

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

**ՄԱՄՆԱԳԻՏԱԿԱՆ
ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅԱՆ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԽՈՐՀՐԴԻ
ԱՆԴԱՄԻ**



Երևան 2011

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ
ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ԽՈՐՀՐԴԻ ԱՆԴԱՄԻ

Սույն ուղեցույցը մշակվել և հրատարակվել է Եվրոպական Կրթական Հիմնադրամի ֆինանսավորմամբ՝ «Գլոբալ զարգացումներ» հիմնադրամի կողմից: Ուղեցույցում օգտագործվել են դասընթացավարներ Արևիկ Սարգսյանի, Գայանե Մակարյանի, Լուսինե Կարախանյանի, Ռիդա Խաչիկյանի, Լևոն Խաչատրյանի, Գառնիկ Վաղարշակյանի, Արմեն Սարոյանի, Ադասի Պետրոսյան, Սիլվա Մետրոսյանի, ինչպես նաև Արամ Ավագյանի մշակած նյութերը:

Երևան 2011

Գեղարվեստական ձևավորումը՝ Լիլիթ Բեգլարյանի:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԱԽԱԲԱՆ	4
ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽՆԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ (ԱՐՀԵՍՏԱԳՈՐԾԱԿԱՆ) ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ	5
ՆԱԽՆԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ (ԱՐՀԵՍՏԱԳՈՐԾԱԿԱՆ) ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԸ	10
ԱՐՀԵՍՏԱԳՈՐԾԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱՐԱՆԻ ԵՎ ՔՈԼԵՋԻ ԻՐԱՎԱՍՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ	16
ԱՐՀԵՍՏԱԳՈՐԾԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱՐԱՆԻ ԵՎ ՔՈԼԵՋԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ	19
Հաստատության տնօրենը	19
Հաստատության Խորհուրդը	22
ԽՈՐՀՐԴԻ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԿԱՆ ՑՈՒՑՈՒՄՆԵՐ	25
Բիզնես պլանավորում	25
Գործարար հաղորդակցում	30
Թիմային աշխատանք	35
Բանակցությունների վարում	41
Կոնֆլիկտների կառավարում	49
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ	53
ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ	54

ՆԱԽԱԲԱՆ

Հարգելի բարեկա՛մ, Դուք նշանակվել եք մասնագիտա-կան ուսումնական հաստատության Կառավարման Խորհրդի անդամ և ստանձնել եք դժվարին ու պատասխանատու մի առաքելություն:

Ձեզանից է կախված հաստատության վաղվա օրը: Փորձե՛ք օգտվել ընձեռված հնարավորությունից և, ներդնելով Ձեր ներուժն ու օգտագործելով Ձեր փորձն ու կարողությունները, աջակցե՛ք հաստատության զարգացմանն ու առաջընթացին: Հաջողության գրավականը սոցիալական գործընկերությունն է: Կոլեգիալ կառավարման ձևը կբարձրացնի բոլորիս պատասխանատվությունը:

Այս ուղեցույցի նպատակն է աջակցել Ձեզ հաստատության կառավարման գործում: Այն կձանոթացնի Ձեզ Հայաստանի մասնագիտական կրթության համակարգի կառուցվածքին, առանձին մարմինների իրավասություններին, ոլորտը կարգավորող իրավական ակտերի այն դրույթներին, որոնք հատկապես կարևոր են Ձեր՝ որպես Խորհրդի անդամի գործունեության համար:

Հատուկ անդրադարձ է կատարված հաստատության Խորհրդի իրավասություններին, ինչպես նաև Խորհրդի գործունեությունն առավել արդյունավետ կազմակերպելուն, որպես միասնական թիմ աշխատելուն, հաղորդակցվելուն, բանակցելուն վերաբերող մի շարք հարցերի:

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽՆԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ (ԱՐՀԵՍՏԱԳՈՐԾԱԿԱՆ) ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ

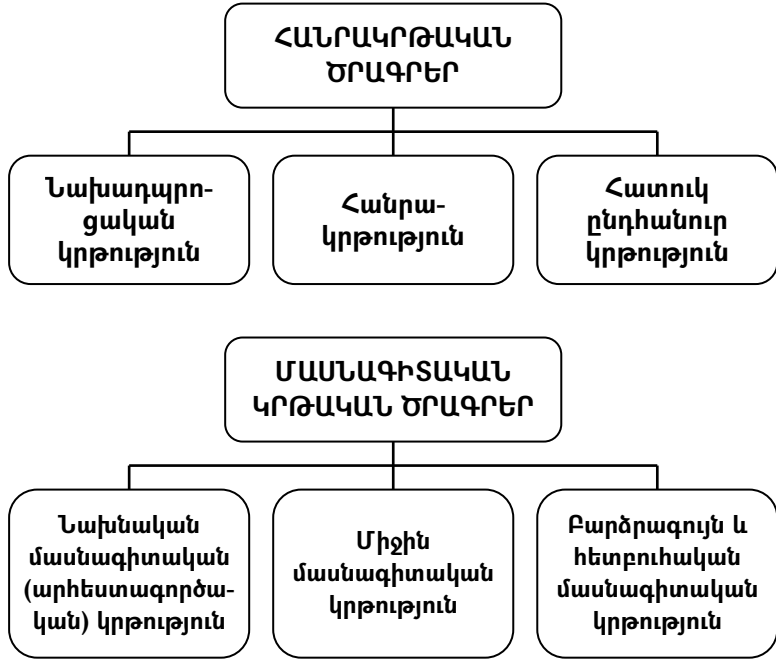
Հայաստանի մասնագիտական կրթության համակարգը ձևավորվել է դեռևս 20-րդ դարի սկզբին և իր գոյության ու զործունեության ընթացքում թողարկել է հարյուր հազարավոր մասնագետներ, որոնք անգնահատելի դեր են կատարել Հայաստանի տնտեսության ստեղծման ու զարգացման գործում: Հարմարված լինելով խորհրդային պետության պլանային զարգացող տնտեսության առանձնահատկություններին, մասնագիտական կրթական համակարգը, հասնելով իր զարգացման գագաթնակետին 80-ականների վերջին, կտրուկ վայրէջք ապրեց և կորցրեց իր երբեմնի նշանակությունը 90-ականների կեսերին, երբ խոր սոցիալ-տնտեսական ճգնաժամի պայմաններում պարզ դարձավ, որ նախորդ հասարակարգից ժառանգված մասնագիտական կրթության համակարգը, չնայած խորհրդային դպրոցի մի շարք առավելությունների, իրեն հիմնովին սպառել է, անհույս հնացել և չի համապատասխանում ժամանակակից պահանջներին՝ թե՛ կառուցվածքի, թե՛ բովանդակության տեսանկյունով: Այլևս գոյություն չունեցող մի երկրի՝ ԽՍՀՄ-ի տնտեսական ու սոցիալական (ինչու չէ՞ նաև քաղաքական ու գաղափարախոսական) նպատակներին ծառայող կրթական համակարգը այլևս չէր կարող բավարարել նոր, անկախ, հասարակական ու տնտեսական բոլորովին այլ հարաբերություններ որդեգրած պետության պահանջները:

Փորձելով լուծել կրթության ոլորտում առկա հիմնախնդիրները՝ 1998 թվականին Հայաստանում ընդունվեց կրթության ոլորտը կարգավորող հիմնական իրավական փաստաթուղթը՝ «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքը, համաձայն որի կրթության տարբեր աստիճանները՝ նախադպրոցական

կրթությունից մինչև հետբուհական կրթություն՝ իրականացվում են տարբեր կրթական ծրագրերի միջոցով:

Համաձայն Օրենքի, կրթական ծրագիրը սահմանում է որոշակի մակարդակի և ուղղվածության կրթության բովանդակությունը, շրջանավարտների անհրաժեշտ գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների ծավալը:

Օրենքով սահմանված են երկու հիմնական կրթական ծրագրեր՝ հանրակրթական և մասնագիտական:



Դրանցից յուրաքանչյուրն իր հերթին ստորաբաժանվում է *հիմնական* և *լրացուցիչ* ծրագրերի:

Լրացուցիչ կրթական ծրագրերը նպատակաուղղված են հիմնական ծրագրերից դուրս սովորողների և մասնագետների կրթական պահանջմունքների բավարարմանը և նրանց որակավորման բարձրացմանը:

ՄԿՈՒ՝ մասնագիտական կրթության և ուսուցման համակարգն իր ուրույն տեղն ունի ազգային կրթական համակարգում: Այն ներառում է մասնավորապես՝ նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթությունը և ուսուցումը:

Նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) կրթության նպատակը սովորողներին հիմնական ընդհանուր կամ միջնակարգ (լրիվ) ընդհանուր հիմքի վրա նախնական մասնագիտական որակավորում պահանջող աշխատանքային գործունեության համար նախապատրաստելն է: Արհեստագործական կրթությունը և ուսուցումը, բացի նախնական մասնագիտական ուսումնական հաստատություններից՝ արհեստագործական ուսումնարաններից, կարող է իրականացվել նաև քոլեջներում, այլ մասնագիտական ուսումնական հաստատություններում, կազմակերպությունների ուսումնական կենտրոններում, քրեակատարողական հիմնարկներում, համապատասխան լիցենզիա ունեցող և անհատական մասնագիտական ուսուցում իրականացնող վարպետների մոտ՝ առնվազն հիմնական ընդհանուր (9-ամյա) կրթության հիմքի վրա: Շրջանավարտներին շնորհվում է արհեստավորի որակավորման աստիճան և տրվում է ավարտական դիպլոմ: Ներկայումս մեր հանրապետությունում գործում է 28 պետական արհեստագործական ուսումնարան:

Մասնագիտական կրթության հաջորդ աստիճանը **միջին մասնագիտական կրթությունն** է, որի նպատակն է միջին մասնագիտական որակավորմամբ կարգերի պատրաստումը, ընդհանուր և մասնագիտական գիտելիքների ընդլայնումն ու խորացումը, մասնագիտական կարողությունների և հմտությունների ձևավորումն ու ամրապնդումը: Միջին մասնագիտական կրթությունն իրականացվում է գերազանցապես քոլեջներում, ինչպես նաև առանձին բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում՝ որպես միջին մասնագիտական կրթական ծրագիր: Շրջանավարտներին շնորհվում է մասնագետի որակավորման աստիճան և տրվում է ավարտական դիպլոմ: Ներկայումս Հայաստանում գործում է 81 պետական և 21 ոչ պետական քոլեջ:

Այսպիսով՝ ՀՀ ՄԿՈՒ համակարգի 130 նախնական և միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատություններում սովորում է գրեթե 38 հազար ուսանող՝ 156 մասնագիտության և որակավորման գծով: ՄԿՈՒ համակարգում ուսուցման տևողությունը, կախված սովորողների նախըն-

թաց կրթության աստիճանից և նախընտրած մասնագիտությունից, տատանվում է 6 ամսից մինչև 5 տարվա միջակայքում:

ՀՀ աշխատաշուկայի ձևավորման ներկայիս փուլում, երբ աստիճանաբար ուրվագծվում են ազգային տնտեսության զարգացման գերակայությունները, կրթական ոլորտի շարունակական բարեփոխումների սկզբունքները, մասնավորապես՝ ՄԿՈՒ ռազմավարական հիմնահարցերն ու խնդիրները, ավելի հստակ են դառնում պահանջարկ ունեցող արհեստագործական և միջին օղակի մասնագիտությունները:

Այսօր արդեն ՄԿՈՒ համակարգում մասնագետներ են պատրաստվում ամենատարբեր ուղղություններով՝ առողջապահություն, տնտեսագիտություն, տրանսպորտ և տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ, արվեստ և կինեմատոգրաֆիա, գյուղատնտեսություն, շինարարություն և այլն:

2010/2011 ուսումնական տարում ՀՀ պետական և ոչ պետական քոլեջներում ուսանողների բաշխվածությունն՝ ըստ մասնագիտությունների, ուներ հետևյալ պատկերը՝

Արդյունաբերություն և շինարարություն՝	2.70%
Տրանսպորտ և կապ՝	7.50%
Գյուղատնտեսություն՝	1.69%
Տնտեսագիտություն՝	14.67%
Իրավագիտություն՝	3.10%
Առողջապահություն և սպորտ՝	36.05%
Մանկավարժություն՝	8.54%
Արվեստ և կինեմատոգրաֆիա՝	9.49%
Այլ՝	16.26%

Իսկ նախնական մասնագիտական ուսումնական հաստատություններում՝ այսպիսինը՝

Արվեստ և դիզայն՝	17.89%
Էկոնոմիկա և ղեկավարում՝	4.33%
Օգտակար հանածոների արդյունահանում՝	0.31%
Էներգետիկա՝	5.47%

Մեքենաշինական սարքավորումներ և տեխնոլոգիաներ՝	2.55%
Ինֆորմատիկա և հաշվողական տեխնիկա՝	8.43%
Սպասարկում՝	25.53%
Տրանսպորտային միջոցներ՝	19.66%
Անտառային տնտեսություն	0.33%
Պարենամթերքի արտադրություն՝	0.77%
Թեթև արդյունաբերություն՝	4.16%
Շինարարություն և կենցաղային տնտեսություն՝	3.14%
Գյուղատնտեսություն՝	5.87%
Որակի ապահովում՝	1.55%

Շուկայական տնտեսության կազմավորման և հաստատման պայմաններում՝ նոր աշխատատեղերի ստեղծման հիմնական գործառույթները վերապահված են տնտեսության մասնավոր հատվածին: Այսօրվա գործատուների ներկայացրած պահանջները որքան էլ որ բազմաբովանդակ լինեն, այնուամենայնիվ խիստ կարևորում են աշխատանքային կադրերի մասնագիտական որակավորման մակարդակը, այն է՝ գիտելիքների, հմտությունների, կարողությունների, ունակությունների և իրազեկվածության համակարգվածությունն ու ճկունությունը: Բացի այդ, գործատուները լուրջ պահանջներ են նարկայացնում նաև շրջանավարտների ընդհանուր աշխատանքային կարողություններին, ինչպիսիք են օտար լեզուների իմացությունը, հաղորդակցման հիմնությունները տեղեկատվական տեխնոլոգիաներին տիրեպատելը և այլն:

Ցավոք, ՄԿՈՒ համակարգում իրականացվող կրթության և ուսուցման, մասնագետների պատրաստման ու վերապատրաստման, գործազուրկի կարգավիճակում հայտնված քաղաքացիների որակավորման և վերաորակավորման արդյունավետությունը հեռու է բավարար լինելուց, որն ունի իր խորքային պատճառները, իսկ դրանց հաղթահարումն այնքան էլ դյուրին գործ չէ:

Մասնագիտական կրթության և ուսուցման ոլորտը կարգավորվում է մի շարք օրենքներով և այլ իրավական ակտերով (ՀՀ կառավարության որոշումներ, ՀՀ վարչապետի որոշումներ, նախարարների հրամաններ), որոնցից առավել կարևորները ներկայացված են հավելված 1-ում բերված աղյուսակում: Դրանց ամբողջական տեքստերը կարելի է գտնել ինչպես

պաշտոնական հրապարակումներում (օրինակ՝ «ՀՀ պաշտոնական տեղեկագիր», «ՀՀ գերատեսչական ակտեր» և այլն), այնպես էլ հետևյալ ինտերնետային կայքերում. www.parilament.am, www.gov.am, www.arlis.am, www.edu.am, mkuzak.am, www.mss.am և այլն:

ՆԱԽՆԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ (ԱՐՎԵՍՏԱԳՈՐԾԱԿԱՆ) ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԸ

Թեև Հայաստանի մասնագիտական կրթության բնագավառում բարեփոխումները մեկնարկել էին դեռևս 1990-ականների կեսերից, սակայն նշանակալից փոփոխություններն սկսվեցին 2001 թվականից, իսկ հիմնական առաջընթացը գրանցվել է 2004 թվականից ի վեր, երբ սկսեցին իրականացվել մի շարք՝ հիմնականում միջազգային կառույցների կողմից ֆինանսավորվող նախագծեր: Դրանք նպաստեցին ինչպես մասնագիտական կրթության քաղաքականության ու կառավարման, այնպես էլ բովանդակության և հաստատությունների ուսումնանյութական բազայի բարելավմանը:

Ստորև ներկայացվում է նախնական և միջին մասնագիտական կրթության բնագավառում իրականացված բարեփոխումների տարեգրությունը.

- 1998 թվականի ապրիլին ընդունվեց «**Կրթության մասին**» ՀՀ օրենքը:

- 1998 թվականից սկսեց գործել **Եվրոպական Կրթական Հիմնադրամի** աջակցությամբ հիմնադրված Հայաստանի Ազգային Դիպլոմատիկ (ՀԱԴ), որի աշխատանքի հիմնական ուղղություններն էին՝ մասնագիտական կրթության և ուսուցման համակարգերի վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքումը, վերլուծությունը, տարածումը, վերապատրաստումների կազմակերպումն ու իրականացումը, ինչպես նաև մասնագիտական կրթության և ուսուցման ու զբաղվածության ոլորտների միջև կապերի

ամրապնդումն ու այդ բնագավառների քաղաքականության վերաբերյալ խորհրդատվություն տրամադրումը: Սկսած 2004 թվականից ԵԿՀ-ն իր գործունեությունը Հայաստանում շարունակեց ՀԱԴ-ի հիմքի վրա ստեղծված «Գլոբալ զարգացումներ» հիմնադրամի միջոցով, և մինչ այժմ իրականացրել է մի շարք նախագծեր, որոնք նպաստել են Հայաստանի ՄԿՈՒ համակարգի զգալի թվով հիմնախնդիրների լուծմանը:

- 2002 թվականից Հայաստանում իր գործունեությունը սկսեց *Գերմանիայի Մեծահասակների կրթության սոցիալիստիկ միջազգային համագործակցության ինստիտուտը* (*dvv international*), որն օժանդակում է **մեծահասակների ուղղված մասնագիտական ուսուցման համակարգի զարգացմանը**¹՝ իրականացնելով մեծահասակների մասնագիտական ուսուցման ծրագրեր, ուսուցողական փառատոններ և իրազեկության բարձրացման քարոզարշավներ, ուսումնական այցեր և կրթական բնույթ կրող այլ միջոցառումներ արտերկրում:

- 2001-2006թթ. գործում էր «**Միջտարածաշրջանային համագործակցություն մասնագիտական կրթության ոլորտում**» միջազգային ծրագիրը, որը ֆինանսավորվել է Գերմանիայի տեխնիկական համագործակցության ընկերության (GTZ¹) կողմից: Ծրագրի հիմնական նպատակն էր Հայաստանի, Վրաստանի, Ղազախստանի, Ղրղզստանի, Ուզբեկստանի, Ադրբեջանի և Տաջիկստանի համագործակցությունը մասնագիտական կրթության, այդ թվում՝ դասախոսների վերապատրաստման ոլորտում:

- 2003-2010թթ. գործում էր *GTZ-ի* կողմից ֆինանսավորվող «**Օժանդակություն գյուղատնտեսության միջին մասնագիտական կրթությանը**» նախագիծը, որի շրջանակներում գյուղատնտեսական քոլեջներին տրամադրվել են ժամանակակից ուսումնական սարքավորումներ (համակարգիչներ, տրակտորներ, հողի ստուգման սարքավորումներ և այլն), փորձի ցուցադրման և ցուցադրական տեղամասերի ներդրման միջոցով վերապատրաստվել են քոլեջների ղեկավարներ և դասախոսներ, կազմակերպվել է Արտադրանքի վաճառքի, որի եկամուտները կրկին ուղղվել են քոլեջների զարգացմանը:

¹ Ներկայումս՝ GIZ

- 2003-2004թթ. *Եվրոպական Միության* կողմից ֆինանսավորվող «**Աջակցություն մասնագիտական կրթության և ուսուցման բարեփոխումների իրականացման ռազմավարության և իրավական դաշտի մշակմանը**» նախագծի շրջանակներում մշակվեցին ՀՀ նախնական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման ռազմավարության և «Նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության» մասին ՀՀ օրենքի նախագծերը:

- 2004թ. մայիսին ՀՀ կառավարության հավանությանն արժանացավ ՀՀ նախնական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման ռազմավարությունը:

- 2005թ. հուլիսին ընդունվեց «**Նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության մասին**» ՀՀ օրենքը:

- *Եվրոպական Միության* ֆինանսավորմամբ 2004-2006 թվականներին իրականացված «**Աջակցություն Հայաստանում մասնագիտական կրթության և ուսուցման միասնական համակարգի զարգացմանը**» խոշոր ծրագրի շրջանակներում կատարվեցին առաջին գործնական քայլերը, որոնք հիմք դրեցին նաև հետագա զարգացումներին: Լոռում, Տավուշում և Երևանում գործող 4 պիլոտային և 13 գործընկեր քոլեջներին տրամադրվեցին նոր, արտասահմանյան արտադրության ուսումնական սարքավորումներ ու համակարգչային տեխնիկա, գործատուների ու արտադրությունից հրավիրված մասնագետների անմիջական մասնակցությամբ մշակվեցին նոր մոդուլային ուսումնական պլաններ, դասավանդման և ուսումնառության նյութեր, որոնք ուղղված են սովորողների մոտ կոնկրետ կիրառական կարողությունների ձևավորմանը, մշակվեցին մի շարք հայեցակարգային ու մեթոդական փաստաթղթեր, իրականացվեցին մեծաթիվ մասնագետների ու կառավարիչների վերապատրաստումներ և այլն:

- 2006 թվականից գործում է *ՄԱԿ-ի Զարգացման Ծրագրի (UNDP)* «**Օժանդակություն Հայաստանի նախնական և միջին մասնագիտական կրթության համակարգի բարեփոխումներին**» նախագիծը, որի շրջանակներում իրականացվել է ինչպես ուսումնական հաստատություն-

ների շենքերի վերանորոգում և գույքի տրամադրում, այնպես էլ պետական կրթական չափորոշիչների, ուսումնական ձեռնարկների ու ծրագրերի մշակում:

- 2006-2007թթ. կրկին *Եվրոպական Միության* կողմից ֆինանսավորվող «Աջակցություն Հայաստանում մասնագիտական կրթության և ուսուցման զարգացման ազգային կենտրոնի (ՄԿՈՒՉԱԿ) ստեղծմանը» նախագծի շրջանակներում մշակվեցին ՄԿՈՒՉԱԿ-ի ստեղծման հայեցակարգն ու գործողությունների պլանը, ինչպես նաև ՄԿՈՒՉԱԿ-ի կանոնադրության և հիմնադիր իրավական ակտերի նախագծեր:

- 2007 թվականից սկսվեց *Եվրոպական Միության* կողմից Հայաստանին տրամադրվող **ընդհանուր բյուջետային աջակցությունը** (2007թ. գումարը՝ 3 միլիոն եվրո, 2008-2009թթ. գումարը՝ մինչև 15 միլիոն եվրո, իսկ 2010-2012թթ. գումարը մինչև 14 միլիոն եվրո), որի շրջանակներում, ի թիվս այլ բարեփոխումների, իրականացվեցին, մասնավորապես, հետևյալ գործողությունները՝

- վերանայվեց *ՄԿՈՒ արդիականացման գերակայությունները և 2008-2010թթ. գործողությունների պլանը*,
- 2008թ. ստեղծվեց *ՄԿՈՒ միջգերատեսչական հանձնաժողովը* (հետագայում վերածվեց ՄԿՈՒ զարգացման ազգային խորհրդի),
- ընտրվեց 12 մասնագիտական ուսումնական հաստատություն, որոնք վերածվեցին *բազմագործառության փարածաշրջանային ՄԿՈՒ կենտրոնների*,
- կատարվեցին վերոնշյալ 12 հաստատությունների *շենքերի վերանորոգում*, նրանց տրամադրվեց արդիական *ուսումնական գույք և սարքավորումներ*,
- վերանայվեցին ՀՀ կրթության և գիտության նախարարության նախնական և միջին մասնագիտական կրթության վարչության իրավասությունները, և դրա կազմում ստեղծվեց նոր՝ *նախնական և միջին մասնագիտական կրթության քաղաքականության մշակման և ուղղորդողության բաժին*,
- մշակվեցին նախնական և միջին մասնագիտական կրթության 80-ից ավելի մասնագիտության *պետական կրթական չափորոշիչներ և դրանց մոդուլային ծրագրերը*,

- *վերապատրաստվեց* նախնական և միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարներ և դասախոսներ (ավելի քան 9000 մարդ/օր),
- մշակվեց Հայաստանում *ուսուցման ազգային հիմնադրամի* ստեղծման հայեցակարգը,
- 2011 թվականից քոլեջներում սկսեցին ներդրվել ուսումնական հաստատությունների ղեկավար և մանկավարժական աշխատողների գնահատման, նրանց *խրախուսման (այդ թվում՝ ֆինանսական շահադրդման) կամ պատասխանատվության ենթարկելու մեծանիզմները* և այլն:

- 2007թ. հոկտեմբերին Համաշխարհային Բանկի (*World Bank*) աջակցությամբ ստեղծվեց **Երիտասարդների մասնագիտական կողմնորոշման կենտրոնը**:

- 2008թ. մարտին հիմնադրվեց Մասնագիտական կրթության և ուսուցման զարգացման ազգային կենտրոնը (ՄԿՈՒՉԱԿ), որը Հայաստանում նախնական և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման բնագավառում մեթոդական աջակցության և ծառայությունների մատուցման հիմնական կառույցն է: ՄԿՈՒՉԱԿ-ի նպատակներն են՝

- 1) նպաստել ՀՀ նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության և մասնագիտական ուսուցման, այդ թվում՝ մեծահասակների ուսումնառության համակարգի բարեփոխումներին, զարգացմանը և արդյունավետության բարձրացմանը.

- 2) աջակցել հասարակության մտավոր ներուժի և աշխատուժի վերարտադրության ու զարգացման, մրցունակության և սոցիալական համախմբվածության ապահովմանը.

- 3) օժանդակել բոլորի համար ողջ կյանքի ընթացքում հաջողության հասնելու հնարավորությունների ընձեռմանը՝ հենվելով սովորողների և ունկնդիրների անհատական կարողությունների և տնտեսության ու աշխատաշուկայի պահանջների համապատասխանեցման վրա.

- 4) նպաստել Հայաստանի Հանրապետության ՄԿՈՒ համակարգի զարգացմանը, միջազգային ինտեգրմանը, շնորհվող որակավորումների և վկայականների միջազգային ճանաչմանը:

• 2009 թվականից սկսեցին գործել նախնական և միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների **կոլեգիալ կառավարման մարմինները՝ Խորհուրդները**:

• 2008թ. նոյեմբերին ստեղծվեց «**Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն**» հիմնադրամը:

• 2008 դեկտեմբերին ՀՀ կառավարության հավանությանն արժանացավ ՀՀ **նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության զարգացման հայեցակարգը**:

• 2008թ. դեկտեմբերին ՀՀ վարչապետի որոշմամբ ստեղծվեց **Մասնագիտական կրթության և ուսուցման զարգացման ազգային խորհուրդը (ՄԿՈՒԶԱԽ)**: ՄԿՈՒԶԱԽ-ը եռակողմ խորհրդակցական մարմին է, որի նպատակներն են՝

ա) խթանել Հայաստանում ՄԿՈՒ համակարգի բարեփոխումների իրականացմանը և նպաստել ՄԿՈՒ ոլորտի հետագա զարգացմանը,

բ) խորհրդատվություն տրամադրել Հայաստանի Հանրապետության կրթության և գիտության նախարարությանը մասնագիտական կրթության և ուսուցման քաղաքականությանը վերաբերող որոշումների կայացման և զարգացման ծրագրերի մշակման ու իրականացման գործում:

• 2009թ. մայիսին ՀՀ կառավարության հավանությանն արժանացավ ՀՀ **նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության ոլորտում սոցիալական գործընկերության հայեցակարգը** (Հավելված 2):

• 2009թ. սեպտեմբերին ստորագրվեց ՀՀ կրթության և գիտության նախարարության, Հայաստանի գործատուների հանրապետական միության և ՀՀ առևտրաարդյունաբերական պալատի միջև նախնական մասնագիտական կրթության ոլորտում համագործակցության մասին **փոխըմբռնման հուշագիրը** (Հավելված 3):

• 2011թ. մարտին ընդունվեց **Հայաստանի Հանրապետության կրթության որակավորումների ազգային շրջանակը**:

• 2011թ. հուլիսին ընդունվեց **Հայաստանի Հանրապետության կրթության զարգացման 2011-2015 թվականների պետական ծրագիրը**:

• 2011թ. հոկտեմբերին հաստատվեցին արհեստագործական ուսումնարանի, պետական քոլեջի և տարածաշրջանային պետական քոլեջի **նոր օրինակելի կանոնադրությունները** և բոլոր **արհեստագործական ուսումնարանները** հանձնվեցին ՀՀ **կրթության և գիտության նախարարության ենթակայությանը**:

• 2011թ. հոկտեմբերին ստեղծեց **Ուսուցման ազգային հիմնադրամը**, որի նպատակներից է անձանց մասնագիտական գիտելիքների, աշխատանքային կարողությունների և հմտությունների ձևավորման միջոցով աշխատաշուկայում նրանց մրցունակության բարձրացումը և աղքատության նվազեցմանը նպաստելը:

ԱՐՇԵՍԱԳՈՐԾԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱՐԱՆԻ ԵՎ ՔՈԼԵՋԻ ԻՐԱՎԱՍՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Հայաստանի Հանրապետության նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) պետական ուսումնական հաստատությունը՝ արհեստագործական ուսումնարանը, և միջին մասնագիտական պետական ուսումնական հաստատությունը՝ քոլեջը (տարածաշրջանային քոլեջը), շահույթի նպատակ չհետապնդող, պետական ոչ առևտրային կազմակերպություններ են (ՊՈԱԿ):

Ուսումնարանը և քոլեջն իրենց գործունեության ընթացքում ղեկավարվում են Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ և իրենց կանոնադրություններով:

Ուսումնարանի և քոլեջի գործունեության հիմնական **նպատակներն** են՝

1) ազգային, բարոյական և համամարդկային արժեքների ոգով կրթության կազմակերպումը, անձի մտավոր և հոգևոր զարգացման պահանջմունքների բավարարումը.

2) արհեստագործական, իսկ քոլեջների դեպքում՝ նաև միջին մասնագիտական կրթության որակի ապահովումը և բարելավման համապատասխան համակարգի կիրառումը.

3) ուսումնական գործընթացի կազմակերպման թափանցիկության և հրապարակայնության ապահովումը.

4) բնակչության շրջանում գիտելիքների տարածումը, նրա կրթական և մշակութային մակարդակի բարձրացումը.

5) սոցիալական գործընկերների հետ համագործակցության ապահովումը.

6) ուսանողների մեջ հմտությունների և աշխատանքի նկատմամբ պատասխանատվության արմատավորումը:

Տարածաշրջանային քոլեջների գործունեության նպատակներն ավելի լայն են՝

1) կրթական առաջավոր հայեցակարգերի և տեխնոլոգիաների ներդրման շնորհիվ դառնալ Հայաստանի Հանրապետության կրթական համակարգի զարգացման առավել մեծ ներուժ ունեցող լիարժեք կառույց՝ գերազանցության և տարածաշրջանային ռեսուրսային կենտրոն՝ ստանձնելով բարեփոխումներն առաջնորդողի, տարածողի դերը.

2) իր մարզի, համայնքի ու երկրի զարգացման պահանջների բավարարմանը և մասնագիտական կրթության համակարգի զարգացմանն ուղղված մասնագիտական, կառավարչական, ուսումնամեթոդական, գիտամանկավարժական, մշակութային, նյութատեխնիկական ներուժի ձևավորմանը նպաստելը, ինչպես նաև հարակից ուսումնական հաստատությունների զարգացմանն օժանդակելը.

3) մասնագիտական կրթության և ուսուցման բնագավառում նորարարությունների, ինչպես նաև տեղայնացված առաջավոր միջազգային փորձի ներդրումը, զարգացումն ու տարածումը, կրեդիտների կուտակման և փոխանցման միասնական համակարգի ներդրումը և տեղայնացումը, կրթության գլոբալ համակարգերին ինտեգրումը.

4) աշխատանքային շուկայում պահանջարկ ունեցող որակյալ մասնագետների պատրաստումը (վերապատրաստումը, մասնագետների որակավորման բարձրացումը և վերաորակավորումը).

5) ազգային և համամարդկային արժեքների ոգով դաստիարակված անձի ու ակտիվ քաղաքացու համակողմանի ձևավորումը.

6) ուսումնառության ընթացքում անհատի մասնագիտական կրթության, նրա հոգևոր ու ֆիզիկական զարգացման պահանջմունքների բավարարումը.

7) մասնագիտական կողմնորոշման և խորհրդատվության արդյունավետ համակարգի ներդրումը.

8) սոցիալական գործընկերության համակարգում երկխոսության խթանմանը նպաստելը:

Ուսումնարանը կարող է իրականացնել **ձեռնարկատիրական գործունեության** հետևյալ տեսակները՝

- 1) նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) կրթություն,
- 2) միջնակարգ կրթության երրորդ աստիճան (ավագ դպրոց),
- 3) կրթություն՝ մեծահասակների համար և ուրիշ կարգերում չներառված այլ կրթություն,
- 4) հրատարակչական գործ,
- 5) կազմակերպություններին կից ճաշարանների ծառայություններ,
- 6) հանրակացարանների շահագործում,
- 7) սպորտի բնագավառի այլ գործունեություն:

Քոլեջը (այդ թվում՝ տարածաշրջանային քոլեջը) կարող է իրականացնել ձեռնարկատիրական գործունեության հետևյալ տեսակները՝

- 1) միջին մասնագիտական, նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) կրթության, հանրակրթության, լրացուցիչ կրթության կազմակերպումը.
- 2) արտադպրոցական դաստիարակության կազմակերպում.
- 3) նախապատրաստական դասընթացների կազմակերպումը.
- 4) մասնագիտական ուսուցման և այլ դասընթացների կազմակերպում.
- 5) կադրերի վերապատրաստումը, վերաորակավորումը և որակավորման բարձրացում.
- 6) ստեղծագործական, հետազոտական, փորձարարական և փորձագիտական գործունեության իրականացում.
- 7) ուսումնաարտադրական, արտադրական գործունեության և սպասարկման ծառայությունների իրականացում.

- 8) ուսումնամեթոդական նյութերի, ձեռնարկների մշակում.
- 9) կրթական, մշակութային, սոցիալական, մարզական և այլ բնույթի միջոցառումների կազմակերպում և (կամ) սպասարկում.
- 10) հրատարակչական գործունեության իրականացում.
- 11) քոլեջի ուսանողների և աշխատողների հանրային սննդի կազմակերպում.
- 12) քոլեջի ուսանողների և աշխատողների համար հանրակացարանային ծառայությունների կազմակերպում.
- 13) քոլեջի ուսանողների և աշխատողների հանգստի կազմակերպումը.
- 14) մշակութային գործունեության իրականացումը:

Ուսումնարանի և քոլեջի գործունեության ընթացքում առաջացած շահույթը (միջոցները) օգտագործվում է կանոնադրությամբ նախատեսված նպատակների իրականացման համար: Հաստատության շահույթի օգտագործման կարգը սահմանում է հիմնադիրը:

ԱՐՇԵՍԱԳՈՐԾԱԿԱՆ ՌԻՍՈՒՄՆԱՐԱՆԻ ԵՎ ՔՈԼԵՋԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Ուսումնարանի և քոլեջի (այսուհետև՝ հաստատություն) կառավարումն իրականացնում են հիմնադիրը, նրա լիազորած պետական մարմինը, կոլեգիալ կառավարման մարմինը՝ հաստատության խորհուրդը (այսուհետև՝ Խորհուրդ), գործադիր մարմինը (տնօրեն): Հաստատության կանոնադրությամբ կարող է նախատեսվել նաև խորհրդակցական մարմին՝ տնօրինական խորհուրդ:

Հաստատության տնօրենը

Տնօրենն օրենքով, հիմնադրի որոշումներով, լիազորված մարմնի հրամաններով և սույն կանոնադրությամբ իրեն վերապահված լիազորությունների սահմաններում ղեկավարում է ուսումնարանի ընթացիկ գործունեությունը և կրում է պատասխանատվություն իր

պարտականությունները չկատարելու կամ ոչ պատշաճ կատարելու համար:

Տնօրենի թեկնածուն (թեկնածուները) ընտրվում է (ընտրվում են) խորհրդի սահմանած մրցութային ընթացակարգով: Լիազորված մարմինը մրցութային արդյունքում խորհրդի կողմից հաղթող ճանաչված տնօրենի թեկնածուի կամ թեկնածուներից մեկի հետ Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ սահմանված կարգով և ժամկետներում կնքում է պայմանագիր:

Հաստատության տնօրենը՝

- 1) առանց լիազորագրի հանդես է գալիս հաստատության անունից, ներկայացնում է նրա շահերը և կնքում է գործարքներ,
- 2) Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ, հիմնադրի, լիազոր մարմնի որոշումներով և սույն կանոնադրությամբ նախատեսված կարգով տնօրինում է հաստատության գույքը, այդ թվում՝ ֆինանսական միջոցները.
- 3) սահմանում է հաստատության կառուցվածքն ու կառուցվածքային ստորաբաժանումների իրավասությունը,
- 4) աշխատանքի է նշանակում և աշխատանքից ազատում հաստատության հիմնարկների, ներկայացուցչությունների, մասնաճյուղերի ղեկավարներին և հաստատության աշխատողներին, նրանց նկատմամբ կիրառում խրախուսման միջոցներ և նշանակում կարգապահական տույժեր,
- 5) տալիս է հաստատության անունից հանդես գալու լիազորագրեր, այդ թվում՝ վերալիազորագրման իրավունքով լիազորագրեր.
- 6) բանկերում բացում է հաշվարկային հաշիվներ.
- 7) կատարում է աշխատանքի բաշխում իր տեղակալների միջև,
- 8) համաձայն տվյալ մասնագիտության պետական կրթական չափորոշչի՝ հաստատում է հաստատությունում ուսուցանվող յուրաքանչյուր մասնագիտության ուսումնական պլանը, առկայության դեպքում՝ մոդուլային ուսումնական պլանը, առարկայական և (կամ) մոդուլային) ծրագրերը և դրանցում կատարում փոփոխությունները.

9) հաստատում է այն մասնագիտության կամ մասնագիտական որակավորման գծով ուսումնական պլանը և առարկայական ծրագրերը, որի պետական կրթական չափորոշիչը հաստատված չէ.

10) ուսումնական պլաններով սահմանում է հաստատության ուսանողների ուսումնառության արդյունքների ընթացիկ, միջանկյալ, ամփոփիչ ստուգման ձևերը և պարբերականությունը.

11) խորհրդի հաստատմանն է ներկայացնում ուսանողական նպաստներ և պետական կրթաթոշակներ ստացող հաստատության ուսանողների անվանական կազմը.

12) կարող է խորհրդին առաջարկություն ներկայացնել ներհաստատութենական կրթաթոշակներ նշանակելու մասին.

13) անհրաժեշտ պայմաններ է ստեղծում հաստատության մանկավարժական կադրերի մասնագիտական մակարդակի բարձրացման համար.

14) հաստատության ուսանողներին տեղեկատվություն է տրամադրում տվյալ ոլորտում զբաղվածության վիճակի մասին, իսկ հնարավորության դեպքում՝ նաև օժանդակում է նրանց աշխատանքի տեղավորմանը.

15) վերահսկողություն է իրականացնում հաստատությունում ուսուցման բովանդակության, ուսանողների գիտելիքների յուրացման որակի, նրանց վարքի, դաստիարակչական աշխատանքի կազմակերպման նկատմամբ.

16) ապահովում հաստատության ներքին աշխատանքային կարգապահական կանոնների, սանիտարական նորմերի, աշխատանքի պաշտպանության և անվտանգության տեխնիկայի պահանջների կատարումը.

17) տարեկան մեկ անգամ հաշվետվություն է ներկայացնում լիազորված մարմին.

18) իր լիազորությունների սահմաններում արձակում է հաստատությունում և նրա ստորաբաժանումներում կատարման համար պարտադիր հրամաններ, հրահանգներ, տալիս է ցուցումներ և վերահսկում դրանց կատարումը.

19) իրականացնում է Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ հաստատության իրավասությանը վերապահված այլ լիազորություններ, որոնք խորհրդին կամ ուսումնարանի այլ մարմնի վերապահված չեն:

Տնօրենը պարտավոր է չկատարել հիմնադրի, լիազորված մարմնի, խորհրդի՝ Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությանը հակասող որոշումները, կարգադրությունները, հրահանգները և դրանց չկատարման համար չի կարող ենթարկվել պատասխանատվության:

Հաստատության Խորհուրդը

Խորհրդի լիազորությունների ժամկետը 5 տարի է, անդամների թիվը՝ 11-ից մինչև 20 մարդ:

Հաստատության տնօրենը չի կարող լինել Խորհրդի անդամ: Նա խորհրդի նիստերին կարող է մասնակցել խորհրդակցական ձայնի իրավունքով:

Խորհրդի անհատական կազմը հաստատում է կրթության կառավարման պետական լիազորված մարմինը:

Խորհուրդը՝

1) քննարկում և լիազորված մարմնի հաստատմանն է ներկայացնում հաստատության կանոնադրությունում փոփոխություններ կամ լրացումներ կատարելու մասին առաջարկություններ.

2) հաստատում է իր աշխատակարգը, ընտրում է խորհրդի նախագահ, խորհրդի նախագահի տեղակալ, քարտուղար.

3) հաստատում է հաստատության հիմնարկների, մասնաճյուղերի և ներկայացուցչությունների կանոնադրությունները.

4) սահմանում է տնօրենի ընտրության մրցութային ընթացակարգը, կազմակերպում, անցկացնում է մրցույթը և մրցույթում հաղթող ճանաչված տնօրենի թեկնածուին (թեկնածուներին) ներկայացնում է լիազորված մարմնին.

5) իրականացնում է տնօրենի գործունեության ընթացիկ վերահսկողությունը, քննարկում և հաստատում է նրա հաշվետվությունները.

6) հաստատության կանոնադրությամբ նախատեսված հիմքերի առկայության դեպքում կարող է լիազորված մարմնին առաջարկություն ներկայացնել տնօրենի լիազորությունները վաղաժամկետ դադարեցնելու վերաբերյալ.

7) հաստատության իրավասությանը վերապահված ներքին կառավարման հարցերի վերաբերյալ տնօրենին և խորհրդին խորհրդատվական առաջարկություններ (եզրակացություններ) ներկայացնելու նպատակով, տնօրենի առաջարկությամբ, հաստատության փոխտնօրենների, ամբիոնի վարիչների, բաժանմունքների վարիչների, մանկավարժների և ուսանողական խորհրդի ներկայացուցիչների կազմից կարող է ստեղծել քոլեջի տնօրինական խորհուրդ, սահմանել դրա իրավասությունը և գործունեության կարգը.

8) հաստատության ուսանողների կրթության և դաստիարակության որակի կատարելագործման, մանկավարժական կազմի աշխատողների մանկավարժական վարպետության բարձրացման, ինչպես նաև առաջավոր փորձի կիրառման նպատակով, տնօրենի առաջարկությամբ, կարող է ստեղծել հաստատության մանկավարժական, ուսումնամեթոդական մասնագիտական խորհուրդներ, ինչպես նաև ամբիոնների, մասնագիտական և առարկայական հանձնաժողովներ, սահմանել դրանց կազմերը, իրավասությունը և գործունեության կարգերը.

9) հաստատում է հաստատության ռազմավարական ծրագրերը.

10) տնօրենի առաջարկությամբ կարող է սահմանել հաստատության մանկավարժական աշխատողների նշանակման մրցութային ընթացակարգ, կազմակերպել և անցկացնել մրցույթը.

11) հաստատում է հաստատության տնօրենի և մանկավարժների գնահատման իրականացմանն ուղղված միջոցառումները.

12) լիազորված մարմին է ներկայացնում հաստատության տարեկան ծախսերի նախահաշվի նախագծի վերաբերյալ իր առաջարկությունները.

13) սահմանում է հաստատությունում մեկ ուսանողի համար ուսման վճարի չափը՝ համաձայնեցնելով լիազորված մարմնի հետ.

14) տնօրենի առաջարկությամբ սահմանում է ներհաստատային կրթաթոշակներ և դրանց տրամադրման կարգը, ինչպես նաև ուսանողական նպաստներ, պետական և ներքուլեջային կրթաթոշակներ ստացող քոլեջի ուսանողների անվանական կազմերը.

15) հիմնադրի սահմանած կարգով որոշում է հաստատության շահույթի տնօրինմանն ուղղությունները.

16) տնօրենի առաջարկությամբ քննարկում է հաստատության ուսումնական պլանները և առարկայական ծրագրերի նախագծերը.

17) տնօրենի առաջարկությամբ քննարկում և առաջադրում է պետական ամփոփիչ ատեստավորման հանձնաժողովների նախագահների թեկնածությունները.

18) հաստատության գործունեության հիմնական ուղղությունների վերաբերյալ առաջարկություններ է ներկայացնում լիազորված մարմնին.

19) հաստատում է հաստատության ստորաբաժանումների կանոնակարգերը, ներքին կարգապահական և այլ կանոնները, եթե հիմնադրի որոշմամբ կամ սույն կանոնադրությամբ այլ բան նախատեսված չէ.

20) լիազորված մարմնի սահմանած նոր նպատակների և տարեկան թիրախների հիման վրա հաստատում է հաստատության միջնաժամկետ բիզնես-պլանները և տարեկան պլանները.

21) հաստատում է տնօրենի և մանկավարժների պարզևատրման, նյութական խրախուսման, ինչպես նաև պաշտոնից ազատման մեխանիզմների ներքին կանոնակարգերը.

22) հաստատում է խորհրդի անդամների վերապատրաստման կարիքների գնահատմանը և նրանց գործուղմանն ուղղված միջոցառումները.

23) հաստատում է հաստատության տարեկան հաշվետվությունները և տարեկան հաշվեկշիռը.

24) համաձայնություն է տալիս սեփականության իրավունքով հաստատությանը պատկանող գույքի արժեքի 20-50 տոկոսը կազմող արժեքով ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն գույք ձեռք բերելու, օտարելու կամ օտարելու հնարավորության հետ կապված խոշոր գործարքների կնքման համար, եթե հիմնադրի որոշմամբ այլ բան նախատեսված չէ.

25) իրականացնում է այլ լիազորություններ, ինչպես նաև հաստատում է հաստատության գործունեությունը կանոնակարգող ներքին այլ փաստաթղթեր, եթե հիմնադրի որոշմամբ կամ սույն կանոնադրությամբ այլ բան նախատեսված չէ:

Խորհրդի նիստերը գումարվում են առնվազն յուրաքանչյուր 3 ամիսը մեկ անգամ: Խորհրդի նիստերը գումարում է խորհրդի նախագահը՝ իր, խորհրդի անդամների մեկ երրորդի կամ տնօրենի նախաձեռնությամբ: Խորհրդի անդամների մեկ երրորդի պահանջով խորհրդի նիստը գումարվում է նախաձեռնողների սահմանած ժամկետում և օրակարգով:

ԽՈՐՀՐԴԻ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԿԱՆ ՑՈՒՑՈՒՄՆԵՐ

Խորհրդի աշխատանքների կազմակերպման ու իրականացման արդյունավետության վրա զգալի ազդեցություն ունեն մի շարք գործոններ, որոնցից հատկապես կարևորվում են Խորհրդի անդամների՝ ճիշտ ռազմավարական պլանավորման, միջնաժամկետ ծրագրերի մշակման, հաղորդակցվելու, թիմային աշխատանք կատարելու, բանակցություններ վարելու, կոնֆլիկտներ լուծելու ցանկությունն ու կարողությունները:

Հնարավոր է, որ այս կարողությունները Խորհրդի տարբեր անդամների մոտ զարգացած լինեն տարբեր աստիճանի՝ կախված նրանց կենսական փորձից, աշխատանքի բնույթից, կենսագործունեության միջավայրից, անձնական հատկանիշներից: Հենց այդ պատճառով շատ կարևոր է, որ Խորհրդի անդամներն ընկալեն, իրենց նպատակների իրականացման ճանապարհին, գործարար կարողությունների աջակցող դերը, նպատակաուղղվեն դեպի դրանց զարգացում և արդյունավետ կիրառում:

Քիզնես պլանավորում

Քիզնես-պլանը նկարագրում է Ձեր կառույցի գործունեությունը որոշակի ժամանակահատվածի կտրվածքով, բացահայտում է հնարավոր ռիսկերը և դրանցից խուսափելու ճանապարհները: Ցանկացած նոր ծրագրերի մշակումը լուրջ նախաձեռնություն է, ուստի և պահանջում է լուրջ, խելամիտ և իրատեսական պլանավորում:

Ընդհանուր առմամբ, քիզնես-պլանը կազմվում է երկու հիմնական նպատակներով.

➤ *Արտաքին օգտագործման համար.* լրացուցիչ ֆինանսավորում ձեռք բերելու նպատակով: Շատերն այս նպատակը համարում են ամենակարևորը: Վարկատուների և ներդրողների մեծամասնությունը չի ցանկանա ֆինանսավորել ձեր ծրագիրը, եթե չձանդախանա պատրաստի քիզնես-պլանի հետ: Սկսնակ գործարարների մեծամասնությունը, ներդրողի համար քիզնես-պլան մշակելիս, ընդհանուր սխալ են թույլ տալիս՝ իրենց ծրագիրը չափազանց լավատեսորեն են նկարագրում՝ այն ավելի գրավիչ դարձնելու նպատակով: Այս դեպքում Ձեր քիզնես-պլանը պետք է մշակվի այնպես, որ անձանոթ մեկը, կարդալով այն, ճիշտ կարծիք կազմի Ձեր նախաձեռնած գործի մասին:

➤ *Ներքին օգտագործման համար.* այս դեպքում քիզնես-պլանի մշակումը կստիպի ձեզ ջանադիր կերպով ուսումնասիրել ձեռնարկվող գործը բոլոր կողմերից: Կարելի է համոզված լինել, որ քիզնես-պլանը գրելու ժամանակ կհայտնաբերվեն բազմաթիվ թույլ կողմեր և բացթողումներ, որոնց վերացումը մեծ ջանքեր կպահանջի Ձեզնից: Շատ հնարավոր է, որ դեռ այս փուլում Դուք ստիպված լինեք հրաժարվել Ձեր նախաձեռնությունից նախքան միջոցներ ներդնելը, քանզի կզգաք, որ գործը վարելու թույլ կողմերը գերակշռում են ուժեղ, դրական կողմերին: Հնարավոր է նաև, որ քիզնես-պլանը մշակելիս պարզվի, որ Դուք կարիք չունեք արտաքին այլ ներդրումների:

Փաստորեն, քիզնես-պլանն անհրաժեշտ է բոլորին, նույնիսկ Ձեր աշխատողներին՝ նրանց խրախուսելու նպատակով: Սակայն, առաջին հերթին, քիզնես-պլանն անհրաժեշտ է հենց Ձեզ՝ Ձեր գաղափարի իրատեսությունը ստուգելու համար:

Ինչպես գրել քիզնես-պլան. Շատերը կարծում են, թե քիզնես-պլան գրելը բարդ գործ է: Այն բարդ չէ, եթե Դուք հստակ պատկերացնում եք և՛ ծրագրի բովանդակությունը, և՛ քիզնես-պլանի ընդհանուր կառուցվածքը: Պետք է հիշել, որ քիզնես-պլանը չունի անփոփոխ ձև. այն կարող է տարբեր լինել՝ կախված ոլորտից, նպատակից կամ առաջադրած պահանջներից: Սակայն գոյություն ունի որոշակի տեղեկատվական և

վերլուծական տվյալների փաթեթ, որը պարտադիր է ցանկացած լուրջ բիզնես-պլանի համար:

Ձեր բիզնես-պլանը պետք է մշակվի 3-5 տարվա կտրվածքով, ընդ որում հիմնական ուշադրությունը պետք է դարձվի առաջին տարվա գործունեության վրա՝ այն ներկայացնելով ամսական կտրվածքով: Մնացած տարիների գործունեությունը կարող է ներկայացվել տարեկան կտրվածքով:

Սովորաբար բիզնես-պլանն ունենում է հետևյալ կառուցվածքը.

- Տիտղոսաթերթ.
- Բովանդակություն.
- Ամփոփ նախաբան.
- Ընկերության նկարագիր.
- Ծառայության նկարագիր.
- Շուկայի հետազոտություն.
- Մարքեթինգի պլան.
- Արտադրական/աշխատանքային պլան.
- Ղեկավարություն և կառավարում.
- Ֆինանսական պլան.
- Ռիսկերի գնահատում.
- Հավելյալ փաստաթղթեր և տեղեկություններ (հավելվածներ):

Տիտղոսաթերթ. ցանկացած բիզնես-պլան սկսվում է տիտղոսային թերթիկից: Շատ պարզ ձևով այն պետք է ներառի հետևյալ տեղեկությունները՝ քոլեջի անվանում, կոնտակտային տեղեկատվություն և ամսաթիվ:

Բովանդակություն. բովանդակությունն ընթերցողի համար հեշտացնում է բիզնես-պլանի օգտագործումը: Նախընտրելի է բովանդակության մեջ, բացի բիզնես-պլանի հիմնական բաժիններից ներկայացնել նաև պլանում օգտագործված աղյուսակների և գծապատկերների ցանկը՝ համապատասխան էջերով:

Ամփոփ նախաբան. ամփոփ նախաբանից ընթերցողը պետք է պարզ պատկերացում ստանա այն մասին, թե ինչ է ավելի մանրամասնորեն ներկայացվելու բիզնես-պլանի մնացած բաժիններում:

Քոլեջի նկարագիր. այս բաժնում պետք է ներկայացվի քոլեջի ստեղծման պատմությունը, նկարագիրը, ձեռքբերումները, նպատակները, առաքելությունը, տեսլականը և այլն:

Ծառայության նկարագիր. այս բաժինը պետք է ընթերցողին գրավիչ ձևով ներկայացնի Ձեր կողմից մատուցվող ծառայությունները: Չափազանց կարևոր է, որպեսզի Դուք զերծ մնաք մասնագիտական տերմինաբանությունից և ներկայացնեք Ձեր ծառայությունը ոչ մասնագետին հասուկ պարզ լեզվով:

Շուկայի հետազոտություն. շուկայի հետազոտության բաժինը ներկայացնում է այն շուկայի նկարագրությունը, ուր Դուք մտադիր եք գործունեություն ծավալել: Դուք պետք է ուսումնասիրեք նպատակային շուկան և բացահայտեք այն սպառողներին, որոնց կհետաքրքրեն Ձեր կողմից առաջարկվող ծառայությունը:

Մարքեթինգային պլան. Ձեր բիզնես-պլանի այս բաժինը կարևորագույններից մեկն է, քանի որ ներկայացնում է այն մեթոդները, որոնցով Դուք մտադիր եք սպառողներին հասանելի դարձնել Ձեր կողմից մատուցվող ծառայությունները: Այս բաժինը պետք է ներառի հետևյալ տեղեկությունները՝ վաճառքի ծավալների կանխատեսում, մարքեթինգային ռազմավարություն, գնագոյացման քաղաքականություն, վաճառքի ռազմավարություն և աշխարհագրություն, մարքեթինգային բյուջե:

Աշխատանքային պլան. այս բաժնում Դուք պետք է ներկայացնեք, թե ինչպես եք պատկերացնում Ձեր ծառայությունների մատուցման ամբողջ գործընթացը: Այս բաժինը բաղկացած է հատվածներից, քանի որ աշխատանքային պլանի առաջին մասում պետք է ներկայացնել առկա հզորությունները՝ տարածք, շինություն, գույք, սարքավորումներ և այլն: Աշխատանքային պլանի մյուս մասում պետք է ներկայացվի անհրաժեշտ ռեսուրսները՝ տարածք, շինություն, գույք, սարքավորում, նյութական ռեսուրսներ, մարդկային ռեսուրսներ և այլն:

Ղեկավարման կազմակերպում. չափազանց կարևոր է մանրամասն ներկայացնել Ձեր քոլեջի ղեկավար անձնակազմին, աշխատողներին և կազմակերպչական կառուցվածքը: Այս բաժնում անհրաժեշտ է ներկայացնել հաստիքացուցակը:

Ֆինանսական պլան. այստեղ պետք է ներկայացնել Ձեր քոլեջի գործունեությունից ակնկալվող ֆինանսական արդյունքները և ակնկալվող շահույթի չափը: Եթե Ձեր քոլեջը նորաստեղծ է, ապա ակնհայտ է, որ Դուք չեք կարողանա հիմնել Ձեր ֆինանսական հաշվարկները նախորդ փորձի վրա: Այս դեպքում շատ կարևոր է, որպեսզի Դուք կարողանաք ապացուցել, որ Ձեր կողմից ներկայացված թվերը և կանխատեսումները հիմնված են ճշգրիտ և իրատեսական տվյալների վրա: Այս բաժնում ներկայացվող բոլոր թվերը պետք է մեկնաբանվեն, որպեսզի ավելի հասկանալի դառնան ընթերցողին: Եթե Ձեր բիզնես-պլանը ներկայացնում է Ձեր քոլեջի մոտակա 3-5 տարիների գործունեությունը, ապա **ֆինանսական պլանը** պետք է ներկայացվի հետևյալ հաշվետվությունների միջոցով՝

- Եկամտի և ծախսի հաշվետվություն,
- Դրամական հոսքերի հաշվետվություն,
- Հաշվապահական հաշվեկշիռ:

Ռիսկերի գնահատում . ակնհայտ է, որ Ձեր քոլեջը, մանավանդ սկզբնական շրջանում, կարող է հանդիպել զանազան ռիսկերի: Այդ պատճառով ռիսկերի մասին բաժնի ներառումը Ձեր բիզնես-պլանի մեջ կարող է ստեղծել տպավորություն, որ Դուք հաշվի եք առել բոլոր այն գործոնները, որոնք կարող են ազդել Ձեր ծրագրի վրա: Որոշ ռիսկերից կարելի է խուսափել՝ ապահովելով այլընտրանքային տարբերակներ: Նկարագրեք Ձեր բիզնեսի հետ առնչվող հիմնական ռիսկերը և բացատրեք, թե ինչպես եք պատրաստվում խուսափել կամ չեզոքացնել դրանք:

Հավելյալ փաստաթղթեր և տեղեկություններ. որպես հավելված Ձեր բիզնես-պլանին Դուք կարող եք կցել ցանկացած փաստաթուղթ և տեղեկություն, որն, ըստ Ձեզ, կարող է հավելյալ արժեք տալ Ձեր բիզնես-պլանին: Դրանք կարող են լինել Ձեր լսարանների լուսանկարները, շենքի հատակագծերը, լիցենզիաները, պայմանագրերը, հիմնական ղեկավար անձնակազմի մանրամասն կենսագրականները և այլն:

Ընդհանուր խորհուրդներ. պատշաճ ձևով կազմված բիզնես-պլանը լավ տպավորություն կստեղծի ցանկացած ներդրողի կամ վարկատուի մոտ: Կարևոր է ոչ միայն Ձեր ներկայացրած բիզնես-պլանի

բովանդակությունը, այլ նաև դրա արտաքին տեսքը: Ուստի Ձեր կազմած բիզնես-պլանը պետք է մասնագիտական տեսք և բովանդակություն ունենա: Դա ամենևին չի նշանակում, որ բիզնես-պլանը պետք է լինի բարդացված, ծանրաբեռնված տեղեկատվությամբ կամ ներկայացվի թանկ կազմով: Այն պետք է բավարարի հետևյալ «8 Հ» պայմաններին.

- Հոռետեսական սցենարով գրված
- Հստակ ձևակերպված
- Հավաստի
- Հետաքրքիր շարադրված
- Հասկանալի լեզվով գրված
- Հարմար կարդալու և օգտագործելու համար
- Հաճախակի վերանայվող
- Հսկելի

Գործարար հաղորդակցում

Գործընկերների հետ գրագետ և արդյունավետ հաղորդակցվելու հմտությունները հանդիսանում են արդյունավետ գործունեություն իրականացնելու և հաջողության հասնելու ամենակարևոր գործոններից մեկը:

Միջանձնային, ընտանեկան, աշխատանքային, միջազգային և բոլոր այլ տեսակի շփումներն արդյունավետ են լինում, եթե կողմերն իրապես ցանկանում են և ունակ են հաղորդակցվել:

Խ ո ս ա կ ց ա կ ա ն մ շ ա կ ու յ թ

Գործնական հաղորդակցման ժամանակ խոսակցական մշակույթն արտահայտվում է զրուցակցի մտածողության մակարդակի գնահատականով, զրուցակցին իրեն հասկանալի լեզվով դիմելով, նրա կյանքի փորձն արժևորելով: Գործնական խոսակցության, Խորհրդում իրականացվող քննարկումների ժամանակ պետք է օգտագործել պարզ, հասկանալի և ճիշտ խոսքեր, գրագետ ձևակերպել սեփական միտքը: Իզուր չէ, որ գոյություն ունի «ականջ է սղոցում» արտահայտությունը: Հաղորդակցման ժամանակ մենք պետք է կողմնորոշվենք դեպի զրուցակիցը: Եթե հաղորդակցության ժամանակ մենք կողմնորոշված ենք

մեզ վրա, այլ ոչ թե զրուցակցի, ապա մենք թույլ ենք տալիս բնորոշ սխալներ.

➤ չենք կազմակերպում մեր մտքերն արտահայտելուց առաջ, այլ արտահայտվում ենք ինքնաբերաբար՝ հուսալով, ավելի շուտ պահանջելով, որ ուրիշները «հասնեն» մեր հետևից,

➤ անփութության կամ անվստահության պատճառով ճշգրիտ չենք արտահայտում մեր մտքերը, այդ պատճառով դրանք երկիմաստ են դառնում,

➤ խոսում ենք շատ երկար, այնպես որ լսողը մեր ասածի վերջում արդեն չի հիշում, ինչ էր ասվել սկզբում,

➤ շարունակում ենք խոսել առանց հաշվի առնելու արձագանքում լսողը, թե ոչ,

Առանց զրուցակցի նկատմամբ կողմնորոշման, արտահայտությունները կրում են **մենախոսության** բնույթ: Տեղեկության կորուստը նման մենախոսական հաղորդակցության ժամանակ կարող է հասնել մինչև 50-80%-ի:

Հաղորդակցության առավել արդյունավետ ձևը **երկխոսությունն** է (դիալոգ), որի հիմքում ընկած է հարցեր տալու ունակությունը: Ուշադրությամբ ձևակերպեք Ձեր հարցերը, հիշեք, ինչպիսի հարց տաք, այդպիսի պատասխան էլ կստանաք:

Լ ս ե լ ու մ շ ա կ ու յ թ

Լսել չկարողանալը ոչ արդյունավետ հաղորդակցման հիմնական պատճառն է, հենց դա է բերում անհամաձայնության, սխալների և խնդիրների: Թվացյալ պարզության տակ (ոմանք մտածում են, թե լսելը ուղղակի ձայն չհանելն է) թաքնված է բարդ գործընթաց, որը լսողից պահանջում է կենսաէներգիայի զգալի ծախս, հաղորդակցման որոշակի ունակություններ:

Արդյունավետ լսելու դժվարությունները

• **Ուշադրության շեղում:** Մարդու ուշադրությունը կարող է շեղել այն ամենն, ինչն անսովոր է կամ դժգոհություն է առաջացնում:

• **Մտավոր գործունեության բարձր արագությունը:** Մարդիկ մտածում են 4 անգամ արագ, քան խոսում են: Այդ իսկ պատճառով, երբ որևէ մեկը մեզ հետ խոսում է, մեր ուղեղը հիմնականում ազատ է և հակված է շեղվել խոսողի մտքից:

• **Հակակրանքն այլ մարդկանց մտքերի նկատմամբ:** Ցանկացած մարդ ավելի բարձր է գնահատում իր մտքերը և նրա համար ավելի դուրեկան ու հեշտ է հենց նրանց հետևելը, քան ստիպել իրեն հետևել գործընկերոջ դատողություններին:

• **Ուշադրության ընտրողականությունը:** Մարդիկ հակված չեն լսման ելու գործընթացում հավասարաչափ ուշադրություն ընձեռել ընկալման տարբեր օբյեկտներին (բառեր, դիմախաղ, դիրքեր, ժեստեր, ինտոնացիա և այլն): Ամբողջ ասվածն ուշադիր լսելու և բոլոր ընկալման օբյեկտների ուղղությամբ միաժամանակ որևէ բան ներքուստ արձանագրելու կարողությունը շատերի համար դժվար հասանելի է: Այդ իսկ պատճառով, որպես պաշտպանողական մեխանիզմ, մենք սովոր ենք ընտրել այն ընկալման օբյեկտը, որը որոշակի ժամանակահատվածի ընթացքում մեզ համար առավել հետաքրքրություն է ներկայացնում: Լսելու այս դժվարությունը բերում է խոսողի ասվածի ընկալման ամբողջականության կորուստին:

Լսելու սխալները

Զրուցակցին ընդհատելը նրա հաղորդման ժամանակ: Մարդկանց մեծամասնությունն ընդհատում են միմյանց ոչ գիտակցաբար: Ղեկավարներն ավելի հաճախ ընդհատում են ենթականերին, իսկ տղամարդիկ՝ կանանց:

Ընդհատման դեպքում պետք է ներողություն խնդրել և արտահայտվելուց հետո աշխատել միանգամից վերականգնել զրուցակցի մտքի «թելը»: Կիրառելի է հետևյալ արտահայտությունը՝

• *Շարունակեք, խնդրեմ, Դուք խոսում էիք...*

Հապճեպ եզրակացությունները ստիպում են զրուցակցին գրավել պաշտպանողական դիրք, որը միանգամից արգելք է ստեղծում արդյունավետ հաղորդակցման համար:

Հապճեպ առարկությունները հաճախ առաջանում են խոսողի հետ անհամաձայնության դեպքում: Հաճախ մարդը չի լսում, այլ մտովի ձևավորում է իր առարկությունը և սպասում արտահայտվելու հերթին: Այնուհետև տարվում է իր տեսանկյունը հիմնավորելով և չի նկատում, որ զրուցակիցը ձգտում էր ասել կամ ասել է արդեն նույնը:

Անտեղի խորհուրդներն ընդհանրապես տալիս են այն մարդիկ, որոնք ընդունակ չեն իրական օգնություն ցույց տալու: Ընդհանրապես, ցանկացած խորհուրդ պետք է լինի տեղին, սպասված: Միայն այդ դեպքում այն կարող է ճիշտ ընկալվել և ծառայել իր նպատակին:

Անուշադրության դեմ «դեղատոմսը» հետևյալն է՝ աշխատեք մշտապես վառ պահել ընթացող հաղորդակցության հետ Ձեր ներքին դրդապատճառային (մոտիվացիոն) կապը:

Լ ս ե լ ու եր ե ք մ ա կ ար դ ա կ ն եր ք

Լսելու երեք ներկայացվող մակարդակները հստակ սահմանազատում չունեն, նրանք կարող են մեկմեկու փոփոխվել՝ կախված գործարար հաղորդակցման իրավիճակից: Երրորդ մակարդակից դեպի առաջինն ընթանալու արդյունքում բարձրանում է մեր ընկալման մակարդակը, դուրս են գալիս լարումները, ավելանում է փոխգործակցության արդյունավետությունը: Լսելու երեք մակարդակները ներկայացվում են ըստ Մադելին Բերկլի-Ալենի «Լսման մոռացված արվեստը» գրքի: Լսելու մակարդակների հետ ծանոթությունը կարող է նպաստել յուրաքանչյուրին՝ իր լսելու ունակությունների ինքնավերլուծությունն իրականացնելու համար:

1. Ապրումակցային լսում

Այս մակարդակում լսողը խուսափում է խոսողի մասին դատողություններ իրականացնելուց և ասես իրեն դնում է նրա տեղը: Լսելու այս մակարդակի իրականացման բնութագրերն են.

- տվյալ պահին, տվյալ տեղում գտնվելու զգացողությունը,
- հարգանք խոսողի նկատմամբ և նրա հետ կոնտակտի առկայություն,
- կենտրոնացում խոսողի հաղորդակցության ձևի վրա (ներառյալ՝ մարմնի լեզուն), ապրումակցում նրա մտքերին և զգացմունքներին,

- սեփական մտքերի և զգացմունքների անտեսում, ուշադրությունը կենտրոնացած է բացառապես լսելու գործընթացի վրա:

2. Մենք լսում ենք բառերը, սակայն իրականում չենք լսում հաղորդումը

Գործնական փոխազդեցության այս փուլում, գործընկերոջը լսելով, մարդիկ մնում են հաղորդակցության «մակերևույթին», նրանք չեն ըմբռնում ասվածն ամբողջ խորությամբ: Մարդը փորձում է լսել զրուցակցին և միևնույն ժամանակ չի ձգտում հասկանալ նրա իրական մտադրությունները: Այս դեպքում լսողը կենտրոնանում է տրամաբանության վրա, ավելի ընկալում հաղորդակցության տրամաբանությունը, քան զգացմունքները և հուզականորեն օտար մնում է հաղորդակցության գործընթացի նկատմամբ:

3. Լսում՝ ժամանակավոր «անջատումներով»

Փոխազդեցության գործընթացում լսողն ընդհանուր առմամբ հասկանալով ինչ է տեղի ունենում ասես լսում է և չի լսում: Երբեմն լսողը «ականջի ծայրով» է լսում և ուղղակի սպասում է պահին, որ ինքն արտահայտվի: Լսելու երրորդ մակարդակում լսելու գործընթացը պասիվ է, ասվածին տրվող արձագանքը՝ ոչ այնքան ակտիվ: Այսպիսի լսումը, որպես կանոն, ունի «դատարկ» հայացք և լողը հեշտությամբ կարող է կորցնել խոսակցության «թելը»: Այս մակարդակում լսողը ասես ավելի է կարևորում իր կողմից ասվածը:

Ի ն չ պ ի ս ի՞ն պ ե տ ք է լ ի ն ի « ի դ ե ա լ ա կ ա ն » լ ս ո ղ ը

- «Ի դեալական» լսողը պետք է ունենա հետևյալ բնութագրերը.
- իմացասեր միտք և «բաց սիրտ»,
 - նոր մտքերը և գաղափարները ըմբռնելու և իմացածի հետ համադրելու ունակություն,
 - առանց կանխակարծության և դատապարտման լսելու ունակություն,
 - ընթացող փոխազդեցությունը համակողմանի ընկալելու և զարգացման առանձնահատկությունների գնահատման ունակություն,
 - կարևոր մանրամասները, «բանալի» խոսքերը ընկալելու ունակություն,

• հաղորդակցման էությունը, խորքային իմաստն, ընկալելու ունակություն,

- լսելու գործընթացում մշտական զգոն լինելու ունակություն,
- սեփական զգացողությունների, զգացմունքների և ներզգացողության (ինտուիցիա) օգնությամբ խոսողի մտքերի և գաղափարների վրա կենտրոնացման ունակություն:

Թիմային աշխատանք

Քոլեջի խորհուրդը մարդկանց խումբ է, որն աշխատանքի բարձր արդյունավետություն ապահովելու համար պետք է դառնա թիմ: Ուստի և ցանկալի է, որ խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ ծանոթ լինի թիմային աշխատանքի առանձնահատկություններին:

Թիմի հիմնական գաղափարն այն է, որ թիմում աշխատողները համագործակցում են, այլ ոչ թե մրցակցում: Թիմը խմբի առանձնահատուկ տեսակ է, որի անդամներն ունեն՝

- իրար փոխադարձաբար լրացնելու հմտություններ,
- նպատակամղված են որոշակի ընդհանուր միասնական նպատակի,
- խնդիրների իրագործման նկատմամբ ցուցաբերում են որոշակի ընդհանուր մոտեցումներ:

Աշխատանքային թիմի արդյունավետության բնութագրիչները

1. Թիմին տրվող առաջադրանքի կարևորությունը

Թիմը, ընդգրկելով առավել դժվար լուծելի խնդիրներ, ավելի մեծ պատասխանատվություն, որոշումների կայացման, պլանավորման և ինքնահսկման իրավասություններ՝ իր անդամներին տալիս է սեփական աշխատանքի նկատմամբ առավել մեծ պատասխանատվության զգացում՝ նպաստելով նրանց բավարարվածության և հետաքրքրվածության (մոտիվացիայի) բարձրացմանը:

2. Պարզականությունների և խրախուսման առումով թիմի անդամների կախվածությունը իրարից

Փոխադարձ կախվածություն ունենալով միմյանցից՝ իրենց գործառույթներն արդյունավետ կատարելու նպատակով թիմի անդամները փոխգործակցում են:

Կատարված աշխատանքի դիմաց թիմի յուրաքանչյուր անդամի պարգևատրումը նույնպես կախված է թիմի ընդհանուր հաջողություններից:

Ընդհանուր առմամբ, քանի դեռ խնդիրը չի պահանջում իրականացնողների փոխադարձ կախվածություն, չի լինում նաև թիմ ստեղծելու կարիք:

3. Աշխատանքին ցուցաբերվող աջակցություն

Թիմին ցուցաբերվող աջակցությունը արդյունավետ թիմի կարևորագույն բաղադրիչներից է: Աջակցության հիմնական դրսևորումներից են՝

- անհրաժեշտ տեղեկությունների և տեխնոլոգիայի տրամադրումը,
- թիմի անդամների գիտելիքների և ունակությունների շարունակական զարգացմանը նպաստելը,
- թիմի անդամների հաջողությունների ճանաչումը և խրախուսումը:

4. Թիմի ներսում գործընթացների ճիշտ իրականացման նախապայմանները

Թիմի հավատն իր ուժերի և խնդիրը լուծելու կարողության նկատմամբ:

Միմյանց ցույց տրվող աջակցությունը:

Աշխատանքի ծանրաբեռնվածության արդարացի բաշխումը:

Թիմի ներսում լավ հաղորդակցությունը և փոխգործակցությունը:

Այս ամենի առկայությունը բերում է համախմբվածության և ներդաշնակ գործունեության:

5. Արդյունավետ առաջնորդությունը

Թիմի առաջնորդը պետք է շեշտը դնի ավելի շատ աջակցության, քան վերահսկման վրա:

Վերահսկիչ լինելու փոխարեն առաջնորդը պետք է հանդես գա որպես թիմի զարգացման երաշխավոր:

Թ ի մ ի ա ն դ ա մ ն եր ի դ եր եր ը

Գիտելիքներ ներդնող.

Թիմին տրամադրում է արժեքավոր տեղեկություններ:

Պատրաստակամորեն կիսում է իր մասնագիտական գիտելիքներն ու փորձառությունը մյուս անդամների հետ՝ նպաստելով թիմի ընդհանուր նպատակների բարեհաջող իրագործմանը:

Գործընթացներին հետևող.

Այս անդամը թիմին մղում է հետևողականորեն դիտարկել, թե ինչպես է թիմը գործում՝ տալով հետևյալ բնույթի հարցեր՝ «Մենք այս կետի վրա կանգ ենք առել արդեն երեք ժամ և քննարկել ենք օրակարգի ընդամենը մեկ հարց: Կարո՞ղ ենք ավելի արդյունավետ աշխատել»:

Նա կարող է արձանագրել նաև թիմի հիանալի առաջընթացը:

Մարդկանց աջակցող.

Այս դերը ստանձնող թիմի անդամը հանձն է առնում առաջնորդի որոշ պատասխանատվություն՝ զգացմունքային աջակցություն ցուցաբերելով խմբի անդամներին և նպաստում ծագող կոնֆլիկտների կառավարմանը:

Իր ժպիտով, հանգիստ տեսքով օգնում է մյուսներին լիցքաթափվել:

Առարկող, վիճարկող.

Թիմում ինքնագոհության և ոչ քննադատական մտածողության կանխման նպատակով թիմը կարիք ունի այնպիսի անդամի, որն ընդդիմանում և բողոքարկում է անհաջող մտքերը և առաջարկությունները:

Թիմի այսպիսի անդամը պետք է ունենա միջանձնային արդյունավետ և ճկուն հարաբերությունների ունակություն:

Ունկնդրող, լսող.

Լսելը, հատկապես ակտիվ և ապրումակցումով լսելը, թիմի հաջողության կարևոր գրավականներից մեկն է: Եթե այլոց ծայնը թիմում չեն լսում, ապա թիմի ջանքերն ամբողջականորեն իրագործվել չեն կարող:

Որպես ակտիվ ունկնդրող թիմի անդամը կամ առաջնորդը ընդունակ է ամփոփել բանավեճը և խմբի առաջընթացը:

Միջնորդ.

Երբեմն, բանավեճերը թիմում կարող են այն աստիճան ինտենսիվ և տևական բնույթ ձեռք բերել, որ մարդիկ այլևս չեն լսում և պատասխանում միմյանց: Նրանք կարող են անցնել հանդարտեցման սահմանը:

Այդպիսի իրավիճակներում թիմի անդամը կամ առաջնորդը պետք է միջամտի բանավեճին:

Դռնապահ.

Թիմային ջանքերում հաճախ հանդիպող խնդիրներից մեկն այն է, որ թիմի որոշ անդամներ չեն կարող իրենց ներդրումն անել ընդհանուր ջանքերում, քանի որ մյուս անդամ(ներ)ը գերիշխող դեր են ստանձնում քննարկումների ընթացքում:

Երբեմն, նույնիսկ, եթե թիմի համեստ անդամի տեսակետները հնչում են, դրանք կարող են մոռացվել: Երբ հնարավորության այդ «դարպասը» որոշ անդամների համար փակվում է, թիմի դռնապահը միջամտում է այն բացելու համար:

Նա խնդրում է, որ այդ անդամին թույլատրվի ներդնել իր ջանքը կամ որ ճանաչվի այդ ներդնումը:

Թ ի մ ի ար դ յ ու ն ա վ ե տ ա ն դ ա մ ի հ ա տ կ ա ն ի շ ն եր ը

Խնդրին ուղղորդած հատկանիշներ.

- այլոց հետ պատրաստակամորեն կիսում է իր փորձը,

- ստանձնում է պատասխանատվություն խնդիրների համար,
- պատրաստ է նվիրվել թիմի նպատակներին,
- ունակ է տեսնել «ամբողջական պատկերը»,
- ցանկություն ունի կոշտ հարցադրումներ անել (արդյո՞ք ճիշտ ենք ընթանում, ի՞նչն է սխալ արվում),
- ցանկություն ունի ինչ-որ նոր բան փորձարկել (օգնում է թիմում պահպանել նորարարության ոգին):

Մարդկանց ուղղորդված հատկանիշներ, գործողություններ և պահվածք.

- վստահում և հավատում է թիմակիցներին,
- կիսում է հաջողության դափնիները: Սովորաբար թիմի անդամները ունենում են այս կամ այն չափի ներդրում հաջողության մեջ: Ուժեղ «խաղացողի» համար առավել կարևոր է խմբի առաջադրանքի բարեհաջող իրագործումը, քան իր անձնական ծառայությունների ճանաչումն ու ցուցադրումը,
- ճանաչում և ընդունում է այլոց հաջողությունները,
- ուշադիր լսում է և «կիսում է» տեղեկությունները,
- քննադատում է և ընդունում է քննադատություն,

Թիմում վստահության մթնոլորտի ստեղծումը.

- թիմային աշխատանքն անհնար է առանց վստահության բարձր աստիճանի,
- աշխատելով այլ մարդկանց հետ՝ անհրաժեշտ է այնքան վստահել միմյանց, որ հնարավոր լինի փոխանակել տեղեկություններ, համախմբվել նպատակների շուրջը, միասին գնալ անհրաժեշտ ռիսկի և արդյունավետ հաղթահարել դժվարությունները:

Թիմային աշխատանքի ձեր հմտությունների զարգացման և բարենպաստ աշխատանքային միջավայր ստեղծելու համար սկսեք պարզ և շատ արդյունավետ մի վարժությունից, որը կարող եք կատարել Խորհրդի նիստը սկսելուց առաջ և նիստի ավարտից հետո: Այս վարժությունը կոչվում է «Արտասանում ենք միասին»:

Մասնակիցները միասին արտասանում են բոլորին ծանոթ բանաստեղծության՝ երկրորդ կամ քառաբող: Ընդ որում՝ Խորհրդի անդամներից յուրաքանչյուրն արտասանում է մեկական բառ: Արտասանությունն իրականացվում է շրջանով, մինչև քառաբողի կամ երկրորդի ավարտը: Արտասանությունը պետք է կրկնվի այնքան ժամանակ, մինչև սրացվի հսրակ և հարմոնիկ՝ ասես արտասանում է մեկ մարդ: Ժամանակի ընթացքում երկրորդները կարող են փոփոխվել, մինչև ժամանակ երկրորդներից որևէ մեկը կարող է դառնալ տրվյալ Խորհրդի նշանաբանը:

Որպես սկիզբ, առաջարկում ենք Եղիշե Չարենցի հանրահայտ «Ես իմ անուշ Հայաստանի» բանաստեղծության հետևյալ երկրորդը.

«Աշխարհ անցիր, Արարարի նման ճերմակ գագաթ չկա, ինչպես անհաս փառքի ճամփա ես իմ Մասիս սարն եմ սիրում»:

Խորհրդի աշխատանքներն արդյունավետ կազմակերպելու հարցում կօգնի մեկ այլ վարժություն, որը կոչվում է «Դերախաղային քննարկում «աքվարիումի» մեթոդով»:

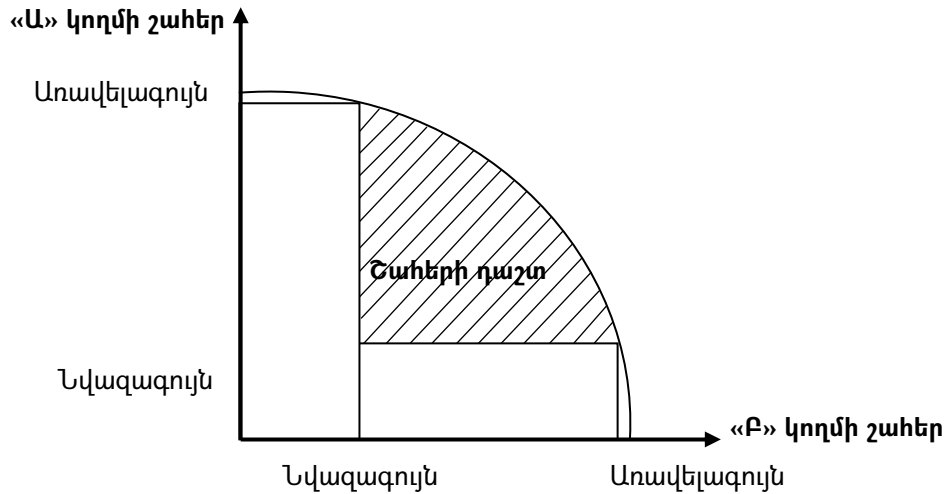
Նշանակվում է 5 դերակատար, որոնք նստում են՝ շրջան կազմած «աքվարիումի» ներսում և կատարում են Խորհրդի մեկ այլ անդամի դերը՝ հիմնադրի ներկայացուցիչ, գործադու, արհմիության ներկայացուցիչ, ուսանող և դասախոս (կարևոր է որոշել դերերի բաշխումը. Օրինակ՝ հիմնադրի ներկայացուցիչը կատարում է գործադուի դերը, գործադուրն՝ ուսանողի, ուսանողը՝ արհմիության ներկայացուցիչի և այլն): Մնացած մասնակիցները՝ «ձկնորսները», նստում են արտաքին շրջանում և հետևում «ձկներին», որոնք պետք է քննարկեն հաստատության գործունեությանը վերաբերող որևէ խնդիր, օրինակ՝ ինչպե՞ս է հաստատությունը նախապատրաստվելու հաջորդ ուսումնական տարվան և ի՞նչ անել՝ ավելի շատ դիմորդներ ունենալու համար:

«Աքվարիումում» գտնվողներից յուրաքանչյուրը ներկայացնում է իր տեսակետն ու առաջարկը՝ համաձայն կատարվող դերի: Վերջում «ձկներն» ու «ձկնորսները» միասին քննարկում են տեղի ունեցածը՝ նշելով, թե ինչպես էին իրենց զգում ուրիշի դերում և որքանով դա նրանց հաջողվեց:

Բանակցությունների վարում

Բանակցությունները վարվում են համատեղ որոշումների ընդունման նպատակով: Համատեղ որոշումն այն է, որը կողմերը դիտարկում են որպես տվյալ իրավիճակում լավագույնը:

Պարետոյի սկզբունքը



Պարետոյի սկզբունքը: Փոխզիջումները պետք է հնարավորություն տան պահպանելու կողմերի շահերի ներկայացման նվազագույն չափը: Եթե շահերի դաշտը չի գոյանում, ապա բանակցությունները չեն կայանում, իսկ պայմանավորվածություններն առավելագույնս կարող են արձանագրել նորից հանդիպելու պատրաստակամությունը:

Նախապատրաստություն բանակցություններին

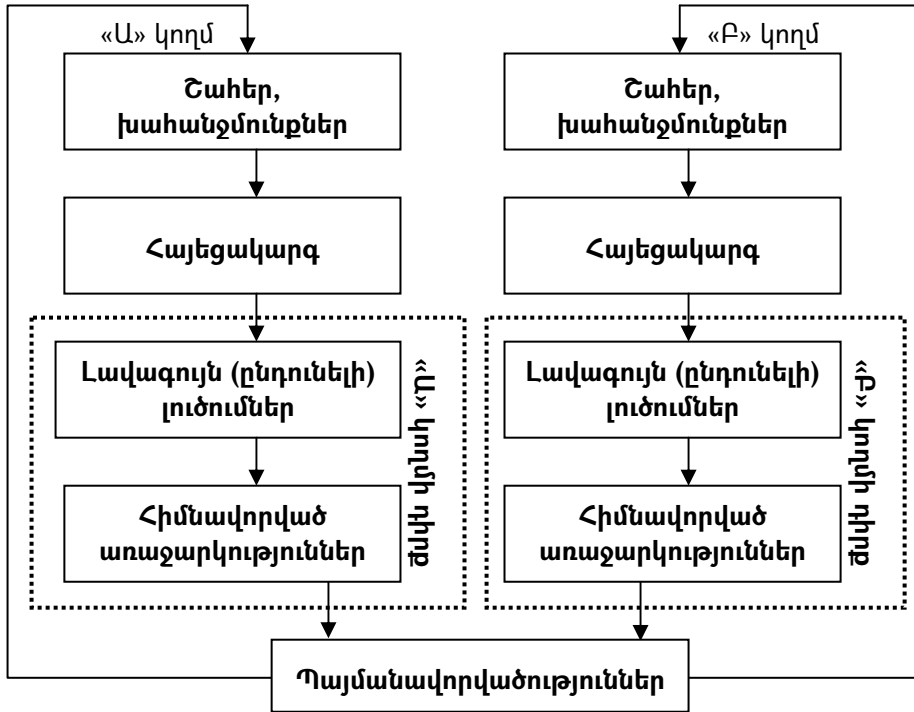
- ❖ Հիշե՛ք՝ կոնֆլիկտը չբացահայտված հնարավորություն է:
- ❖ Մի կողմ դրե՛ք քարացած պատկերացումները բանակցությունների հնարավոր ելքի մասին:
- ❖ Նշե՛ք կողմերի կարիքները և պահանջումները:
- ❖ Վերլուծե՛ք Ձեր և հակադիր կողմի շահերը: Նշե՛ք շահերի առավելագույն և նվազագույն սահմանները:

- ❖ Ձևակերպե՛ք բանակցություններում Ձեր **հայեցակարգը** (*հասկանալու, մեկնաբանելու հիմնական եղանակ*):
- ❖ Ձևավորե՛ք Ձեր դիրքը (*տեսակետ, վերաբերմունք ինչ-որ հարցի նկատմամբ, պահվածք, որը պայմանավորված է այդ վերաբերմունքով*):
- ❖ Առաջադրե՛ք լուծման **ցանկալի տարբերակներ**:
- ❖ Նախապատրաստե՛ք այդ տարբերակների համար **առաջարկություններ**, տվե՛ք **հիմնավորումներ**:
- ❖ Ունեցե՛ք հետևյալ հարցերի պատասխանները.
 - Ի՞նչ է մեր ուզածը,
 - Ի՞նչ է ուզում հակադիր կողմը,
 - Ի՞նչ տիպի ռազմավարություն կամ մարտավարություն կարող է ազդել հակադիր կողմի դիրքորոշման վրա,
 - Ի՞նչն է քիչ կարևոր մեզ համար, ի՞նչը՝ հակադիր կողմի համար,
 - Ի՞նչն է շատ կարևոր մեզ համար, ի՞նչը՝ հակադիր կողմի համար,
 - Ինչպիսի՞ն կարող են լինել հակադիր կողմի հիմնավորումները,
 - Ինչպիսի՞ քայլեր պետք է անի հակադիր կողմը համաձայնության դեպքում:

Բանակցությունների հոգեբանական մեխանիզմները

- Նպատակաուղղվե՛ք դեպի խնդրի լուծում:
- Պահպանե՛ք լավ կամ չեզոք միջանձնային հարաբերություններ հակադիր կողմի հետ:
- Ձեր դիրքը ներկայացրե՛ք բաց, նպատակները՝ հստակ:
- Հայտնե՛ք հակադիր կողմին նպատակները ճշտելու Ձեր պատրաստակամությունը:
- Հայտնե՛ք հակադիր կողմին, որ վստահում եք իրեն:
- Հիշե՛ք, որ բանակցություններում կարևոր է, թե ինչպես է գնահատում Ձեզ հակադիր կողմը:

Բանակցությունների սկզբունքային կառուցվածքային սխեման ըստ Աղասի Պետրոսյանի².



Բանակցությունների սկզբունքային կառուցվածքային սխեման իր մեջ ներառում է՝

- բանակցային գործընթացի դրդապատճառային հիմքերը՝ **պահանջմունքներ, շահեր,**
- կողմերի **հայեցակարգերը**, որոնք կարող են հիմնվել օրենքների, արժեքների, սովորույթների, պատկերացումների, ընդունված բարոյական նորմերի վրա,

² Ա. Պետրոսյան, «Գործարար հաղորդակցություն»

• կողմերի դիրքերը, որոնք իրենց մեջ պարունակում են **լավագույն, հակադիր կողմից հնարավոր (ընդունելի) լուծումները և հիմնավորված առաջարկությունները,**

- **պայմանավորվածությունները**, եթե դրանք ձեռք են բերված, ուղղորդվում են կողմերի շահերի և պահանջմունքների բավարարմանը,
- բանակցային գործընթացը շարունակվում է այնքան, քանի դեռ կողմերի **շահերը և պահանջմունքները** լիովին բավարարված չեն:

Բանակցությունների ընթացակարգային կառուցվածքը

1-ին փուլ

- Դիրքորոշումների ներկայացում և պարզաբանում:
- Առաջարկությունների, խնդրի լուծման մոտեցումների ներկայացում:

2-րդ փուլ

- Սեփական դիրքորոշման հասկանալի հիմնավորում:
- Առաջարկությունների, հիմնավորումների փոխադարձ գնահատում, ընդունելի և անընդունելի կողմերի նշում:
- Հնարավոր պայմանավորվածությունների շրջանակի որոշում:

3-րդ փուլ

- Ընդհանուր բանաձևի համաձայնեցում, մանրամասների ճշտում:
- Պայմանավորվածությունների ձեռքբերում:

Բանակցությունների ռազմավարությունները

Բանակցություններում կիրառվող **ռազմավարությունները** հիմնականում երկուսն են՝

«Հաղթանակ – Պարտություն», երբ՝

- մոտեցումը հիմնախնդրին իրականացվում է ուժի/իշխանության դիրքից.
- ուժեղ կողմը «հաղթում է».
- թույլ կողմը զիջում է:

Այս ռազմավարությամբ իրականացվող բանակցությունների ընթացքում չեն բացահայտվում կողմերի իրական կարիքները և շահերը: Կողմերից մեկի «հաղթանակը» ձեռք է բերվում հիմնականում հակադիր կողմի շահերի ոտնահարման միջոցով:

Այս տարբերակում պարտվող կողմը չի կարողանում իրականացնել իր պահանջմունքները, հեռանում է բանակցություններից ձեռնունայն, պահպանում է անհամաձայնություն, ունանալի ցանկություն, որի հետևանքով հետագա հաղորդակցությունը հաղթող կողմի հետ կարող է դժվարանալ:

«Հաղթանակ – Հաղթանակ», երբ

- կողմերը ճանաչում են միմյանց կարիքները,
- հիմնախնդրի քննարկումն ընթանում է կարիքների, այլ ոչ թե լուծումների տեսանկյունից,
- կողմերը հրաժարվում են ուժի/իշխանության դիրքերից հանդես գալուց:

Բանակցությունների տեսնողի գիտն

- Ակտիվ եղե՛ք: Պասիվությունը կընդունվի որպես թուլություն:
- Մի՛ համոզեք հակադիր կողմին, որ նրա դիրքերը սխալ են:
- Աշխատե՛ք իրագործել «հաղթանակ-հաղթանակ» սկզբունքը «հաղթանակ-պարտություն» սկզբունքի փոխարեն:
- Համբերատար եղե՛ք, կիրառե՛ք ակտիվ ընկալում:
- Ձեր հիմնավորումները ներկայացնելիս հաշվի առե՛ք նաև հակադիր կողմի պահանջմունքները:
- Տվե՛ք հարցեր: Ով հարցնում է, նա վարում է:
- Առանձնացրե՛ք անձը խնդրից: Հարձակվե՛ք խնդրի վրա:
- Օգնե՛ք հակադիր կողմին վերանայելու իր ոչ իրատեսական սպասումներն ու պլանները:
- Եղե՛ք ճկուն: Հետևե՛ք Ձեր նպատակին, բայց ոչ երթուղուն:

Բանակցությունների մարտավարություններ

- «Խուսափում»՝ խնդրանք հետաձգել հարցի քննարկումը, նպատակը՝ ժամանակ շահել:
- «Սայլամի»՝ սեփական դիրքի դանդաղ բացում, նպատակը՝ ստանալ ավելի շատ տեղեկություն, քան տալ:
- «Փաթեթավորում»՝ մի քանի հարցերի համատեղ քննարկում, որոնք ընդգրկում են գրավիչ և ոչ գրավիչ առաջարկներ, դրանք միասին ընդունելու պայմանով:
- «Վերջին պահին պահանջներ ներկայացնելը»՝ օգտագործվում է համաձայնության վավերացման պահին: Եթե կողմը շահագրգիռ է, ապա պահանջները կարող են ընդունվել:
- «Կողոպուտ»՝ երբ կողմերից մեկն իր համար չեզոք, սակայն հակադիր կողմի համար անցանկալի պահանջներ է ներկայացնում՝ նպատակ ունենալով ստանալ ցանկալի զիջումներ տվյալ պահանջները հանելու համար:

Անբարյալ ամոթյան դեպքում կիրառվող հնարքներ

- Խնդրե՛ք հակադիր կողմին արտահայտել նույն միտքը դրականորեն:
- Որոշ թշնամական արտահայտություններ թողե՛ք առանց արձագանքի:
- Արտահայտություն. «Խնդրում եմ, բացատրեք, ինչ՞ու է Ձեր ասածը արդարացի»:
- Դիմե՛ք հումորի:
- Համաձայնե՛ք տվյալ հարցը քննարկել հետո:
- Խոսե՛ք հանգիստ, փոխեք քննարկման ուղղությունը:
- Ընդմիջում խնդրե՛ք:
- Ցույց տվե՛ք, որ հասկացել եք հակադիր կողմի մարտավարությունը:

Բանակցային գործընթացում ձեռք բերված պայմանավորվածությունների հուսալիությունը որոշող հարցեր՝

1. Արդյո՞ք հնարավորություն կտան պայմանավորվածությունները (համաձայնագիրը) կարգավորել կամ լուծել խնդիրը:

2. Արդյո՞ք կարող են կողմերը իրականում կատարել իրենց խոստումները, ե՞րբ, որտե՞ղ, ինչպե՞ս, ո՞վ:

3. Արդյո՞ք հավասարակշռված են պայմանավորվածությունները (համաձայնագիրը) և բաժանում են երկու կողմերը նրա կատարման պատասխանատվությունը:

4. Արդյո՞ք նշված են ստուգման և վերանայման ժամկետները:

Համոզելու կանոնները

Համոզելն ունի բարդ կառուցվածք, այն ընդգրկում է գիտելիքներ, հույզեր, կամային բաղադրիչներ: Դատողությունների ծայրահեղությամբ, եթե նույնիսկ դրանք ճիշտ են, համոզել ուրիշներին շատ դժվար է, այստեղ աշխատում են պաշտպանական հոգեբանական մեխանիզմները: Եթե ուզում եք համոզել մարդուն, սկզբում պետք է նրան հասկանալ, պարզելու համար նրա անհամաձայնության պատճառները, ներգրավել համատեղ քննարկման մեջ ընդհանուր որոշում ընդունելու համար: Եթե ընդհանուր որոշումը չի ստացվում, ապա գոնե հայտնի կլինեն տեսակետները, նրանց մտածվածությունը, հիմնավորվածությունը, որը հնարավորություն կտա հետագայում շարունակել քննարկումը:

Զրուցակցին համոզելիս կիրառվում են փաստարկներ: Առավել արդյունավետ է փաստարկների ներկայացման հետևյալ հաջորդականությունը՝ ուժեղ փաստարկներ – միջին փաստարկներ – ամենաուժեղ փաստարկներ:

Ստորև ներկայացվում են Դեյլ Քարնեգիի մշակած 12 կանոնները³, որոնց կատարումն, ըստ նրա, հնարավորություն է տալիս համոզել զրուցակցին սեփական տեսակետի ճշտության մեջ: Կանոնները վերցված են կյանքից և գործնական են:

1. Վեճի մեջ հաջողության հասնելու ճիշտ եղանակը վեճից խուսափելն է:

³ Ըստ Դեյլ Քարնեգիի «Ինչպես ձեռք բերել ընկերներ և ազդել մարդկանց վրա» գրքի:

2. Դրսևորե՞ք հարգանք զրուցակցի կարծիքի նկատմամբ, երբեք մի՛ ասեք, որ նա ճիշտ չէ:

3. Եթե դուք ճիշտ չեք, խոստովանե՞ք դա արագ և վճռական:

4. Հենց սկզբում տրամադրվե՞ք սիրալիր տոնի:

5. Կարողացե՞ք հասնել նրան, որ զրուցակիցը հենց սկզբից ասի Ձեզ «այո»:

6. Թույլ տվե՛ք, որ հիմնականում խոսի Ձեր զրուցակիցը:

7. Թող զրուցակիցը կարծի, որ Ձեր կողմից արտահայտած կարծիքը իրենն է:

8. Միշտ ձգտե՛ք անկեղծորեն նայել իրերին ձեր զրուցակցի տեսանկյունից:

9. Համակրանքով վերաբերվե՛ք ուրիշների մտքերին և ցանկություններին:

10. Կոչ արե՛ք ավելի ազնվաբարո շարժառիթների:

11. Ներկայացրեք Ձեր մտքերը տպավորիչ կերպով:

12. Մարտահրավեր նետե՛ք, դիպչե՛ք հոգու նուրբ լարերին:

Բանակցելու ձեր կարողությունները զարգացնելու համար Խորհրդի անդամներով կազմակերպեք հետևյալ դերախաղը:

<p>Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ (իր սեփական դերում) Խորհրդի անունից հանդիպում է որևէ մեկի հետ (դրա դերը կարող է կատարել Խորհրդի մեկ այլ անդամ)՝ բանակցելու հաստատության որևէ խնդրի շուրջ:</p> <p>Հարմար է, երբ բաժանվում են չորս ենթախմբերի. արհմիության ներկայացուցիչ, գործատու, հիմնադրի ներկայացուցիչ, հաստատության ներկայացուցիչ՝ դասախոս և ուսանող: Ստորև նշված են յուրաքանչյուր ենթախմբի առաջադրանքների տարբերակներ: Տրվում է 20 րոպե պատրաստվելու, 10-ական րոպե՝ յուրաքանչյուր ենթախմբի գոնե մեկ անդամի մասնակցությամբ դերային ներկայացումների համար: Ներկայացումները դիտվում են Խորհրդի ամբողջ կազմով՝ առանց մեկնաբանությունների և ընդհատման, ապա քննարկվում են:</p> <p>1-ին ենթախումբ՝ արհմիության ներկայացուցիչներ. <i>«Բանակցություններ «դրսի» գործադուրի հեղ շրջանավարտների»</i></p>
--

աշխատանքի տեղավորման, եռակողմ պայմանագրեր կազմելու վերաբերյալ», «Հանդիպում Ռուսաստանի Դաշնության (կամ որևէ այլ երկրի) դեսպանատան համապատասխան աշխատակցի հետ՝ այդ երկրում փորձի փոխանակման նպատակով հաստատության դասախոսական կազմի պարավիտայության այց կազմակերպելու համար»:

2-րդ ենթախումբ՝ գործատուներ. «Բանակցություններ «դրսի» գործատուների հետ պրակտիկաների կազմակերպման վերաբերյալ», «Բանակցություններ «դրսի» գործատուների հետ՝ նրանց աշխատողների համար հաստատությունում որևէ թեմայով (օրինակ՝ հաղորդակցության հմտություններ) վճարովի վերապատրաստման դասընթացներ (թրեյնինգ) կազմակերպելու մասին»:

3-րդ ենթախումբ՝ տարածքային (տեղական) (ինքնա)կառավարման մարմինների ներկայացուցիչներ. «Պատրաստում են օրինակ՝ հաստատության հանրակացարանի շինարարության համար համապատասխան թույլտվություն ստանալու մասին հարցը և ներկայացնում վերադասին», «Հաստատության ֆինանսական խնդիրների լուծման համար պոպտեմիալ հովանավորի հետ հանդիպում»:

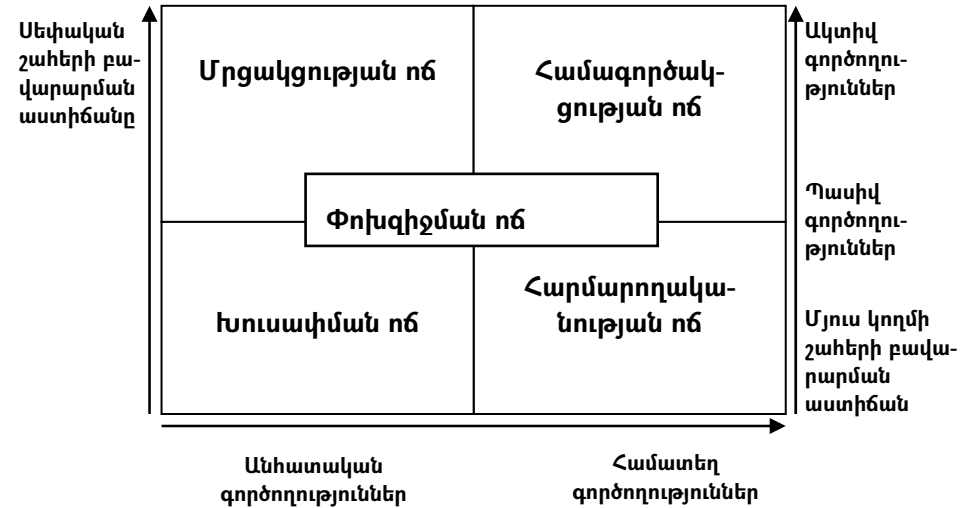
4-րդ ենթախումբ՝ ուսանող/դասախոս. «Քննարկել հաստատության ռազմավարական ծրագրի որևէ միջոցառման (օրինակ՝ անձնակազմի զարգացում կամ PR միջոցառումներ) իրականացման հարցը դոնոր կազմակերպության ղեկավարի կամ օրինակ՝ ՀՀ սիյուռքի նախարարության ներկայացուցչի հետ»:

Կոնֆլիկտների կառավարում

Հաղորդակցության և, հատկապես, համագործակցության ընթացքում հաճախ այս կամ այն պատճառով կոնֆլիկտներ են ծագում: Անխուսափելի են Կառավարման Խորհրդի և հաստատության տնօրինության միջև տարաձայնությունների ծագման դեպքերը:

Կոնֆլիկտների կառավարման առավել հաջող համակարգը կոչվում է Թոմաս-Կիլմենի մեթոդ, որի գրաֆիկական դրսևորումը ստացել է Թոմաս-Կիլմենի ցանց անվանումը:

Ցանցում երկու հիմնական առանցքները ցույց են տալիս համապատասխանաբար սեփական և մյուս կողմի շահերի բավարարման աստիճանների, ինչպես նաև անհատական և համատեղ, ակտիվ և պասիվ գործողությունների կախվածությունը որոշակի պահվածքի ոճի ընտրությունից: Թոմաս-Կիլմենի ցանցը հնարավորություն է տալիս յուրաքանչյուրին ստեղծել կոնֆլիկտային իրավիճակների իր սեփական պահվածքային ոճը:



Վերևում ներկայացված Թոմաս-Կիլմենի ցանցի վրա չկա ամբողջովին լավ կամ ամբողջովին վատ կոնֆլիկտների կառավարման եղանակ: Շատ բան կախված է կոնկրետ իրավիճակից, մասնակիցներից, սակայն դուրս են բերված տարբեր եղանակների հետևյալ հնարավորությունները: Կախված իրավիճակից և կոնկրետ մարդու խառնվածքից, այս կամ այն պահվածքի ոճի կիրառումը կլինի առավել նպատակահարմար:

Մրցակցություն

- Երբ ունեք բավական հեղինակություն որոշման կայացման համար և ակնհայտ է, որ Ձեր որոշումը լավագույնն է:

• Որոշումը պետք է կայացվի արագ, և Դուք ունեք բավականաչափ իշխանություն դա իրականացնելու համար:

• Փոխազդեցության մեջ եք ենթակաների հետ, որոնք գերադասում են կառավարման ավտորիտար ոճ:

Համագործակցություն

- Կողմերն ունեն երկարատև և սերտ փոխհարաբերություններ:
- Խնդրի վրա աշխատելու համար ունեք բավականաչափ ժամանակ:
- Երկու կողմերն ընդունակ են շարադրել իրենց պահանջմունքների, շահերի էությունը և լսել միմյանց:

Փոխզիջում

- Երբ պահանջվում է արագ կամ ժամանակավոր որոշում:
- Երբ կողմերն ունեն հավասարապես համոզիչ հիմնավորումներ և հավասար իշխանություն:
- Ձեր ցանկությունների մի մասի բավարարումը Ձեզ համար այնքան էլ կարևոր չէ, և Դուք կարող եք որոշակիորեն փոփոխել սկզբում դրված նպատակը, զիջել Ձեր շահերի մի մասը:

Խուսափում

- Արժարժվող խնդիրը այնքան էլ կարևոր չէ:
- Ցանկանում եք ժամանակ շահել, որպեսզի ուսումնասիրեք իրավիճակը:
- Չունեք բավարար իշխանություն խնդիրը Ձեր ձևով լուծելու համար:
- Հարցի լուծումը կարող է վատացնել Ձեր առողջությունը:
- Հաղորդակցմանը մասնակցում են հաղորդակցության առումով բարդ մարդիկ:

Հարմարվողականություն

- Երբ գլխավորը ոչ թե կոնֆլիկտի լուծումն է, այլ հանգստության և խաղաղության հաստատումը:
- Երբ գտնում եք, որ ավելի կարևոր է այլ մարդկանց հետ լավ հարաբերությունների պահպանումը, քան սեփական տեսակետի պնդումը:

• Երբ գտնում եք, որ Ձեր իշխանությունը և հնարավորությունները բավարար չեն հաջողության հասնելու համար:

• Երբ զգում եք, որ զիջելու դեպքում Ձեր շահերը մեծ վնաս չեն կրում:

Միևնույն ժամանակ.

- ◆ խուսափման դեպքում կողմերից ոչ մեկը չի հասնում հաջողության
- ◆ մրցակցության, հարմարվողության և փոխզիջման (եթե չկան փոխզիջումների հավասարաչափությունը որոշող չափանիշներ) դեպքում կողմերից մեկը հաղթում է, մյուսը՝ պարտվում, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ կա հավասարաչափ կամ սիմետրիկ փոխզիջում
- ◆ համագործակցության դեպքում երկու կողմերն էլ հաղթում են, քանի որ երկուսն էլ ձգտում են դուրս գալ խնդրի լուծման սկզբունքային նոր մակարդակ: Դրա հետ մեկտեղ, վերը նշված բոլոր եղանակները կարող են կիրառվել և լինել արդյունավետ:

Կոնֆլիկտային իրավիճակում պահվածքի «կոդեքսը»

- ◆ Հակադիր կողմի նկատմամբ տրամադրվեք դրականորեն, ծայրահեղ դեպքում՝ չեզոք, հիմք ստեղծեք վստահության համար:
- ◆ Փոխե՛ք Ձեր հոգեկանի ուղղվածությունը հուզականից դեպի նպատակահարմարը:
- ◆ Թույլ տվեք, որ հակադիր կողմը «բաց թողնի գոլորշին», խոսեք, երբ նա հանգստացել է:
- ◆ Հակադիր կողմից պահանջեք հանգիստ ներկայացնել դժգոհությունները, հիշեցրեք, որ հաշվի եք առնելու փաստերը և օբյեկտիվ ապացույցները, այլ ոչ թե հույզերը:
- ◆ Հնարավոր ագրեսիան շեղեք տարբեր հնարների օգնությամբ:
- ◆ Հակադիր կողմին առաջարկեք արտահայտել խնդրի լուծման սեփական տարբերակները:
- ◆ Գնահատեք հակադիր կողմի գործողությունները և արարքները, այլ ոչ՝ թե անձը:
- ◆ Հարցերի օգնությամբ պարզաբանեք հակադիր կողմի արտահայտությունների, հակաճառությունների իմաստը:

♦ Եթե մեղավոր եք, ապա ներողություն խնդրեք և արեք դա միանգամից, վճռական:

♦ Ձևակերպեք ձեռք բերված պայմանավորվածությունները և կանխորոշեք ապագա փոխհարաբերությունները:

♦ Եթե կոնֆլիկտը վերածվում է վեճի, ապա լռեք առաջինը:

♦ Խուսափեք հակադիր կողմի հուզական վիճակը բնութագրելուց:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Պետրոսյան Ա., «Գործարար հաղորդակցություն», «Ֆինանսաբան-կային Քոլեջ» Հիմնադրամ, Երևան «Տիգրան Մեծ» 2003
2. Սարգսյան Ա. և այլոք, «Կառավարման Խորհրդի անդամի ուղեցույց», Երևան, 2009
3. Կիրակոսյան Մ., Մարդկային ռեսուրսների կառավարում և կազմակերպական վարքի հարակից հարցեր Երևան, 2001
4. Анцупов А. Я., Шипилов А. И., Конфликтология. - Москва.: ЮНИТИ, 1999 г.
5. Берн Э., “Игры, в которые играют люди”, Л. Лениздат, 1992
6. Covey S. R., “The 7 Habits of Highli Effective People”, New York, 1999
7. Fisher R., Ury W., “Getting to YES”, PENGUIN BOOKS, 1981
8. Harris T. A., “I’m Ok – You’re Ok”, Calahad Books, New York, 1999
9. «Ինչպես սկսել սեփական բիզնես Հայաստանում», «Բիզնեսի զարգացման կենտրոն», 2010
10. Abel Adekola, Bruno S. Sergi, "Global Business Management", Aldershot, UK: Ashgate Publishing, 2007

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1

ՀՀ ՆԱԽՆԱԿԱՆ ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ ՈԼՈՐՏԸ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՂ ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԱԿՏԵՐԻ ՑԱՆԿ

№	Անվանումը	Տարին	Ամսաթիվը	NN
ՀՀ ՕՐԵՆՔՆԵՐ				
1.	«Լեզվի մասին» ՀՀ օրենքը	1993	17.04	ՀՕ-52
2.	«Հաշմանդամների սոցիալական պաշտպանվածության մասին» ՀՀ օրենքը	1993	24.05	ՀՕ-57
3.	«Երեխայի իրավունքների մասին» ՀՀ օրենքը	1996	29.05	ՀՕ-59
4.	Քաղաքացիական օրենսգիրք	1998	05.05	ՀՕ-239
5.	«Ձինձառայողների և նրանց ընտանիքների անդամների սոցիալական ապահովության մասին» ՀՀ օրենքը	1998	25.11	ՀՕ-258
6.	Կրթության մասին» ՀՀ օրենքը	1999	08.05	ՀՕ-297
7.	«Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մասին» ՀՀ օրենք	2001	26.06	ՀՕ-196
8.	«Լիցենզավորման մասին» ՀՀ օրենքը	2001	08.08	ՀՕ-193
9.	«Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքը	2001	23.10	ՀՕ-248
10.	«Առևտրաարդյունաբերական պալատների մասին» ՀՀ օրենքը	2001	21.11	ՀՕ-250
11.	«Ազգաբնակչության էկոլոգիական կրթության և դաստիարակության մասին» ՀՀ օրենքը	2001	20.11	ՀՕ-264
12.	«Առանց ծնողական խնամքի մնացած երեխաների սոցիալական պաշտպանվածության մասին» ՀՀ օրենքը	2002	13.01	ՀՕ-411
13.	Աշխատանքային օրենսգիրք	2004	09.11	ՀՕ-124
14.	«Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքը	2004	14.12	ՀՕ-62
15.	«Առևտրի և ծառայությունների» մասին ՀՀ օրենքը	2004	21.12	ՀՕ-134
16.	«Բնակչության զբաղվածության և գործազրկության դեպքում սոցիալական պաշտպանության մասին» ՀՀ օրենքը	2005	24.10	ՀՕ-206

17.	«Կրթության առանձնահատուկ պայմանների կարիք ունեցող անձանց կրթության մասին» ՀՀ օրենքը	2005	25.05	ՀՕ-136
18.	«Նախնական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման մասին» ՀՀ օրենքը	2005	08.08	ՀՕ-164
19.	«Նախադպրոցական կրթության մասին» ՀՀ օրենքը	2005	17.12	ՀՕ-236
20.	«Գործատուների միությունների մասին» ՀՀ օրենքը	2007	24.03	ՀՕ-115
21.	«Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենքը	2009	23.07	ՀՕ-160
22.	«Հայաստանի Հանրապետության կրթության զարգացման 2011-2015 թվականների պետական ծրագիրը հաստատելու մասին» ՀՀ օրենքը	2011	23.06	ՀՕ-246
ՀՀ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ, ՀՀ ՎԱՐՉԱՊԵՏԻ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐ				
23.	ՀՀ միջին մասնագիտական պետական ուսումնական հաստատություններում դիմորդների ընդունելության արտոնությունները սահմանելու մասին	1999	27.08	545
24.	Հեռակա ձևով մասնագիտական միջին և բարձրագույն կրթության, ինչպես նաև դիպլոմավորված մասնագետի կրթական ծրագրով ուսուցանվող մասնագիտությունների ցանկերը հաստատելու մասին	2000	18.05	242
25.	Կրթության պետական նմուշի ավարտական փաստաթղթերի ձևերը հաստատելու մասին	2000	15.06	320 971-Ա
26.	ՀՀ-ում կրթական գործունեության լիցենզավորման, ինչպես նաև միջին և բարձրագույն մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների ու դրանց մասնագիտությունների պետական հավատարմագրման կարգերը հաստատելու մասին	2000	07.07	372
27.	Բարձրագույն և միջին մասնագիտական կրթության պետական ընդհանուր չափորոշիչները հաստատելու մասին	2001	16.01	24
28.	Միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների բարձր առաջադիմություն ցուցաբերած շրջանավարտների՝ համապատասխան բարձրագույն ուսումնական հաստատությունում ուսուցումը շարունակելու կարգը հաստատելու մասին	2002	20.05	589
29.	Միջին մասնագիտական կրթության մասնագիտությունների ցանկերը հաստատելու և ՀՀ կառավարության 1999թ. օգոստոսի 25-ի N 525	2002	26.09	1646-Ն

	որոշումն ուժը կորցրած ճանաչելու մասին			
30.	Նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) կրթության մասնագիտությունների ցանկը հաստատելու մասին	2003	22.05	637-Ն
31.	ՀՀ նախնական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման ռազմավարությանը հավանություն տալու մասին	2004	06.05	արձանագրային
32.	Գեղարվեստական կրթության հայեցակարգի հավանություն տալու մասին	2004	18.11	արձանագրային
33.	Գործազուրկների, աշխատաշուկայում անմրցունակ խմբերի և երկարամյա ծառայության ու արտոնյալ պայմաններով կենսաթոշակ ստացող՝ աշխատանք փնտրող չքաղված անձանց մասնագիտական ուսուցման կազմակերպման կարգը հաստատելու մասին	2006	30.03	533-Ն
34.	ՀՀ ոչ ֆորմալ կրթության հայեցակարգի հավանություն տալու մասին	2006	14.12	50 արձանագրային
35.	Հայաստանի Հանրապետության միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատություններում ուսանողական նպաստ և պետական կրթաթոշակ տալու կարգը հաստատելու մասին	2007	01.03	297-Ն
36.	Նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական հիմնական կրթական ծրագրերի հեռավար (դիստանցիոն) և դրսեկուլյար (էքստենսատով) ուսուցման կարգերը հաստատելու մասին	2007	06.09	1028-Ն
37.	Նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) կրթական ծրագրի անհատական մասնագիտական ուսուցման (վարպետային ուսուցման) ձևերով ուսուցման մասնագիտությունների ցանկը և կարգը հաստատելու մասին	2008	30.10	1254-Ն
38.	ՀՀ նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության զարգացման հայեցակարգի հավանություն տալու մասին	2008	18.12	51 արձանագրային
39.	Հայաստանի Հանրապետությունում ցկյանս ուսումնառության հայեցակարգին հավանություն տալու մասին	2009	15.11	43 արձանագրային

40.	ՀՀ նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության ոլորտում սոցիալական գործընկերության հայեցակարգի հավանություն տալու մասին	2009	07.05	19 արձանագրային
41.	ՀՀ նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման մասնագիտությունների և որակավորումների՝ կարողությունների ձևավորմանը միտված պետական կրթական չափորոշիչների մշակման և ներդրման հայեցակարգին հավանություն տալու մասին	2010	04.03	8 արձանագրային
42.	(Հայաստանի Հանրապետության կրթության որակավորումները և դրանց համապատասխան ընդհանրական բնութագրերը) հաստատելու մասին	2011	31.03	332-Ն
43.	Հայաստանի Հանրապետության կրթության որակավորումների ազգային շրջանակի ներդրումն ու գործարկումն ապահովող միջոցառումների կատարման ժամանակացույցը հաստատելու մասին	2011	25.08	1230-Ա
44.	Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2004 թվականի հուլիսի 1-ի N 1210-Ն որոշման մեջ փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին	2011	24.10	1680-Ն
45.	Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2002 թվականի հունիսի 20-ի N 1009-Ն որոշման մեջ փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին	2011	24.10	1686-Ն

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2

Հավելված
ՀՀ կառավարության 2009թ.
մայիսի 7-ի նիստի N 19
արձանագրային որոշման

ՀԱՅԵՑԱԿԱՐԳ

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽՆԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ (ԱՐՀԵՍՏԱԳՈՐԾԱԿԱՆ) ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ

ՆԱԽԱԲԱՆ

Սույն հայեցակարգը ներկայացնում է նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության (այսուհետև՝ ՄԿՈՒ) ոլորտում սոցիալական գործընկերության կայացմանը վերաբերող ռազմավարական խնդիրներն ու առաջարկում է բոլոր կողմերի շահերից բխող լուծումներ: Այն նպատակ ունի նպաստել Հայաստանի Հանրապետության կառավարության, գործատուների և արհեստակցական միությունների միջև համագործակցության վերաբերյալ եռակողմ համաձայնության ձևավորմանը և սոցիալական գործընկերության ինստիտուցիոնալացմանը:

Սոցիալական գործընկերության ձևավորումը ՄԿՈՒ ոլորտում համընդհանուր խնդիր է: Այն շրջափում է հասարակության բոլոր խմբերի շահերը, ուստի և պահանջ ունի հասարակական լայն քննարկման, որի արդյունքների համակարգման դերակատարությունը պետք է ստանձնեն Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը, գործատուների և արհեստակցական միությունները:

Հայեցակարգն ուղղված է Հայաստանում ՄԿՈՒ ոլորտում սոցիալական գործընկերության ձևավորմանը, և կնպաստի սոցիալական գործընկերներին մասնագիտական կրթության ոլորտում տեղի ունեցող բարեփոխումներին հավասար իրավունքներով մասնակից և պատասխանատու դարձնելուն: Արդյունքում նախատեսվում է ՄԿՈՒ համակարգի հեղինա-

կության, ուսումնական հաստատությունների շրջանավարտների մրցունակության բարձրացում և շահերի պաշտպանություն աշխատաշուկայում, որն իր հերթին կհանգեցնի աղքատության հաղթահարմանն ու երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացմանը:

Հայեցակարգի ընդունումից հետո կմշակվեն մի շարք իրավական ակտեր, որոնք պետք է սահմանեն սոցիալական գործընկերության մակարդակները, դրանց գործունեության շրջանակները, իրավունքներն ու պարտականությունները:

ՄԿՈՒ համակարգում 1999 թվականից իրականացված բարեփոխումներն ընդգրկել են ռազմավարական, հայեցակարգային և օրենսդրական ոլորտները, ներառելով նաև որոշ կոնկրետ գործողություններ՝ ուղղված առանձին ուսումնական հաստատությունների նյութատեխնիկական բազայի վերականգնմանն ու նորացմանը, մոդուլային ուսումնական ծրագրերի ներդրմանը և որակի բարելավմանը և այլն՝ նպատակ ունենալով համապատասխանեցնել ՄԿՈՒ առաջարկն ու աշխատաշուկայի պահանջները: Արձանագրելով տեսանելի առաջընթաց, մինչ այժմ էլ այդ հիմնախնդիրը մնում է չլուծված: ՄԿՈՒ համակարգի շրջանավարտները լիովին չեն բավարարում աշխատաշուկայի պահանջները և բավարար մրցունակ չեն: Տարեկան ավելի քան 8 հազար երիտասարդներ ավարտում են ՄԿՈՒ հաստատությունները, սակայն նրանց կրթությունը հաճախ որակական չափանիշներով մասնակի է համապատասխանում գործատուների պահանջներին: Միևնույն ժամանակ, արագ զարգացող տնտեսության տարբեր ճյուղերում աճող պահանջարկի պայմաններում ՄԿՈՒ շրջանավարտները չեն ստանում համապատասխան հմտություններ և գիտելիքներ՝ աշխատաշուկայում իրենց ինքնազբաղվածությունն ապահովելու համար:

Խնդրի հնարավոր լուծումներից մեկը կարող է լինել ՄԿՈՒ ոլորտում սոցիալական գործընկերության ձևավորումը: Արդյունքում ՄԿՈՒ կառավարման գործընթացում, բացի նախարարություններից կներգրավվեն նաև գործատուների և արհեստակցական միությունները՝ ձևավորելով համապատասխան ենթակառուցվածք, մասնագիտական կրթության և ուսուցման զարգացման ազգային խորհուրդ, որի առաքելությունները կլինեն աշխատաշուկայի իրական կարիքների բացահայտումը, կրթական ծրագրերի և դրանց իրականացման ձևերի արդիականացումը, ֆինանսավորման նոր մեխանիզմների ներդրումը և այլն: Այս ամենը հնարավոր կլինի

իրականացնել երկարաժամկետ եռակողմ համագործակցության սկզբունքով՝ վերանայելով և հստակեցնելով սոցիալական գործընկերների դերն ու պատասխանատվությունները:

«Նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքում և Հայաստանի նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման ռազմավարություն մեջ ՄԿՈՒ ոլորտի զարգացման համար կարևորվում է սոցիալական գործընկերության սկզբունքը:

Սոցիալական գործընկերության կողմերն այսօր գիտակցում և կարևորում են այդպիսի համագործակցության արդյունավետությունը: Գործատուներն իրապես շահագրգիռ են ՄԿՈՒ բնագավառում ավելի ակտիվ դերակատարում ունենալու, մյուս կողմից արհեստակցական միությունները սկսել են կարևորել իրենց դերն ու նշանակությունը կառավարության և գործատուների համագործակցությունն ապահովելու հարցում: Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը պատրաստ է հետևողական քաղաքական աջակցություն ցուցաբերել սոցիալական համագործակցության այս ձևին: Ի վերջո, գործատուներն են աշխատաշուկայում ճանաչում մասնագետների որակավորումներն ու հմտությունները, նրանց տալիս համապատասխան աշխատանք և նյութական բարեկեցություն: Սոցիալական գործընկերների ներգրավումը ՄԿՈՒ համակարգում անհրաժեշտ է նաև տեղեկատվության, գիտելիքների և խորհրդատվության տրամադրման, ուսանողների գործնական ուսուցման ապահովման համար:

1. ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՄԿՈՒ ՈԼՈՐՏՈՒՄ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ՍԿՋԲՈՒՆՔՆԵՐՆ ՈՒ ՄԱԿԱՐԴԱԿՆԵՐԸ

Հայաստանի Հանրապետության ՄԿՈՒ ոլորտում սոցիալական գործընկերության խնդիրների և հիմնական սկզբունքների սահմանման համար հիմք են ընդունվում համապատասխան միջազգային փորձը, Հայաստանի Հանրապետության առկա պայմաններն ու ավանդույթները, ինչպես նաև այս ոլորտին վերաբերող իրավական ակտերը, հայեցակարգային փաստաթղթերը, զարգացման ծրագրերը:

ՄԿՈՒ ոլորտում սոցիալական գործընկերության հիմնական սկզբունքներն են՝

1. կողմերի իրավահավասարությունը.
2. կոլեկտիվ բանակցությունների ազատությունը.
3. կողմերի շահերը հաշվի առնելը և հարգալից վերաբերմունք դրսևորելը.
4. կողմերի ներկայացուցիչների լիազորվածությունը.
5. քննարկման առաջարկվող հարցերի ընտրության ազատությունը.
6. պարտավորություններ ստանձնելու կամավորությունը.
7. ընդունվող պարտավորությունների իրատեսական լինելը.
8. կողմերի և նրանց ներկայացուցիչների կողմից աշխատանքային օրենսդրության և այլ նորմատիվ իրավական ակտերի պահանջները պահպանելը:

ՄԿՈՒ ոլորտում սոցիալական գործընկերության կողմերն են՝

1. Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը.
2. Գործատուներին/գործարարներին ներկայացնող կազմակերպությունները.
3. Արհեստակցական միությունները:

ՄԿՈՒ ոլորտում սահմանվում է սոցիալական գործընկերության 4 մակարդակ՝

1. ազգային.
2. տեղական (հաստատությունների).
3. ճյուղային.
4. տարածքային:

2. ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՆԵՐԻ ԴԵՐԸ ԵՎ ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ԿԱԶՄԸ

1. Ազգային մակարդակով սոցիալական գործընկերությունն իրականացվում է Հայաստանի Հանրապետության վարչապետի 2008թ. դեկտեմբերի 11-ի N 1012-Ա որոշմամբ ստեղծված Մասնագիտական կրթության և ուսուցման զարգացման ազգային խորհրդի (ՄԿՈՒ-ԶԱԽ) կողմից:

ՄԿՈՒ-ԶԱԽ-ի նպատակներն են՝

1) քննարկել և առաջարկություններ ներկայացնել Հայաստանի Հանրապետության մասնագիտական կրթության և ուսուցման ռազմավարու-

թյանը և զարգացման ծրագրերի, ոլորտի քաղաքականությանը վերաբերող այլ փաստաթղթերի և իրավական ակտերի նախագծերի վերաբերյալ.

2) քննարկել և ներկայացնել առաջարկություններ Հայաստանի Հանրապետության տնտեսության համար նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության պլանավորման և բովանդակության, մասնագետներին ու դրանց պատրաստմանը ներկայացվող պահանջների և պայմանների վերաբերյալ.

3) քննարկել և ներկայացնել այլ առաջարկություններ Հայաստանի Հանրապետության ՄԿՈՒ ոլորտի բարելավման ուղղությամբ:

ՄԿՈՒ-ԶԱԽ-ը եռակողմ խորհրդակցական մարմին է, որի հիմնական նպատակն է Հայաստանի Հանրապետության ՄԿՈՒ զարգացման վերաբերյալ խորհրդատվություն տրամադրել այդ ոլորտի լիազորված պետական կառավարման մարմինին:

ՄԿՈՒ-ԶԱԽ-ն իրականացնում է խորհրդատվություն ՄԿՈՒ ոլորտում պետական քաղաքականության, ռազմավարության, զարգացման ուղղությունների վերաբերյալ, առաջադրում է ճյուղային, տարածաշրջանային (ըստ անհրաժեշտության) և հաստատությունների մակարդակներով իրականացվող սոցիալական համագործակցություն իրականացնող կառույցների անդամներ:

ՄԿՈՒ-ԶԱԽ-ում, որը բաղկացած է 21 անդամից, հավասար թվաքանակով ընդգրկված են սոցիալական գործընկերության կողմերից առաջադրված թեկնածուներ:

ՄԿՈՒ-ԶԱԽ-ի նիստերին խորհրդակցական ծայնի իրավունքով կարող են հրավիրվել շահագրգիռ գերատեսչությունների ներկայացուցիչներ, Հայաստանի Հանրապետության աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարության աշխատակազմի «Զբաղվածության պետական ծառայություն» գործակալության, Հայաստանի Հանրապետության կրթության և գիտության նախարարության Կրթության ազգային ինստիտուտի «Մասնագիտական կրթության և ուսուցման զարգացման կենտրոն» հիմնարկի (ՄԿՈՒ-ԶԱԿ) և Հայաստանի Հանրապետության պետական և ոչ պետական միջին ու նախնական մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների տնօրեններ, հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ: Նիստերին, ըստ անհրաժեշտության, կարող են հրավիրվել նաև այլ անձինք:

2. Տեղական մակարդակով սոցիալական գործընկերությունն ապահովելու նպատակով ՄԿՈՒ ուսումնական հաստատություններում ձևավորվում են կոլեգիալ կառավարման մարմիններ՝ Խորհուրդներ (ՄԿՈՒՀԽ):

ՄԿՈՒՀԽ-ի գործառույթներն են.

1) տեղական աշխատաշուկայի իրավիճակի և հետագա միտումների ներկայացումը,

2) տվյալ ոլորտի միջնաժամկետ ծախսային ծրագրերի համար տվյալների նախապատրաստումը,

3) ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրերի հիմնավորման համար տվյալների ներկայացումը,

4) բյուջետային ֆինանսավորման կարգի և մոտեցումների մասին տեղեկությունների տրամադրումը,

5) ուսանողական նպաստի միջոցների լավագույնս օգտագործման նպատակով առաջարկությունների ներկայացումը,

6) ուսումնական հաստատությունում ուսուցանվող մասնագիտությունների և որակավորումների ցանկերը աշխատաշուկային համապատասխանեցնելու ուղղությամբ առաջարկությունների ներկայացումը,

7) համակարգի համար կարևոր նշանակություն ունեցող՝ նաև օրենսդրական կարգավորում պահանջող խնդիրների առաջադրումը,

8) կառավարության համապատասխան որոշումների կիրառման առանձնահատկությունների ներկայացումը,

9) ուսանողների և աշխատողների սոցիալական և աշխատանքային պայմանների բարելավման վերաբերյալ առաջարկությունների ներկայացումը,

10) մասնագիտական կրթության բնագավառում իրականացվող քաղաքականությունից բխող խնդիրների առաջադրումը,

11) ՄԿՈՒ և զբաղվածության ոլորտը կարգավորող իրավական ակտերի վերաբերյալ խորհրդատվության տրամադրումը,

12) տարեկան առնվազն մեկ անգամ՝ համապատասխան ճյուղերի զարգացման միտումների ու հեռանկարների և գործատուների պահանջների ներկայացումը,

13) աջակցությունն ուսանողների գործնական ուսուցման կազմակերպմանը և ծառայողական առաջխաղացման զարգացմանը,

14) հաստատության հետագա ռազմավարական զարգացման վերաբերյալ պարբերական խորհրդատվության տրամադրումը,

15) ուսումնական հաստատությունում իրականացվող կրթության և ուսուցման որակի և համապատասխանության անընդհատ բարելավման վերաբերյալ խորհրդատվության տրամադրումը,

16) նպաստումը ուսումնական հաստատության ուսումնանյութական հենքի բարելավմանը,

17) աջակցությունը դասավանդողների մասնագիտական որակավորման բարելավմանը,

18) մասնակցությունը ուսումնական հաստատության զարգացման պլանների մշակմանը,

19) համապատասխան մասնագիտությունների գծով աշխատանքի անվտանգության և պաշտպանության վերաբերյալ իրազեկման բարձրացում, ժամանակակից մեթոդական նյութերի և գրականության տրամադրումը,

20) Հայաստանի Հանրապետության Աշխատանքային օրենսգրքի վերաբերյալ իրազեկության ապահովումը, ուսուցումը և խորհրդատվությունը:

ՄԿՈՒՀԽ-ները, որոնց անհատական կազմերը հաստատում է պետական կառավարման լիազորված մարմինը, ներառում են մինչև 20 անդամ, և կազմված են ՄԿՈՒ ոլորտում սոցիալական գործընկերներ ճանաչված կողմերի, ինչպես նաև տվյալ հաստատության (կազմակերպության) մանկավարժական անձնակազմն ու ուսանողներին ներկայացնող անդամներից:

ՄԿՈՒՀԽ-ներում կողմերը ներկայացվում են հետևյալ կերպ՝

- 1) դասախոս
- 2) ուսանող
- 3) հիմնադիր
- 4) լիազոր պետական մարմին
- 5) գործատուներ
- 6) արհեստակցական միություններ

Հիմնադրին հատկացված տեղերում ընդգրկվում են տարածքային կառավարման կամ տեղական ինքնակառավարման համապատասխան մարմնի ներկայացուցիչներ:

Խորհրդի լիազորությունների ժամկետը 5 ուսումնական տարի է:

ՄԿՈՒՀԽ-ի լիազորություններն են.

1) պետական կառավարման լիազոր մարմինն առաջարկություններ է ներկայացնում մասնագիտական կրթություն և ուսուցում իրականացնող ուսումնական հաստատության գործունեության հիմնական ուղղությունների վերաբերյալ,

2) հիմնադրի սահմանած կարգով որոշում է մասնագիտական կրթություն և ուսուցում իրականացնող ուսումնական հաստատության շահույթի տնօրինման ուղղությունները,

3) հաստատում է իր աշխատակարգը,

4) ընտրում է խորհրդի նախագահ, տեղակալ, քարտուղար,

5) քննարկում և հաստատում է տնօրենի հաշվետվությունները,

6) քննարկում է մասնագիտական կրթություն և ուսուցում իրականացնող ուսումնական հաստատության հաշվապահական և այլ հաշվետվությունները,

7) Հայաստանի Հանրապետության կրթության և գիտության նախարարության կողմից հաստատված 'Նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) ուսումնական հաստատության խորհրդի ձևավորման կարգին' և 'Միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատության խորհրդի ձևավորման կարգին' համապատասխան կազմակերպում և անցկացնում է մասնագիտական կրթություն և ուսուցում իրականացնող ուսումնական հաստատության տնօրենի մրցույթ՝ ընտրություն,

8) հաստատում է մասնագիտական կրթություն և ուսուցում իրականացնող ուսումնական հաստատության ներքին գործունեությունը կանոնակարգող փաստաթղթերը, եթե հիմնադրի որոշմամբ այլ բան սահմանված չէ,

9) հաստատում է մասնագիտական կրթություն և ուսուցում իրականացնող ուսումնական հաստատության ստորաբաժանումների կանոնակարգերը, ներքին կարգապահական և այլ կանոնները, եթե հիմնադրի որոշմամբ այլ բան սահմանված չէ,

10) քննարկում է մասնագիտական կրթություն և ուսուցում իրականացնող ուսումնական հաստատության տարեկան ծախսերի նախահաշիվը,

11) քննարկում է մասնագիտական կրթություն և ուսուցում իրականացնող ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրերը,

12) քննարկում և հիմնադրի հաստատմանն է ներկայացնում մասնագիտական կրթություն և ուսուցում իրականացնող ուսումնական հաստա-

տության կանոնադրության նախագիծը, դրանում փոփոխություններ ու լրացումներ կատարելու մասին առաջարկությունները,

13) սահմանում է մեկ ուսանողի համար ուսման վճարի չափը՝ համաձայնեցնելով լիազորված պետական մարմնի հետ,

14) քննարկում և առաջադրում է պետական ամփոփիչ ատեստավորման հանձնաժողովների նախագահների թեկնածությունները,

15) քննարկում է մասնագիտական կրթություն և ուսուցում իրականացնող ուսումնական հաստատության ուսումնական պլանները և առարկայական ծրագրերի նախագծերը,

16) իրականացնում է Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ նախատեսված այլ լիազորություններ:

3. Ճյուղային և տարածքային մակարդակներ

Հաշվի առնելով Հայաստանի Հանրապետության համեմատաբար փոքր տարածքը և ռեսուրսների սահմանափակությունը՝ ճյուղային և տարածքային մակարդակներում Սոցիալական գործընկերության կառույցներ (Ժամանակավոր կամ մշտական ճյուղային (տարածքային) խորհուրդներ կամ հանձնաժողովներ) ստեղծվում են միայն տնտեսության տվյալ ճյուղի կամ տարածաշրջանի (Հայաստանի Հանրապետության մարզի) համար առանձնահատուկ խնդիրների լուծման նպատակով՝ սոցիալական գործընկերների միջև համագործակցության հաստատման անհրաժեշտության առաջացման դեպքում՝ ՄԿՈՒԶԱԽ-ի առաջարկությամբ:

3. ՀԵՏԱԳԱ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Հայաստանի Հանրապետության ՄԿՈՒ ոլորտում սոցիալական գործընկերության ձևավորման և զարգացման համար անհրաժեշտ է մի շարք օրենքներում և այլ իրավական ակտերում կատարել փոփոխություններ՝ արդյունավետ ու իրավահավասար սոցիալական գործընկերության համար նպաստավոր իրավական հենք ստեղծելու և միջազգային մոտեցումներին համահունչ զարգացումներ ապահովելու նպատակով:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3

ՓՈԽԸՄԲՈՆՄԱՆ ՀՈՒՇԱԳԻՐ

Հայաստանի Հանրապետության կրթության և գիտության նախարարության, Հայաստանի գործատուների հանրապետական միության և Հայաստանի Հանրապետության առևտրաարդյունաբերական պալատի միջև նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության ոլորտում համագործակցության մասին

Հայաստանի Հանրապետության կրթության և գիտության նախարարությունը (ի դեմս նախարար Արմեն Աշոտյանի), Հայաստանի գործատուների հանրապետական միությունը (ի դեմս նախագահ Արսեն Ղազարյանի) և Հայաստանի Հանրապետության առևտրաարդյունաբերական պալատը (ի դեմս նախագահ Մարտին Սարգսյանի) կարևորելով նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման (այսուհետ ՄԿՈՒ) բնագավառում ուսումնական հաստատություն-գործատու համագործակցությունը աշխատաշուկայի զարգացման ու վերլուծման մեխանիզմների կատարելագործման գործում, ինչպես նաև երիտասարդների կայուն, լիարժեք և արժանապատիվ գլխավորության ապահովումը, հայտնեցին իրենց պատրաստակամությունը ներքոհիշյալի մասին.

ՀՈԴՎԱԾ I. Փոխըմբռնման հուշագրի առարկան

Սույն փոխըմբռնման հուշագիրը կոչված է՝

1. Համակարգելու Հայաստանի Հանրապետության կրթության և գիտության նախարարության, Հայաստանի գործատուների հանրապետական միության և Հայաստանի Հանրապետության առևտրաարդյունաբերական պալատի (այսուհետ՝ Կողմեր) միջև համագործակցությունը,

2. Հաստատելու երեք Կողմերի պատրաստակամությունն՝ աջակցելու ՄԿՈՒ ոլորտում իրականացվող բարեփոխումներին ու ծրագրերին:

ՀՈԴՎԱԾ II. Հուշագրի նպատակը

Հուշագիրը նպատակ ունի ապահովել աջակցություն մասնագիտական կրթության որակի բարձրացմանը՝ աշխատաշուկայի պահանջներին

համապատասխան, երկրի կրթական զարգացման ռազմավարական նպատակներից բխող ծրագրերի մշակմանն ու ներդրմանն ուղղված բարեփոխումներին:

ՀՈԴՎԱԾ III. Հուշագրի խնդիրները

1. Ապահովել աջակցություն՝

1) Դեռահասների և երիտասարդների մասնագիտական կողմնորոշման գործընթացին,

2) Աշխատաշուկայի պահանջներին համապատասխան ուսումնական ծրագրերի կատարելագործմանը,

3) ՄԿՈՒ հաստատություններում և կազմակերպություններում կադրերի պատրաստման նորագույն տեխնոլոգիաների և մեթոդների ներդրմանը,

4) Ոլորտին վերաբերող օրենքների և այլ նորմատիվ իրավական ակտերի, դրանց փոփոխությունների ու լրացումների նախագծերի մշակմանը,

5) Մասնագիտական կրթության որակի բարձրացման, միջազգային կրթական չափանիշների համապատասխանեցմանն ուղղված բարեփոխումների շարունակական իրականացմանը,

6) Կրթության շարունակականությանն ուղղված ծրագրերի մշակմանն ու իրականացմանը,

7) ՄԿՈՒ համակարգում ուսուցման գործընթացի կազմակերպմանը, մասնավորապես մասնագիտական և կրթական չափորոշիչների մշակմանը,

8) Հասարակության բոլոր խմբերի երիտասարդների համար կրթական հաստատություններում ուսանելու և մասնագիտություն ստանալու հավասար հնարավորությունների ապահովման քաղաքականության մշակմանն ու իրականացմանը:

2. Ապահովել մասնակցություն՝

1) Նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության համակարգում մասնագետների պատրաստման, վերապատրաստման, արտադրական պրակտիկայի կազմակերպման ու անցկացման, որակավորումների շնորհման գործընթացին,

2) Ոլորտի մարեփոխումների, ծրագրերի և դրանց արդյունքների մասին հանրային իրազեկման միջոցառումների իրականացմանը,

3) Մասնագիտական կրթության ոլորտին առնչվող տեղեկատվության պարբերաբար փոխանակմանը (աշխատաշուկայի պահանջարկի, ուսումնական հաստատությունների մասնագիտությունների, շրջանավարտների թվի՝ ըստ մասնագիտությունների),

4) Մասնագիտական կրթության և ուսուցման զարգացման ազգային խորհրդի, նախնական և միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների կառավարման մարմինների՝ խորհուրդների աշխատանքներին:

ՀՈԴՎԱԾ IV. Փոխըմբռնման հուշագրի ուժի մեջ մտնելը և գործողության ժամկետը

1. Սույն Փոխըմբռնման հուշագիրն ուժի մեջ է մտնում ստորագրման պահից և գործում է անժամկետ, մինչև Կողմերից մեկը վեց (6) ամիս առաջ նախօրոք մյուս Կողմերին գրավոր կտեղեկացնի այն դադարեցնելու մասին:

2. Սույն Փոխըմբռնման հուշագիրը կատարված է Երևան քաղաքում 2009թ. սեպտեմբերի 23-ին երեք բնօրինակով, հայերեն. ընդ որում բոլոր բնօրինակները հավասարազոր են և մեկական օրինակ պահպանվում է կողմերից յուրաքանչյուրի մոտ:

Հուշագիրը ստորագրող Կողմեր

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆԱՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ	ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԳՈՐԾԱՏՈՒՆԵՐԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏԱԿԱՆ ՄԻՈՒԹՅՈՒՆ	ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԱՌԵՎՏՐԱԱՐԴՅՈՒ- ՆԱԲԵՐԱԿԱՆ ՊԱԼԱՏ
ՆԱԽԱՐԱՐ՝	ՆԱԽԱԳԱՀ՝	ՆԱԽԱԳԱՀ՝
Ա.ԱՇՈՏՅԱՆ	Ա. ՂԱԶԱՐՅԱՆ	Մ.ՍԱՐԳՍՅԱՆ

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4

ԴՈՆՈՐ-ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՑԱՆԿ

1. United Nations Development Programs (UNDP)
 ՄԱԿ-ի զարգացման ծրագրեր
 0010, Երևան, Պ.Ադամյան 14
 կայք՝ <http://www.undp.am>
<http://www.vet.am>

2. GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) Coordination Office Armenia
 Տեխնիկական համագործակցության ընկերություն, Գերմանիա
 0019, Երևան, Մարշալ Բաղրամյան պ., 54/1
 Հեռախոս՝ +374 10 589337
 Ֆաքս՝ +374 10 589270
 կայք՝ <http://www.gtz.de/en/weltweit/europa-kaukasus-zentralasien/georgien/13314.htm>
 էլ. փոստ՝ james.macbeth@giz.de

3. Eurasia Partnership Foundation
 Եվրասիա Համագործակցություն հիմնադրամ
 0009, Երևան, Զարոբյան փ. 56
 Հեռախոս՝ (374 10) 586095
 Ֆաքս՝ (374 10) 586096
 էլ. փոստ՝ info@epfound.am
 կայք՝ http://www.epfound.am/index.php?article_id=1&clang=1

4. Open Society Institute Assistance Foundation – Armenia (Soros)
 Բաց Հասարակության Ինստիտուտ Օժանդակության հիմնադրամ - Հայաստան
 0002, Երևան, Թումանյան փ. 2-րդ նրբանցք, 7/1,
 Հեռախոս / Ֆաքս՝ (374 10) 53 38 62, 53 67 58
 էլ. փոստ՝ info@osi.am
 կայք՝ <http://www.osi.am/>

