

ՆԱԽԱԳԾԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԵՎ ԿՐԹԱԿԱՆ ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԻՐԱԳՈՐԾՄԱՆ ՊԱՅՄԱՆ

Ա. Վ. ԴԱՎԹՅԱՆ

Խ. Աբովյանի անվան ՀԱՄԱՐ, ԳՊՀ դասախոս

Է. Ֆ. ԹԱԴԵՎՈՍՅԱՆ

Վ. Բրյուսովի անվան ՊԼՀ դասախոս

Կրթական զարգացման նախագծերի իրականացման գործընթացում բախվում ենք տարաբնույթ խնդիրների հետ, որոնք հիմնականում ծագում են դրանց կառավարման ռազմավարության ընթացքում թույլ տված որոշակի սխալների պատճառով: Դեռևս 2001թ. ռուս հետազոտողները նման պատճառներից են համարում այն, որ կրթության զարգացման նախագծերը չեն դիտվում որպես հստակ, պարզ, կոնկրետ և որոշված աշխատանքային պլաններ: Հաճախ դրանք չփոթում են հայեցակարգերի հետ (որն, ի տարբերություն ծրագրի, չի ենթադրում գործողությունների կոնկրետ ծրագրի առկայություն): Նրանք գտնում են, որ նորամուծությունների հեղինակները շտապում են մասնավոր նորությունների ներմուծման հարցերում՝ չմշակելով բարեփոխումների իրականացման ընդհանուր ռազմավարական գաղափարները: Բացի այդ, նրանք հաճախ չեն կարողանում հստակ և ճշգրիտ կանխորոշել սոցիալական պատվերի հեռանկարային էությունը: Այդ իսկ պատճառով ծրագրերը չեն հավակնում դառնալ հեռանկարային փաստաթղթեր: Ծրագրերի նշանակալի մասը հիմնված չէ այն փաստի վրա, որ դպրոցն այսօր յուրատիպ սոցիալական կազմակերպություն է և ներկայացնում է սոցիալական ամբողջական ու համալիր համակարգ: Ուստի բարեփոխման ծրագրերը պետք է դիտել ժամանակակից հասարակության առանձնահատկությունների և գաղափարների ներքո և չվերաբերվել դպրոցին՝ որպես անկախ կառույցի [6, էջ 14-15]:

Վերցնենք թարմ փաստեր, օրինակ՝ ՀՀ-ում վերջերս, նախագծի հեղինակների կողմից խանդավառությամբ ներմուծված, տասնամյակների զննարկման համակարգը: Գնահատման հայեցակարգի նախագծի վրա աշխատող կազմը բազմիցս պնդում էր որոշ դրույթների և առաջարկների իրականացման խոչընդոտների ու դժվարությունների մասին: Սակայն դրանց վերանայման խնդիրը այդպես էլ մնաց «օդի մեջ»: Հստակ և պարզ չէր մշակող հանձնախմբի, պատասխանատուների ու մասնագետների ընտրությունը, բացակայում էր համապատասխան առարկայախմբերի մասնագետների կողմից հայեցակարգում նշված դրույթների և առարկայական գնահատման չափանիշների միջև փոխհամաձայնեցվածությունն ու համապատասխանությունը: Արդյունքում, ստացվել է կոպիտ անհամապատասխանություններ՝ ՀՀ գնահատման հայեցակարգի (որն, ի դեպ, մշակվում էր երկու պետական կառույցների կողմից և չկար կոնկրետություն, թե ով է հիմնական պատասխանատուն), ԳԹԿ-ի կողմից հրատարակված տվյալների և դպրոց ներմուծված մատյաններում առաջադրված պահանջների միջև: Այդուհանդերձ, այն կարծես թե կյանքի կոչվեց այս ուսումնական տարում (այն էլ երկու-երեք տարի աշխատանքից հետո, ոչ ամբողջական տեսքով. փաստորեն հա-

յեցակարգում նշված արժեքները կամ ուսուցանող գնահատման մոդելը այդպես էլ չի ստացվում ներմուծել): Ինչպես ցույց են տալիս բազմաթիվ հանդիպումներից ստացված արձագանքները, դրանց իրականացման գործընթացում ուսուցիչներն ու վերահսկիչները բախվում են անհամար հարցերի ու չլուծված խնդիրների հետ: Տրամաբանական է, որ այսպիսի իրավիճակում մենք չենք կարող ակնկալել ուսուցման դրական արդյունք, թեպետ տասնալյան գնահատման համակարգի ներմուծումը պետք է նպաստեր գնահատման օբյեկտիվությանն ու, հետևաբար, նաև ուսուցման որակի լավացմանը:

Նման խնդիրներ են ծագում ավագ դպրոցի ծրագրերի, ստուգման ձևերի, մանկավարժական մոր մեթոդների և այլնի հետ կապված:

Այս և մի շարք այլ խնդիրների լուծումը տեսնում ենք կառավարման համակարգում լայն տարածում գտած մախագծային կառավարման կիրառման միջոցով: Այն էական արդյունքներ է տալիս բոլոր կիրառական ոլորտներում, այդ թվում՝ կրթության: Կրթական հաստատությունների ղեկավարների համար այն մեծ հետաքրքրություն է ներկայացնում և՛ որպես տեխնոլոգիա, որն օգտակար է ներդնել սեփական հաստատության կառավարման մեջ, և՛ որպես անձնական մախագծերի կառավարման միջոց:

Կառավարումը սոցիալական ոլորտում ենթադրում է հասարակության կամ դրա առանձին օղակների վրա ներգործություն՝ վերջինիս բնականոն գործունեությունը, կատարելագործումը և զարգացումը ապահովելու նպատակով: Հաճախ այն իրականացնում է նաև ձևափոխության և մոր վիճակի բերելու գործառույթներ:

Այսօր կրթության զարգացման տեմպերը, մանկավարժական մորամուծությունների, դպրոցների հեղինակային և ուսուցիչ-փորձագետների մանկավարժահոգեբանական հետազոտությունների արդյունքները, կուտակված փորձն ու դրանց ներդրումը պահանջում են անընդհատ ընդհանրացում և համակարգում, ներդրման գործընթացի գիտական կազմակերպում և կառավարում: Այս խնդրի լուծումներից է կրթական գործընթացի նկատմամբ տեխնոլոգիական մոտեցումը: Այս խնդրով զբաղվել են Ն. Ս. Դանակինը, Լ. Յ. Դյաչենկոն, Ա. Կ. Ջայցկը, Լ. Գ. Իոնինը և այլք:

Պետք է փաստենք, որ ցանկացած տեխնոլոգիայի իրականացման արդյունավետությունը սերտորեն փոխկապված է կառավարման մեխանիզմի հետ:

Տեխնոլոգիա եզրույթը հայրենական ու արտասահմանյան տեսություններում և պրակտիկայում ծագել է ինժեներատեխնիկական բնագավառում, որտեղ այն լայն կիրառություն ունի առ այսօր՝ երկու հիմնական նշանակությամբ.

- արտադրական գործընթացի իրականացման անհրաժեշտ մեթոդների ամբողջություն,

- որևէ արտադրության միջոցների գիտական նկարագիր:

Սակայն դրա ծագումը (հուն. *Teche*-արվեստ, վարպետություն, կարողություն և *logos*-գիտություն, ուսմունք) հնարավորություն է տալիս տեխնոլոգիայի ավելի լայն կիրառում՝ որպես պրակտիկ գործունեության արվեստի տեսություն (կամ գործունեության նկատմամբ ստեղծագործական մոտեցում-ՀԿ): Տեխնոլոգիական մոտեցումն այսօր կիրառվում է կյանքի տարբեր ոլորտների, այդ թվում՝ սոցիալական ոլորտի գործընթացների համակարգման և կազմակերպման նկատմամբ:

Ըստ 3. Մ. Լեզնիկի՝ սոցիալական տեխնոլոգիան սոցիալական օբյեկտների գործունեության կառավարման շրջանակներում հատուկ ստեղծված և փորձով հիմնավորված միջոցների, հնարների, քայլերի համակարգ է, որն ուղղված է չափորոշված, տիպային խնդիրների լուծմանը (դրանց ախտորոշումը, նախագծումը և կարգավորումը): Գիտական գրականության մեջ հանդիպում ենք սոցիալական տեխնոլոգիաների մի քանի սահմանում: Այսպես՝

1. Սոցիալական տեխնոլոգիան սոցիալական խնդրի լուծմանն ուղղված գործունեության որոշակի ծրագիր է;

2. Սոցիալական տեխնոլոգիան որոշակի հատուկ նախապատրաստված և հաջորդաբար իրականացվող գործունեություն է, որն ուղղված է սոցիալական խնդրի լուծմանը;

3. Սոցիալական տեխնոլոգիան սոցիալական խնդիրների հետազոտման հատուկ մշակված ծրագիր է [1, էջ 9]:

Բուլղար հետազոտող Ն. Գ. Ստեֆանովը նկատել է, որ «Ինչ բարդության էլ լինեն սոցիալական գործընթացները, դրանցից յուրաքանչյուրը ենթակա է տեխնոլոգիական կիրառման (տեխնոլոգիզացման): Իրական խնդիրը այն չէ, թե արդյո՞ք սոցիալական գործընթացները հնարավոր է վերածել տեխնոլոգիական գործընթացի, այլ այն, թե ինչպե՞ս այն իրականացնել: ... Որքան բարդանում են մարդկային գործունեության ձևերը, այնքան ավելի անհրաժեշտ է դառնում դրանց տարանջատումը փուլերի և օպերացիաների: Որպեսզի գործունեությունը իրավունք ստանա տեխնոլոգիա կոչվելու, այն պետք է գիտակցաբար և օրինաչափ բաժանվի տարրերի, որոնք իրականացվում են որոշակի հերթականությամբ: Ո՛չ փուլերն ու օպերացիաները, ո՛չ կարգն ու հաջորդականությունը չեն կարող որոշվել կամայականորեն, քանի որ յուրաքանչյուր գործունեություն ունի իր զարգացման և գործառնության մերքին տրամաբանությունը» [4]:

Ընդ որում, ցանկացած գիտական և պրակտիկ հիմնավորված տեխնոլոգիա տարբերվում է երեք հիմնական հատկանիշներով.

- գործընթացի բաժանումը փոխկապակցված փուլերի;
- գործողությունների կոորդինացված և փուլային իրականացում՝ տրված նպատակին կամ արդյունքին հասնելու համար;
- տեխնոլոգիաներում ընդգրկված գործողությունների և օպերացիաների միանշանակ իրականացում, որն անպայման որոշիչ պայման է առաջադրված արդյունքներին հասնելու համար:

Ի տարբերություն տեխնոլոգիայի, նախագիծը տարատեսակ փոխկապակցված գործողությունների հավաքածու է, որոնք անհրաժեշտ է իրականացնել որոշակի ժամանակահատվածում՝ առաջադրված նպատակին կամ նպատակներին հասնելու համար:

Նախագիծն ունի երեք տարբերակիչ հատկանիշ. յուրաքանչյուր փուլի համար այն ունի հստակ որոշված նպատակ; բացառիկ, յուրահատուկ կամ անծանոթ գործունեություն է՝ այն իրականացնող հաստատության համար; համալիր գործունեություն է, հաճախ բարդ շաղկապված տեխնոլոգիական օպերացիաներով և ճշգրիտ աշխատանքային ժամկետով:

Այսպիսով, սոցիալական տեխնոլոգիաների շարքում իրենց կարևոր տեղն են զբաղեցնում կրթական տեխնոլոգիաները, քանի որ դրանք նպատակաուղղված

են հասարակական առանձնահատուկ խնդիրների լուծմանն ու գործընթացների կազմակերպմանը: Վ. Վ. Գուգևը կրթական տեխնոլոգիաները սահմանում է որպես համակարգ, որն իր մեջ ներառում է ուսուցման վերաբերյալ ելակետային տվյալների մասին պատկերացումներն ու ծրագրավորվող արդյունքները, սովորողների ընթացիկ վիճակի մասին ախտորոշման միջոցները (ստուգման, գնահատման), ուսուցման մոդելների հավաքածուն և տվյալ պահին համապատասխան, լավագույն ուսուցման մոդելի ընտրության չափանիշները [5, էջ 27]:

Նախագծային կառավարման ներդրումը մեծապես կարող է նպաստել սոցիալ-կրթական ոլորտի փոխհամաձայնեցված գործընթացների կառավարման խնդիրների լուծմանը, քանի որ այն ենթադրում է գիտելիքների, փորձի, մեթոդների և միջոցների ներդրում՝ առաջադրվող հասարակական պահանջների և դրա մասնակիցների ակնկալիքների բավարարման նպատակով: Դրա համար անհրաժեշտ է որոշել նպատակների, ժամանակի, որակի և այլ բնութագրիչների միջև առավելագույն համապատասխանությունը:

Կրթական տեխնոլոգիաներում կառավարման բարդությունը այն է, որ աշխատանքի սկզբում հստակ որոշված նպատակը կարող է փոփոխվել դրա իրականացման ընթացքում՝ կախված բազմապիսի անկանխատեսելի գործոններից: Դրա համար անհրաժեշտ է ոչ միայն որոշել նպատակը, այլ նաև պայմանները, որոնք կարող են տարբեր իրավիճակներում համապատասխան փոփոխությունների պատճառ դառնալ:

Վ. Ի. Լիբերզոնը գտնում է, որ նախագծային կառավարումը այն գործողությունների ղեկավարումն է, որոնք պետք է ապահովեն ժամանակին, հատկացված բյուջեի շրջանակներում և պատշաճ որակով տրված նպատակի արդյունավետ իրագործումը: Հաջողված կառավարումը ենթադրում է որոշված ժամանակահատվածում, ակնկալվող արդյունքին հասնելու նպատակով, սահմանափակ ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործում [2]:

Կրթական նախագծերն ըստ աշխատանքի ուղղվածության լինում են՝ սոցիալական, մանկավարժական, ուսումնական, կազմակերպչական, տեխնիկական կամ շինարարական:

Ցանկացած նախագիծ իրականացման գործընթացում անցնում է տարբեր փուլեր, որոնք ամբողջությամբ անվանում ենք «նախագծի կենսագործման շրջափուլ (ցիկլ)»: Որպես կանոն, լինում են՝ հայեցակարգային փուլ, մշակման փուլ, իրականացման փուլ, ավարտման փուլ:

Հայեցակարգային փուլում կատարվում է մեկնարկային վիճակների վերլուծություն, նախնական հետազոտություն, նախնական տվյալների հավաքագրում, ախտորոշում:

Վիճակագրական հետազոտություններն իրենց հերթին բաղկացած են մի քանի փուլերից.

Հետազոտության նախապատրաստում, որը ամբողջացնում է հետազոտության նպատակը, խնդիրները, վարկածները և մշակում համապատասխան միջոցները՝ անկետաներ, թեստեր և այլն: Մշակումից հետո արդյունքները ամփոփվում են ձևաթղթերի կամ անկետաների, հոդվածների զեկույցների տեսքով:

Այս փուլում շատ կարևոր է չչփոթել «խնդիր» հասկացությունը և դրա տեսանելի հետևանքները իրար հետ: Օրինակ՝ աղբի առկայությունը դպրոցի բակում

դեռ չի նշանակում աղբի խնդիր: Այն առաջին հերթին նշանակում է պատասխանատու-դեկավար անձանց էկոլոգիական մշակույթի բացակայություն, ոչ մասնագիտական մոտեցում, դպրոցական դաստիարակության համակարգում էկոլոգիական դաստիարակության բացակայություն, տվյալ վայրում բնակչության ընդհանուր մշակութային ցածր մակարդակ և այլն: Խնդրի լուծումը պահանջում է ստեղծագործական մոտեցում՝ դրա առաջացման բուն պատճառների բացահայտման համար: Միայն այս դեպքում կարելի է վերացնել խնդրի այնպիսի հետևանքներ, ինչպիսին է, օրինակ, աղբը դպրոցի բակում: Հակառակ դեպքում այդ խնդիրը կլուծվի ժամանակավորապես և մասնակիորեն:

Նախագծի նպատակի հստակեցումն ու ձևակերպումը կարող է պահանջել բավականին ժամանակ: Պետք չէ խնայել դրա վրա: Այն կարող է դառնալ ամբողջ աշխատանքի ընթացքի արդյունավետության լավագույն գրավականը:

Պակաս կարևոր չէ խնդիրների հստակ ձևակերպումը, որից հետո պետք է մտովի պատկերացնել, որ դրանք արդեն հաջողությամբ իրականացված են, այսինքն՝ խնդիրները լուծված են, և կարելի է պատասխանել հետևյալ հարցերին.

- Արդյո՞ք բոլոր խնդիրներն են իրականացվել:
- Կբերի արդյո՞ք այն անհրաժեշտ արդյունքի, ինչը ձեր նախագծի նպատակն է:

Նման մտավոր գիտափորձը հնարավորություն է տալիս այս փուլում բացահայտել թույլ կողմերը, կանխատեսել և կանխարգելել հնարավոր խափանումները և այլն:

Այս փուլում պետք է հստակ որոշվեն հիմնական պահանջները, սահմանափակ պայմանները, չափանիշները, ռիսկերի հնարավորությունները, նախագծի միջավայրը, հնարավոր մասնակիցները, անհրաժեշտ ռեսուրսները, ժամանակը, տեխնոլոգիաները, մասնագետների որակը:

Իրականացման փուլում սկսվում է աշխատանքի իրականացման, մասնակիցների միջև հաղորդակցման և կապի կազմակերպումը, մասնակիցների շահագրգռման համակարգի մեկնարկումը, գործառույթների մանրամասն ծրագրավորումն ու առանձնացումը, գործընթացի վերահսկողության համակարգի հաստատումը, կառավարումը, կոորդինացումը, ստուգումը:

Ավարտական փուլում իրականացվում է գործընթացի ավարտը, արդյունքների հաշվետվությունների հրապարակումը, արդյունքների վերլուծությունն ու հաստատումը, նախագծի փակումը:

Յուրաքանչյուր փուլ կարելի է բնութագրել ըստ իր չափանիշների՝ արժեքի, ընթացքի, անձնակազմի մասնակցության մակարդակի, հաջողության հավանականության, ազդեցության և այլն:

Անկախ կրթական տեխնոլոգիաների անկայուն բնույթից, նման ալգորիթմով կառուցված կրթական նախագծերի կառավարման միջոցով հնարավոր ենք համարում կրթական գործընթացների որակի կառավարումը՝ հատկապես նորանորոնությունների ժամանակ: Դրանից է մեծապես կախված կրթական հաստատությունների և ուսուցիչների գործունեության, հետևաբար նաև աշակերտների ուսուցման որակը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Методика и технологии работы социального педагога. Под ред. Галагузовой М. А., Мардаховой Л. В., М., 2007
2. *Ливерзон В. И.* Основы управления проектами. М., 1997
3. *Ловок А. М.* Рекомендации авторским коллективам по разработке и совершенствованию образовательных программ по направлениям инновационной деятельности, журн. Инновации и эксперимент в образовании, N-4, 2008
4. *Стефанов Н.* Общественные науки и социальные технологии. М., 1976
5. *Селевко Г. К.* Педагогические технологии авторских школ. М., НИИ технологии, 2005
6. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы. Под ред. А. М. Моисеева, М., 2001

ПРОЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ СОЦИАЛЬНООБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

*А. В. Давтян
Э. Ф. Тадевосян*

В мире уже давно признано, что управление проектами-особая область менеджмента, применение которой дает ощутимые результаты. Переход от бессистемного выполнения проектов к грамотно организованному управлению позволяет оставить в прошлом практику постоянного срыва или переноса сроков окончания работ, нарушения технологии, постоянных проблем финансирования, неравномерности графика рабочего времени, несвоевременных или упущенных возможностей работы с детьми и персоналом и многое другое. Решение перечисленных проблем особенно актуально для проектно-ориентированных образовательных учреждений и организаций. Технологические инновации в образовании приводят к существенному расширению множества приемов, которые значительно влияют на характер деятельности образовательных учреждений, тем самым оказывая воздействие в целом на развитие образования.

PLANNED MANAGEMENT AS A CONDITION FOR AN EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF SOCIAL AND EDUCATIONAL TECHNOLOGIES

*A. V. Davtyan
E. F. Tadevosyan*

Management in social sector suggests influence on society or its separate circles in order to maintain its normal activity, improvement and development. In most cases it realizes functions of modification. Today rate of educational development, pedagogical innovations, author's schools and teacher-experts pedagogical-psychological research results, experience and its integration require permanent summarizing and coordination, scientific organization and management of the integration process. Technological approach to the educational activity is one of the solutions of this issue.