆ ՈՒ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ.
ԴԵՊՔԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ ՊԱԼԵՐՄՈՅԻ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ (ԻՏԱԼԻԱ) ՕՐԻՆԱԿՈՎ..... 101

Հարգելի գործընկերներ,

GOVERN քառամյա ծրագիրը հնարավոր դարձավ Եվրոպական հանձնաժողովի աջակցության շնորհիվ: Այն իր մեծ ներդրումն ունեցավ Հայաստանի բարձրագույն կրթության համակարգի զարգացման գործում: Նախորդ չորս տարիներին Հայաստանի գեղարվեստի պետական ակադեմիան պատիվ ուներ ղեկավարելու այս ծրագիրը՝ քաջ գիտակցելով Հայաստանի բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում կարողությունների զարգացման անհրաժեշտությունը, որը հնարավորություն էր տալու առավել արդյունավետ կազմակերպել բուհի կառավարումը՝ Բոլոնիայի սկզբունքներին համապատասխան:

Ծրագրի հիմնական թիրախը բարձրագույն կրթության կառավարման համակարգի բարելավումն է, որը կուղղորդեր շահակիցներին ՀՀ բուհերի ինքնավարության և հաշվետվողականության ապահովման գործընթացում: Այս նախաձեռնության խնդիրներից էր նաև իրականացնել փորձի փոխանակում, որը թույլ կտար որակի ապահովման մեխանիզմների ներդնումը՝ ապահովելով բարձրագույն կրթության գործընթացների արդյունավետ և փոխկապակցված իրականացումը: GOVERN ծրագիրը կոչված էր օժանդակելու քաղաքականություն մշակողներին և բարձրագույն կրթության շահակիցներին հավելյալ փորձ ձեռք բերելու և ձևավորելու մշակույթ, որը հնարավորություն կտա հեշտությամբ ապահովել հետխորհրդային բարձրագույն կրթության բարեփոխումները:

Ծրագրի արդյունքները հնարավոր չէին լինի առանց ծրագրում ներգրավված գործընկեր հաստատությունների:

Խորին շնորհակալություն ենք հայտնում բոլորին նրանց, ում ներդրումը անգնահատելի էր, ում աջակցության, ուղղորդման, համագործակցության շնորհիվ իրականացվեցին ծրագրի գործողությունները և ունեցանք համապատասխան ձեռքբերումներ:

Շնորհակալ ենք նաև մեզ մշտապես աջակցող Եվրոպական հանձնաժողովին ծրագիրը ֆինանսավորելու և հնարավորություն տալու, որ այս համագործակցությունը կայանա:

Համոզված եմ, որ այն փորձը, որը ստացանք այս տարիների ընթացքում կօգնի մեզ ապահովելու մեր երկրում բարձրագույն կրթության կայուն զարգացումը:

Արամ Իսաբեկյան, պրոֆեսոր
ՀԳՊԱ ռեկտոր

Հարգելի գործընկերներ,

GOVERN ծրագիրը Հայաստանի և Եվրոպական Միության բարձրագույն կրթության առաջատարների միացյալ ջանքերի արդյունքն է, որը առաջ էր մղելու բարձրագույն կրթության բարեփոխումները հետխորհրդային համատեքստից դեպի կատարողականի նոր մակարդակ՝ համահունչ միջազգային միտումներին և ընդունված չափանիշերին:

Ծրագրի թիմը, որպես ուղղորդում, կիրառել է Բոլոնիայի հռչակագրի սկզբունքները՝ նպատակ ունենալով կամրջել Հայաստանը Եվրոպական բարձրագույն կրթության տարածքին (ԵԲԿՏ) և Եվրոպական հետազոտական տարածքին (ԵՀՏ), որոնք գիտելիքահեն հասարակության երկու հիմնաքարերն են:

GOVERN ծրագիրը մի նախաձեռնություն է, որը նպատակ ունի վերանայել բարձրագույն կրթության կառավարումն ու վարչարարությունը, կրթական գործընթացների և ուսանողների հետ աշխատանքների կառավարումը՝ միտված բուհական գործընթացների արդյունավետ ու սահուն իրականացմանը: Ծրագրի իրականացման չորս տարիների ընթացքում եվրոպական և հայաստանյան գործընկերների համատեղ աշխատանքի արդյունքում իրականացվեցին կարողությունների զարգամանն ուղղված բուհերի եռամակարդակ կառավարման վերապատրաստումներ, որոնք թույլ էին տալու Բոլոնիայի գործընթացների իրականացումը դարձնել տեսանելի: Դրան զուգահեռ իրականացվել է նաև առկա իրավական դաշտի խորը վերլուծություն, որի արդյունքում ՀՀ կրթության և գիտության նախարարություն ներկայացվել է բարձրագույն կրթության իրավական համակարգի վերաբերյալ խորհրդատվությունների և առաջարկությունների փաթեթ: Համապատասխանաբար, վերանայվել է նաև բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների կանոնակարգող փաստաթղթերի շրջանակը, որը նպաստելու է Բոլոնիայի սկզբունքների լիակատար իրականացմանը:

Հաջորդ մեծ ձեռքբերումը բուհերի կառավարման համակարգին նորարար մոտեցումն է (ռազմավարական և կառուցվածքային կառավարում, բյուջեի բաշխում, մարդկային ռեսուրսների կառավարում և այլն): Եվ վերջինը, ներկայացվել և մշալվել են կրթական ծրագրերի, ուսումնական մասերի և ուսանողների հաշվառման բաժինների կառավարման նոր մոտեցումներ, որոնք և ներառվել են բուհերի ամենօրյա գործունեության մեջ:

Սույն վերապատրաստման նյութը GOVERN ծրագրի կոնսորցիումի ներդրումն է և ուղղված է ակադեմիական հանրությանը՝ նրանց ուղղորդելով բուհերի կառավարման համակարգում բարեփոխումներ և վերնայումներ իրականացնելու ճանապարհին: Այն իրականացված երեք վերապատրաստումների (բուհերի ռազմավարական, ուսումնական, ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների կառավարում) միացյալ արդյունք է, որը ներկայացնում է ՀՀ բուհերի օրինակները և եվրոպական գործընկեր հաստատությունների լավագույն փորձը:

Հուսով ենք, որ այն օգտակար կլինի բարձրագույն կրթության բոլոր շահակիցներին բուհերի կառավարման, կազմակերպման և վարչարարության աշխատանքներում բարեփոխումներ իրականացնելիս: Համոզված ենք, որ այն իր մեծ ազդեցությունն ու դերը կունենա ՀՀ-ում բարձրագույն կրթության համակարգի կայուն զարգացման մեջ:

Մեր երախտիքի խոսքն ենք հայտնում Եվրոպական Հանձնաժողովին և Կրթության, տեսաձայնային և մշակույթի գործադիր գործակալությանը (EACEA), Հայաստանում ԷՐԱՍՄՈՒՍ+ ազգային գրասենյակին, ՀՀ կրթության և գիտության նախարարությանը, Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կնետրոն հիմնադրամին, ինչպես նաև եվրոպական գործընկեր հաստատություններին իրենց աջակցության և ծրագրի հիմնական նպատակների իրականացման գործում և բարձրագույն կրթական համակարգի կայուն զարգացման գործընթացում անգնահատելի ներդրման համար: Հատուկ շնորհակալություն արտաքին փորձագետ պարոն Հայնց Ուլրիխ-Շմիդտին ՀՀ իրավական դաշտի վերանայման և ծրագրի իրականացման ընթացքում իր ուղղորդման և աջակցության համար:

Սուսաննա Կարախանյան, հասարակական գիտությունների դոկտոր,
GOVERN ծրագրի հեղինակ և համակարգող

I. ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄԱՍԻՆ

TEMPUS GOVERN-ը («Բոլոնիայի սկզբունքների համաձայն արդյունավետ կառուցվածքային փոփոխությունների համար կառավարման համակարգի կատարելագործում») եռամյա ազգային ծրագիր է, որը կառավարման ոլորտում իրականացվող բարեփոխումների գերակայություններից է (EACEA N° 35/2012, 6th call and Structural Measures action):

Ծրագրի *ընդհանուր* նպատակն է հնարավորություն ընձեռել Հայաստանի Հանրապետության բարձրագույն ուսումնական հաստատություններին (այսուհետ՝ ՀՀ բուհեր) կիրառելու արդյունավետ կառավարման համակարգ և իրականացնելու կառուցվածքային բարեփոխումներ Բոլոնիայի գործընթացի դրույթներին համապատասխան՝ ընդլայնելով բուհերի ինքնավարությունն ու բարձրացնելով հաշվետվողականությունը: Ծրագրի *մասնավոր* նպատակն է ընդլայնել բուհերի ինքնավարությունն ու բարձրացնել հաշվետողականությունը հետևյալ գործողությունների իրականացման միջոցներով.

- վարչական անձնակազմի կարողությունների զարգացում համակարգային փոփոխություններն արդյունավետ կառավարելու նպատակով,
- օրենսդրական (համակարգային մակարդակ) և կանոնակարգային (բուհական մակարդակ) համակարգերի վերանայում՝ Բոլոնիայի սկզբունքներին համապատասխան,
- բուհի արդյունավետ կառավարման համակարգի ստեղծում ռազմավարական, ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների կառավարմանն առնչվող մոտեցումների կատարելագործման միջոցով,
- ուսանողակենտրոն կրթությունն ապահովող արդյունավետ մոտեցումների ներկայացում Կրեդիտների փոխանցման եվրոպական համակարգի (ECTS) ու կրթական ծրագրի կառավարման շրջանակներում՝ միտված որակի ապահովմանը և ուսանողների շարժունության խրախուսմանը:

Ծրագրի հիմնական վերջնարդյունքները հետևյալն են.

- վերին և միջին օղակների վարչական կազմի կարողությունների զարգացում՝ Բոլոնիայի սկզբունքների իրականացման նպատակով,
- առկա կամ նոր օրենսդրական (համակարգային) և կանոնակարգային (բուհական) համակարգերի մշակում/ վերանայում Բոլոնիայի սկզբունքներին համապատասխան,

- կառավարման արդյունավետ համակարգի մոդելի առաջադրում՝ հիմնված ռազմավարական, կառուցվածքային ու մարդկային ռեսուրսների կառավարման և բյուջեի տեղաբաշխման նոր մոտեցումների վրա,
- կրթական ծրագրերի և ուսանողների շարժունության ցուցանիշների ու չափանիշների մշակում և գործադրում,
- կրթական ծրագրերի, ուսումնական գործընթացների և ռեգիստրարի (ուսանողի տվյալների կառավարման համակարգի տեղադրում) կառավարման նոր մոտեցումների մշակում ու կիրառում:

Ծրագրումընդգրկվածբուհերը ԱՊՀ միայն մեկ երկրից են՝ Հայաստանի Հանրապետությունից: Սա հնարավորություն է տալիս առավել խորապես հասկանալու զարգացող համակարգերին առնչվող կարիքներն ու խնդիրները, ինչպես նաև տվյալ երկրին ու ինստիտուցիոնալ գերակայություններին համապատասխան վերափոխումների էությունը:

Այս ուղեցույցը նպատակաուղղված է բուհի այն ղեկավարության կարողությունների զարգացմանը, ովքեր պատասխանատու են բուհերի տարբեր ոլորտների և անցումային փուլում գտնվող վարչական համակարգերի ու ծրագրային կառավարման համար: Այս նպատակն իրագործելի է դառնում շնորհիվ հատուկ նպատակով կազմակերպված մի շարք վերապատրաստումների և աշխատաժողովների իրականացման: Ծրագրի նպատակն է այս ուղեցույցը հասանելի դարձնել հանրության առավել լայն շրջանակին՝ դրա կիրառությունն ապահովելով ծրագրի կոնսորցիումից դուրս և ծրագրի ավարտից հետո:

ԾԱՆՈՒՑՈՒՄ

Այս ուղեցույցը կազմվել է TEMPUS GOVERN ծրագրի շրջանակում: Ծրագիրը համակարգում է Հայաստանի գեղարվեստի պետական ակադեմիան: TEMPUS GOVERN ծրագրի ղեկավար թիմն իր երախտագիտությունն է հայտնում այն բոլոր եվրոպացի գործընկերներին, որոնց շնորհիվ հնարավոր է դարձել այս ուղեցույցի մշակումը.

- *Ավստրիայի համաշխարհային համալսարանական ծառայություն*
- *(WUS Austria)՝ որպես աշխատանքային փաթեթի ղեկավար,*
- *Լյուվենի համալսարան-քոլեջ (Բելգիա),*
- *Ուսումնառության և նախաձեռնության եվրոպական կենտրոն,*
- *Իտալիա (CESIE),*
- *Բաթ Սպա համալսարան (Միացյալ Թագավորություն),*
- *Հայնս Ուլրիխ Շմիդտ՝ Բարձրագույն կրթության որակի ապահովման եվրոպական ասոցիացիայի (ENQA) փորձագետ, Բրանդենբուրգի բարձրագույն կրթության (գիտության), հետազոտության և մշակույթի նախարարությունում բարձրագույն կրթության (գիտության) և հետազոտության գծով նախկին գործադիր տնօրեն:*

Հատուկ շնորհակալություն նաև հայաստանյան գործընկեր Հայաստանի ամերիկյան համալսարանին՝ իր լավագույն փորձը տարածելու միջոցով կարողությունների զարգացման այս գործիքին օժանդակություն ցուցաբերելու համար:

II. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ, ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ, ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԵՎ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԲՈՒՀԵՐՈՒՄ

Հաջորդիվ ներկայացվող բաժիններն ընդգրկում են մանրամասն տեղեկություն, որը ներկայացվել է Tempus GOVERN ծրագրի իրականացման առաջին տարում (2014 թ.) անցկացված վերապատրաստումների և աշխատաժողովների ժամանակ: Յուրաքանչյուր ենթագլխում ներկայացված նյութերն ընդգրկում են հիմնական տեղեկատվությունը և տեղեկատվության հնարավոր աղբյուրները՝ շեշտադրելով հետագա քննարկումների համար կարևոր դրույթները: Ներկայացված են նաև մի շարք կիրառելի գործիքներ բուհերի ղեկավարության (վերին և միջին օղակների վարչական կազմ և կրթական ծրագրերի ղեկավարներ) համար՝ նրանց առօրյա կառավարչական աշխատանքներն ուղղորդելու և ծրագրերն արդյունավետ կառավարելու համար:

Ա) ԲՈՒՀԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Տեսլական, ռազմավարություն և գործունեության արդյունավետության ցուցանիշներ
Հեղինակ՝ xxx, կոնտակտային տվյալներ՝ xxx

Այս բաժինը կազմվել է օժանդակելու TEMPUS GOVERN ծրագրում ներգրավված ՀՀ բուհերին՝ վերանայելու իրենց ուսումնական պլանները Բոլոնիայի սկզբունքներին համաձայն: Այս ուղեցույցն ընդգրկում է՝

1. ձևանմուշ, որի միջոցով կարելի է մշակել և վերանայել բուհում առկա բոլոր ծրագրերը,
2. ուղղորդում, որը հավաստում է, որ վերանայված ծրագրերը մշակվելու են ECTS համակարգին, օրենսդրական և կանոնակարգային շրջանակներին և ուսանողակենտրոն ուսուցման ուղենիշներին համապատասխան:

Այս բաժինը բովանդակությունը կարելի է համակցել այնպիսի նյութերի հետ, որոնք մշակվել են ՀՀ բուհերում ռազմավարական կառավարմանն օժանդակելու նպատակով: Բաժնի կառուցվածքը հնարավորություն է տալիս բուհի տեսլականի «լայն պատկերից» անցում կատարել դեպի մոդուլի բնութագրիչի մանրամասն մշակմանը: Ներկայացված օրինակները ցույց են տալիս որոշակի դրույթներ և խթանում մտածողությունը: Այսուհանդերձ, դրանք կրկնօրինակման ենթակա ուղենիշներ չեն:

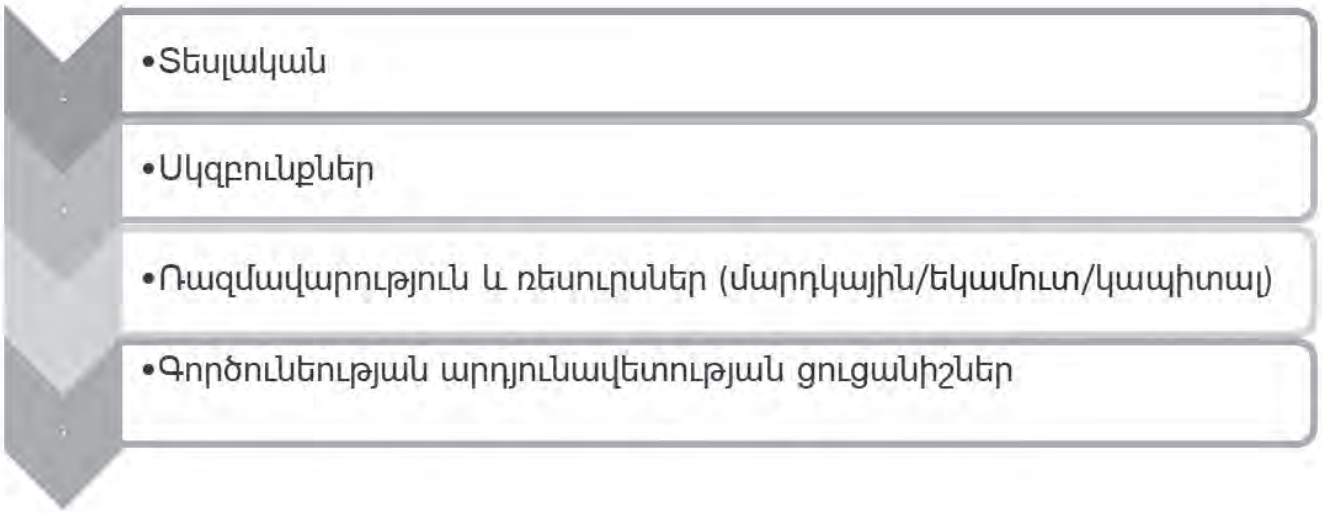
Տեսլական և ռազմավարություն

Ցանկացած բուհ բախվում է մի շարք ներքին և արտաքին մարտահրավերների, որոնք անհրաժեշտ է ընդունել և օգտագործել՝ սահմանելու բուհի ռազմավարական ուղղվածությունը:

Բուհի **տեսլականը** սահմանում է առանցքային **սկզբունքները,** որոնց հիման վրա կայացվում են բոլոր որոշումները: Այդ սկզբունքները կիրառելի են դառնում **ռազմավարությունների** միջոցով, իսկ ռեսուրսների (մարդկային ռեսուրսներ, եկամուտ և կապիտալ) տեղաբաշխումն ապահովում է դրանց իրագործելիությունը: Ռազմավարությունները մշտադիտարկվում և գնահատվում են **գործունեության արդյունավետության ցուցանիշների (ԳԱՑ)** միջոցով:
Նշված գործընթացը ներկայացված է 1-ին գծապատկերում:

Գծապատկեր 1. Տեսլականի, սկզբունքների, ռազմավարության և ԳԱՑ-երի միջև հարաբերությունը

Առաջնորդություն՝ տեսլական, սկզբունքներ և ռազմավարություն



Այն գործընթացը, որի միջոցով իրականացվում և ԳԱՑ-երում արտահայտվում է տեսլականը, առաջնորդող դեր ունի: Այն համակարգվում է ավագ ղեկավարների կողմից, սակայն այդ գործընթացում աշխատակազմի և ուսանողների ներգրավվածությունը կարևոր է:

- *Համոզվել, որ ֆինանսական ռեսուրսները փոխկապակցված են ռազմավարության հետ, իսկ բյուջեն՝ ԳԱՑ-երի հետ.*
- *իմանալ, որ այն ինչ չափվում է, իրականանում է.*
- *որոշել, թե ինչ անել նշանակում է որոշել, թե ինչ չպետք է այլևս անել.*
- *սահմանել հստակ ու պարզ տեսլական և հետևել դրան.*
- *հաստատել կապեր՝ ներգրավելով բոլոր շահակիցներին:*

Կարևոր է հիշել հետևյալը՝ **եղե՛ք իրատեսական:**
«Փոխիր այն, ինչ կարող ես փոխել, և մի՛ փորձիր ու փոխիր այն, ինչը չես կարող, և բավականաչափ խելամիտ եղիր այդ երկուսի միջև տարբերությունը հասկանալու համար»:

Դեպքի ուսումնասիրություն. Բաթ Սպա համալսարան (Միացյալ Թագավորություն)
Հետևյալ օրինակը, որը ներկայացվել է Բաթ Սպա համալսարանի կողմից, արտացոլում է այդ գործընթացը:

ՄԵՐ ՏԵՍԼԱԿԱՆԸ 2015 Թ. ՀՍՄՍՐ

Լինել առաջատար ուսումնական հաստատություն ստեղծարարության, մշակույթի և ձեռնարկատիրության ոլորտներում: Նորարարական դասավանդման և հետազոտության միջոցով բուհն ուսանողներին կապահովի բարձրորակ փորձառություն:
Գտնվելով համաշխարհային ժառանգություն համարվող քաղաքում և համագործակցելով միջազգային գործընկերների հետ՝ Բաթ Սպա համալսարանը կապահովի իր շրջանավարտների ներգրավվածությունը քաղաքացիական և սոցիալական գործընթացներում:

ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ

- Ուսանողներն ունեն միջազգային փորձ և ակտիվորեն ներգրավված են սոցիալական գործընթացներում:
- Մենք ակադեմիական ուղղորդվածություն ունենք:
- Մեր վարքը բխում է էթիկայի կանոններից:

Տեսլականը և սկզբունքները հանգեցրել են երեք ռազմավարությունների՝ հիմնվելով հետևյալ դրույթների վրա.

- ուսանողի փորձի կուտակում
- բուհի շրջանակում հետազոտության իրականացում և դրա ազդեցության ապահովում:
- առկա միջազգային կապերի ամրապնդում և միջազգային ուսանողների թվաքանակի ավելացում:

ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Ուսանողի առանձնահատուկ փորձառություն

Մասնակցային հետազոտություն և դրա ազդեցություն

Համաշխարհային համալսարան

ԳՈՐԾՈՂ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- Ոգեշնչող միջավայր
- Համագործակցություն
- Ապագայի կերտում

Այս ռազմավարություններն արտացոլվել են որպես 7 ԳԱՑ-եր, որոնք հետևյալն են՝

1. Բաթ Սպա համալսարանի ուսանողների ընդհանուր բավարարվածության մակարդակի բարձրացում, որը չափվել է ուսանողների ազգային հարցման միջոցով (UK National Student Survey [1]),
2. Լրիվ դրույքով յուրաքանչյուր աշխատողի համար թիրախների սահմանում 5000 ֆունտ հետազոտության եկամտի համար,
3. Շրջանավարտների զբաղվածություն,
4. Բուհն ավարտելու ցուցանիշներ,
5. Հետբուհական կրթություն (MA, PhD) ստացող ուսանողների թվի աճ,
6. Միջազգային ուսանողների թվի աճ,
7. Աշխատակազմ-ուսանող հարաբերակցության նվազում

1-ին աղյուսակում ներկայացված են ԳԱՑ-երի ոլորտային ուղղությունները, ինչպես նաև ցույց է տրվում, թե ժամանակի ընթացքում ինչպես է մշտադիտարկվում այդ ուղղություններին հասնելու գործընթացը:

Աղյուսակ 1. ԳԱՑ-երի մշտադիտարկում

Բաթ Սպա համալսարանի վիճակը/ մարտ, 2012-2014							
ԳԱՑ	Ուսանողների ազգային հարցում. ընդհանուր բավարարվածության	Հետազոտություն ից ստացված եկամուտ	Շրջանավարտի զբաղվածություն	Ավարտելու ցուցանիշ2	Հետբուհական կրթության աստիճան (%)	Միջազգային (%)	Աշխատող-ուսանող հարաբերակցություն
ԳԱՑ-ի թիրախ	86%	£ 5	65%	91%	15%	15%	17.5
Առկա վիճակ	87	2.3	61.2	91.8	6.5	4.3	20.0
Մարտ/ 2013	83	1.8	59.2	91.3	6	3.1	21.8
Մարտ/2012	84	1.5	60.8	92.4	4.1	3.2	21.6
Փոփոխություն 2012-2014	3	0.8	0.4	-0.4	2.4	1.1	1.6
Նախատեսված է 2013-2014 թթ. համար					8.1	11.5	
Առկա տվյալներ	12-13	12-13	11-12	12-13	12-13	12-13	12-13

1Ուսանողների ազգային հարցումը, որը մեկնարկել է 2005 թ. և նախատեսված է Անգլիայի, Ուելսի և Հյուսիսային Իռլանդիայի բուհերի ավարտական կուրսի բոլոր ուսանողների համար, մշակվել է՝ ուսանողների կողմից գնահատելու իրենց մատուցված ծրագրերի որակը: Այն ներառում է գնահատման յոթ տարբեր միավորներ՝ ներառյալ «ընդհանուր բավարարվածությունը»: Բաթ Սպա համալսարանն օգտագործում է այս վերջին գնահատականը որպես գործունեության արդյունավետության ցուցանիշ: Ուսանողների ազգային հարցումն իրականացվում է անկախ կազմակերպության (Ipsos MORI) կողմից՝ ի դեմս Անգլիայի բարձրագույն կրթության ֆինանսավորման խորհրդի (HEFCE):

ԽՈՐՀՐԴԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ

Տեսլականի և ռազմավարության ձևակերպման գործընթացը, ինչպես նաև ԳԱՑ-երի սահմանումը ղեկավարվել են բուհի պրոռեկտորի և ավագ ղեկավարների կողմից: Տեսլականը և ռազմավարությունները կազմվել են վարչական կազմի անդամներից բաղկացած աշխատանքային խմբի կողմից նախքան աշխատակազմի և ուսանողների ներկայացուցիչների հետ խորհրդակցելը:

Տեսլականը և ռազմավարությունը ներկայումս (2014 թ. դեկտեմբեր) գտնվում են գնահատման ու վերանայման փուլում և նախատեսված են մինչև 2020 թ. ժամանակահատվածի համար: Խորհրդակցման գործընթացը հիմնված է ամբողջ աշխատակազմի համար մի շարք բաց հանդիպումների վրա: Այդ հանդիպումների ժամանակ քննարկվում են բուհի վրա ազդող ներքին ու արտաքին գործոնները և այդ փոփոխությունների համատեքստում ԳԱՑ-երի ուղղությամբ առկա առաջընթացը: Աշխատակազմի բոլոր ներկայացուցիչները հնարավորություն են ունենում մեկնաբանելու և առաջարկություններ ներկայացնելու, թե ինչպես կարելի է տեսլականը տեղայնացնել հաջորդող հինգ տարիների համար:

Կառավարիչների խումբը (ներառյալ պրոֆեսորադասախոսական կազմի ներկայացուցիչները) այնուհետև հանդիպում ունեցավ՝ քննարկելու նոր ռազմավարության կիրառման արդյունավետ ձևերն ու դրա հետագա զարգացումը: Այս գործընթացը կազմակերպվել է երկու մասով: Օրվա առաջին հատվածը տրամադրվեց այն հարցի քննարկմանը, թե ինչպես է ռազմավարությունը նախկինում գործել/կիրառվել: Ղեկավարկները տարածեցին իրենց լավագույն փորձերը՝ ներկայացնելով, թե ինչպես են նախկինում իրագործել ռազմավարական նպատակները: Երկրորդ հատվածում քննարկվեցին նոր ռազմավարությունը (2020 թ. ռազմավարություն), ինչպես նաև դրա հնարավոր ազդեցությունը բուհի յուրաքանչյուր ստորաբաժանման վրա:

Թեմա՝ ծրագրի ռազմավարություն և նպատակներ (1)

Հիմնավորում և նպատակներ

Նախքան առկա կամ նոր կրթական ծրագրի բովանդակության մասին մտածելը կարևոր է հիմնավորել և հաշվի առնել, թե տվյալ ծրագիրը մասնավորապես որ մակարդակում (բակալավրիատ, թե մագիստրատուրա) է նախատեսվում իրականացնել:

Առկա վիճակ	Հետագա զարգացումներ
Որո՞նք են տվյալ ծրագիրն առաջարկելու պատճառները:	Ի՞նչ այլ պատճառներ կարող են լինել:
Ի՞նչ դիրքորոշում ունի բուհն այդ ծրագիրն առաջարկելու վերաբերյալ:	Ինչպե՞ս կարող է տվյալ ծրագիրն առավել օգտակար լինել բուհի համար:
Ինչպե՞ս են շահակիցները ներգրավված եղել ծրագրի մշակման գործընթացում:	Ինչպե՞ս կարելի է ավելի մեծ թվով շահակիցներ ներգրավել:

Թեմա՝ ծրագրի ռազմավարություն և նպատակներ (2)

Մրցակցություն և զբաղունակություն

Մրցակցություն **Ի՞նչ այլ ծրագրեր կարող են ուսանողներն ընտրել ձեր ծրագրի փոխարեն:**
Որո՞նք են ձեր ծրագրի առանձնահատկությունները:
Զբաղունակության ինչպիսի՞ հեռանկարներ է ձեր ծրագիրը ուրվագծում ուսանողներին ծրագրի ավարտից հետո: **Ինչպե՞ս է ձեր ծրագիրը փոխկապակցված աշխատաշուկայի հետ:**
Որքանո՞վ է ձեր ծրագիրը համահունչ բուհի կողմից առաջարկվող այլ ծրագրերին:

Թեմա՝ մագիստրոսական ծրագրերի ընդունելության չափանիշներ (3)

Ի՞նչ աստիճան պետք է նախորդի:	
Ի՞նչ աստիճան է նախատեսվում:	
Լեզվի իմացության ի՞նչ մակարդակ է անհրաժեշտ:	
Կա՞ն նախադրյալներ այս ծրագիրն սկսելու համար:	

Գործունեության արդյունավետության ցուցանիշներ կամ հաջողության ցուցանիշներ

ԲՈՒՀԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔ

Հեղինակ՝ Դինո Մույկից, Ավստրիայի համաշխարհային համալսարանական ծառայություն (WUS Ավստրիա), կոնտակտային տվյալ՝ ***www.wus-austria.org***

ՆԱԽԱԲԱՆ

Բարձրագույն կրթության որակը Եվրոպական բարձրագույն կրթության տարածքի (ԵԲԿՏ) կիզակետում է գտնվում (Բեռլինի կոմյունիկե, 2003):

2003 թ. որակի ապահովումն (ՈԱ) ընդունվեց որպես բարձրագույն կրթության զարգացման հիմնական և ԵԲԿՏ-ի հետ համահունչությունն ու ստանդարտացումն ապահովող գործիք:

Շնորհիվ Բոլոնիայի գործընթացի զարգացումներին՝ էական նշանակություն ունեցավ համընդհանուր ռազմավարության սահմանումը՝ կիրառելով միանման մեթոդաբանություն և սկզբունքներ: Որակի ապահովումն ընդունվեց որպես ամենաարդյունավետ գործիք, որը պետք է կիրառվի կրթական հաստատությունների կողմից:

Նոր ձևավորված բարձրագույն կրթության գլոբալ միջավայրում բուհը պետք է՝

- ավելի շատ շեշտադրի **գործընթացը,**
- ավելի մեծ նշանակություն տա **հաճախորդին/շահակցին,**
- լինի ավելի **մրցունակ:**

Բիզնեսի նոր միջավայրում բուհը պետք է կարողանա կիրառել ՈԱ ընթացակարգեր հետևյալ միջոցներով՝ 1) եվրոպական չափորոշիչների և ուղենիշների կազմում, 2) նոր գործընթացների ստեղծում, 3) ՈԱ մշակույթի զարգացում բուհում, 4) ուսանողների, պրոֆեսորադասախոսական և վարչական կազմերի ներգրավում բուհի գործընթացներում, 5) որակի ապահովման խթանում բուհում:

«Մինչ 2020 թ. եվրոպական բարձրագույն կրթությունը պետք է եվրոպական ստեղծագործ ու նորարարական գիտելիքի էական ներդրում կատարի...Եվրոպան կարող է այս նպատակն իրագործել այն դեպքում, երբ ընդլայնի իր բոլոր քաղաքացիների տաղանդի ու կարողությունների շրջանակը՝ նրանց լիարժեք կերպով ներգրավելով հարատև կրթության ու բարձրագույն կրթության մեջ» (Լյուվենի կոմյունիկե, 2009 թ. ապրիլ):

Բարձրագույն կրթության որակի ապահովման ընթացակարգերը, չափորոշիչները և ուղենիշները հաճախ համեմատում են ISO չափորոշիչների հետ, և իրականում դրանք իսկապես կարող են ISO չափորոշիչների հետ համեմատության առարկա լինել՝ հաշվի առնելով ՈԱ փիլիսոփայության հետ նմանությունը:

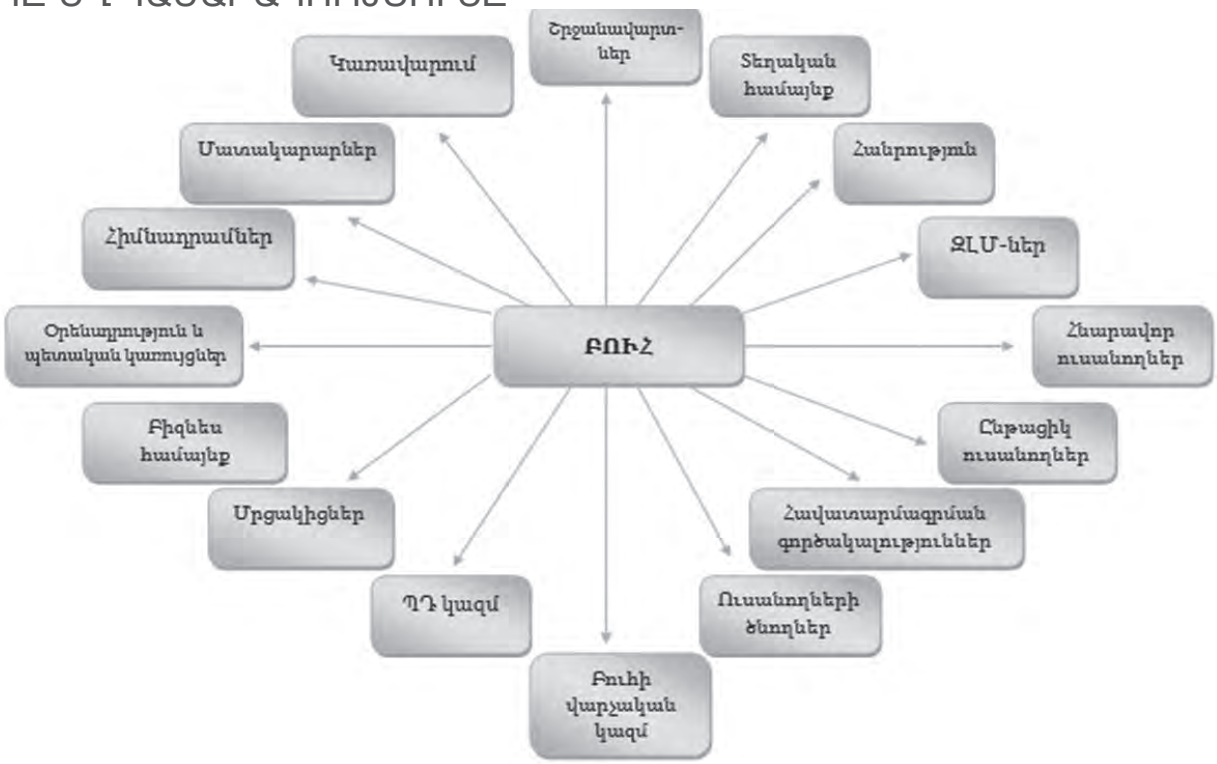
Այս մոտեցումը հատուկ է ՈԱ մշակույթին և կարելի է անվանել հետևյալ կերպ. «Ինչպե՞ս հասնել գերազանցության և չափել առաջնընթացը»: Այնուամենայնիվ, այս մոտեցումը

հնարավոր չէ մշակել առանց որակի չափման լրացուցիչ գործիքների: Գործունեության արդյունավետության ցուցանիշները (ԳԱՑ) կարող են զարգացման ամբողջ գործընթացի արդյունավետությունը չափող պարտադիր գործիք հանդիսանալ:

Յուրաքանչյուր բուհ պետք է կազմակերպի ներքին ՈԱ գործընթացները՝ դրանք համապատասխանեցնելով իր տեսլականի, առաքելության ու արժեքների հետ, ինչպես նաև հաշվի առնելով ներքին գնահատումների համահունչությունն իր կարիքներին և ազգային և/կամ միջազգային համատեքստում արտաքին հաշվետվողականությանը:

Բուհերն այլևս չեն կարող դրսևորել շարունակական գերազանցության ապահովման իրենց հանձնառությունը. նրանք պետք է ակտիվորեն մշտադիտարկեն իրենց գործընթացները, բարելավեն վերջնարդյունքները/ծառայությունները և ցույց տան իրենց գործունեության որակը շահակիցներին:

ԲՈՒՀԸ ԵՎ ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ



Գործունեության արդյունավետության ցուցանիշների նպատակները

Գործունեության արդյունավետության ցուցանիշները կամ հաջողության ցուցանիշները հանդիսանում են բարձր մակարդակի կատարողականության մատրիցա, որն օգտագործվում է պարզեցնելու խրթին տեղեկատվությունը և վեր հանելու գործող իրավիճակը, ինչպես նաև աջակցելու կազմակերպությանը սահմանելու և չափելու իր առաջընթացը նպատակների իրագործման տեսանկյունից:

Բուհը կարող է նախևառաջ սկսել նվազագույն, պարզ ու չափելի ցուցանիշներից: Կարևոր է, որ ԳԱՑ-երի թիվն իրատեսական լինի և ուղղված լինի միևնույն ցուցանիշների ձեռքբերմանը: ԳԱՑ-երը պետք է չափելի լինեն և ընտրվեն ըստ բուհի կողմից հստակ սահմանված նպատակների և առկա կարողությունների:

Հնարավոր ցուցանիշների ցուցակ

Այս աղյուսակը ներկայացնում է հնարավոր ցուցանիշների օրինակներ, որոնք ցանկացած բուհ կարող է կիրառել ըստ իր ռազմավարության ու նպատակների:

Կառավարում	**Կրթություն**
Ֆինանսական ռեսուրսների ցուցանիշները (ընդհանուր բյուջե, ուսանողների վարձավճարներ, հետազոտական և ԵՄ ծրագրեր, նվիրատվություն) ընթացիկ և նախորդ տարիների հիման վրա	Առաջին շրջափուլի առաջին տարին հաջողությամբ ավարտած ուսանողների տոկոսը
Ռազմավարական պլանի իրականացման տոկոսը տարեկան կտրվածքով	Շրջանավարտների տոկոսը՝ ըստ յուրաքանչյուր սերնդի
Ընդհանուր բյուջեն յուրաքանչյուր աշխատողի և ուսանողի հաշվարկով	Դիմորդների և ընտրված ուսանողների թվի հարաբերակցությունը
Ռազմավարական առանցքային փաստաթղթերի հասանելիությունը (վեբկայք, ԶԼՄ-ներ, ներկայացում հանրությանը)	Դասավանդման գործընթացում ընդգրկված արտաքին փորձագետների տոկոսը
Հետազոտություն	**Ֆինանսավորում**
Հրատարակումների թիվը	Ընդհանուր բյուջե/ուսանողների թիվ
Հղումների քանակը	Սեփական եկամուտ/ընդհանուր բյուջե
Բուհի ընդհանուր բյուջեում նորարարական հետազոտության տոկոսը	Տնտեսությունից ստացված եկամուտը
Միջազգային հետազոտական ծրագրերի քանակը	ԵՄ ծրագրից ստացված եկամուտը
Հետազոտական ծրագրերում ներգրավված ուսանողների թիվը	Ուսանողների վարձավճարներից ստացված եկամուտը
Պաշտպանած դոկտորական աշխատանքների թիվը տարեկան կտրվածքով	Հետազոտական ծրագրերից ստացված եկամուտը
Համագործակցություն հանրության հետ	Ընդհանուր բյուջե/ շրջանավարտների թիվ
Հարատև կրթության շրջանակներում իրականացված դասընացների թիվը	**Միջազգայնացում**

Հասարակության հետ համագործակցությամբ իրականացված մագիստրոսական/դոկտորական աշխատանքների թիվը տարեկան կտրվածքով	ՊԴ կազմի շարժունության ցուցանիշը
Ուսանողներին տրամադրվող ծառայություն	Ուսանողների շարժունության ցուցանիշը
Հատուկ ծառայություններ (հասանելիություն)	Օտար լեզվով դասավանդվող դասընթացների թիվը
Շրջանավարտների միության անդամների թիվը տարեկան կտրվածքով	**Մարդկային ռեսուրսներ**
Համացանցի հասանելիությունը յուրաքանչյուր ուսանողի համար	Ծանրաբեռնվածություն՝ դասընթացների թիվը շաբաթական կտրվածքով (հաշվարկված յուրաքանչյուր դասախոսի համար)
Ուսանող/ՊԴ կազմ հարաբերակցություն	Միջին ծանրաբեռնվածություն
Ուսանողների թիվը/ՊԴ կազմի թիվը (յուրաքանչյուր ուսումնական տարվա և յուրաքանչյուր ծրագրի հաշվարկմամբ, քանի որ 1-ին տարում ուսանողների թիվը սովորաբար ավելի մեծ է)	Առավելագույն ծանրաբեռնվածություն
Ուսանող/ՊԴ կազմի թվի նվազագույն հարաբերակցությունը, վարչական և տեխնիկական անձնակազմ	Նվազագույն ծանրաբեռնվածություն
ՊԴ կազմի թիվը՝ ըստ գիտական կոչման/աստիճանի	Մենթոր-թեկնածուների թիվը և դասախոսների թիվը
ՊԴ կազմի թիվը՝ ըստ սեռի/գիտական կոչման/աստիճանի	

ՈԱ գործընթացի ողջ փիլիսոփայությունը պետք է (վերա)ուղղված լինի դեպի հետագա զարգացմանը, իրականացվող գործընթացների գնահատմանն ու մշտադիտարկմանը և չափվի հստակ սահմանված չափանիշներով ու ցուցանիշներով: 1950-ականներին Է. Դեմինգն առաջարկել է վերլուծության ենթարկել և չափել աշխատանքային գործընթացները՝ բացահայտելու փոփոխականների այն աղբյուրները, որոնք կարող են վերջնարդյունքները/արտադրանքները շեղել հաճախորդների կամ շահակիցների պահանջներից: Հետևապես նա առաջարկում է աշխատանքային գործընթացները զետեղել շարունակաբար տրվող հետադարձ կապի հանգույցում, որպեսզի ղեկավարները կարողանան գտնել և փոփոխության ենթարկել բարելավման ենթակա գործընթացները:

ԱՐԴՅՈՒՆՔԱՀԵՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎՈՐՈՒՄ ԲՈՒՀԵՐՈՒՄ

Հեղինակ՝ Մարինե Ղազարյան, Ճարտարապետության և շինարարության Հայաստանի ազգային համալսարան, կոնտակտային տվյալ՝ ***marineghazaryan@gmail.com***

Արդյունքահեն բյուջետավորումն արդյունքահեն կառավարման անբաժանելի մասն է կազմում: Այն ռազմավարական կառավարման ու պլանավորման գործիք է, որն օժանդակում է ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման միջոցով վերջնարդյունքների ձեռքբերմանը: Որպես արդյունքների ձեռքբերմանն ուղղված կատարողականի չափման գործիք՝ արդյունքահեն բյուջետավորումը բուհերին կատարողականի որակական չափման հնարավորություն է տալիս:
Արդյունքահեն բյուջետավորման և արդյունքահեն կառավարման մի շարք սահմանումներ կան, որոնցից առավել կիրառելի ու նկարագրական տարբերակներն առաջարկվել են Միացյալ ազգերի կազմակերպության կողմից:

Արդյունքահեն կառավարումը ծրագրի պլանավորման մասնակցային և թիմային կառավարման մոտեցում է, որը շեշտադրում է կատարողականը և արդյունքների ձեռքբերումն ու դրանց ազդեցությունը: Այն բարելավում է ծրագրի մատուցումը և ամրապնդում կառավարման արդյունավետությունը, արտադրողականությունն ու հաշվետվողականությունը [2]:

Արդյունքահեն բյուջետավորումը բյուջետավորման գործընթաց է, որի միջոցով.
ա) կազմակերպությունները կազմում են բյուջե՝ նախանշված նպատակներին և ակնկալվող ձեռքբերումներին համապատասխան,
բ) ակնկալվող ձեռքբերումները համապատասխանում են ռեսուրսների պահանջներին, որոնք բխում են այդ ձեռքբերումների համար անհրաժեշտ վերջնարդյունքներից և փոխկապակցված են դրանց հետ,

գ) ակնկալվող ձեռքբերումներին հասնելու համար ցուցաբերված փաստացի կատարողականը չափվում է ձեռքբերման ցուցանիշներով [3]:

Ծրագրի բյուջետավորման գործընթացում կատարողականը չափվում է յուրաքանչյուր

2 Արդյունքահեն ծրագրավորման, կառավարման, մշտադիտարկման և հաշվետվության մոտեցում (RBM approach), որը կիրառվել է ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի «Ուղղորդող սկզբունքներում»:

3 UN Guide to RBB (Version 1.1), Office of Programme Planning, Budget and Accounts, 23 October 1998, Glossary.

ուղղության համար նախատեսված ծախսերով՝ արդյունքում կատարելով վերջնարդյունքների միայն քանակական գնահատում, մինչդեռ կատարողականի որակը չի չափվում: Սա կարող է բարձարցնել արդյունավետությունն ու բարելավել որակի վերահսկումը: Արդյունքահեն բյուջետավորումը ստեղծում է մշտադիտարկման և գնահատման համակարգ, որը, ի տարբերություն ծախսերի քանակի հետ, ավելի շատ շեշտադրում է ձեռքբերված արդյունքները:

Արդյունքահեն բյուջետավորման նպատակները հետևյալն են.

- չափել կատարողականը՝ ցույց տալու, թե արդյոք կազմակերպության գործընթացներն իրականում առաջացրել են որևէ փոփոխություն,
- ստեղծել «վերևից ներքև» տրամաբանական շրջանակ՝ օգտագործելով մի շարք հստակ սահմանված հասկացություններ, ինչպիսիք են նպատակները, ակնկալվող վերջնարդյունքները, կատարողականի ցուցիչները և արտադրանքը/արդյունքը,
- օգտագործել ծրագրային բյուջետավորումը որպես ուղղակի կապ ակնկալվող ձեռքբերումների և ռեսուրսների պահանջների միջև,
- դառնալ ոչ թե բյուջետավորման մեկ այլ մեթոդաբանություն, այլ կառավարման և պլանավորման գործիք՝ նախապես պլանավորելով ակնկալվող վերջնարդյունքները և ցուցաբերելով շարունակական հետևողականություն,
- շեշտադրել «ինչու է կատարողականի շեմն ավելի ցածր, քան ակնկալիքները» հարցադումը և կառավարիչներին հնարավորություն տալ հայտնաբերելու թերությունները (և ոչ թե պարզապես ծախսերի կրճատման պարզ գործիք լինել)[4] :

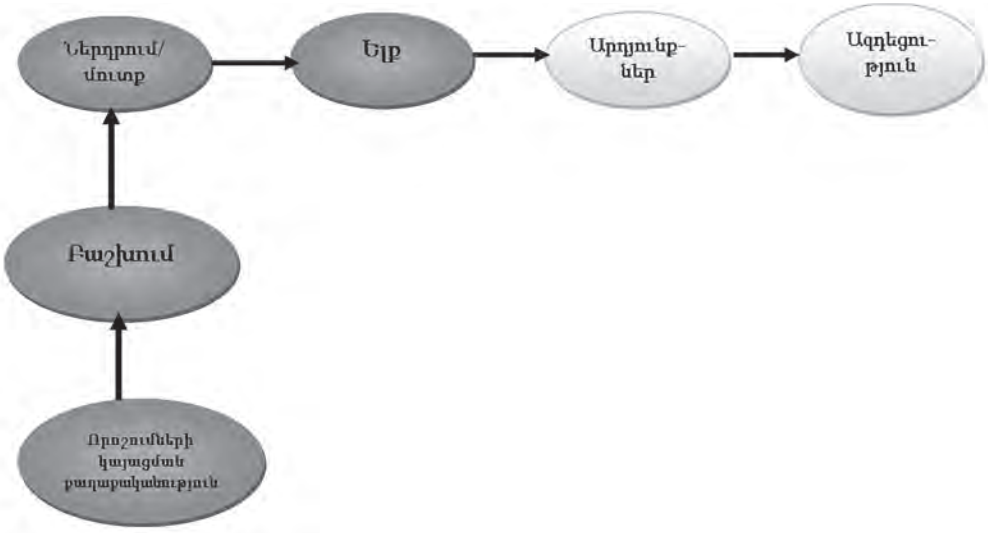
Մշակման և բյուջետավորման մեթոդաբանություններ

Բյուջետավորման մեթոդաբանությունների փոփոխումն ու մշակումն սկսվում է այսպես կոչված ծախսերի բյուջետավորման մեթոդաբանությունից (ներդրումների, ռեսուրսների չափում), որը տեղափոխվում է ծրագրային բյուջետավորում, որտեղ էլ կենտրոնացումը ներդրումից անցնում է ծրագրի վրա: Հետագայում սա փոխվեց՝ դառնալով մեթոդաբանություն, որն ուղղված է դեպի այն ռեսուրսները, որոնք ստացվել են աուդիտի և գնահատման գործընթացի արդյունքում: 90-ականների կեսերին, սոցիալական և քաղաքական զարգացումներով պայմանավորված կառուցվածքային փոփոխությունների հիման վրա

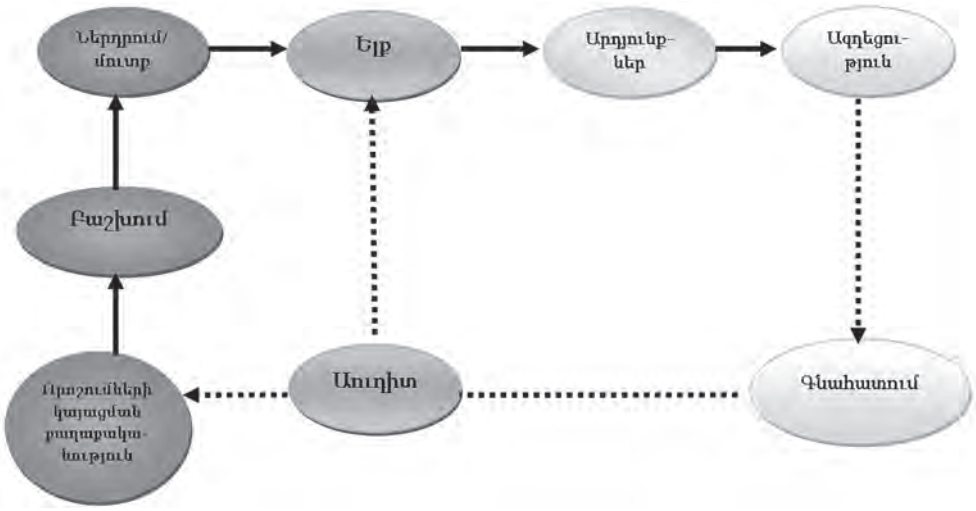
4Արդյունքահեն ֆինանսավորում. խնդիրներ, ակնկալվող արդյունքներ և կատարողականի ցուցանիշներ, Ստրասբուրգ, սեպտեմբերի 25, 2012 թ. (Results based budgeting: objectives, expected results and performance indicators Strasbourg, 25 September 2012)

աճող մրցունակությունը, գլոբալացումը և առավել շատ հաշտվետվողականության համար աճող պահանջները նպաստեցին արդյունքահեն բյուջետավորման զարգացմանը:
Բյուջետավորման մեթոդաբանության զարգացումը կարելի է նկարագրել որպես հեղափոխություն, որի արդյունքում տրամաբանական շեշտը ռեսուրսներից տեղափոխվել է արդյունքների վրա:

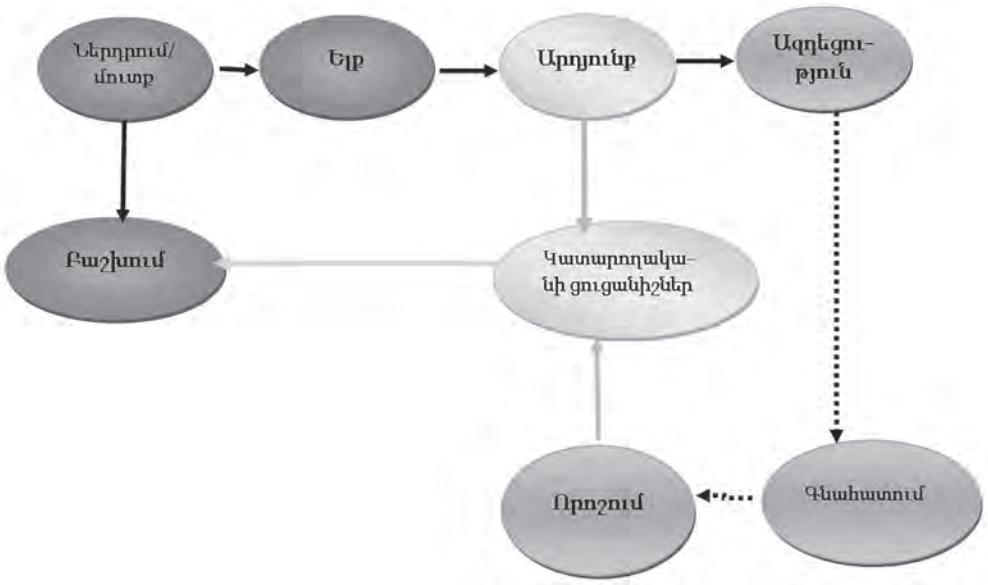
1-ին փուլ՝ կենտրոնացում ռեսուրսների վրա



2-րդ փուլ՝ աուդիտից և գնահատման գործընթացից ստացված ռեսուրսների շեշտադրում



3-րդ փուլ՝ կենտրոնացում ակնկալվող վերջնարդյունքների վրա, որոնք հիմնավորում են ռեսուրսների բաշխումը:



Արդյունքահեն բյուջետավորման մեթոդաբանությունը ներառում է պլանավորում, բյուջետավորում և չափման այլ գործառույթներ:

Արդյունքահեն բյուջետավորումը՝ որպես կառավարման գործիք, կապակցվում է այլ գործիքների հետ, որոնք արդեն կիրառվում են տվյալ կազմակերպությունում, մասնավորապես՝

- ֆինանսական աուդիտ, որի նպատակն է պարզել՝ արդյոք կազմակերպության գործողություններն իրավական դաշտի շրջանակում են իրականացվել,
- կառավարման մշտադիտարկում և կատարողականի աուդիտ, որի նպատակն է պարզել՝ արդյոք կազմակերպության գործողություններն իրականացվել են ըստ պլանավորածի և կառավարման չափորոշիչներին համապատասխան՝ միաժամանակ սահմանափակելով ռիսկերը,
- գնահատում, որի միջոցով պարզվում է՝ արդյոք նպատակները (արդյունքներն ու դրանց ազդեցությունը) իրագործվել են:

Ի տարբերություն արդյունքահեն բյուջետավորման՝ ծրագրային բյուջետավորման մեթոդաբանության թերություններն ավելի որոշակի են, մասնավորապես՝

- **դրանք հնարավորություն չեն տալիս չափելու նպատակներին առնչվող փոփոխություններն ու ձեռքբերումները.** նախորդող ծրագրի կատարողականի վերաբերյալ հաշվետությունը սահմանափակվում էր արդյունքի մատուցման կարգավիճակի և կառուցակարգի վերանայմամբ: Սա ավելի շատ քանակական բնույթ էր կրում՝ ցույց տալով կատարողականի մակարդակը արդյունքների ծրագրավորվման, իրականացման, հետաձգման, ավարտման և այլ տեսանկյուններից (This was largely a quantitative exercise, showing the implementation rate in terms of

outputs programmed, implemented, postponed, terminated etc.):

- **դրանք չեն բացահայտում վերջնարդյունքի որակն ու համապատասխանությունը**, և թե որքանով է այդ վերջնարդյունքը նպատակաուղղված միջնաժամկետ պլանի նպատակների իրականացմանը:
- **դրանք գլխավորապես կենտրոնանում են կարճաժամկետ կառավարման խնդիրների վրա՝** ավելի շատ շեշտադրելով ոչ թե արդյունքների ձեռքբերումը, այլ կարիքների գնահատումը, ծրագրի մշակումը, խնդիրների լուծումը, վերջնարդյունքների որակը, ժամանակային համահունչությունը, վերջնարդյունքի օգտատերերի պահանջները:
- ծրագրային բյուջեում արտացոլված **նպատակները ձևավորել են վիրտուալ, դատարկ տարածքում,** քանի որ չկա մեխանիզմ, որը կչափի, թե որքանով են այդ նպատակներն իրականացվել:

Առանց կատարողականի մշտադիտարկման և արդյունքների գնահատման գործընթացներում համապատասխան փոփոխության՝ նպատակների սահմանման ազդեցությունը գործնական մեծ նշանակություն չունի: Ավելին, ներդրման բյուջեներից շեղումը դեպի արտադրանքի բյուջեի չի նվազեցրել ներդրման վերահսկողությունը:

Բյուջեի աստիճանակարգություն

Հետևյալ բուրգը ցույց է տալիս բյուջեի աստիճանակարգությունը բուհում: Պլանավորումն սկսվում է անհատական աշխատանքային պլանից և ուղղվում է դեպի բուհի ռազմավարական պլանն ու կանոնադրությունը՝ դառնալով նախորդող մակարդակից ավելի հստակ: Աշխատանքային պլանի հետ համապատասխանեցված արդյունքահեն բյուջետավորումը ստորին մակարդակներում ավելի մանրամասն է նկարագրված, որն ուղղվում է դեպի բուհի՝ վերին մակարդակում գտնվող ընդհանուր բյուջե:

SMART արդյունքահեն բյուջետավորում

Բուհի ընդհանուր ռազմավարության հետ համապատասխանությունը արդյունքահեն բյուջետավորման առանցքային կետն է: Որպես ռազմավարական ծրագիր՝ արդյունքահեն բյուջետավորումը պետք է լինի հստակ, չափելի, հասանելի, համապատասխան և ժամանակային առումով սահմանափակ:

Հստակ (Specific): Ակնկալվող արդյունքները պետք է լինեն կոնկրետ և հստակ կերպով սահմանված: Ոչ հստակ լեզուն և անորոշությունը արդյունքներ չեն: Ակնկալվող արդյունքները պետք է արտացոլեն ակնկալվող փոփոխությունների, շահակիցների և տարածաշրջանի բնույթը: Դրանք պետք է հնարավորինս մանրամասն ներկայացված լինեն:
Չափելի (Measurable): Ակնկալվող արդյունքները պետք է գնահատելի լինեն և ներառեն որակական և/կամ քանակական հատկանիշներ:
Հասանելի (Achievable): Ակնկալվող արդյունքներին հասնելու համար անհրաժեշտ է իրատեսական լինել՝ օգտագործելով կազմակերպության առկա մարդկային, ֆինանսական և նյութական ռեսուրսները:
Համապատասխան (Relevant): Ակնկալվող արդյունքները պետք է օժանդակեն ռազմավարական նպատակների ձեռքբերմանը և արձագանքեն կազմակերպության հատուկ կարիքներին ու մարտահրավերներին:
Ժամանակային առումով սահմանափակ (Time-bound): Ակնկալվող արդյունքները պետք է իրագործելի լինեն որոշակի ժամանակահատվածում:

Եզրակացություն

Արդյունքահեն բյուջետավորումն արդյունքահեն կառավարման բավականին արդյունավետ և օգտակար գործիք է: Այն հնարավորություն է տալիս կայացնել որոշումներ արդյունքների վրա հիմնված տրամաբանությանը համապատասխան, լինել թափանցիկ և դյուրացնել հաշվետվողականության գործընթացը: Արդյունքահեն բյուջետավորումն օգտակար է, քանի որ ավելի շատ միտված է նպատակին, քան ձեռք բերված քանակական արդյունքներին: Այդուհանդերձ, դրա կիրառման համար հարկավոր են ժամանակ և այդ խնդիրներով զբաղվողներին հավելյալ գիտելիքներով զինելու հնարավորություն:

Բ) ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ (ՊԵՏՔ Է ՆԵՐԱՌԻ ՆԱԵՎ ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ)

ՀԱՏՈՒԿ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅԱՆ ՍՏԵՂԾՈՒՄ ՈՒՍԱՆՈՂԻ ԿՅԱՆՔԻ ՇՐՋԱՓՈՒԼԻ և ՓՈՐՁԱՌՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ՄԻՋՈՑՈՎ

Հեղինակ՝ Միշել Յորիս (UC Leuven-Լիմբուրգ), կոնտակտային տվյալ՝ **michael.joris@ucll.be**

ՈՒՍԱՆՈՂԻ ԿՅԱՆՔԻ ՇՐՋԱՓՈՒԼԻ ԵՎ ՓՈՐՁԱՌՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ

Բոլոնիայի գործընթացում կարևորվում է այն, որ բուհերը պետք է ուժերը կենտրոնացնեն ուսանողների և նրանց կարողությունների/տաղանդի վրա: Սա հարացույցի շեղում է մի շարք բուհերի համար՝ միտված ուսանողակենտրոն ժամանակակից մոտեցման զարգացմանը:

Լյուվենի կոմյունիկեում (Leuven-Louvain la Neuve-Bologna Communiqué of 2009) նշված է հետևյալը.

> *Եվրոպական բարձրագույն կրթությունը նույնպես բախվում է մեծ մարտահրավերների՝ գլոբալացման և տեխնոլոգիաների արագընթաց զարգացմանը, նոր շահակիցների, սովորողների ու ուսումնառության նոր տեսակների հնարավորությունների ապահովմանը և այլն:*
>
> *Ուսանողակենտրոն ուսուցումն ու շարժունությունը կօժանդակեն ուսանողներին զարգացնելու այն հմտությունները, որոնք աշխատաշուկան է պահանջում, և որոնց միջոցով նրանք կդառնան ակտիվ և պատասխանատու քաղաքացիներ:*
>
> *Ուսանողակենտոն ուսուցումը ենթադրում է սովորողների համար հնարավորությունների ընձեռում, դասավանդման և ուսումնառության նոր մոտեցումների կիրառում, աջակցման և ուղղորդման արդյունավետ համակարգեր և ուսումնական պլան, որի առանցքում սովորողն է բոլոր երեք շրջափուլերում: Հետևապես, ուսումնական ծրագրի բարեփոխումը կլինի շարունակական գործընթաց, որն ուղղված է բարձր որակի և ճկուն ու անհատական կրթական ուղիների ապահովմանը :*

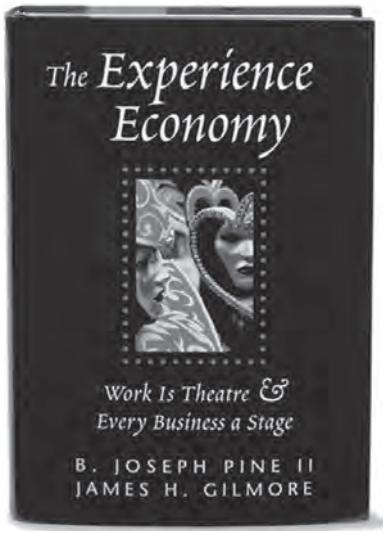
Ուսանողի կյանքի շրջափուլ՝ հարացույցի շեղման մեկնարկում

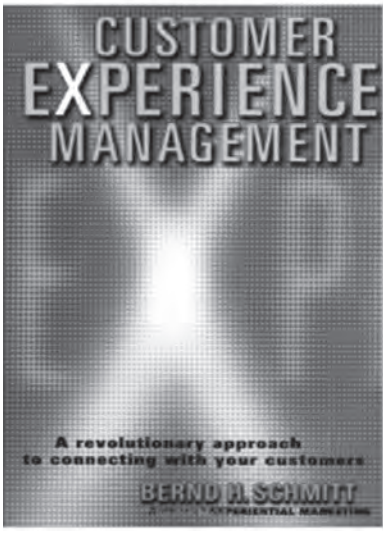
Առկա են երկու խնդիրներ, որոնց վրա պետք է ուշադրություն դարձնել՝ ուսանողի կյանքի շրջափուլի կազմակերպումը և այնպիսի միջավայրի ստեղծումը, որտեղ ուսանողները կարող են հնարավորինս դրսևորել իրենց տաղանդն ու կարողությունները:

Բուհերը միշտ չէ, որ կարողանում են իրենց աշխատանքները կազմակերպել ուսանողի, նրա կարիքների ու ակնկալիքների հիման վրա և օգնել նրանց ձեռք բերելու մի շարք հմտություններ ու կարողություններ՝ հիմնվելով այն տաղանդի վրա, որն ուսանողները դրսևորում են ուսումնական գործընթացի ընթացքում: Բուհերի մեծամասնությունը շեշտադրում է հետազոտության միջոցով գիտելիքի ստեղծումն ու հրատարակումների միջոցով դրա տարածումը: Դասավանդման գործընթացում բուհերը չափազանց կաղապարային են ու կենտրոնացած են ծրագրի վրա: Կիրառվում է մի մոտեցում, որտեղ ուսանողը գլխավոր դերակատարություն չունի:

Նման պայմաններում հեշտ չէ հարացույցի շեղում առաջացնել և մշակել մի այնպիսի համակարգ, որը կհիմնվի ուսանողի կարիքների, ձգտումների ու տաղանդի վրա և ներառի այն ամենը, ինչը կապահովի նրա հետագա զբաղվածությունը: Միևնույն ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել այլ շահակիցների կարիքները, հասարակությունը, ինչպես նաև աշխատանքային և գիտական ոլորտները: Կարևոր է ստեղծել այնպիսի միջավայր, որտեղ հնարավոր կլինի դիմակայել մարտահրավերներին, և այնպիսի մտավոր տիրույթ, որտեղ ուսանողը կկարողանա ուսանել, ապրել ու աշխատել իր նպատակներն իրագործելու համար: Այս ամենին կարելի է հասնել՝ բոլոր մակարդակներում մշակելով և իրականացնելով համապարփակ և լավ պլանավորված ուսումնական պլան, որը կընդգրկի ուսանողի կյանքի ամբողջ շրջափուլը՝ սկսած բուհի ընտրությունից մինչև նրա շրջանավարտ դառնալը: Սա կարելի է կոչել «ուսանողի փորձառություն»: Վերջինս ներառում է ուսանողի կյանքի ամբողջ փորձառությունը բուհում և բուհից դուրս՝ ներառյալ ուսանողի անհատական և պարտադիր գործունեության տեսակները: Այս փորձառությունն ուսանողին կուղեկցի իր ողջ կյանքի ընթացքում: Բուհը պետք է քաջ գիտակցի, որ ուսանողի փորձառությունը մշտափոփոխ երևույթ է, հետևապես բուհը պետք է պլանավորի, կազմակերպի ու վերահսկի այն՝ փոփոխվող պայմաններին համապատասխանորեն արձագանքելու համար:

Փորձառություն հասկացությունը կարելի է դիտարկել բոլոր համատեքստերում և գործունեության բոլոր ոլորտներում: Այս մասին են վկայում հետևյալ գրքերը.





Մարդիկ հաճույք են ստանում տարբեր «փորձառություններից», և դրանց միջոցով կուտակում են հիշողություններ ու ձեռք բերում համբավ:

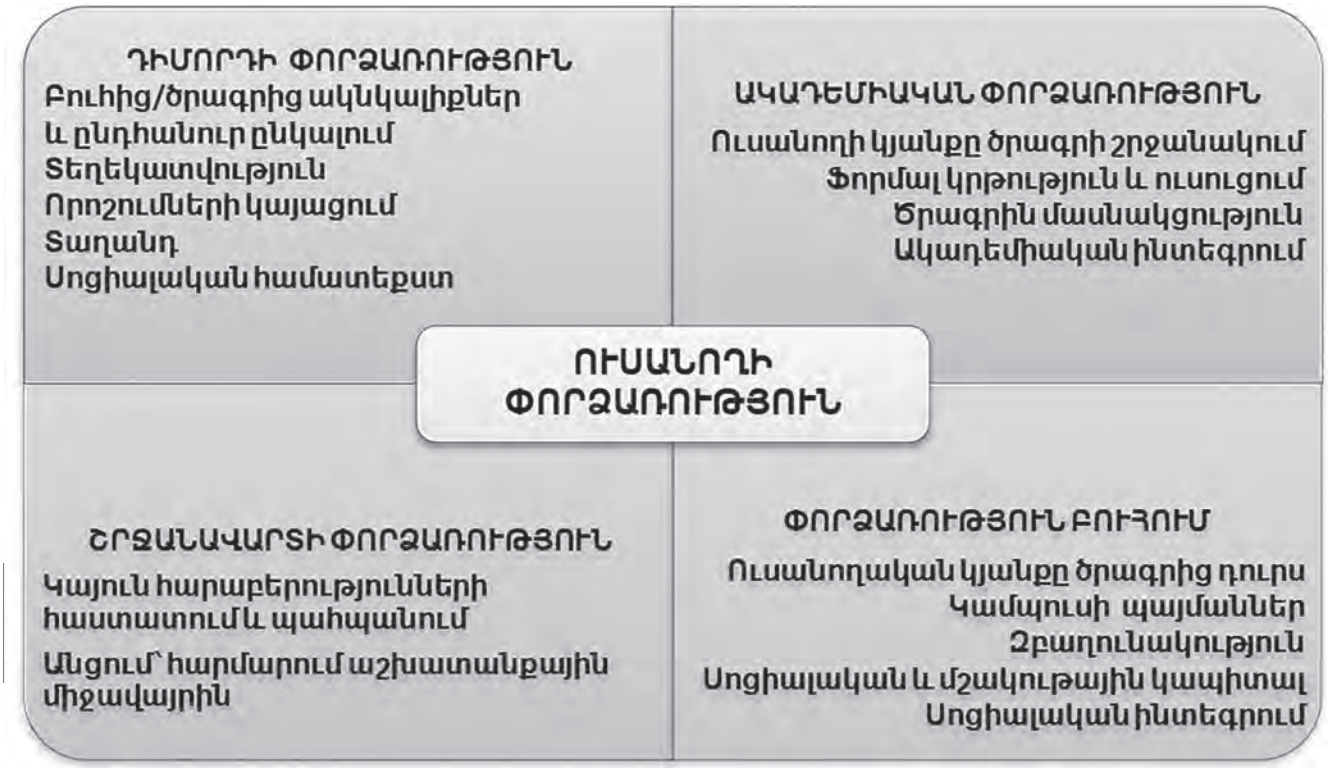
Ուսումնառությունն ավելին է, քան կրեդիտների կուտակումն ու աստիճանի ձեռքբերումը. այն կյանքի փորձ է: Եթե բուհն առաջարկում է լավ փորձ, ապա բուհի որակը բարելավվում է:

Ուսանողի փորձառությունը հիմնված է իր կյանքի ողջ շրջափուլի վրա՝ սկսած այն պահից, երբ նա արդեն բարձրագույն կրթության ոլորտ մուտք գործելու մտադրություն ունի:

Ուսանողի փորձառությունը փոխաբերական իմաստով կարելի է օգտագործել մատնանշելու ուսանողի և բուհի միջև իմաստալից ու երկարաժամկետ փոխհարաբերությունը: Այն կարող է լինել անհատական և պարտադիր, ինչպես նաև հավաքական բնույթ կրել: Սակայն մենք սկսում ենք անհատ ուսանողից և նրա կարիքների, տաղանդի, ձգտումների և նախասիրությունների շուրջ ենք կառուցում համակարգը:

Որո՞նք են ուսանողի փորձառության տարրերը:

Ուսանողի փորձառությունն իր կյանքի շրջափուլում



Ուսանողի ամբողջ փորձառությունը կարող է բաժանվել չորս տարբեր տեսակների, որոնք նկարագրված են վերը ներկայացված գծապատկերում, մասնավորապես՝ ուսանողի փորձառությունը որպես դիմորդ, ակադեմիական փորձառությունը, փորձառությունը բուհում՝ համակցված բուհից դուրս կապերի հաստատմամբ, ինչպես նաև շրջանավարտի փորձառությունը:

Նշված մոդելն արտացոլում է ուսանողի կյանքի ամբողջական շրջափուլը:

Բուհը հիմնականում կենտրոնանում է ակադեմիական փորձառության, մասնավորապես ֆորմալ կրթության, ուսումնառության և ծրագրում ուսանողի ներգրավվածության վրա, սակայն հետաքրքրության այլ ոլորտներում կան մի շարք հնարավորություններ, որոնց միջոցով ուսանողը մեծ փորձառություն կարող է ձեռք բերել:

ԿՅԱՆՔԻ ՇՐՋԱՓՈՒԼ ուսանողի տեսակետ

Եթե ուսանողի կյանքի փուլը բաժանենք մասերի և այն դիտարկենք ուսանողի տեսանկյունից, ապա կառանձնացվեն 9 փուլ և 4 շրջափուլային համակցություններ: Այդ համակցություններն սկսում են բուհի վերաբերյալ ուսանողի տեղեկացվածությունից և շարունակվում մինչև ուսանողի հանձնառության դրսևորումը: Հաջորդող փուլը կոնկրետ հանձնառությունն է, ուստի ուսանողը մնում է ծրագրի շրջանակներում: Այնուհետև սովորողի ծախսած ժամանակն է դիտարկվում, որին հաջորդում է բուհն ավարտելու և շրջանավարտ դառնալու փուլը:

1. *Նախևառաջ ուսանողը կիրազեկվի բուհի գործունեության մասին և հետաքրքրություն կցուցաբերի:*
2. *Նա կուղղի իր հարցերը մեզ. սա կապի հաստատման առաջին ձևն է:*
3. *Այնուհետև նա կորոշի՝ ցանկանում է կրթությունը ստանալ տվյալ բուհում,*
4. *թե ոչ: Սա պետք է փոխակերպվի հանձնառության:*
5. *Այնուհետև նա կանցնի ընդունելության ամբողջ գործընթացի միջոցով: Ներգրավում. այժմ նա տվյալ բուհի ուսանողներից է: Կարևոր է նաև հաշվի առնել նրա մուտքն արդյունավետ և պատշաճ կերպով ապահովելու փուլը, որից կախված է նրա՝ տվյալ բուհ մնալու որոշումը:*
6. *Պահպանում. բուհը պետք է պահպանի ուսանողին: Սա բազմակողմ խնդիր է. ուսանողը կմնա բուհում միայն այն դեպքում, եթե փորձը հաջողված լինի՝ լավ ուսումնական պլան, համապատասխան միջավայր և այլն: Կարևոր է նաև նրա ուսանողական կյանքը բուհից դուրս:*
7. *Ուսումնառություն. ուսուցման գործընթացն իր բոլոր տեսակներով, ինչպես նաև կրեդիտների կուտակումն ուսումնառության փորձառության առանցքներն են:*
8. *Ավարտ. և՛ բուհը, և՛ ուսանողը հասել են իրենց նպատակներին: Ուսանողին շնորհվում է որակավորում, և այժմ նա պատրաստ է լքել բուհը և մուտք գործել մասնագիտական ոլորտ: Բուհերն այս փուլին սովորաբար մեծ ուշադրություն չեն դարձնում:*
9. *Նվիրաբերում. ուսանողն այժմ դարձել է շրջանավարտ, բուհի պատվիրակ և բուհի հետ կապի պահպանման կարևոր օղակ, որի միջոցով նա կարող է աջակցել նոր ուսանողներին առնչվող հարցերում:*

Ի՞նչ պետք է բուհը հաշվի առնի համակարգված կազմակերպում ապահովելու և ուսանողի փորձառության մոդելը պահպանելու համար:

Բուհը պետք է մի շարք նախահիմքեր ստեղծի, որոնց հիման վրա էլ կկառուցի ուսանողի փորձառության մոդելը:

ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՆԱԽԱԴՐՅԱԼՆԵՐ

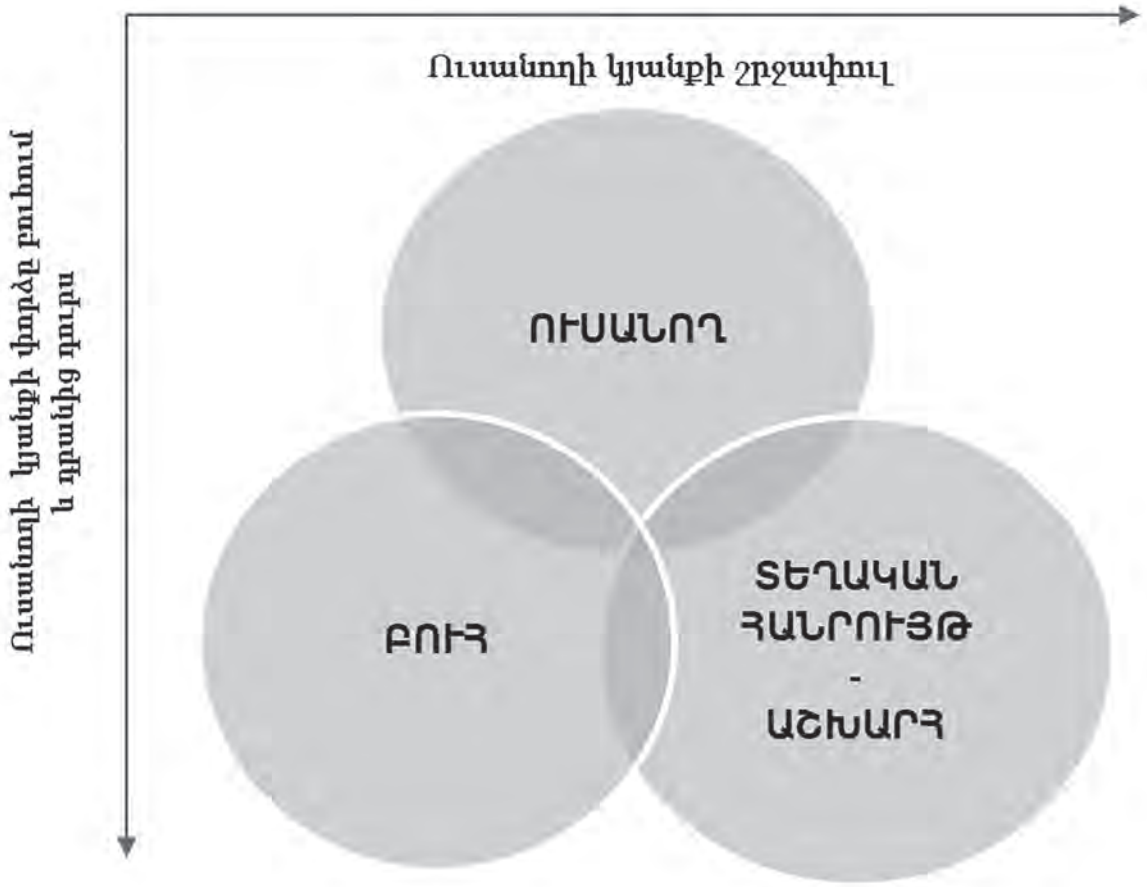
1. *Պլանավորել և մշտադիտարկել և՛ բուհի, և՛ ուսանողի փորձառությունն ու հանձառությունը:*
2. *Կրթական վերլուծությունը տվյալների մշակման առումով կիրառվում է կրթական համատեքստում: Ակադեմիական վերլուծության և տվյալների ավանդական մշակման միջև տարբերություն կա՝ պայմանավորված տեղեկատվության յուրահատուկ տեսակով, որն անհրաժեշտ է բուհի վարչական կազմին որոշումների կայացման գործընթացում:*

Տվյալների մշակումը գործիքակազմ է, որը չմշակված տվյալները վերածում է օգտակար տեղեկատվության վերլուծության նպատակով: Տվյալների մշակման տեխնոլոգիաները հնարավորություն են տալիս մեծածավալ բացահայտելու, մշակելու չհամակարգված տվյալները և ըստ անհրաժեշտության ստեղծելու ռազմավարական այլընտրանքներ: Տվյալների մշակման նպատակն է պարզաբանել այդ մեծածավալ տվյալները: Նոր հնարավորությունների կամ այլընտրանքների բացահայտումը և դրա հիման վրա արդյունավետ ռազմավարության մշակումը կարող է մրցակցային առավելություն ընձեռել և երկարատև կայունություն ապահովել: Անհրաժեշտ է հավաքագրել տվյալները և դրանց խորը վերլուծության համակարգ ունենալ:

3. *Ճկունություն և տեղափոխում. սա վերաբերում է կրեդիտների և աստիճանի ձեռքբերմանը, այսինքն՝ ինչպես է կրեդիտային համակարգն աշխատում, և ինչն է հավատարմագրվում և ընդունվում ուսանողի կողմից:*
4. *Զբաղունակություն գաղափարի հստակ սահմանում. անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալ երեք բաղադրիչները. (1) շրջանավարտը պետք է կարողանա մուտք գործել աշխատաշուկա՝ որպես իր մասնագիտության շրջանակներում նախատեսված սկսնակ, և անմիջապես անցնի աշխատանքի, (2) շրջանավարտը պետք է կարողանա զարգացնել իր հմտություններն ու կարողությունները՝ ժամանակակից պահանջների հետ դրանց համահունչությունն ապահովելու համար: Սա նշանակում է, որ շրջանավարտը պատրաստվում է հարատև կրթությանը, (3) շրջանավարտը պետք է կարողանա իր հանձնառության միջոցով ամրապնդել իր դիրքն աշխատանքում և հասարակությունում: Սա օրինակելի քաղաքացիության բաղկացուցիչ մասն է:*
5. *Անհատականացում. կազմակերպել ուսանողակենտրոն ուսուցում՝ հիմնվելով յուրաքանչյուր ուսանողի առանձնահատուկ տաղանդի, կարիքների և ձգտումների վրա:*
6. *Հանրույթ և սոցիալական հանձնառություն. սա ներառում է հասարակությունում ներգրավվածությունն ու սոցիալական ձեռնարկատիրությունը: Այս փորձառությունն ուսանողներին հնարավորություն կտա կիրառել բուհի կողմից սահմանված զբաղունակության մոդելը:*
7. *Ուսումնական պլան և բովանդակություն. անհրաժեշտ է մշակել արդյունավետ բովանդակությամբ և պատշաճ մատուցմամբ համապատասխան ծրագրեր՝ հիմնվելով ինչպես նախատեսված, այնպես էլ ձեռք բերված վերջնարդյունքների վրա: Կարևոր է զարգացնել այնպիսի հմտություններ, որոնք առնչվում են ձեռնարկատիրությանը, առաջնորդությանը, անկախությանը, համագործակցության ձգտմանը, փոխկապակցվածությանը և այլն: Սա կախված է նաև բուհի դիրքորոշումից և ընտրությունից:*

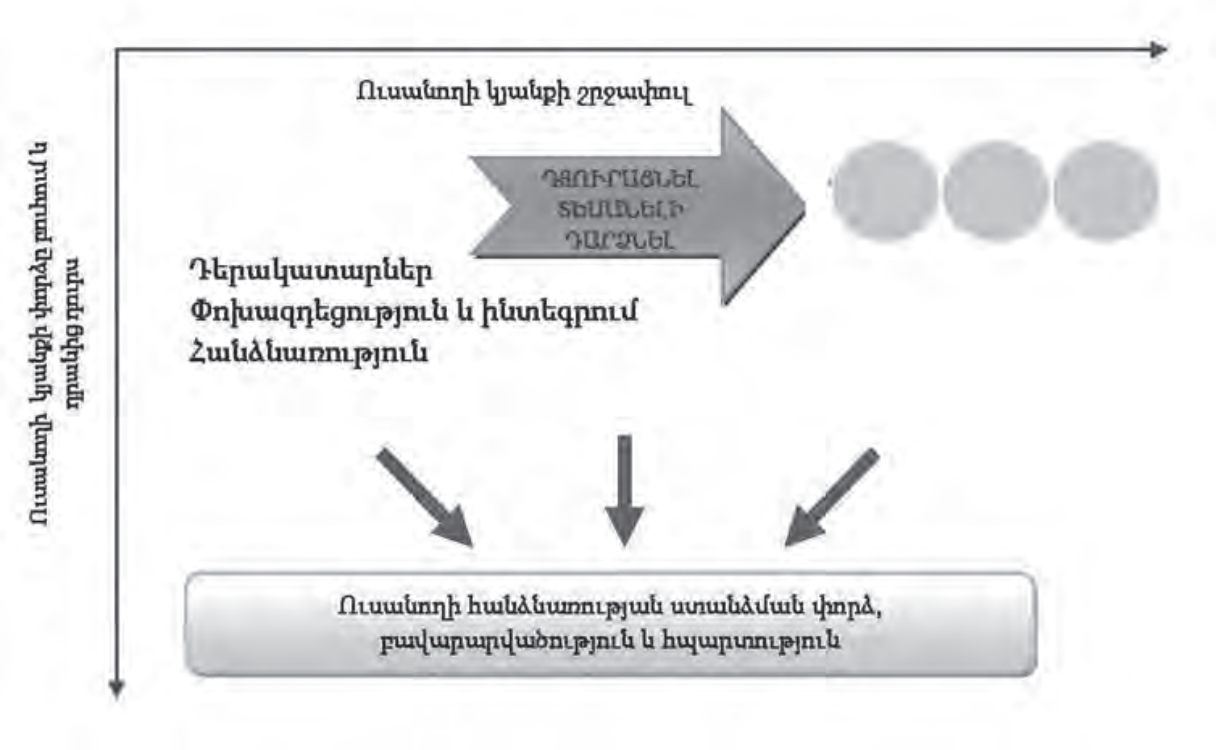
Կրթական վերլուծության, տվյալների մշակման և խորքային վերլուծության օրինակները կարելի է գտնել «Ուսանողի պահպանում» և «Կառավարման համակարգը տվյալների խորը վերլուծության միջոցով» բաժիններում:

Դերակատարների և շահակիցների միջև կապի հաստատում. ներգրավման նախապատրաստական աշխատանքներ



Բուհը պետք է օժանդակի վերը ներկայացված գծապատկերում նշված փոխազդեցությանը, ինչպես նաև հստակեցնի ու տեսանելի դարձնի այդ փոխազդեցության արդյունքները:

Եթե ուսանողին դիտարկենք որպես հաճախորդ/շահակից և ոչ թե պարզապես սպառող, ապա նա կդառնա գիտելիքով հարուստ, կարողունակ և նվիրված անձնավորություն: Կարևոր է նաև ընդառաջ գնալ ուսանողի և այս գործընթացում ներգրավված այլ շահակիցների ձգտումներին և բավարարել նրանց կարիքները: Պետք է այնպես անել, որ ուսանողն իրեն հպարտ զգա այն ամենի համար, ինչ անում է, և այն ուսումնական հաստատության համար, որտեղ ձեռք է բերում այս հմտությունները:



Ուսանողի փորձառության երեք բաղադրիչները հետևյալն են.

1. Յուրաքանչյուր դերակատար մասնակցում է այս գործընթացին՝ հաշվի առնելով իր յուրահատկությունները, տաղանդը, կարիքները, ձգտումներն ու ակնկալիքները. դրանք փորձառության մաս են կազմում և օժանդակում են փորձառության ձեռքբերմանը:
2. Դերակատարների միջև հաղորդակցությունը, հանրության ստեղծումը, որտեղ յուրաքանչյուր դերակատար ունի իր տեղն ու դերը:
3. Այս դերակատարների հանձնառությունը, ներառյալ նրանց ներգրավվածությունը բարձրագույն կրթության համակարգում:

Ինչպե՞ս է բուհը հնարավորություն տալիս շահակիցներին գործել այնպես, ինչպես պետք է:

Մեր նպատակն է հասկանալ ուսանողի փորձառությունը, որտեղ ուսանողը և այլ գործընկերներն ակտիվորեն ներգրավված են: Մենք ձգտում ենք նաև ստեղծել կյանքի փորձառություն ընձեռող շրջանակ դերակատարների մասնակցությամբ: Ուսանողի փորձառությունը պետք է դրական բնույթ կրի՝ ձևավորելով հպարտության և հանրությանը պատկանելու զգացում:

Ներկայումս այս բաղադրիչներից շատերն արդեն առկա են բուհերում, սակայն անհրաժեշտ է դրանք տեսանելի դարձնել՝ ուշադրությունը կենտրոնացնելով այդ բաղադրիչների վրա, ընդունելով դրանց կարևորությունն այս հարացույցում և դրանց դրսևորման հնարավորություն տալով:

Շահակիցներ և դերակատարներ. ուսանող

Սկսե՛ք ուսանողից և քննարկե՛ք գծապատկերում ցուցադրված բաղադրիչները:

Փորձեք դյուրին դարձնել և ամբողջությամբ ապահովել դերակատարների ներկայությունը: Սա պետք է սկսել նրանց ներկայությունը տեսանելի դարձնելուց ու մուտքն ապահովելուց, օրինակ՝ ապահովել մուտքային հավասար պայմաններ և ներգրավվածություն բարձրագույն կրթության ոլորտում:

Անհրաժեշտ է նաև ուսանողին դիտարկել սոցիալական միջավայրում՝ հաշվի առնելով նրա ուսումնառության ոճը, ձգտումներն ու ակնկալիքները, որոնցով նա մուտք է գործում կրթական ծրագիր: Կարևոր է հաշվի առնել նաև նրա հատուկ և ընդհանուր կարիքները, որոնք առնչվում են կյանքին և ուսումնառությանը ու դրանց շուրջ համակարգ կառուցել: Այդուհանդերձ, ամենակարևորն ուսանողներին ոգեշնչելն է:

Շահակիցներ և դերակատարներ. Բուհ

- Հարմարեցնել
- Ուրվագծել
- Առաջարկել լավ միջավայր
- Ստեղծել «պատմություն»
- Բազմազանեցնել
- Ուշադրություն վրավել
- Պրոֆեսիոնալիզմ ցուցաբերել
- ...

Բուհի կողմից սահմանված տեսլականի և առաքելության իրականացման տեսանկյունից բուհը կարևոր դերակատար ու շահակից է:

Չափազանց կարևոր է բարձրագույն կրթության երեք բաղադրիչները (կրթություն, հետազոտություն, ծառայություններ) ընդգրկել ուսանողի փորձառության մեջ:

Կրթության ոլորտի այն ներկայացուցիչները, ովքեր ներգրավված են այդ երեք բաղադրիչների նպատակների իրականացման գործընթացներում, ուսանողի փորձառության արդյունավետության վրա ազդող առանցքային գործոն են:

Հարմարություններ. բուհական կյանքը պետք է լինի հաճելի փորձառություն՝ շնորհիվ ստեղծված միջավայրի: Այն պետք է ապահովի մտերմիկ և գոհացուցիչ միջավայր:

Պետք է ուշադրություն դարձնել նաև բուհի առանձնահատկությանը. բուհը պետք է ասելիք ունենա և ուսանողի մոտ հենց այդ բուհի ուսանող լինելու հպարտության զգացում առաջացնի:

Շահակիցներ և դերակատարներ. հասարակություն

- Տեսանելիություն և հանձնառություն
- Մասնակցային զարգացում
- Ազգային և միջազգային մակարդակներ
- ...

Հասարակությունն է առաջ տանում բուհին և ապահովում այն տիրույթը, որտեղ շրջանավարտն ապրելու և աշխատելու է:

Առաջինի համար, որպես օրինակ, հանդիսանում է տեղական համայնքը՝ տարածաշրջանը, որտեղ գտնվում է բուհը:

Այն բուհը, որը ձգտում է ուսանողներին կրթել որպես աշխարհի քաղաքացի, աշխարհը դիտարկում է որպես տարածաշրջան:

Տվյալ տարածքի և գլոբալ հասարակությունների միջև սերտ կապ կա: Շահակիցները նույնպես ուսանողների փորձառության դերակատարներ են:

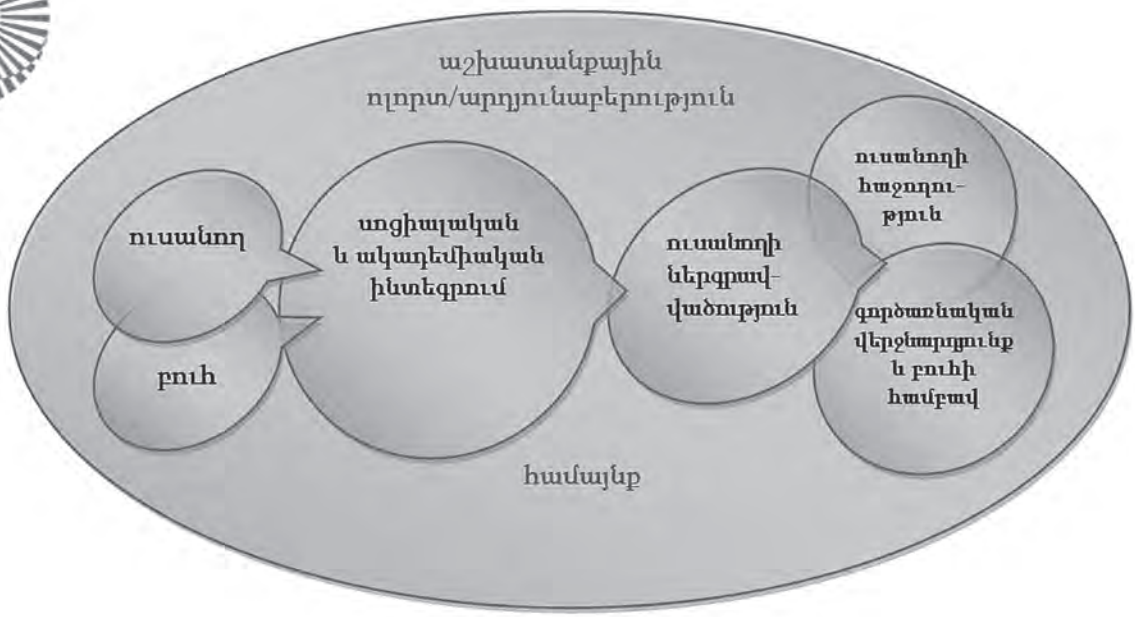
Միավորում. ներգրավում, հանձնառություն և ինտեգրում

Ուսանողի փորձառությունը հետագայում զարգացվում է տարբեր գործընկերների միջև առկա փոխազդեցության և հանձնառության միջոցով:

Առկա գրականության մեջ քննարկվում են հետևյալ թեմաները՝

- Ուսանողի ներգրավվածություն
- Սոցիալական և ակադեմիական ինտեգրում
- Ինտեգրված քաղաքացիություն,
- Համագործակցող հաստատություն և հանրային ներգրավվածություն. սա ենթադրում է, որ բուհը լավ համբավ է ձեռքբերում: Բուհի խնդիրը միայն հետազոտությունների իրականացումն ու դիպլոմների շնորհումը չէ (բուհի գործառնական վերջնարդյունքը), այլև տվյալ տարածաշրջանում կամ երկրում բուհի զբաղեցրած դիրքը:

Սրանք հասկացություններ են, որոնք կարելի է զարգացնել ուսանողի փորձառության շրջանակում: Ստորև ներկայացվող գծապատկերում ներկայացված են շահակիցները/դերակատարները և ցանկալի վերջնարդյունքները:



Այստեղ շեշտադրված են սոցիալական ու ակադեմիական ինգեգրումը և ուսանողների ներգրավվածությունը:

Հաճախ վերոնշյալները դասում են ուսանողի փորձառության նույն մակարդակում:

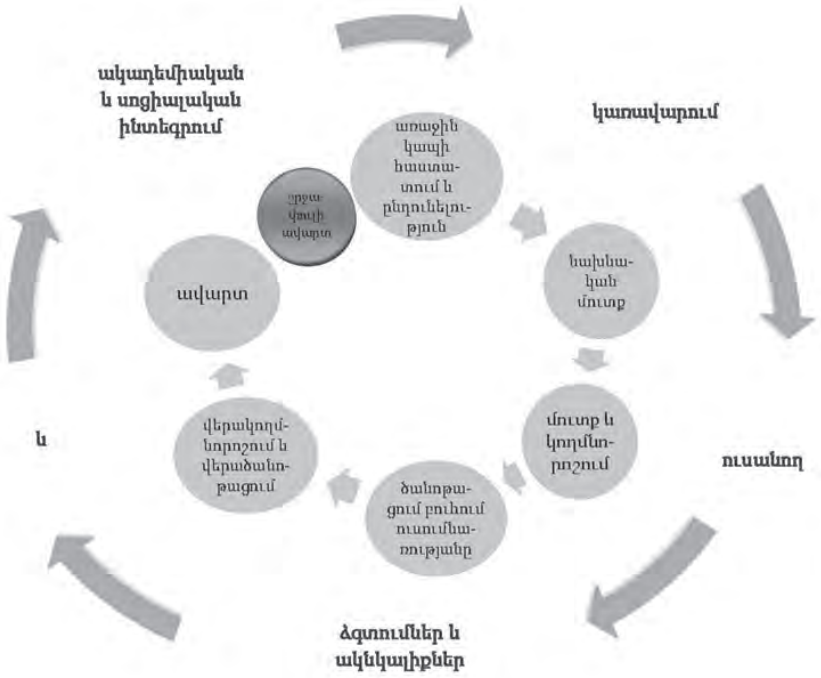
Ավելացված են նաև համայնքը և արդյունաբերությունը, քանի որ դրանք արտաքին շահակիցներ են, և նրանց հետ հաղորդակցությունը անհրաժեշտություն է: Սա իրականացվում է հետևյալ կերպ.

- ուսանողների միջև հաղորդակցման խթանում,
- ուսանողների և պրոֆեսորադասախոսական կազմի միջև հաղորդակցման խթանում (այսինքն՝ սոցիալական և ակադեմիական ինտեգրում),
- ուսանողների և հանրության միջև հաղորդակցման խթանում,
- ուսանողների հանձնառության և ներգրավվածության խթանում ուսումնական պլանին առնչվող խնդիրներում,
- ուսանող-ուսանող, ուսանող-բուհ, ինչպես նաև ուսանող-հասարակություն կապերի խթանում:

Կարևոր է նաև, որպեսզի տվյալ ծրագիրը հստակ սահմանի ինչպես ուսանողի, այնպես էլ հանրության և արդյունաբերության տեսանելի հաճնառությունը: Վերոնշյալ հաղորդակցման կապերի խթանումը կարող է նպաստել ուսանողի փորձառության հարստացմանը և հետագա զարգացմանը:

Ուսանողի փորձառության մոդելի կազմակերպման փուլերը բուհի տեսանկյունից (Մորգանի մոդել)

Կարևոր է համապատասխանորեն արձագանքել ուսանողների ակնկալիքներին ու ձգտումներին նրանց սոցիալական և ակադեմիական ինտեգրման գործընթացներն իրականացնելիս:



Ուսումնառության փորձում առկա թեմաներ
Գործնական մոդել

ՈՒՍԱՆՈՂԻ ՊԱՀՊԱՆՈՒՄԸ ՍՀ ԼՅՈՒՎԵՆ-ԼԻՄԲՈՒՐԳ

(UC Leuven-Limburg – Region Leuven)

Հեղինակ՝ xxx, կոնտակտային տվյալներ՝ xxx

(ներառյալ հավելվածները՝ հարցազրույցի պատրաստում)

Ֆլանդրիայում օրենսդրական դաշտը յուրօրինակ է. միջնակարգ կրթության բոլոր մակարդակներից, անգամ միջին մասնագիտական կրթության մակարդակից, բարձրագույն մուտքը դեպի կրթություն ազատ է, առանց ընդունելության քննությունների ու բավականին ցածր վարձավճարով: Այդ իսկ պատճառով այն ժողովրդավարական է, սակայն մյուս կողմից մեծ ջանքեր են պահանջվում բուհերի կողմից, քանի որ բուհից դուրս մնալու ցուցանիշները բարձր են, իսկ արդյունավետության ցուցանիշներն առաջին տարում՝ բավականին ցածր:

Լյուվենում գործում է ուսանողի աջակցման արդյունավետ համակարգ, որն սկսվում է տվյալ տարածաշրջանի միջնակարգ դպրոցներում ուսանողի հետ համատեղ աշխատանքից: Այս համագործակցային կապը կարևոր է, քանի որ այն աջակցում է ուսանողներին և կրկնուսույցներին պաշտոնուղու կողմնորոշման, հմտությունների և կարողությունների զարգացման գործընթացներում, որոնք անհրաժեշտ են բարձրագույն կրթություն մուտք գործելու համար:

Ուսանողներին տրվում է նաև հնարավորություն ընդունելության ու տեղափոխման ժամանակ և բուհն ավարտելիս ստանալու աջակցություն տեղեկատվության տրամադրման, խորհրդատվության և ուղղորդման միջոցով: Սրա նպատակն է ապահովել ուսանողների պահպանումը, բարձրացնել արդյունավետության ցուցանիշները, մոտիվացնել ուսանողներին բացահայտելու իրենց ուժեղ ու թույլ կողմերը, ստեղծել հավասար պայմաններ և բարելավել դրանք:

Առկա աջակցման համակարգը բաղկացած է բոլոր ստորաբաժանումներում կենտրոնացված ուսումնառության խորհրդատվական բաժիններից: Տվյալ բաժիններում կազմակերպվում է անհատական զարգացման պլանավորումը, ուսանողներին տրամադրվում է ուսումնառության աջակցություն և օրենսդրական խորհրդատվություն և այլն:

Երբ ուսանողը մուտք է գործում բուհ, նրան տրամադրվում է անհատական զարգացման պլան (ԱԶՊ) և համապատասխան խորհրդատու: Այս աջակցման համակարգը հիմնված է ԱԶՊ համակարգի վրա, որը մեծ նշանակություն ունի ուսանողների պաշտոնուղու

կողմնորոշման և հետագա զարգացման խնդրում: Այդ փաստաթղթում առանցքային դերն ու տեղը տրվում է աջակցման համակարգի հենց այս ոլորտին, որն էլ մոդելավորում է ողջ աջակցման համակարգը:

ԱԶՊ-ի խնդրով զբաղվող և ուսանողի հետ կապ հաստատող անձը տրամադրում է խորհրդատվություն, աջակցում է և ուղղորդում ուսանողին վերջինիս ուսումնառության ընթացքում: Որոշ դեպքերում պայմանագրի կնքումը և միջամտություններն անհրաժեշտ են, որոնք, սակայն, չպետք է հարկադրական բնույթ կրեն:

Ուսանողներին առաջադրվում են մի շարք հանձնարարություններ, օրինակ՝ ընդունելության ժամանակ (տ՛ես հաջորդ լուսապատկերը) կամ առաջին քննություններից հետո ըստ անհրաժեշտության վեր հանել բոլոր ռիսկերը՝ ուսանողին հոգեբանական կամ ուսումնառությանն առնչվող խորհրդատվություն տրամադրելու նպատակով:

Ուսանողը կարող է կապ հաստատել ԱԶՊ-ի վերաբերյալ խորհրդատվություն, մասնագիտական ուղղորդում ստանալու կամ այլ նպատակներով:

Հարկ է նշել, որ ԱԶՊ-ով զբաղվող անձինք հոգեբաններ կամ ոլորտի մասնագետներ չեն, այլ դասախոսներ, ում կողմից ուսանողների ուղղորդման նպատակով տրված հանձնարարությունը քիչ տոկոս է կազմում: Նրանք անցնում են համապատասխան վերապատրաստում և առաջնորդվում են ողջախոհությամբ:

Անձնական զարգացման պլանավորում. ընդունում

- Չափանիշային հարցում դրական ձևակերպմամբ
- Ախտորոշիչ գործիք՝ նախատեսված հմտությունների և մոտիվացիայի չափման համար (LASSI)
- Անձնական զարգացման պլանավորման պատշաճ մակարդակ
- Ինքնակարգավորման և ինքնամոտիվացման համատեքստ

ԱԶՊ-ն հիմնվում է ընդունելության վրա: Բոլոր ուսանողները ստանում են էլեկտրոնային նամակ-հրավեր՝ հարցաշարը լրացնելու և ընդունելությանը նախապատրաստվելու նպատակով (տե՛ս հավելվածներ 1, 2): Ընդունելության ձևաչափն արդյունավետ է այնքանով, որ այն ընդգրկում է ոչ միայն նոր ընդունված ուսանողի նախկին կրթության վերաբերյալ հարցեր, այլ նաև ընտրության մոտիվացիայի, հոբբիի և փորձի վերաբերյալ հարցեր՝ չանդրադառնալով անձնական բնույթի հարցերին, լեզվի իմացությանը, ծրագրից նրանց ակնկալիքներին, աջակցությանը և այլն... Ձևաչափի տվյալները պահպանվում են տվյալների բազային համակարգում (Lime survey), որի շնորհիվ տվյալներն օգտագործվում են՝ առաջին տարում ընդունված ուսանողների վերաբերյալ տվյալներ ունենալու և

աջակցման համակարգը շարունակաբար բարելավելու համար:

Բացի հարցաշարը լրացնելուց ուսանողներն անցնում են նաև Լասսի թեստ (Lassi-test), որն ընդգրկում է ուսումնառությունն ու ռազմավարությունները: Այն ախտորոշիչ գործիք է, որը բաղկացած է ուսանողների հմտությունները, ինքնակարգավորումը և մոտիվացումը չափագրող տասը սանդղակներից (տե՛ս հավելվածներ): Կարևոր է ուշադիր կարդալ 3-րդ հավելվածը՝ հասկանալու Լասսիի նպատակը: Լասսիում ներկայացված սանդղակները չեն կարող առանձին դիտարկվել, և դրանք չպետք է տարանջատել այն տեղեկատվությունից, որ ԱԶՊ-ի պատասխանատու անձը ստանում է հարցաշարից: Հետևապես ուսանողը պետք է ուշադիր կերպով նախապատրաստվի իր ընդունելությանը (տե՛ս հաջորդ լուսապատկերը), իսկ ԱԶՊ-ի պատասխանատուն պետք է անցնի համապատասխան վերապատրաստում ընդունելության ուղղությամբ, օրինակ, թե ինչպես վերլուծել Լասսիի արդյունքները, համակցել սանդղակները և դրանք փոխկապակցել հարցաշարի համապատասխան հատվածների հետ:

Ուսանողն անշուշտ ավելի շատ կարող է տեղեկանալ իր ուսումնառության ուղղվածության վերաբերյալ: Լասսին «հայելային էֆեկտ» է ստեղծում՝ ուսանողին տալով համապատասխան պատկերացում ուսումնառության նկատմամբ իր ունեցած վերաբերմունքի, վարքագծի, թեստերի ռազմավարությունների աստիճանի մասին, և, ամենակարևորը, այն առաջադրում է այնպիսի ոչ ակնհայտ հարցերի պատասխաններ, ինչպիսիք են անհանգստությունը, վատառողջ վիճակը/վատ ինքնազգացողությունը և այլն: Ըստ այդմ՝ առաջարկվում է համապատասխան աջակցություն, օրինակ՝ ուսանողները հրավիրվում են առաջին էլեկտրոնային փոստը ստանալուց մեկ կամ երկու շաբաթ հետո:

Ընդունելության ժամանակ հարցաշարի բաղադրիչների հիման վրա ուսանողներին կարող է խորհուրդ տրվել միանալու երեկոյան միջստորաբաժանումային դասընթացներին՝ ըստ անհրաժեշտության որոշ ուսանողների հմտությունները զարգացնելու կամ խնդրահարույց թեմաները քննարկելու նպատակով: Հմտությունները զարգացնելու կարիք ունեցող ուսանողներին խորհուրդ է տրվում այցելել համապատասխան բաժնի կողմից կազմակերպված հավելյալ դասընթացների՝ աշխատելու ուսումնառության ռազմավարությունների, պլանավորման, թեստային ռազմավարությունների և այլ խնդիրների ուղղությամբ: Այն ուսանողները, ովքեր վատառողջ են, ունեն սոցիալական, հոգեբանական կամ ֆինանսական խնդիրներ, ստանում են համապատասխան աջակցություն ուսանողների աջակցման և ուսանողներին տրամադրվող ծառայությունների կենտրոնի կողմից, իսկ ֆիզիկական կամ մտավոր խնդիրներ ունեցող ուսանողներին մասնագետները տրամադրում են համապատասխան ծառայություններ:

Ընդունելությունը դիտարկվում է ինքնաբուխ մոտիվացիայի և ինքնակարգավորման

հեռանկարի համատեքստում՝ հիմնված Ռայանի և Դեսիի տեսության վրա[5] , որը մեծ նշանակություն ունի ուսանողների խրախուսման գործում:

Ուսանողն ինքն է զբաղվում իր ուսումնառության գործընթացով ու զարգացմամբ և ըստ անհրաժեշտության ստանում է համապատասխան խորհրդատվություն և ուղղորդում:

Անձնական զարգացման պլանավորում = հաղթանակ-հաղթանակ

- ուժերի ներածին չափով աջակցում և խորհրդատվության տրամադրում
- ուրվագծերի հետաքրքիր տվյալների հավաքագրում
- ուժերի կենտրոնացում ուժեղ և ոչ թե թույլ կողմերի վրա
- ուրվագծերի շուրջ հետազոտության իրականացում («դուրս մնալու և պահպանման հակադրություն /փոքրամասնություններ.../)
- նախաձեռնություններ՝ աջակցություն, կապերի հաստատում, օրինակ, միջնակարգ դպրոցների հետ...

Անհատական զարգացման պլանավորման համակարգը հիմնված է հաղթանակ-հաղթանակ համակարգի վրա: Այն տարիներ շարունակ դրական է գնահատվել և՛ ուսանողների, և՛ խորհրդատուների կողմից, քանի որ այն գործում է ապահով միջավայրում: Տրամադրվող խորհրդատությունն ու աջակցությունն ուղղված են ուսանողի կարողությունների զարգացմանն ու կարիքների բավարարմանը, եթե անգամ բուհից դուրս գալու և ավելի լավ ընտրություն կատարելու անհրաժեշտություն ծագի:

Հետաքրքրական է, որ մենք տարիների ընթացքում կուտակել ենք լայնածավալ տվյալներ մեր առաջին կուրսի ուսանողների վերաբերյալ՝ տեղեկանալով նրանց ուսումնառության, հետֆոնային գիտելիքի, նախընթաց կրթության, ընտրությունների, հմտությունների, մոտիվացիայի և այլ բնութագրիչների մասին: Այդ տվյալներն այնուհետև համակցվում են և տեղափոխվում Լասսիի սանդղակում ու հաջողության վարկանշային համակարգում և ուսանողի՝ բուհից հեռանալու ժամանակ հաշվի են առնվում: Սա հնարավորություն է տալիս շարունակաբար բարելավելու աջակցության համակարգը, ամրապնդելու կապերը գործընկերների, հատկապես միջնակարգ դպրոցների հետ, ինչպես նաև տարածելու տեղեկատվությունը, քանի որ ուսումնառության վերաբերյալ տրվող աջակցությունը և հատկապես ուսումնառության ռազմավարություններն առաջնային տեղ ու դեր ունեն դասընթացներում: Հետևապես յուրաքանչյուր դասախոս պատասխանատվություն է կրում դրանց համար: Բուհն ինքն է ապահովում իր ուսանողի բարեկեցությունն ու համաչափ ներգրավումը:

5 Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 68-78.
Vansteenkiste, M., Soenens, B., Sierens, E., Luyckx, K., & Lens, W. (2009). Motivational profiles from a self-determination perspective: The quality of motivation matters. Journal of Educational Psychology, 101(3), 671-688.

ԼԱՍՍԻ – ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ և ԴՐԱ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԳՈՒՅՔԱԳՐՈՒՄ

Հեղինակ՝ xxx, կոնտակտային տվյալներ՝ xxx

Ուսանողներին տրամադրվող տեղեկատվություն ուսումնառության մեկնարկի փուլում

Բուհում ուսանելը մարտահրավեր է: Խոսքը չի վերաբերում միայն ուսումնական պլանին, մոտեցմանը և ուսումնական նյութերի ծավալին: Յուրաքանչյուր կրթական ծրագիր և կրթական նոր միջավայր յուրահատուկ մոտեցում է պահանջում:

Լյուվենի համալսարան-քոլեջը հպարտ է, որ իր ուսանողներին գերազանց մասնագիտական խորհրդատվություն է տրամադրում: Լյուվենի համալսարան-քոլեջում ուսանողն իր ուսումնառության ժամանակահատվածի կարևոր պահերին ստանում է անհատական մասնագիտական խորհրդատվություն, որը կոչվում է «STBer»: Վերջինիս արդյունավետությունն ապահովելու համար ուսանողի բնութագրիչների վերաբերյալ տեղեկատությունե անհրաժեշտ: Այս դեպքում STBer-ն օգտագործում է Լասսիի թեստը: Այս թեստը թույլ է տալիս հստակ պատկերացում կազմել ուսումնառության հանդեպ ունեցած վերաբերմունքի և վարքագծի վերաբերյալ: Լասսիի թեստը բաղկացած է 10 սանդղակից: Այնուհետև դուրս է բերվում տոկոսը յուրաքանչյուր սանդղակի համար, սակայն սանդղակները չպետք է դիտարկել առանձին-առանձին: Այդ իսկ պատճառով ուսանողի ST-Ber-ը պետք է քննարկվի նրա մասնագիտական ուղղվածության հետ մեկտեղ, օրինակ՝ ո՞ր սանդղակում են արձանագրված լավ արդյունքներ, որո՞նք բարելավման կարիք ունեն:

STBer-ը կարող է ուղղորդել կամ մատնանշել դեպի ուսանողական խորհուրդը, ուսանողներին տրամադրվող ծառայությունները և այլն: Լասսիի թեստի արդյունքները գաղտնի են, և դրանք ծառայում են որպես ուղղորդման գործիք ձեր և ձեր STBer-ի համար: Այնուամենայնիվ, տվյալները կարող են անանուն օգտագործվել հետազոտության նպատակով:

Վերջիվերջո, յուրաքանչյուրն ինքն է կրում իր ուսումնառության պատասխանատվությունը: Այդուհանդերձ, դուք ինքներդ կարող եք փոխել ձեր վերաբերմունքը կամ բարելավել ձեր ուսումնական գործընթացը: Այս նպատակով կարող եք մեզ դիմել ցանկացած ժամանակ՝ ուղղորդում ստանալու համար:

Տոկոսային միավորներ

- 25 կամ 25-ից ցածր տոկոսային միավոր. այս դեպքում պետք է դիմել ուղղորդմանը կամ ուսումնական աջակցությանը,
- Կապ հաստատեք ձեր STBer-ի հետ, եթե չեք կարող ինքներդ անել,
- 25-ից 50 միջակայքում առկա տոկոսային միավոր. այս դեպքում խորհուրդ է տրվում դիմել աջակցության,
- 50-ից 75 միջակայքում տոկոսային միավոր. դուք կարող եք ինքնուրույն որոշել՝ արդյոք զարգացնել տվյալ հմտությունը և/կամ ինչպես,
- 75 կամ 75-ից բարձր տոկոսային միավոր. այս դեպքում տվյալ հմտությունը որպես այդպիսին խնդրահարույց չէ:

Վերաբերմունք

Այս սանդղակը չափում է ձեր ընդհանուր վերաբերմունքը կրթական ծրագրի և հաջողության հասնելու ձեր ցանկության ու մոտիվացիայի հանդեպ:

Եթե ձեր միավորը բարձր է, ապա հավանաբար ճիշտ ընտրություն եք կատարել:

Եթե ձեր միավորը ցածր է, անհրաժեշտ է վերասահմանել նպատակները: Միգուցե այդ դասընթացը ձեր կյանքի տվյալ փուլում չափազանց կարևոր չէ կամ այնքան էլ չի առնչվում ձեր ապագային: Կամ եթե դուք կարծում եք, որ այդ դասընթացը տվյալ ժամանակահատվածում այնքան էլ նպատակահարմար չէ, ապա դժվար կլինի ինքնամոտիվացվել: Փորձեք գտնել այն, ինչին իսկապես ցանկանում եք հասնել: Դա քննարկեք մասնագիտական խորհրդատուի հետ:

Մոտիվացիա

Այս սանդղակը չափում է, թե կատարված աշխատանքներն ու ջանքերը որքանով են ուղղված դեպի ուսումնառությունը, մասնավորապես՝ դասընթացի նյութերը, դասընթացներին պատրաստվելը, հանձնարարությունները ժամանակին կատարելը, եթե անգամ այն շատ չի գրավում:

Եթե այս սանդղակում ձեր միավորը բարձր է, ապա դուք արդյունավետ կերպով եք մեկնարկել: Շարունակեք նման կերպ:

Եթե միավորը ցածր է, դուք պետք է սովորեք սահմանել հատուկ նպատակներ անհատական և այլ հանձնարարությունների կատարման համար: Կարևոր է տեղյակ լինել ուսումնական գործընթացին առնչվող ձեր պարտականություններին, ինչպես նաև կենտրոնանալ սեփական ջանքերի և ոչ թե արտաքին գործոնների վրա: Պետք է վստահել

սեփական ուժերին ու կարողություններին:

Ժամանակի կառավարում

Այս սանդղակը չափում է, թե որքան արդյունավետ եք կառավարում ժամանակը, և արդյոք կարող եք իրաչափ պլանավորել և հետևել այդ պլանին:

Եթե այս սանդղակում ձեր միավորը բարձր է, ապա դուք արդյունավետ պլանավորող եք ու հավասարակշռում եք «ուսումնառության ժամանակը» և «անձնական ժամանակը»: Դուք կարողանում եք սահմանել առաջնահերթություններ, որի արդյունքում հաջողություններ եք ունենում ուսումնառության գործընթացում:

Եթե միավորը ցածր է, դուք պետք է սովորեք ավելի իրաչափ կառավարել ձեր ժամանակը, մշակել աշխատանքային պլան, խուսափել շեղումներից ու հետաձգումներից:

Երբ սովորեք ճիշտ կառավարել ձեր ժամանակը, ապա կտեսնենք, որ ձեռք եք բերում անձնական ժամանակ:

Անհանգստություն

Այս սանդղակը չափում է, թե որքանով եք լարված և անհանգիստ, երբ հանձնարարություն եք կատարում:

Եթե այս սանդղակում ձեր միավորը բարձր է, ապա դուք խնդիր չունեք: Ժամանակ առ ժամանակ դուք կարող եք լարվել, սակայն ոչ այն աստիճանի, որն ազդի արդյունքի վրա, եթե այդ ազդեցությունը դրական չէ:

Եթե միավորը ցածր է, այս դեպքում լարվածությունն ու վախն ազդում են ձեր կատարողականի վրա: Դուք կարոք եք սովորել տիրապետել վախն ու անհանգստությունը հաղթահարելու տեխնիկաներին: Ձեր բացասական մտքերը ձեր մասին և ձեր անվստահությունը սեփական ուժերի, կարողությունների, ապագայի և հաջողության հասնելու հնարավորությունների հանդեպ խոչընդոտում է հանձնարարությունների կատարման գործընթացը:

Ուսանողներին տրամադրվող ծառայությունները կարող են ձեզ օգնել հաղթահարելու վախն ու անհաջողությունները:

Կենտրոնացում

Այս սանդղակը չափում է ձեր կենտրոնացվածության և ուշադրության աստիճանը հանձնարարություններ կատարելիս:

Եթե այս սանդղակում ձեր միավորը բարձր է, ապա դուք ձեր նպատակներից դժվար եք շեղվում: Արդյունքում ձեր վարքագիծն ուսումնառության մեջ արդյունավետ է:

Եթե միավորը ցածր է, ապա ձեզ հեշտությամբ շեղում են արտաքին կամ ներքին գործոնները (օրինակ՝ բացասական մտքերը), որի արդյունքում դուք դժվարությամբ եք կենտրոնանում հանձնարարությունների կատարման վրա: Դուք կարող եք սովորել տիրապետել մի քանի տեխնիկայի՝ կենտրոնացվածության աստիճանը բարձրացնելու, առաջնահերթություններ սահմանելու և ուսումնական գործընթացում պատասխանատվություն ձեռք բերելու համար: Դուք կարող եք ախտորոշել խնդրի պատճառը համապատասխան ուղղորդման միջոցով:

Տեղեկատվության մշակում

Այս սանդղակը չափում է, թե ինչպես եք մշակում ուսումնական նյութը և ինչպես եք կապակցում ձեր առկա գիտելիքը ձեր սովորածի և նոր նյութի բովանդակության հետ:

Եթե այս սանդղակում ձեր միավորը բարձր է, ապա դուք կարողանում եք արդյունավետ կերպով ուսանել: Սա նշանակում է, որ դուք օգտագործում եք համապատասխան ռազմավարություններ՝ լիովին ըմբռնելու ուսումնական նյութի բովանդակությունը, որին նաև քննադատական մոտեցում եք ցուցաբերում:

Եթե միավորը ցածր է, ապա դուք չեք տիրապետում այն ռազմավարություններին ու հմտություններին, որոնք անհրաժեշտ են նոր գիտելիքի ձեռքբերման և դրա խորքային կիրառման համար: Դուք հաճախ չեք մշակում համապատասխան պլան, այլ անմիջապես անցում եք կատարում աշխատանքին, և ձեզ չի հաջողվում գտնել փոխկապակցվածությունը: Այսպիսով, դուք կարող եք որոշ մեթոդների կիրառման միջոցով սովորել, թե ինչպես կիրառել տեղեկատվության մշակման ռազմավարությունները՝ անկախ ուսուցման արդյունավետությունը բարձրացնելու և բարելավելու նպատակով:

Առանցքային գաղափարների ընտրություն

Այս սանդղակը չափում է ձեր հմտությունները՝ կապված ուսումնական նյութի ամենակարևոր տեղեկության ընտրության հետ:

Եթե այս սանդղակում ձեր միավորը բարձր է, ապա դուք կարողանում եք տարբերել առաջնահերթ և երկրորդական տեղեկատությունը: Դուք կարողանում եք ըմբռնել ամենակարևոր տեղեկատվությունը դասընթացի, ինչպես նաև ուսումնառության ժամանակ:

Եթե միավորը ցածր է, ապա դուք պետք է սովորեք վերհանել հիմնական գաղափարները և

ուշադրությունը կենտրոնացնել համապատասխան ուսումնական նյութի վրա: Արդյունավետ ուսումնառությունը նշանակում է, որ դուք կարող եք գտնել և ընտրել ուսումնական նյութի հիմնական, առանցքային գաղափարները: Դասընթացները հաճախ ներառում են հավելյալ նյութեր, օրինակ՝ օրինակներ, մանրամասներ, որոնք օգնում են ավելի լավ հասկանալ նյութը: Եթե դուք չեք կարողանում ընտրել նյութի գլխավոր մտքերը, դուք մշակման ենթակա ավելի շատ նյութի կարիք կունենաք, որն էլ ավելի կդժվարեցնի ուսումնական գործընթացը: Այս հմտության բացակայությունը կարող է նշանակել նաև, որ դուք չունեք բավարար ժամանակ՝ նախքան քննությունները սովորելու բոլոր ուսումնական նյութերը:

Ուսումնաօժանդակ գործիքների կիրառում

Այս սանդղակը չափում է ձեր՝ ուսումնաօժանդակ գործիքների կիրառման հմտությունը:

Եթե այս սանդղակում ձեր միավորը բարձր է, ապա դուք արդեն բավականին հմուտ եք և ամենայն հավանականությամբ արդեն մշակել եք ձեր սեփական տեխնիկաները:

Եթե միավորը ցածր է, ապա դուք պետք է սովորեք, թե ուսումնաօժանդակ ինչպիսի գործիքներ արդեն իսկ գոյություն ունեն, և ինչպես կարելի է դրանք օգտագործել: Գրքերում հաճախ օգտագործվում են հատուկ տառատեսակներ, տառաչափեր և այլ ձևեր՝ նյութի ընկալումն ավելի հեշտ դարձնելու համար: Կարևոր է նաև սովորել կատարելագործել սեփական տեխնիկաները, օրինակ՝ գծապատկերների/դիագրամների կազմում, ամփոփագրերի ներկայացում, կարևոր հատվածների ընդգծում և այլն: Հավելյալ ուսումնաօժանդակ գործիքներ կարող են հանդիսանալ կրկնուսուցումը, գիտաժողովները կամ ցանկացած այլ տիպի աջակցություն, որի տրամադրման արդյունքում ուսանողները կարող են սովորել առավել արդյունավետ կերպով ուսանել: Յուրաքանչյուր կրթական ծրագրի համար նախատեսված ծառայությունների ընտրությունը մեծապես տարբերվում է և փոփոխվում ըստ ուսանողների կարիքների:

Ինքնաստուգում

Ուսումնական նյութի կրկնությունն ու ինքնագնահատումը կարևոր նշանակություն ունեն քննությունները հաջողությամբ հանձնելու և արդյունավետ ուսումնառություն ապահովելու համար: Նյութերի կրկնությունը, անձնական գրառումները, քննություններին պատրաստվելիս հարցադրումներ կատարելն ու պատասխաններ գտնելը, նոր իրավիճակում նոր տեղեկատվության, նոր սկզբունքների ու մեթոդների կիրառումը ինքնագնահատման և ինքնաստուգման կարևոր մեթոդներ են: Այս սանդղակը չափում է, թե որքանով եք տեղեկացված ինքնագնահատման և կրկնության կարևորության մասին, և որքան

արդյունավետորեն եք կարողանում կիրառել նշված մեթոդները:

Եթե այս սանդղակում ձեր միավորը բարձր է, ապա դուք ոչ թե պարզապես տեղեկացված եք դրա կարևորության մասին, այլ պարբերաբար կատարում եք ճիշտ ինքնագնահատում:

Եթե միավորը ցածր է, ապա դուք դեռ պետք է սովորեք ինքնագնահատման կարևորության և որոշակի մեթոդների մասին: Այդպիսով, դուք ավելի լավ կպատրաստվեք քննություններին և արդյունքում հաջողության ավելի բարձր ցուցանիշներ կդրսևորեք:

Թեստավորման ռազմավարություններ

Քննությունների հաջող հանձնումը կախված է նախապատրաստական, ինչպես նաև քննությունների կամ թեստերի ժամանակ կիրառվող ռազմավարություններից:

Եթե այս սանդղակում ձեր միավորը բարձր է, ապա դուք քաջատեղյակ եք, թե ձեզանից ինչ է ակնկալվում՝ կապված թեստերի, քննությունների և հանձնարարությունների հետ: Դուք գիտեք, թե յուրաքանչյուրի դեպքում ինչ մոտեցում պետք է կիրառել:

Եթե միավորը ցածր է, ապա դուք պետք է ավելի լավ ծանոթանաք քննությանը պատրաստվելու ձևերին, մասնավորապես՝ վերարտադրել այն, ինչ սովորել եք, անդրադառնալ հասկացությունների և գաղափարների կիրառմանը, թեստին նախապատրաստմանը, թեստերի տարբեր տեսակների տարբերակմանը, հարցին պատասխանելու համար հիմնավորումների ներկայացմանը և այլն: