



ՆԱՅԱՍԱՆԻ
ՆԱՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴՊՐՈՑ



*Աշխարհային թարգմանվել
OECD օժանդակությամբ*

**ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ
ՆԱՄԱԿԱՐԳԵՐԸ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ
ՆԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ (OECD) ԵՐԿՐՆԵՐՈՒՄ**

*Նամակարգի ներկայացումը Կենտրոնական և Արևելյան
Եվրոպայի երկրների բարձրագույն պետական
քաղաքացիական ծառայության համար*

«ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ»
ԵՐԵՎԱՆ 1999

ԴՏՆ 332
ԳՄԴ 66.2 (4/8)
Բ 418

**Անգլերենից թարգմանեցին՝
Ռուզաննա Նավասարդյանը
Դավիթ Թումանյանը**

Աշխատանքում ներկայացված են կոալիցիոն կառավարությունների կազմավորման և արձակման պայմանները, դրանց ազգային առանձնահատկությունները Լեհաստանում, Շվեդիայում և Դանիայում, կառավարության փոփոխությունների կառավարումը Կանադայում և Ֆրանսիայում:

Նախատեսված է քաղաքակա գործիչների, քաղաքական պաշտոնյաների, պետական ծառայողների և ընթերցող լայն հասարակության համար:

Պ0801000000⁹⁹
0074(01)-99

ԳՄԴ 66.2 (4/8)

- © OECD, 1997
- © «ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ» ՆՐԱՏԱՐԱԿՉՈՒԹՅՈՒՆ, 1999

SIGMA ԾՆԱԳԻՆԸ

SIGMA - աջակցություն կառավարման և ղեկավարման բարելավմանը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում - OECD անցումային տնտեսություն ունեցող երկրների հետ համագործակցության կենտրոնի և Եվրոպական միության PHARE ծրագրի միացյալ նախաձեռնություն է: Այն աջակցում է պետական կառավարման բարեփոխումների իրականացման անցումային տնտեսություն ունեցող 13 երկրներում և հիմնականում ֆինանսավորվում է PHARE ծրագրի կողմից:

Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպությունն (OECD) առաջադեմ շուկայական տնտեսություն ունեցող 29 ժողովրդավարական երկրների միջկառավարական կազմակերպություն է: Կազմակերպության գործունեության ուղղությունների կենտրոնում տնտեսական հիմնահարցերի լայն շրջանակի վերաբերյալ խորհրդատվությունն ու օժանդակությունն է բարեփոխելու Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի, ինչպես նաև նախկին Խորհրդային Միության երկրները: PHARE-ն տրամադրում է դրամական շնորհ աջակցելու ծրագրին մասնակցող Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներին այն փուլում, երբ նրանք պատրաստ են սրանձնելու Եվրոպական միության անդամության պարտականությունները:

PHARE-ն և SIGMA-ն ծառայություններ են մատուցում միևնույն երկրներին՝ Ալբանիա, Բոսնիա, Ներքեզովինա, Բուլղարիա, Չեխիա, Էստոնիա, Մակեդոնիա, Նունգարիա, Լատվիա, Լիտվա, Լեհաստան, Ռումինիա, Սլովակիա և Սլովենիա:

Նիմնադրվելով 1992 թվականին SIGMA-ն աշխատում է OECD պետական կառավարման ծառայության շրջանակներում, որն ապահովում է պետական կառավարման վերաբերյալ տեղեկատվության և փորձագիտական վերլուծության տրամադրումը քաղաքականության մշակողներին և հեշտացնում է հաղորդակցությունը և փորձի փոխանակումը պետական հարվածի ղեկավարների միջև: SIGMA-ն օգնություն ստացող երկրներին առաջարկում է փորձառու պետական պաշտոնյաների ցանց մուտք գործելու հնարավորություն, համեմատական տեղեկատվություն և տեխնիկական գիտելիք պետական կառավարման վերաբերյալ:

SIGMA-ի նպատակներն են.

- օժանդակել օգնություն ստացող երկրներին իրենց հետազոտություններում լավ վարչարարության համար, բարելավելու կառավարման արդյունավետությունը և բարձրացնելու պետական հարվածի անձնակազմի հավաքարմությունը ժողովրդավարական արժեքներին, բարոյականությանը և օրենքի հանդեպ հարգանքին,
- օգնել ստեղծելու կենտրոնական կառավարման մակարդակում հայրենական կարող ուժեր՝ դեմ առ դեմ կանգնելու Եվրոպական Միության ինտեգրացման ծրագրերին և միջազգայնացման կոչերին,
- աջակցել Եվրոպական միության և մյուս դոնոր երկրների նախաձեռնություններին՝ օժանդակելու օգնություն ստացող երկրների պետական կառավարման բարեփոխումներին և օգնել դոնորների գործունեությունների կոորդինացմանը:

Աշխատանքի ընթացքում մեծ առաջնություն է փոխում նախաձեռնությանը, որը նպաստում է կառավարությունների միջև համագործակցությանը: Այս փորձը ներառում է նյութափոխանակական միջոցների ապահովման ձեռնարկումը ձևավորելու Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայում և այլ ժողովրդավարական երկրներում պետական կառավարման պրակտիկների ցանցերը: SIGMA-ն աշխատում է հինգ փոխանակական ուղղություններով՝ կառավարման բարեփոխումներ և ազգային ռազմավարություններ, քաղաքականության մշակման կառավարում, ծախսերի կառավարում, պետական ծառայության կառավարում և վարչական վերահսկողություն: Բացի դրանից փորձակապետական ծառայության ստորաբաժանումը փորձում է հրապարակված նյութեր է փորձում պետական կառավարման թեմաներով:

Թարգմանությունը կատարված է անգլերեն բնագրից, որն անգլերեն և ֆրանսերեն վերնագրված է.

Public Service Training Systems in OECD Countries.
Les systèmes de formation dans le service public des pays de l' OCDE.
SIGMA Paper No. 16. Copyright OECD, 1997.

OECD-ն պատասխանատու չէ սույն թարգմանության համար

Այս հրապարակության մեջ արտահայտված տեսակետները չեն արտահայտում OECD անդամ երկրների խորհրդի կամ ծրագրին մասնակցող Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների պաշտոնական տեսակետները: Տեսակետները պատկանում են փյույակ հեղինակին:

ԱԼԱԻԱԲԱՆ

SIGMA-ն հրապարակում է այս գեկույցը OECD-ի երկրներում պետական ծառայության ուսումնական համակարգերի վերաբերյալ համեմատական տեղեկատվության օգտակարության բարձրացման նպատակով: Այն կենտրոնանում է ուսումնական հասարակությունների ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի և անձնակազմի, ինչպես նաև ուսուցման բնորոշ գծերի և ուսումնական ծրագրերի կատարելագործման վրա:

Լավ ուսուցման համակարգը կարևոր դեր ունի յուրաքանչյուր կազմակերպության համար զարգացնելու և բարձր պահելու իրենց անձնակազմի վարքի և գործունեության մասնագիտական ստանդարտները: Մեծ միջազգային կազմակերպություններն իրենց բյուջեների էական մասը ծախսում են անձնակազմի ուսուցման վրա: Ուսուցումը պետական հարվածում պետք է այնպես կարևոր լինի, ինչպես մասնավոր հարվածում է: Եթե ոչ, ապա պետական հարվածը կարող է անընդունակ լինել արդյունավետ իրագործելու իր խնդիրները՝ այսպիսով խանգարելով քաղաքացիներին և տնտեսությանը լիարժեք ծառայելուն: Սա շատ ավելի կարևոր է անցումային տնտեսություն ունեցող երկրների համար, որտեղ հիմնական բարեփոխումները, գրեթե բոլոր բնագավառներում ընթացքի մեջ են, և որտեղ պետական հարվածի անձնակազմը կանգնած է շատ մեծ փոփոխությունների առջև շատ կարճ ժամանակահատվածում:

Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների մեծ մասը ուսումնական հասարակություններ են ստեղծել պետական ծառայողների համար: Ավելի վաղ հրապարակված SIGMA-ի հողվածներից մեկը (պետական քաղաքացիական ծառայության ուսուցման համակարգերի երկրի ուրվագծերը) նկարագրում է ուսումնական համակարգերը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի 10 երկրներում 1996 թ. դրությամբ: Պետական ծառայության ուսուցման համակարգերը OECD-ի երկրներում ուսումնասիրում է այդ երկրների փորձերը պետական քաղաքացիական ծառայության ուսուցման բնագավառում և այսպիսով լրացնում է վերը նշված հրապարակությունը: Նա սովորաբար հեղինակում է նույն նկարագրին և ծառայում է ուսումնասիրված համակարգերի տարբերությունների, առավելությունների և թերությունների առաջ քաշմանը: Նա նաև նպատակ ունի աջակցել անցումային տնտեսություն ունեցող երկրներին, որոշում կայացնելու գործընթացներում, որոնք կապված են պետական ծառայության ուսումնական համակարգերի ստեղծման կամ վերանայման հետ: Այս հրապարակությունը չի առաջարկում ընդունել որևէ հարուկ ուսումնական համակարգ: Այն պարզապես փորձում է ուշադրություն հրավիրել հաշվի առնելու այն կարևոր հիմնահարցերը, որոնք հանդիպում են ուսումնական համակարգերի նախագծման կամ վերանայման ժամանակ:

Այս հրապարակությունը կօգնի ոչ միայն կենտրոնական կառավարության պետական գործիչներին և պաշտոնյաներին, որոնք մտածում են պետական ծառայության բարելավման ուղիների մասին, այլ նաև տեղական մակարդակի նրանց գործընկերներին:

Այս թեմայի վերաբերյալ հետագա տեղեկությունների համար կարող եք դիմել Անկե Ֆրեյբերգին հեղինակ հասցեով.

SIGMA-OECD, 2, rue Andre-Pascal, 75775 Paris, Cedex 16, France
Tel. (33.1)45.24.79.00; Fax (33.1) 45.24.13.00
e-mail: sigma@oecd.org; <http://www.oecd.org/puma/sigmaweb>

ԱՄՃՆՃՆՂՄ

Պեղական ծառայությունը Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում պետք է մեծ թվով փոփոխությունների ենթարկվի շար կարճ ժամանակահատվածում: Աշխարակազմը դեմ առ դեմ կանգնած է հաճախակի փոփոխվող նորմատիվային բազայի առջև, որը կարիք ունի իրագործման, ինչպես նաև աճող մասնավոր հատվածի և բոլոր քաղաքացիների նոր պահանջների առջև: Այս հարցադրումները կարող են հանդիպել միայն այն դեպքում, եթե անձնակազմը բարձր որակավորում ունի և հասարակություն ձևով բարձրացնում է այն: Որակավորման բարձրացման հուսալի համակարգը դրա համար վճռական է հավասար հիմունքներով պաշտպանելու անձնակազմին պեղական ծառայությունում արագ փոփոխվող միջավայրի պայմաններում:

Այս կարճ հոդվածը նախատեսված է ցույց տալու ուսուցման համակարգերի սահմանված փարերը և հնարավոր լուծումների առավելություններն ու թերությունները, ինչպես դրանք զարգացվել են OECD-ի երկրներում, որպեսզի աջակցեն Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներին՝ հիմնելու կայուն ուսումնական համակարգ և խուսափել OECD-ի երկրների՝ արդեն թույլտրված սխալներից:

OECD-ի շար երկրներ պեղական ծառայության ուսուցման համակարգերը սրեղծել են անցյալ 3 տասնամյակում: Այդ համակարգերը փարերվում են կախված գործոններից, ինչպիսիք են՝ արդյո՞ք պետությունը կենտրոնական է, թե ֆեդերալ, պեղական քաղաքացիական ծառայության համակարգի տեսակը և նրա համալրման փոփոխությունը: Մյուս հիմնական գործոնները ներառում են ուսուցման համակարգի նպատակները, իրավական դաշտը, ֆինանսավորումը, ուսումնական հասարակությունները, դասախոսների կարգավիճակը և ուսուցման բովանդակությունը: Կառավարության քաղաքականության որոշումները այս հարցերի վերաբերյալ սահմանում է ամբողջ ուսուցման համակարգի կառուցվածքը:

Պեղական ծառայության ուսուցման մեկ ընդհանուր նպատակն է աջակցել պեղական կառավարման բարեփոխումների իրագործմանը և արդիականացմանը, մյուսը՝ բարելավել անձնակազմի մասնագիտական հմտությունները և որակավորումները պեղական ծառայության արդյունավետության բարձրացման համար: Որոշ երկրներում պեղական ծառայողների իրավունքը և (կամ) պարտականությունն է ենթարկվել սահմանադրության մեջ նշված որակավորման բարձրացման պահանջին: Երկրների մեծ մասում ուսուցումը կարգավորվում է պեղական քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքով կամ կազմակերպության որոշումներով:

Ուսուցումը կարող է ֆինանսավորվել ապակենտրոնացված կամ կենտրոնացված ձևով: Առաջին դեպքում ֆոնդերը հարկացվում են ծառայություն մատուցող կազմակերպության բյուջեին, որը կառավարում է դրանք իր անձնակազմի ուսուցման համար և «վճարում է» ուսուցումն իրականացնող ուսումնական կազմակերպությանը: Կենտրոնացված ֆինանսավորման դեպքում ֆոնդերը հարկացվում են պեղական քաղաքացիական ծառայության հանձնաժողովին կամ ուսումնական հասարակություններին: Շար կառավարություններ դիմում են խառը ֆինանսավորման համակարգին:

Անցյալում պեղական հատվածի ուսումնական հասարակությունները սրիպված չէին մրցել մասնավոր հատվածի ուսումնական հասարակությունների հետ, քանի որ վերջինս չէր առաջարկում պեղական հատվածի անձնակազմի ուսուցման որևէ մեխանիզմ: Այնուամենայնիվ, այն ժամանակահատվածից սկսած, երբ շար երկրներում պեղական ծառայությունը ներկայացնում է «մասնավոր հատվածի» կառավարման մեթոդները, մասնավոր հատվածի ուսումնական

հասարակությունները հայրնաբերել են նոր շուկա՝ պեղական ծառայողների ուսուցումը: Ներկայումս պեղական հարվածի ուսումնական հասարակությունները կանգնած են շուկայական մրցակցության առջև, առնվազն ուսուցման որոշ բնագավառներում, և մրցում են հավասարապես մասնավոր հարվածի համանման հասարակությունների հետ:

Ուսումնական ծրագրերի զարգացումը հիմնականում Կառավարման մարմիններին, որոնք վերահսկում են ծառայության և անձնակազմի գործունեության ծրագրերը՝ «ուսուցման պահանջարկը»: Դրանք կարող են լինել պեղական ծառայության կառավարման բարեփոխումների համար պարասխանաբար նախարարություններ (ինչպես Ֆրանսիայում և Իսպանիայում), կամ ներքին գործերի նախարարություններ (ինչպես Գերմանիայում և Նիդեռլանդներում):

Երկրների մեծ մասում մի քանի ուսումնական հասարակություններ են ապահովում պեղական ծառայության ուսուցումը, չնայած ընդհանուր ուսուցումը պեղական ծառայության ներսում սովորաբար ապահովվում է միայն մեկ հասարակության կողմից: Բացի կենտրոնական ուսումնական հասարակությունից, հաճախ գոյություն ունեն մասնագիտացված ուսումնական հասարակություններ, հիմնականում ֆինանսների կամ սոցիալական ապահովության նախարարության կազմում:

Դասախոսների կարգավիճակը կախված է ավելի շատ ուսուցման մարտուցումից, քան ազգային փոփոխություններից: Ինչ վերաբերվում է որակավորման բարձրացմանը, ապա դասախոսները սովորաբար վարձվում են որպես դրսի աշխատակիցներ: Որակավորման բարձրացման ուսումնական հասարակությունների մեծ մասի հիմնական անձնակազմը փոքր է:

Պեղական կազմակերպություններն ունեն կառուցվածքներ և ընթացակարգեր՝ պեղական ծառայության ուսումնական կարիքները որոշելու համար: Սովորաբար կարիքների որոշման պարասխանաբար յուրաքանչյուր նախարարությունն է կամ գործակալությունը: Կարիքների որոշման ընթացակարգը սովորաբար հիմնվում է կառավարման և ուսուցում ստացողների վերաբերյալ տեղեկատվության վրա: Արդյունավետ լինելու համար այն պետք է լինի անընդհատ գործընթաց, որում ուսուցման չափանիշների գնահատումը կարևոր դեր է խաղում:

ԲԸԾԱՆԴԱԿԸՂԹՅԸՆ

SIGMA ԾՆԱԳԻՏԸ	3
ԱԼԱԽԱԲԱՆ	5
ԱՄՃԸՃԸՂՄ	6
1. ՆԵՏԱԾԸՂԹՅԸՆ: ԸՂԽԸՂՁՄԱՆ ԵԾ ԺԵԿԱԿԱՆ ԾԱԼԱՅԸՂԹՅԱՆ ՆԱՄԱԿԱՏԳԵՏ.....	9
2. ԸՂԽԸՂՁՄԱՆ ՆԺԱԿԱԿՆԵՏԸ.....	11
2.1. ՈՒՍՈՒՅՈՒՄ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ ՆԱՄԱՐ.....	12
2.2. ՈՒՍՈՒՅՈՒՄ ՆԱՄԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆՆ ԱՎԵԼԻ ԼԱՎ ԾԱՌԱՅԵԼՈՒ ՆԱՄԱՐ	12
2.3. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՍՈՒՅՈՒՄ	13
3. ԻՆՎԵՍՏԻՄԵՆ ԾՆԻՄԱԿ	13
3.1. ՈՒՍՈՒՅՄԱՆ ՆԵՏ ԿԱՊՎԱԾ ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ԻՐԱՎՈՒՆՔՆԵՐՆ ՈՒ ՊԱՐՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ. ՕՐԵՆՍԴՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՆՐԱՆԱՆԳՆԵՐ	14
3.2. ՈՒՍՈՒՅՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԵՎ ԿԱՐԻԵՐԱՅԻ ԿԱՊԸ.....	15
3.3. ԱՐՏՄԻՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԵՎ ՈՒՍՈՒՅՈՒՄԸ	16
4. ՆԻՆԱՆԽԱԾԸՆԸՂՄ	17
5. ԸՂԽԸՂՄՆԱԿԱՆ ՆԱԽԿԱԿԸՂԹՅԸՆՆԵՏ ԵԾ ԴԱԽԱԽԸԽՆԵՏ.....	20
5.1. ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԻՐԱԿԱՆԱՅՄԱՆ ՆԱՄԱՐ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՈՒ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ԿԱՌՈՒՅՎԱԾՔՆԵՐ	20
5.2. ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՑԱՆՑԸ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՐԳԱՎԻՃԱԿԸ	21
5.3. ԴԱՍԱԽՈՍՆԵՐԻ ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԿԱՐԳԱՎԻՃԱԿԸ	22
6. ԸՂԽԸՂՄՆԱԿԱՆ ԾՆԱԳՏԵՏ. ԶԱՏԳԱԶԸՂՄ ԵԾ ԳՆԱՆԱԿԸՂՄ	23
6.1. ՈՒՍՈՒՅՈՒՄԸ ԸՆԹԱՅԱԿԱՐԳԵՐԻ ՆՈՒՅՆԱՅՄԱՆ ԿԱՐԻՔ ՈՒՆԻ	23
6.2. ՈՒՍՈՒՅՈՒՄ ՍՏԱՅՈՂՆԵՐ	25
6.3. ՈՒՍՈՒՅՄԱՆ ՁԵՎԵՐԸ.....	26
6.4. ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ՈՒ ՆՅՈՒԹԵՐԻ ԶԱՐԳԱՅՄԱՆ ԵՎ ՆԱՍԱՏՄԱՆ ԸՆԹԱՅԱԿԱՐԳԵՐ	27
6.5. ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՆԱՏՈՒՄ	28

1. ՆԵՏԱԾԸՂԹՅԸ: ԸՂԽԸՂԶՄԱՆ ԵՏ ԺԵԿԱԿԱՆ ԾԱԼԱՅԸՂԹՅԱՆ ՏԱՄԱԿԱՏԳԵՆ

Պեղական ծառայության անձնակազմի որակավորման բարձրացմանը երկար ժամանակ կարևորություն չի փոխվել: Միայն 1960-ական թվականների վերջին էր, որ կառավարությունները սկսեցին զգալ պեղական ծառայողների որակավորման բարձրացման անհրաժեշտությունը: Դա այն ժամանակ էր, երբ կառավարման բարեփոխումն օրակարգում էր և նոր կառավարման մեթոդները, ներառյալ բյուջեբային համակարգերը, պլանավորման մեթոդները և կազմակերպման փոփոխական գրան իրենց փեղը պեղական ծառայության մեջ:

Սկսած 1960-ական թվականներից OECD երկրների մեծամասնությունը սրեղծել են ուսուցման որոշակի համակարգ: Այդ համակարգերը փարբեր են յուրաքանչյուր երկրում, քանի որ կան նրանց հիմնական կառուցվածքը որոշող փարբեր գործոններ: Օրինակ, ունիփար պեղությունում պեղական ծառայության ուսուցման համակարգը կենտրոնացման միփում ունի: Կենտրոնական ուսումնական հասփարությունը կարող է ունենալ շրջանային ուսումնական կենտրոններ, այնուամենայնիվ, կենտրոնական հասփարությունն է, որը սովորափար որոշում է ուսուցման նպարակները և մշակում ուսուցման ռազմավարությունն ու բովանդակությունը: Ֆեղերալ պեղությունում ոչ միայն կենտրոնական կառավարությունը, այլ նաև յուրաքանչյուր նահանգի կառավարություն կունենա իր սեփական ուսուցման հնարավորությունները և կարող է որոշել իր սեփական ուսումնական նպարակները, ռազմավարությունը և բովանդակությունը: Եթե երկրի սահմանաղորությունն ապահովում է փեղական իշխանությունների ինքնակառավարում, ապա վերջիններս հնարավորություն ունեն իրենց անձնակազմի համար սրեղծել ինքնուրույն ուսուցման համակարգ:

Պեղական ծառայության համակարգը ուսուցման համակարգի վրա ազող մյուս գործոնն է: Կարիերային համակարգը պահանջում է այլ ուսուցման համակարգ, քան պաշտոնային համակարգը: Կարիերային համակարգը ենթաղրում է այնպիսի ուսուցման համակարգ, որն անհրաժեշտ է պաշտոննական առաջխաղացման համար: Եթե պեղական ծառայությունը հիմնված է պաշտոնային համակարգի վրա, ապա այդպիսի ուսուցումը ավելի քիչ կարևոր է, քանի որ մասնագեփները հավաքագրվում են և չի նախարեակում պաշտոննական առաջխաղացում պեղական քաղաքացիական ծառայություն դիմողների համար:

Կարիերային համակարգում սկզբնական ուսուցումն այնպես, ինչպես հարմարվողական ուսուցումը, մեծ կարևորություն ունի: Նոր ներգրավված անձնակազմը ծառայության է անցնում առանց աշխարանքի համար հարուկ փորձաշրջանի: Սկզբնական ուսուցումն առաջարկում է ընդհանուր պարաստրվածություն պեղական ծառայությունում աշխարելու համար: Տարմարվողական ուսուցումն առաջարկում է հարուկ պարաստրվածություն նոր պաշտոնի համար՝ առաջքաշումից առաջ կամ հեփո: Պաշտոնային համակարգում ուսուցումը կարող է ունենալ ավելի քիչ կարևորություն, քանի որ մասնագեփները վարձվում են որոշակի պաշտոնի համար: Այնուամենայնիվ, անգամ մասնագեփները կարող է կարիք ունենան ուսուցման իրենց աշխարանքային գործունեության ընթացքում բարձրացնելու իրենց որակավորումը գիարափոխնիկական առաջընթացի պահանջների համարափարան:

Անցյալում պեղական ծառայության հարակ սահմանումը փարու ժամանակ օգարագործվում էր կարիերային համակարգը (դասական Եվրոպական մարցամաքային պեղական ծառայություն) կամ պաշտոնային համակարգը (ԱՄՆ-ում և Կանաղայում): Ներկայումս, այնուամենայնիվ, կառավարություններն իրենց պեղական ծառայություն-ները կազմակերպում են այդ երկու

համակարգերի միացման միջոցով: ԱՄՆ-ում, օրինակ, զուր պաշտոնային համակարգից անցում է կատարվում (որոշ չափով) կարիերային համակարգի, անգամ կառավարման վերին մակարդակի պաշտոնների համար (գործադիր ծառայության վերին մակարդակի պաշտոններ), որն այնուամենայնիվ, բավականին տեղ է թողնում քաղաքական նշանակումների համար: «Դասական» պետական քաղաքացիական ծառայությունները, ունենալով խիստ կարիերային համակարգ, մյուս կողմից, ավելի ճկունություն ունեն թույլատրելու ուղղակի նշանակումներ այլ պաշտոններում, քան մուտքային մակարդակի պաշտոններն են և (կամ) բացառելով վերը նշված որոշակի մակարդակի պաշտոնները նորմալ կարիերային ուղուց:

Պետական ծառայության ուսուցման համակարգի վրա ազդող մյուս կարևոր գործոնը անձնակազմի համալրման փիլիսոփայությունն է: Շարք երկրներ պետական ծառայության համար նոր անձնակազմ են համալրում պահանջելով հատուկ կրթական նախադրյալ, որը թեկնածու է պատրաստում պետական ծառայության անցնելու համար, կամ համալրումից հետո սպասելով են բավականին երկարատև և բազմակողմանի ուսուցում, որ նոր համալրված անձնակազմն ունենա անհրաժեշտ հիմնական գիտելիքներ՝ պետական ծառայությունում աշխատելու համար: Այս համակարգը պահանջում է քիչ կամ չի պահանջում հարմարվողական ուսուցում ծառայության առաջին տարիներին: Միզուցե դա է պարզապես, որ մայրցամաքային Եվրոպայի շարք երկրների կառավարություններ բավականին ուշ զգացին որակավորման բարձրացման անհրաժեշտությունը: Բրիտանական համակարգում, որտեղ համալրման գործընթացը հաշվի է առնում կրթության մակարդակը և ոչ թե բովանդակությունը, և որտեղ համալրումից անմիջապես հետո երկարաժամկետ սկզբնական ուսուցումը նույնպես հազվադեպ է պատահում, արդյունավետ հարմարվողական ուսուցման համակարգի արժեքը ճանաչվել էր շարք վաղուց:

Վերը նշված գործոնները ուժեղ ազդեցություն են ունենում ուսուցման համակարգի կառուցվածքի չափերի վրա, ներառյալ նրա ծախսերը: Դեռ ավելին՝ դրանք ազդում են զարգացման ուսուցման նպատակների վերահսկման և սպուզման, ուսուցման ռազմավարությունների և բովանդակությունների վրա: Այնուամենայնիվ, պետական քաղաքացիական ծառայության համակարգերը (կարիերային ընդհանրապես պաշտոնայինի) և համալրման փիլիսոփայությունը (ընդհանուր կրթությունը ընդդեմ մասնագիտական կրթության) հիմնականում արդյունք են վարչական ավանդույթի և փիլիսոփայության, և որոնք հաճախ ամրագրված են սահմանադրությունում և հետագայում հեշտությամբ չեն փոխվում:

Ի լրումն վերը նշված գործոնների՝ պետական ծառայության ուսուցման համակարգում սահմանվում են մի քանի հիմնական բաղադրամասեր, մասնավորապես.

- նպատակներ,
- իրավական շրջանակ,
- ֆինանսավորում,
- ուսումնական հաստատություններ և նրանց կարգավիճակ,
- դասախոսների կարգավիճակ և նրանց մանկավարժական հմտություններ,
- ուսուցման բովանդակություն, կարիքների գնահատում և այլն:

Կառավարության կողմից ընդունված քաղաքականության որոշումները այս բաղադրիչներից յուրաքանչյուրի վերաբերյալ սահմանում են ուսուցման համակարգի ամբողջական կառուցվածքը: Ընդհանուր առմամբ մեկ բաղադրիչի վերաբերյալ կայացված որոշումը առնչություններ ունի մյուս բաղադրիչների հետ: Օրինակ, նպատակների որոշումը պետք է ազդեցություն ունենա ուսուցման բովանդակության և ավելի շարք դասախոսների կարգավիճակի վրա: Ուսումնական կազմակերպությունների ինքնուրույնությունը և (կամ) սպասկենտրոնացումը անհրաժեշտաբար

ագրում է ուսուցման կորդինացման, վերահսկման և գնահատման պահանջի վրա՝ ապահովելու ուսուցման որոշակի ստանդարտ:

Ընդհանուր առմամբ, Արևմտյան Եվրոպայի երկրները փարիներ շարունակ գնահատել են իրենց համապատասխան ուսումնական համակարգերի առավելությունները և թերությունները: Չնայած ոչ մեկը լիարժեք ուսումնասիրություն չի կատարել, նրանք քայլեր են ձեռնարկել՝ ստանալու որքան հնարավոր է շատ օգուտ առավելություններից և վերացնելու իրենց ուսումնական համակարգին բնորոշ թերությունները:

2. ԸՂԽԸՂԶՄԱՆ ՆԺԱԿԱԿՆԵՏԸ

Կառավարությունների նպատակները հետամուտ են պետական ծառայության անձնակազմի որակավորման բարձրացմանը, որոնք սովորաբար սահմանվում են պետական քաղաքացիական ծառայության օրենսդրության մեջ կամ հրամանագրերում, կամ ուսուցման հրահանգներում: Որոշ դեպքերում նպատակներն ամրագրվում են սահմանադրության մեջ: Չնայած այս սահմանված նպատակները փարբերվում են երկրից երկիր իրենց բովանդակությամբ և գործնականում, պետական ծառայության ուսուցման մեկ ընդհանուր նպատակը կարող է դիտվել ամենուրեք, այն է՝ աջակցել կառավարման բարեփոխումների և արդիականացման իրականացմանը: Սահմանված մյուս առավել կարևոր նպատակներն են՝

- հմտությունների և որակավորման հարմարեցումը պետական ծառայության փոխնորդիական և մյուս փոփոխություններին, բարելավելու պետական քաղաքացիական ծառայողների գործունեությունը, օգնելով նրանց հարմարվելու աշխատանքային ռեժիմի փոփոխություններին՝ նոր փոխնորդիականների, նոր օրենսդրության և այլնի արմարավորման հետ կապված,
- աշխատանքների կատարման արդյունավետության բարձրացում և ծախսերի կրճատում,
- նպաստել հորիզոնական փոխազդեցության, ուսուցման միջոցով ապահովելու անհրաժեշտ գիտելիքների ստացումը իրականացնելու նոր առաջադրանքը նույն հիերարխիկ մակարդակում, բարելավելու պետական քաղաքացիական ծառայության անձնակազմի ճկունությունը և հարմարվողականությունը,
- անձնակազմի մոտիվացիայի բարելավում,
- մարդկային ռեսուրսների կառավարման բարելավում (համանման վերաբերմունք փղամարդկանց և կանանց հանդեպ այն),
- պետական ծառայության և այն օգտագործողների միջև հարաբերությունների և հասարակությանը մարուցվող ծառայությունների բարելավում,
- անձնակազմի զարգացմանը աջակցություն (կարիերայի միջոցով),
- միջազգային համագործակցության և եվրոպական ինտեգրացիայի զարգացում:

2.1. ՈՒՍՈՒՑՈՒՄ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ ՆԱՄԱՐ

Անհրաժեշտ է նշել, որ ուսուցումը էական կարևորություն է սրանում, երբ կառավարությունները ձեռնամուխ են լինում պետական ծառայության բարեփոխումների իրագործմանը: Օրինակ, Արևմտյան և Նյուսիային Եվրոպայի երկրներում դա կատարվել է 1970-1980թթ., երբ բազմակողմանի կառավարման բարեփոխումները քաղաքական օրակարգում էին, այն է՝ ժողովրդավարացում (Իսպանիա), «ապարյուրոկրատացում» (Գերմանիա), ապակենտրոնացում (Ֆրանսիա), «օգրագործողների ծառայության կառավարում», նախապարաստում Եվրոպական համայնք մտնելու համար և Եվրոպական Միության սրելծում:

Կառավարման բարեփոխման նոր ալիք սկսվեց անգլո-սաքսոնական երկրներում՝ «կառավարության վերահայրնագործում» ԱՄՆ-ում, «Պետական ծառայություն 2000» Կանադայում և համանման փորձեր Ավստրալիայում ու Նոր Զելանդիայում:

Անգամ ավելի մեծ ջանք է պահանջվում շուկայական տնտեսության անցնող երկրների կողմից, որտեղ, շար դեպքերում, պետական հատվածը պետք է վերակառուցվի ամբողջապես և որտեղ նոր պետական ծառայության առջև դրվում են բազմաթիվ խնդիրներ՝ պետության տնտեսական զարգացումը ապահովելու համար:

Կառավարության դերի ընկալման փոփոխությունները՝ ծառայություններ մատուցողից դեպի դրանց հեշտացումն ու իրավունք փայլը, և նոր մտերցումները պետական քաղաքացիական ծառայության խնդիրներին՝ օրենքի և կարգի պաշտպանումից դեպի հասարակությանը ծառայելը, արդյունք է վիթխարի որակավորման բարձրացման ուսուցման ջանքերի, որը կոչված է օգնելու գործող անձնակազմին հարմարվել նոր պետական քաղաքացիական ծառայության կուլտուրային: Որտեղ առկա են պետական ծառայության ուսումնական ծրագրեր, նրանք ծառայում են, *inter alia*¹, սրելծելու ընդհանուր կուլտուրա և հեշտացնելու կառավարման բարեփոխումների իրականացումը: Այս իրավիճակում պետք է հավասարել, որ մասնավոր հատվածի ուսումնական ծրագրերը մեծ չափով ընդգծում են ընդհանուր կուլտուրայի սրելծումը, քան պետական հատվածի ուսուցումը, երևույթ, որը կարող է բացասական ազդեցություն ունենալ աշխարհային ընթացքում: Նազիվ թե կա որևէ բացառություն այս կանոնից: Այնուամենայնիվ, եթե կա մեկը, որ ներգրավված է պետական հատվածի սկզբնական ուսումնական ծրագրերի այս համեմատության մեջ, ապա պետք է նշվի Ֆրանսիայի պետական կառավարման ազգային դպրոցը (ENA), քանի որ նրա ուսուցման նպատակներից մեկն է սրելծել *esprit de corps*²:

2.2. ՈՒՍՈՒՑՈՒՄ ՆԱՄԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ ԱՎԵԼԻ ԼԱՎ ԾԱՌԱՅԵԼՈՒՄ ՆԱՄԱՐ

Երկար ժամանակ պետական ծառայությունը ընդունվում էր որպես վերադաս հիերարխիա և քաղաքացիները՝ որպես ենթակա: Միայն 1960-ական թվականների վերջին և 1970-ական թվականներին երևան եկավ պետական ծառայության՝ որպես «քաղաքացիներին ծառայելու» գաղափարի առաջարկը: Նոր ծառայողական կուլտուրայի սրելծումը պետական քաղաքացիական ծառայությունում մեծացնում է պետական ծառայության պատասխանատվությունը, որը այս փորձերին եղել է ուսուցման գլխավոր նպատակը Արևմտյան Եվրոպայի շար պետական քաղաքացիական ծառայություններում: Պետական ծառայության անձնակազմը պետք է ընդունել նոր պահանջները, ինչպիսիք են կառավարչական որոշումների թափանցիկությունը, բողոքարկման իրավունքը, փվյալների պաշտպանությունը, քաղաքացիների գրասենյակներին տեղեկատվությամբ ապահովումը, քաղաքացիների հետ ուղիղ կապը: Այս նորարարությունները կոչված են բավականին

1. *inter alia* (լատ.) - այլ կերպ ասած, իմիջիայոց

2. *esprit de corps* (ֆր.) - համերաշխության զգացում

հիմնավոր փոփոխության համար, որը վաղուց աշխարհի պետական ծառայողների կողմից դժվար էր ընդունվում ինչպես նախկինում, այնպես էլ այժմ:

Ուսումնական ծրագրերը, որոնք արտացոլում են այս նպատակները, զարգացվել են կառավարման բոլոր մակարդակներում, հատկապես տեղական իշխանության մակարդակում:

2.3. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՍՈՒՑՈՒՄ

Պետական ծառայության առջև դրված էր և այժմ էլ դրված է ավելի շար և ավելի լավ ծառայությունների ապահովման պահանջը, մինչդեռ միևնույն ժամանակ բյուջեի աճող ճեղքվածքը պահանջում է համապատասխան ծախսերի կարարման խստացում: Այս իրավիճակը պետական ծառայությունների լայնամասշտաբ կառավարման բարեփոխումների հետևանք է: Նոր կառավարման մեթոդների և ձևերի ներկայացումը այս պահանջների պատասխաններից մեկն է: Կառավարման այս փոփոխությունները ներառում են բյուջեի կառավարման տարբեր մոդելներ, պարտականությունների պարզաբանման միջոցով հիերարխիկ կառուցվածքների կրճատում և մարդկային ռեսուրսների զարգացմանը նպաստում:

Դեռևս ընթացքի մեջ է պետական ծառայության հերկյալ ձևափոխումը: Օրենքն իրականացնող մարմնից փոփոխություն իրականացնող գործակալի, որը հեշտացնում և նպաստում է տնտեսական զարգացմանը և խթանում է քաղաքացիների բարեկեցության բարձրացմանը: Որքան խորությամբ պետք է գնա այս ձևափոխումը՝ դեպի մասնավոր հարվածի կառավարում պետական ծառայությունում, փորձերվում է երկրից երկիր: Միացյալ Թագավորությունը, թվում է, օրինակ է ծառայում Եվրոպայում՝ ներկայացնելու մասնավոր հարվածի արժեքները պետական ծառայությունում: Մյուս երկրները, ինչպես Ավստրիան, Ֆրանսիան և Գերմանիան, դեմ են պետական ծառայության արժեքային համակարգի փոփոխությանը: Այնուամենայնիվ, նրանք բարեփոխել են կառավարման կուլտուրան՝ ընդգծելով ճկունությունն ու գործունեությունը և կապելով կարիերայի զարգացումը գործունեության և ուսուցման հետ: Այս նոր կառավարման կուլտուրայի իրագործումը պետական ծառայությունում, որտեղ ղեկավարների մեծ մասը երբևէ չի դրսևորել կառավարման տեսության իմացություն, կարիք ունի շարունակական որակավորման բարձրացման:

3. ԻՆՎԵՍՏԻՑԻՆ ԾՆԻՄՆԱԿ

OECD-ի որոշ երկրներում պետական քաղաքացիական ծառայողների իրավունքն ու պարտականությունն է ենթարկվել սահմանադրությամբ ամրագրված որակավորման բարձրացման ուսուցմանը: Շար և երկրներում որակավորման բարձրացումը կարգավորվում է պետական քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքով կամ կազմակերպությունների որոշումներով: Որոշ երկրներ, ինչպիսիք են Իսպանիան, Իտալիան և Ֆրանսիան, ի լրումն իրավական պայմանների, կնքել են կոլեկտիվ համաձայնագրեր, որոնք մանրամասնորեն կարգավորում են պետական ծառայողների որակավորման բարձրացումը: Այնքանով, որքանով պետական ծառայողները առնչվում են (բանվորների աշխատանքային հարաբերությունները կարգավորվում են աշխատանքային օրենսգրքով) որակավորման բարձրացմանը, այն հիմնականում կարգավորվում է կոլեկտիվ համաձայնագրերով:

Ֆրանսիայում որակավորման բարձրացման ուսուցումը կարգավորվում է օրենքներով (օր. պետական քաղաքացիական ծառայության օրենք) և կազմակերպությունների որոշումներով (հրահանգներ, հրամաններ): Այս օրենսդրությունը պարտավորեցնում է կառավարությանը մշակել որակավորման բարձրացման ուսուցման քաղաքականություն և ճանաչում է պետական ծառայողի որակավորման բարձրացման ուսուցման իրավունքը: Այս իրավական շրջանակը լրացվել է 1989թ. հունիսի 29-ի *accord-cadre*³-ով, վերջին անգամ նորացվել է 1996թ. փետրվարի 22-ին, որը կարգավորում է որակավորման բարձրացմանը վերաբերվող հերազա մանրամասները: Այս *accord-cadre*-ն արժև նշել որպես Ֆրանսիայի պետական ծառայության համար առաջին անգամ ստորագրված համաձայնագիր, որն ընդգրկում է ավելին, քան վարձարրության հիմնահարցերը:

Միացյալ Թագավորությունում պետական ծառայողների որակավորման բարձրացման ուսուցումը կարգավորող ընդհանուր օրենսդրություն չկա, փաստ, որը համարել է Բրիտանական կառավարման կուլտուրայի հետ: Այնուամենայնիվ, որակավորման բարձրացման ուսուցումը կարևոր դեր է խաղում բրիտանական կառավարման համակարգում:

3.1. ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ ՆԵՏ ԿԱՊՎԱԾ ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ԻՐԱՎՈՒՄՆԵՐՆ ՈՒ ՊԱՐՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ. ՕՐԵՆՍԳՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՆՐԱՏԱՆԳՆԵՐ

Պետական ծառայողները, ինչպես պետական ծառայության մյուս հասարիքային աշխատողներն ունեն որակավորման բարձրացման ուսուցման համընդհանուր իրավունք: Նրահանգների մեծ մասը նաև նշում են որակավորման բարձրացման ուսուցման պարտականությունը, մասնավորապես «ինքնուսուցման» պարտականությունը, այսինքն, այն է՝ պետական ծառայողի պարտականությունը պահպանել իր մասնագիտական գիտելիքները ու որակավորումը: Տարվա ընթացքում յուրաքանչյուր պետական ծառայողի համար սովորաբար գոյություն չունի որոշ թվով ուսուցման օրեր ունենալու հարուկ իրավունք:

Բացառությամբ Ֆրանսիայի, որտեղ *accord-cadre*-ն նշում է 5-6 օր (կախված դասից՝ դաս C=6 օր) յուրաքանչյուր պետական ծառայողի համար, այն ժամանակահատվածի ընթացքում, երբ համաձայնագիրը ուժի մեջ է (3 փարի): Իրականում, յուրաքանչյուր պետական ծառայողի ուսուցման օրերի միջին թիվը փաստորեն գերազանցել է համաձայնեցված օրերի թվին:

Այս համարեքստում արժև նշել, որ աշխատանքային օրենսգիրքը կամ մասնավոր հատվածում կոլեկտիվ համաձայնագիրը հաճախ պարունակում են յուրաքանչյուր տարվա համար մոտ մեկ շաբաթյա ուսումնական արձակուրդի իրավունք:

Չնայած ուսուցման հարուկ իրավունք հիմնականում գոյություն չունի, ուսուցման համակարգերը սովորաբար հարմարեցվում են պետական քաղաքացիական ծառայողների ուսուցման պահանջներին: Ավելին, պետական քաղաքացիական ծառայության օրենսդրությունների մեծ մասը նախատեսում են ուսումնական երկարաժամկետ արձակուրդի հնարավորություն՝ հաճախելու հերազա կրթության կամ հարուկ ուսուցման ծրագրեր: Օրինակ, Իտալիայում պետական ծառայողն իրավունք ունի հերազա կրթության, որի արդյունքում նա կստանա պետական դիպլոմ: Այս դեպքում պետությունը կարող է համաձայնվել այսպիսի ուսումնառության նպատակ ունեցող յուրաքանչյուր պետական ծառայողի տարեկան հարկացնել մինչև 150 ժամ վճարվող ուսումնական արձակուրդ:

Ուսումնական դասընթացներ հաճախելու պարտականությունը, որն իր տեղն է գրել շատ երկրների պետական քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքներում, հնարավոր է դարձնում պետական քաղաքացիական ծառայողների պարտադիր ուսուցումը: Այս ուսուցումը կարող է գերազանցել տարեկան երեք օրվան: Օրինակ, Գերմանիայում գոյություն ունեն հարուկ հրահանգներ հարկային

3. *accord-cadre* (Ֆր.) - արհեստակցական միությունների և կառավարության միջև կնքված համաձայնագիր

տեսչության, աշխատանքի և սոցիալական ապահովության ծառայություններում աշխատող պետական ծառայողների որակավորման բարձրացման ուսուցման վերաբերյալ: Պետական ծառայողները (դաս A) պարտավոր են աշխատանքի ընդունվելուց հետո անցնել 2 տարվա ուսուցման շրջան: Ավելին, գլխավոր անձնակազմում նոր ընդունվածների համար գործում է 6-8 շաբաթյա ուսումնական շրջան:

Անփոփոխ, պետական ծառայողն ունի իրավունք և պարտականություն հաճախելու որակավորման բարձրացման դասընթացներ: Այնուամենայնիվ, իրավունքը երբեք սահմանափակված չէ (բացի Ֆրանսիայից) և պարտականությունը մեկնաբանվում է միայն բացառիկ դեպքերում, որպես ուսումնական ծրագրերին պարտադիր մասնակցություն: Շատ դեպքերում պետական ծառայողն է որոշում, թե նա ինչ չափով է ուզում մասնակցել որակավորման բարձրացման դասընթացներին:

3.2. ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԵՎ ԿԱՐԻԵՐԱՅԻ ԿԱՊԸ

Երբ, 1960-ական թվականների վերջին և 1970-ականներին սրեղծվեցին բազմաթիվ ուսումնական հասարակություններ, նրանց հիմնական նպատակներից մեկը ուսումնական ծրագրերի և կարիերայի կապակցումն էր: Այնուամենայնիվ, նպատակը բացահայտված չէր: Ուսուցման չափանիշները, որպես *sine qua non*⁴ հետագա կարիերայի համար դեռևս բացառություն են: Սա պայմանավորված է տարբեր գործունեությամբ՝ անձնակազմի ղեկավարների չկամությունը կրճատել իրենց գործողությունների ազատությունը, կառավարման վերին օղակների պաշտոնների նշանակման քաղաքականացման աճը, ուսուցման գաղտնիության բացակայությունը, ուսուցման անբավարար օգտակարությունը և լրացուցիչ ծախսերը, որն անհրաժեշտ է կատարել «ուսուցման հաջողությունը» գնահատելու համար:

Դա պետք է ճնշի մարդկանց մտքերում, բանի դեռ հատուկ ուսումնական ծրագիրը առաջխաղացման պարտադիր պայման է: Ուսումնական ծրագիրը պետք է կազմվի հնարավորին չափ արագ առաջխաղացման թեկնածու բոլոր պետական ծառայողների համար: Ազդեցությունը կարող է էական լինել ոչ միայն անձնակազմի բյուջեի վրա, այլև յուրաքանչյուր փորձում յուրաքանչյուր պետական ծառայողի ուսուցման օրերի թվի վրա: Ծախսերի կրճատման անհրաժեշտության տեսանկյունից, առաջխաղացման համար «պարտադիր ուսուցումը» հաճախ հետաձգվում և իրականացվում է փորձաշրջանով՝ առաջ քաշումից հետո: Փորձաշրջանի ընթացքում պետք է ապահովվի պարշաճ ուսուցում:

ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ ԵՎ ԱՌԱՋՔԱՇՄԱՆ ՄԻՋԵՎ ՊԱՐՏԱԴԻՐ ԿԱՊԵՐԻ ՕՐԻՆԱԿՆԵՐ

ՍԿՋԵՆԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՑՈՒՄ ԵՎ ՆԱՄԱՐՈՒՄ

Օրինակ, Ֆրանսիայում և Գերմանիայում կան խնամքով մշակված երկարաժամկետ սկզբնական ուսուցման ծրագրեր, որոնք իրագործվում են պետական կառավարման շրջանային ինստիտուտների (Ֆրանսիա), կամ պետական ծառայության անձնակազմի հատուկ դպրոցների (Գերմանիա) կողմից: Այս ծրագրերի համար ուսումնական պլանները և քննությունը կարգավորվում են կազմակերպությունների որոշումներով: Եզրափակիչ քննության հանձնումը (Գերմանիայում) կամ առնվազն բավարար դասակարգման ենթարկվելը (Ֆրանսիայում) անհրաժեշտ է պետական ծառայության համալրման համար: Քննությունը կարող է վերահանձնվել մեկ անգամ: Այնուամենայնիվ, Գերմանիայի որոշ շրջաններում չկա համալրման երաշխիք, ամեն քննություն հանձնող չէ, որ անցնում է աշխատանքի: Ֆրանսիայում, եթե դասակարգումը բավարար չէ, ապա ուսանողին կարող է առաջարկվել պաշտոն ավելի ցածր կարգի, կամ առանձին դեպքերում կարող է թույլատրվել կրկնել կուրսը:

4. *sine qua non* (լատ.) - պարտադիր պայման

ԱՎԵԼԻ ԲԱՐՁՐ ԿԱՐԳ ՄՏՆԵԼՈՒ ՈՒՍՈՒՅՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐ

Մայրցամաքային պետական քաղաքացիական ծառայության համակարգում դեռևս գերակշռում են չորս կարգեր (կրթսեր գրասենյակային ծառայող, գրասենյակային ծառայող, դեկավար և վարչական կարգեր): Այնուամենայնիվ, վերջին տասնամյակում առաջխաղացման հնարավորությունը դեպի ավելի բարձր կարգ բավականին բարելավվել է: Մինևույն ժամանակ, որոշ երկրներ սպասեցվել են ուսումնական ծրագրեր, որոնք հեշտացնում են մուտքը դեպի ավելի բարձր կարգ: Ուսումնական պլանը, ինչպես նաև քննությունները, կարգավորվում են կազմակերպության որոշումներով (հրահանգներ, հրամաններ և այլն): Ֆրանսիայում կան ուսումնական ծրագրեր պետական քաղաքացիական ծառայության ավելի բարձր կարգ մտնելու ներքին մրցույթին (քննությանը) պարպասվելու համար: Չնայած այս նախապարաստական ուսումնական ծրագրերը իրավական տեսանկյունից պարտադիր չեն, գոնև ոչ նրանք, որոնք անհրաժեշտ են պետական կառավարման ազգային դպրոցի (ENA) ընդունելության քննությունը հանձնելու համար, սակայն գրեթե անհնարին է հանձնել ընդունելության քննությունն առանց այս ծրագրերին հաճախելու:

Գեմանիայում, *inter alia*, պետական կառավարման ֆեդերալ ակադեմիան է, որ առաջարկում է այսպիսի ուսումնական ծրագիր: Այս քննությունների հանձնումը (ընդունելության քննություն Ֆրանսիայում ENA-ում, և ավարտական քննությունն ընդունում է Գերմանիայում ֆեդերալ անձնակազմի կոմիտեն) պարտադիր է ավելի բարձր կարգ առաջխաղացման համար:

ՈՒՍՈՒՅՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ ԿԱՊԱԿՑՈՒՄՆ ԱՌԱՋԻՆԱԿԱՅՄԱՆ ՆԵՏ

Ֆրանսիայում կա օրենքով սահմանված ուսումնական ծրագիր, որը պարտադիր է նրանց համար ովքեր սրանձնում են որոշակի պաշտոններ՝ ինչպես օրինակ փոխսրբներ: Գերմանիայում օրենսդրական ակտերը պայման են դնում, որ հարուկ ուսուցում «պետք է» հաճախեն այն անձինք, ովքեր առաջ են քաշվում որպես նախարարության բաժանմունքի ղեկավար: Գործնականում դա կախված է շահագրգիռ նախարարությունից, արդյոք վերջինիս ուսուցումը համարում է պարտադիր, թե՛ ոչ:

3.3. ԱՐՏՄԻՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԵՎ ՈՒՍՈՒՅՈՒՄԸ

Պետական ծառայողները հիմնականում արհմիության անդամներ են, հետևաբար զարմանալի չի լինի, եթե արհմիությունները կարծիք ունենան պետական ծառայության ուսուցման կազմակերպման և բովանդակության վերաբերյալ: Այնուամենայնիվ, նրանց ազդեցությունը բավականին սահմանափակված է: Միակ բացառությունը Ֆրանսիան է, որտեղ (*accord cadre*-ի հիման վրա) պետական ծառայության արհմիությունները ներգրավված են որակավորման բարձրացման ծրագրերի կատարելագործման մեջ: Քանի որ արհմիությունները հաճախ մասնագիտական գիտելիքներ չեն ունենում քաղաքական մակարդակում քննարկելու որակավորման բարձրացման ռազմավարությունը, այդ իսկ պարճառով ֆրանսիական կառավարությունը նույնիսկ նախապես անհրաժեշտ ֆոնդեր (14մլն ֆրանկ 1991-1992թթ համար) արհմիության անդամներին ուսուցանելու համար: Այլ երկրներում, արհմիությունները, իրականում, կարևոր դեր չեն խաղում որակավորման բարձրացման ուսուցման հարցերում, չնայած այսպիսի հարցերը կոլեկտիվ համաձայնագրի մաս են կազմում (Իտալիա և Իսպանիա), կամ արհմիությունները ներկայացվում են ուսումնական հասարակությունների խորհրդակցական կոմիտեում (Գերմանիա): Այնուամենայնիվ, Գերմանիայում արհմիությունները, հարկապես, պետական քաղաքացիական ծառայողների ասոցիացիան, ունեն իրենց սեփական ուսումնական հասարակությունները, որոնք իրականացնում են որակավորման բարձրացման ուսուցում ուղղված ոչ միայն արհմիությունների գործունեությանը, այլև աշխատանքային հմտությունների բարելավմանը:

4. ՆԻՆԱՆԽԱԾԸՆԸՂՄ

Ուսուցումը սովորաբար ֆինանսավորվում է 2 ձևով.

- ուսումնական ֆոնդերն ապակենտրոնացված են, այն է, նրանք հապկացվում են ծառայություն մատուցող հաստատության բյուջեին, որը կառավարում է ֆոնդերը իր անձնակազմի ուսուցման համար և «վճարում է» ուսուցումն իրականացնող ուսումնական հաստատությանը,
- ուսումնական ֆոնդերը կենտրոնացված են, այն է, նրանք հապկացվում են պետական քաղաքացիական ծառայության հանձնաժողովին կամ ուսումնական հաստատություններին: Այսպիսով, ուսուցումը կատարվում է անվճար ծառայություն մատուցող հաստատության համար, եթե հաշվի չառնվի պետական ծառայողին ուսուցման ընթացքում վճարված աշխատավարձը:

Ֆինանսավորման երկու համակարգերն էլ կարիք ունեն որոշակի վերահսկման և ստուգման, որպեսզի ապահովվեն ուսուցման պահանջների բավարարումը: Առաջին դեպքում (ծառայություն մատուցող հաստատությունները կառավարում են բյուջեպային հապկացումները անձնակազմի ուսուցման համար) ուսումնական ֆոնդերը կարող են օգտագործվել այլ նպատակների համար: Սա այն դեպքն է, երբ անձնակազմի ուսուցմանը հապկացված ֆոնդերը շրջափակված չեն և կարող են փոխանցվել բյուջեի այլ ծախսային ուղղություններ, որոնք ծառայություն մատուցող հաստատությունը կարող է ավելի կարևոր համարել: Այդպիսի դեպքերում ուսուցմանը կարող է կարևորություն չտրվի: Մյուս կողմից, եթե ուսումնական ֆոնդերը հապկացվում են ուսումնական հաստատություններին և ուսուցումը այդ պարճառով անվճար է, ծառայություն մատուցող հաստատության համար, նա կարող է կարևորություն չտալ ուսուցման կարիքների լիակատար գնահատմանը և այսպիսով պահանջել ավելի շատ ուսուցում, քան իրականում կարիք կա, կամ ուսուցում, որը կապ չունի աշխատանքի հետ:

Շատ կառավարություններ դիմում են խառը ֆինանսավորման համակարգի: Բացի ուղղակի ֆինանսավորման ապահովումից կառավարության մեկ կամ մի քանի ուսումնական հաստատությունների, նրանք ուսուցման նպատակներով ֆոնդեր են հապկացնում անմիջապես նախարարություններին կամ գործակալություններին: Ուսուցման ֆոնդերը սովորաբար չեն փոխանցվում բյուջեի ծախսային այլ ուղղություններին: Սակայն, նախարարությունները կամ գործակալություններն ունեն որոշակի գործողությունների ազատություն ուսուցման ձևի ընտրության և դասախոսների վարձման հարցում, և այսպես թե այնպես ուսուցումը լիազորում են պետական կամ մասնավոր ուսումնական հաստատության: Նախարարությունները կամ գործակալությունները կարող են ուսումնական ֆոնդերը ծախսել համապատասխան նախարարության կամ գործակալության ներսում կազմակերպված ուսումնական դասընթացների վրա, կամ նրանք կարող են անձնակազմին ուղարկել դրսի ուսումնական հաստատություններ, ներառյալ այնպիսիներին, որոնք աշխատում են մասնավոր հարվածի համար:

Նախկինում պետական հարվածի ուսումնական հաստատությունները չէին մրցակցում մասնավոր հարվածի ուսումնական հաստատությունների հետ: Պետական հարվածի ուսումնական հաստատությունները կազմում էին փակ շրջան, բայց հաճախ կենտրոնացվում էին հարուկ ուսումնական չափանիշների կամ թեմաների հիման վրա՝ այսպիսով բաշխելով աշխատանքները միմյանց միջև: Երբեմն նրանք անգամ որոշակի ներքին մրցակցության հնարավորություն էին տալիս: Այս իրավիճակը փոփոխվել է փարիսիների ընթացքում: Ներկայումս պետական հարվածի ուսումնական հաստատությունները կարողանում են անել ավելին, ինչպես մասնավոր ձեռնարկությունները: Նրանք պետք է դեմ առ դեմ կանգնեն շուկայի մրցակցության առջև և մասնավոր հարվածի ուսումնական հաստատությունների հետ մրցակցեն քիչ թե շատ հավասար պայմաններում: Դա հապկապես բնորոշ է բրիտանական պետական քաղաքացիական ծառայության

հարուկ դպրոցին և սկանդինավյան երկրների ուսումնական հասարակությունների մեծամասնությանը::

Այս փոփոխությունները միտում ունեն ուսուցումը կողմնորոշել ավելի շար դեպի ուսուցման պահանջները, այն է գնահատված ուսումնական կարիքները ավելի գերադասելի են, քան հին համակարգն առանց մրցակցության, որը ժամանակի ընթացքում դարձավ որոշ չափով ոչ ճկուն և նոր պահանջներին չարձագանքող: Փաստորեն, որոշ դեպքերում, ուսուցումն ավելի ու ավելի շար գերադասում է առաջարկը, այն է՝ ուսումնական ծրագրերը, որոնք հաջողված էին համարվում, կրկնվում էին նորից: Սակայն, մյուս կողմից շուկայի ուժերի առջև բաց լինելը կարող է բերել որոշ վնասներ, հարկապես, ավելի ցածր կարգի պետական ծառայողների հարցում, որոնց ուսուցման պահանջները կարող է հեշտությամբ մոռացվել, քանի որ նրանց լոբբին կարող է ավելի թույլ լինել: Ավելին՝ այս խմբի ուսուցման չափանիշները հաճախ ավելի քիչ հեղինակություն և ցածր օգտակարություն ունեն:

Պետական ծառայությանը հարկացված ուսումնական ֆոնդերի վերաբերյալ սրույգ արվյալներ հեշտությամբ հնարավոր չէ սրանալ բոլոր երկրներում: Դա պայմանավորված է այնպիսի գործոններով, ինչպիսիք են.

- դերալ երկրներում կարող են լինել մեծ թվով փարբեր բյուջեներ, որոնք պետք է հաշվի առնվեն,
- ուսուցման ընթացքում վճարված աշխատավարձի չափերը կարող է, կամ չի կարող ներառնվել վիճակագրության մեջ,
- նպատակային նախապարաստական ուսուցումը կարող է կամ չի կարող ներառնվել:

Այնուամենայնիվ, կան քիչ թվով երկրներ, որտեղ հնարավոր է սրանալ արվյալներ: Միացյալ Թագավորության արվյալները ցույց են տալիս, որ պետական ծառայողների ուսուցման համար ներդրված ընդհանուր գումարը 1989-1990թթ. կազմել էր 381 մլն ֆունտ ստերլինգ, որը հանդիսանում էր կառավարության վարձարության ֆոնդերի 6%-ը: Այս տոկոսային հարաբերակցությունը կայուն էր մնացել հաջորդ 3 տարիների ընթացքում: Նամենարության համար նշենք, որ Բրիտանիայի մասնավոր հարվածի ձեռնարկությունները միջին հաշվով ուսուցմանը հարկացնում են իրենց աշխատավարձի ֆոնդի միայն 2-ից 3%-ը: Յուրաքանչյուր պետական քաղաքացիական ծառայողի ուսուցման միջին ծախսերը 1989-1990թթ. կազմում էր 788 ֆունտ ստերլինգ, և յուրաքանչյուրի ուսուցման մեկ օրը հավասարվում էր 179 ֆունտ ստերլինգի: Ամբողջ գումարը բաշխված էր հետևյալ կերպ.

- անձնակազմի ուսուցման աշխատավարձի ծախսեր - 43%
- դասախոսների աշխատավարձի ծախսեր - 25%
- կացարանի և այլ ծախսեր - 14%
- մասնակցության հարցում - 12%
- ուսուցանվող անձնակազմի ճանապարհածախս - 7%:

Ֆրանսիայում, accord-cadre-ն սահմանում է ընդհանուր վարձարության ֆոնդի նվազագույն տոկոսային հարաբերակցությունը, որը պետք է հարկացվի ուսուցմանը: 1992թ. համար այդ նվազագույն հարաբերակցությունը սահմանված էր ընդհանուր աշխատավարձի ֆոնդի 2%-ը, 1994թ.՝ 3,2%-ը: 1990թ. ուսուցման փաստացի ծախսերը կազմել է 2,1-7,48%՝ կախված նախարարությունից: Որպես օրինակ, Ֆրանսիայում պետական ծառայության ուսուցման համար ծախսված ֆոնդերի բաշխումը որոշակի ժամանակահատվածներում և որպես ընդհանուր աշխատավարձի ֆոնդի տոկոսային հարաբերակցություն՝ պարկերված է աղյուսակ 1-ում:

Աղյուսակ 1. Ֆրանսիայի պետական ծառայության ուսուցման ֆոնդերը (1990-1993)

	Ուսուցման վարձարրության ծախսեր	Ուսուցման վարձարրության ծախսեր	Այլ ծախսեր	Այլ ծախսեր	Ընդամենը ծախսեր	Ընդամենը ծախսեր
	Միլիոն ֆրանկ	Աշխատավարձի ֆոնդի %	Միլիոն ֆրանկ	Աշխատավարձի ֆոնդի %	Միլիոն ֆրանկ	Աշխատավարձի ֆոնդի %
Պաշտոնի բարձրացման համար ուսուցում						
1990	5 919	2.56	2 057	0.89	7 976	3.45
1991	6 483	2.66	2 497	1.02	8 980	3.68
1992	5 942	2.34	2 541	1.00	8 484	3.34
1993	6 288	2.26	2 689	0.97	8 977	3.23
Պարագաղիք ուսուցում						
1990	44	0.02	25	0.01	69	0.03
1991	31	0.01	25	0.01	56	0.02
1992	30	0.01	13	0.01	43	0.02
1993	86	0.03	15	0.01	110	0.04
Նարմարվողական ուսուցում						
1990	5 835	2.52	1 493	0.64	7 328	3.16
1991	6 297	2.58	1 734	0.71	8 031	3.29
1992	6 492	2.56	1 846	0.73	8 337	3.29
1993	6 472	2.33	2 094	0.75	8 566	3.08
Նախապատրաստություն մրցակցության համար						
1990	431	0.18	200	0.09	632	0.18
1991	471	0.18	216	0.09	687	0.19
1992	545	0.21	237	0.09	783	0.30
1993	549	0.20	210	0.08	759	0.28
Ընդամենը ուսուցում						
1990	12 230	5.28	3 774	1.63	16 004	6.91
1991	13 282	5.44	4 472	1.83	17 754	7.27
1992	13 009	5.12	4 637	1.83	17 646	6.59
1993	13 395	4.82	5 008	1.81	18 403	6.63

5. ԸՂԽԸՂՄՆԱԿԱՆ ՏՐԱԿԱԿԸՂԹՅԸՆՆԵՆ ԵՎ ԴԱՏԱԽԵԼՆԵՆ

5.1. ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ՏԱՄԱՐ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՈՒ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ԿԱՌՈՒՅՎԱԾՔՆԵՐ

Ուսումնական ծրագրերի զարգացումը սկզբունքորեն վերագրված է կառավարման մարմիններին, որոնք պատասխանատու են պետական ծառայության և անձնակազմի ծրագրերի համար: Դրանք կարող են լինել պետական ծառայության և կառավարման բարեփոխումների համար պատասխանատու նախարարությունները, ինչպես օրինակ՝ Ֆրանսիայի և Իսպանիայի դեպքում կամ ինչպես Գերմանիայում և Նիդերլանդիայում ներքին գործերի նախարարությունները պատասխանատու են պետական քաղաքացիական ծառայության գործունեության ծրագրի համար՝ ներառյալ անձնակազմի ծրագիրը: Միացյալ Թագավորությունում, ինչպես մյուս անգլո-սաքսոնական վարչակազմերում, անձնակազմի գործունեության ծրագիրը և հարկապես շարքերի համալրումը, կարիերան և ուսուցումը վերագրված են պետական ծառայության հանձնաժողովին:

Գործնականում ուսումնական ծրագրերի ձևավորման վրա ազդում են նաև մի քանի այլ գործոններ: Ուսումնական ծրագրերի վրա, բացի նախարարություններից, այլ ուժերի ազդեցությունը մեծ չափով կախված է ուսումնական հաստատությունների իրավական կարգավիճակից, այն է՝ նրանք կառավարման հիերարխիկ կառուցվածքի մաս կազմում են, թե՛ ոչ, և ի՞նչ չափով է ուսուցումը ապակենտրոնացված: Ավելին, շարք հաճախ խորհրդակցական մարմիններին դիմում են՝ մասնակցելու ուսումնական ծրագրերի կազմմանը: Այդ խորհուրդները կարող են հարմարեցվել այն մարմնի մակարդակին, որը պատասխանատու է անձնակազմի ծրագրերի և (կամ) ուղղակի ուսումնական հաստատությունների համար:

Ընդհանրապես, ուսումնական հաստատություններն ինչպիսի իրավական կարգավիճակ էլ ունենան, պատասխանատու են քաղաքական կամ նախարարական մակարդակում ուսումնական ծրագրերի զարգացման համար, եթե և երբ կարևոր կառավարման բարեփոխումների ծրագրերը կամ քաղաքական փոփոխությունները, ինչպիսին է մուրթը Եվրոհամայնք, վրանգի են ենթարկված, և այդպիսի ծրագրերը իրագործման համար կարիք ունեն ուսումնական աջակցության: Այդպիսի ուսումնական ծրագրերի իրագործումը, իհարկե, ավելի հեշտ է, եթե պետական ծառայության ուսումնական հաստատությունները հարկադրված են հետևելու այնպիսի կարգերի ու կանոնների, ինչպես Գերմանիայում է: Նաև, եթե ուսումնական հաստատություններն անկախ են, քաղաքականությունը կիրականացվի և համապատասխան կուրսեր կառաջարկվեն, թե ինչպես այդպիսի ուսումնական հաստատությունները պետք է միջոցներ վաստակեն գործելու համար: Անգամ հնարավոր է, որ մասնավոր հարվածի ուսումնական հաստատությունները կարողանան ավելի արագ արձագանքել նոր ուսումնական պահանջներին, հարկապես, եթե շուկան շարք մրցակցային է:

Բացի անձնակազմի վարչություններից, կան երրորդ կողմեր, որոնք պահանջ են ներկայացնում պետական ծառայության ուսուցման համար: Դրանք են արհմիությունները, արդյունաբերությունը և, իհարկե, Կրթության նախարարությունները:

Ուսուցման իրականացումը փարբերվում է՝ կախված ուսուցման բովանդակությունից: Սովորաբար, ընդհանուր ուսուցումը, ինչպիսիք են՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը, կազմակերպումը և պլանավորումը, բյուջեփայտումը և օրենքների նախագծումը և այլն, կենտրոնացված է:

Տեխնիկական ուսուցումը, այն է՝ հապուկ թեմաները, ինչպես օրինակ նոր հարկային օրենսդրությանը հարմարվելը, ապակենտրոնացված է, և ինչպես արդեն նշվել է, կարող են լինել հապուկ ուսումնական հասարակություններ որոշ նախարարությունների, օրինակ, Ֆինանսների նախարարության համար:

5.2. ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՑԱՆՅԸ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՐԳԱՎԻՃԱԿԸ

Երկրների մեծ մասում գոյություն ունեն որոշակի թվով ուսումնական հասարակություններ, որոնք ապահովում են պետական ծառայության ուսուցումը: Ավելին, Եվրոպայում կան քիչ թվով ուսումնական հասարակություններ, որոնք ֆինանսավորվում են մեկից ավելի կառավարությունների կողմից, օրինակ՝ Մասսաչուսեթսի պետական կառավարման եվրոպական ինստիտուտը, որն ուսուցում է իրականացնում Եվրոհամայնքի համար, և Կեիլիի եվրոպական ակադեմիան, որն ուսուցում է իրականացնում շրջանային պետական ծառայողների և տեղական իշխանությունների համար՝ Վերին Նոնտսի շրջանում, որն ընդգրկում է հիմնականում Էլզասն ու Բադեն-Վյուրթեմբերգը:

Ինչ վերաբերում է հայրենական ուսումնական հասարակություններին, ապա երկրների մեծ մասը պարզապես են ինստիտուտներին՝ ապահովելու երկարապարս սկզբնական ուսուցում, որը կարող է տեղի ունենալ մինչև համալրումը կամ համալրումից հետո: Այդպիսի սկզբնական ուսուցման համար կան հապուկ համալսարանական կուրսեր (օրինակ՝ հեբրեուհական ծրագրեր ԱՄՆ-ում և Կանադայում, որը շնորհում է պետական կառավարման մագիստրոսի որակավորում), հապուկ դպրոցներ (Ֆրանսիայում՝ հեբրեուհական մակարդակով), և անձնակազմի հապուկ դպրոցներ (Գերմանիայում՝ շրջանավարտի մակարդակով և ծառայողի մակարդակով):

Որակավորման բարձրացումը նոր պաշտոնին հարմարվելու կամ առաջաջման համար մոտ 6 շաբաթյա կարճապարս ուսուցում է, որը հիմնականում ապահովվում է այլ ուսումնական հասարակությունների կողմից, ինչպես օրինակ, պետական քաղաքացիական ծառայության հապուկ դպրոցը Միացյալ Թագավորությունում, և Ֆեդերալ Ակադեմիան՝ Գերմանիայում: Նամալսարանները միայն վերջերս են մուտք գործել «որակավորման բարձրացման շուկան»: Երկրների մեծ մասում սկզբնական ուսումնական հասարակությունները նույնպես ապահովում են որոշակի որակավորման բարձրացման ուսուցում, օրինակ, Պերական կառավարման Ֆրանսիայի ազգային ինստիտուտը ապահովում է հերթազար ուսուցում իր նախկին շրջանավարտների համար:

Ուսուցման շարժառիթները բնագավառների մեծ մասում, ինչպես օրինակ համակարգչային գրագիտության, ուսուցումը կարող է նաև համաձայնեցվել մասնավոր հարվածի հետ: Մակայն, ժամանակի ընթացքում շահույթ հետապնդող մասնավոր ուսումնական հասարակությունների օգտագործումը շարժառիթ սահմանափակ է թվում, որը մասամբ պայմանավորված է այն փաստով, որ մասնակիցները սովորաբար վարձավարվում են բավականին բարձր, և դրա համար համաձայնագիրը մասնավոր հարվածի խորհրդարանների հետ ծախսերի առումով ավելի արդյունավետ է:

Պերական հարվածի ուսումնական հասարակությունները ցանցեր են ստեղծել ազգային և միջազգային մակարդակներում՝ փոխանակելու տեսակետներ և փորձ, ինչպես նաև կողորդինացնելու իրենց գործունեությունները: Գործում են կանոնավոր սեմինարներ ազգային մակարդակում, միջազգային ուսումնական խմբեր, ինչպիսին է Եվրոպական պետական ծառայության ուսումնական գործակալության ուսումնական խումբը, և ասոցիացիաներ, ինչպիսին է Կառավարման ինստիտուտների և դպրոցների միջազգային ասոցիացիան:

Որոշ ազգային ուսումնական հասարակություններ, հարկապես Եվրոմիությունում, սերտորեն համագործակցում են այլ երկրների ազգային ուսումնական հասարակությունների հետ, և ստեղծել են ուսումնական դասընթացներ՝ օտարերկրյա պետական ծառայողների համար:

Ուսումնասիրելով ուսուցման բազմակողմանի պատկերը՝ թվում է, որ արդյունավետ ուսուցում իրականացնելու համար ուսումնական հաստատությունը պետք է բավարարի հետևյալ պայմաններին.

- ունենա որոշակի անկախություն,
- սրանա որոշակի ֆինանսավորում, որպեսզի հնարավորություն ունենա զարգացնել նոր ուսումնական ծրագրեր,
- ենթարկվի, որոշ չափով, մրցակցության, որպեսզի արագորեն հարմարվի նոր պահանջներին,
- Կնօրինի ֆոնդերը, որը թույլ է տալիս նրանց ակտիվորեն աշխատել ազգային և միջազգային ցանցերում՝ վերջին տվյալներով լրացնելու նոր ծրագրերը,
- առաջարկել խորհրդակցական մարմնին վարչակազմի, արդյունաբերության և հատուկ դպրոցի միացում, որը կարող է բարելավել առաջացած պահանջարկի և ուսումնական կարիքների իրագրությունը:

5.3. ԴԱՍԱԽՈՍՆԵՐԻ ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԿԱՐԳԱՎԻՃԱԿԸ

Դասախոսների իրավական կարգավիճակը փարբերվում է: Փաստացի կարգավիճակը թվում է, թե ավելի շար կախված է տրված ուսուցումից, քան թե ազգային առանձնահատկություններից: Դասախոսների անփոփոխ լրիվ աշխատանքային օրը հիմնականում օգտագործվում է երկարաժամկետ սկզբնական ուսումնական ծրագրերում: Սա բնորոշ է ԱՄՆ-ի համալսարանական և Գերմանիայի անձնակազմի հատուկ դպրոցների ծրագրերին: Ֆրանսիայի պետական կառավարման ազգային դպրոցում, ինչպես նաև պետական կառավարման շրջանային ինստիտուտներում պետական կառավարման ոլորտի մասնավոր պրակտիկայով զբաղվող վարձված մասնագետները ծառայում են որպես դասախոսներ:

Այնքանով, որքանով որակավորման բարձրացման ուսուցումը վերաբերում է կարճապես դասընթացներին, որոնք տևում են մոտ 6 շաբաթ, դասախոսները սովորաբար վարձվում են որպես ժամավճարային աշխատակիցներ: Կախված թեմայից՝ նրանք կարող են լինել պետական կառավարման ոլորտի մասնավոր պրակտիկայով զբաղվողներ, համալսարանի դասախոսներ կամ մասնավոր հատվածի խորհրդատուներ և դասախոսներ: Այս համակարգը հրավիրված փորձագետների՝ համապատասխան վճարումների հարց է առաջադրում: Վճարումների մակարդակը սովորաբար կախված է դասախոսի կարգավիճակից, պետական քաղաքացիական ծառայողները սովորաբար սրանում են ավելի ցածր վարձատրություն, քան մասնավոր հատվածի խորհրդատուները: Դա հիմնվում է այն փաստի վրա, որ մասնավոր հատվածի խորհրդատուները պետք է ապրեն բացառապես իրենց վարձատրություններով և վճարեն իրենց անձնակազմին, մինչդեռ պետական քաղաքացիական ծառայողները և համալսարանի դասախոսներն ունեն մշտական եկամուտ: Այնուամենայնիվ, վճարումները պետք է գրավիչ լինեն մասնավոր պրակտիկայով զբաղվողների համար, քանի որ հակառակ դեպքում նրանք կարող են հրաժարվել դասախոսություններից և ինչպես հարկն է իրենց նախապատրաստելուց, քանի որ նրանք հաճախ ծանրաբեռնված են լինում աշխատանքի ընթացքում:

Որակավորման բարձրացման ուսումնական հաստատությունների մեծ մասն ունի շար սահմանափակ թվով մշտական անձնակազմ: Այդ անձնակազմն ապահովում է վարչական աջակցություն ուսուցմանը: Նա նաև պատասխանատու է նոր ուսումնական ծրագրերի կազմման, ուսումնական գործընթացի վերահսկման համար, այն է՝ ապահովելու դասախոսների ու ուսումնական նյութերի որակը և ուսումնական ծրագրերի գնահատումը: Մշտական անձնակազմի ներգրավվածությունը ուսուցման փաստացի գործընթացում, սովորաբար, շար սահմանափակ է: Շար հաճախ, բայց ոչ այս «մշտական» անձնակազմը ժամանակավոր արձակվում է նախարարության կամ գործակալության

կողմից՝ որոշակի ժամանակում ծառայելու ուսումնական հասարակություններում, դրանից հետո վերադառնալու իրենց նորմալ աշխատանքին պետական քաղաքացիական ծառայությունում: Այս ռուտինայի սխեման սպասվում է, որ ուսումնական հասարակությունների անձնակազմը քաջատեղյակ լինի նորություններին և պետական կառավարման ամենօրյա հիմնախնդիրներին: Այսպիսով, անձնակազմը պետք է գնահատի, թե քանիչ արդյոք համապատասխանում է իրական ուսուցման պահանջներին, թե ոչ:

Անփոփոխելի. փորձը ցույց է տալիս, որ գիտակ մասնավոր պրակտիկայով զբաղվողները մեծ արժեք են ներկայացնում որակավորման բարձրացման ուսուցման համար: Այնուամենայնիվ, կարող է պահանջվել այլ դասախոսներ, հարկապես այն ժամանակ, երբ խոսքը վերաբերում է կառավարման նոր տեխնիկային և որակին:

Մասնավոր պրակտիկայով զբաղվողների օգտագործումը որպես դասախոսներ, ունի իր թերությունը, քանի որ նրանք, սովորաբար, կարիք ունեն ուսումնական տեխնիկայի ուսուցման, և առնվազն որոշ ժամանակ ուսումնական նյութերի նախապատրաստման հարցում մշտական անձնակազմի օժանդակության:

6. ԸՆԴՀԱՆՄՆԱԿԱՆ ԾՆԱԳՆԵՆ. ԶԱՏԳԱԶԸՂՄ ԵՎ ԳՆԱՏԱԿԸՂՄ

6.1. ՈՒՍՈՒՑՈՒՄԸ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐԻ ՆՈՒՅՆԱՅՄԱՆ ԿԱՐԻՔ ՈՒՆԻ

Պետական ծառայության ուսումնական պահանջների բավարարման համար պետական հասարակությունների փնտրվողները կառուցվածքները և ընթացակարգերը հարմարեցրել են այդպիսի կարիքներին: Ընդունված տեխնիկան կարող է փոփոխվել ոչ միայն երկրի կամ փնտրվողների կողմից, այլ նաև ուսուցման բովանդակության և նպատակային խմբերի պահանջների հետ կապված: Երկրների մեծ մասում պահանջների գնահատումը յուրաքանչյուր նախարարության կամ գործակալության իրավասությունն է: Որոշ երկրներում նախարարությունները կարողացել են սպասել ոչ միայն ուսումնական պահանջների գնահատումը մեկ տարվա համար, այլև զարգացրել են երկարամյա ուսումնական պլաններ իրենց անձնակազմի համար: Նրանք, այսպիսով, կապակցել են ուսումնական պահանջների գնահատումը իրենց անձնակազմի անհատական կարիերայի զարգացման պլանների հետ: Այլ երկրներում, որպես ուսումնական պահանջների գնահատման ընթացակարգերի համար պատասխանատու են ուսումնական հասարակությունները, այլ ոչ թե յուրաքանչյուր նախարարության անձնակազմի վարչությունը, սպա ուսումնական հասարակությունն է անհրաժեշտ քայլերի դիմում ուսումնական պահանջները գնահատելու համար: Այնուամենայնիվ, եթե անգամ ուսումնական հասարակությունն է պատասխանատու պահանջների գնահատման համար, սպա անձնակազմի վարչությունները նույնպես պետք է անձնակազմի համար կատարեն կարիերայի պլանավորում՝ ներառյալ անհրաժեշտ ուսուցումը:

Որոշակի հանգամանքների ներքո, օրինակ, եթե պետք է հասարակվեն նոր տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ կամ իրագործվեն մեծ բարեփոխումներ, սպա հարուկ ուսուցման անհրաժեշտությունը պետք է հիմնականում ընդունվի առնչություն ունեցող բոլոր խմբերի կողմից: Թեև կարող է լինել համընդհանուր համաձայնություն ուսուցման անհրաժեշտության վերաբերյալ, սակայն դեռևս կարևոր է գնահատել հարուկ պահանջները և սահմանել ուսումնական ծրագրի բովանդակությունը նպատակային խմբի վերաբերյալ:

Օրինակ՝ հիմնական իրավական փոփոխությունները պետք է սովորաբար կապակցված լինեն հարմարվողական ուսուցման չափանիշների հետ, նրանց համար ովքեր պատասխանատու են նոր օրենսդրության իրագործման համար: Այդպիսի իրավիճակում ուսուցման անհրաժեշտությունն ակնհայտ է: Այնուամենայնիվ, հատուկ պահանջների գնահատումը անհրաժեշտ կլինի, որպեսզի ճիշտ գնահատվի փոփոխվող պահանջները նոր օրենսդրության մասին տեղեկատվության վերաբերյալ՝ կախված նպատակային խմբի ուսուցման չափանիշից (կառավարում, գործադիր անձնակազմ, աջակցող անձնակազմ): Նման փաստարկ է բերվում նոր տեղեկատվական տեխնոլոգիա կամ կառավարման ուսուցում ներկայացնելիս կառավարման բոլոր մակարդակներում նոր նշանակված ղեկավարների համար, ինչպես նաև տեխնիկական ուսուցման դեպքում, օրինակ՝ բյուջեավարում կամ կազմակերպում նման հատուկ պաշտոններում նոր նշանակված անձնակազմի համար:

Մյուս կողմից կարող են լինել ուսումնական պահանջներ որոշակի բնագավառներում և (կամ) անձնակազմի որոշակի խմբերի համար, որոնք հեշտությամբ չեն հարմարվում նոր պայմաններին, ինչպես օրինակ պատասխանատվություն հասարակության, էթիկայի, հաղորդակցության, համագործակցության, օրենքի նախագծման տեխնիկաների հանդեպ: Այս բնագավառներում ուսումնական պահանջների գնահատման գործընթացը պետք է սկզբում գնահատի, թե արդյոք կա՞րելի է թեմայի ուսուցման պահանջ և հետո հիմնվելով այդ գնահատման վրա՝ նյութի բովանդակությունը նպատակային խմբի առումով:

Ելնելով վերը նշված պարճառներից՝ պահանջների գնահատման ընթացակարգերը փորձում են օգտվել փարբեր աղբյուրներից: Մի կողմից՝ նրանք թույլատրում են տեղեկատվության հավաքագրում պահանջող կողմից, որն է հիերարխիան պետական ծառայության ներսում, և մյուս կողմից՝ նրանք թույլատրում են լրացուցիչ տեղեկատվության հավաքագրում դրսի աղբյուրներից, ինչպես օրինակ, խորհրդակցական մարմիններից (կոլեգիա կամ գիտական խորհուրդ): Ծառայության ներսում նպատակային խմբերը, կառավարման և հատկապես մարդկային ռեսուրսների կառավարման միավորները ներգրավված են ուսումնական պահանջների գնահատման մեջ: Օրինակ, աշխատանքի գնահատման ժամանակ հատուկ ուսումնական պահանջները պետք է հավաքվեն մարդկային ռեսուրսների կառավարման միավորների կողմից և հետո հաղորդվեն ուսումնական հաստատություններին: Խորհրդակցական մարմինները պետք է լրացնեն ներքին պահանջների գնահատումը՝ զեկուցելով ուսուցման նոր զարգացումների մասին, և հիմնական մասնակցություն կամ տեսակետ ունենան պետական կառավարման հատուկ թերությունների վերաբերյալ, որը կպահանջի ուսուցման չափանիշները: Այս խորհրդակցական մարմինները կարող են բաղկացած լինել ակադեմիայի, մասնավոր հարվածի շահագրգիռ խմբերի (արդյունաբերողներ, սպառողներ) և կազմակերպությունների աշխատողների ներկայացուցիչներից:

Վերջնական արդյունքը՝ հատուկ ուսուցման չափանիշը, նրա նպատակները, բովանդակությունը, ուսուցման մեթոդները և տեխնիկան պետք է համաձայնեցվեն ուսումնական հաստատությունների միջև, որպես ուսուցումն ապահովողներ, և կառավարումը, որպես հատուկ ուսուցում պահանջող առարկա: Սա ակնհայտ է, եթե ուսումնական հաստատությունը ֆինանսավորվում է բյուջեի կողմից: Այնուամենայնիվ, դա նաև ճիշտ է, եթե ուսումնական հաստատությունը կիսով չափ կամ ամբողջությամբ մասնավոր է, քանի որ այս ուսումնական հաստատությունները կախված են իրենց ծառայությունների վաճառքից և դրա համար անգամ ավելի շատ կախված պահանջարկից, քան այն ուսումնական հաստատությունները, որոնք ամբողջությամբ ֆինանսավորվում են բյուջեից:

Տվյալների հավաքագրումը պահանջարկի գնահատման ընթացակարգերում գնահատվում է և փարբեր ուսումնական պահանջների առաջնություն է տրվում կառավարման հետ միասին նպատակային և արձագանքող ուսումնական ծրագրեր առաջ քաշելիս: Պետք է նկատի ունենալ, որ որևէ գնահատման ընթացակարգ պահանջում է կատարում, այն է՝ գնահատել դրանց արդյունավետությունը և հարմարվողականությունը փոփոխվող կառուցվածքներին:

Անփոփում, յուրաքանչյուր արդյունավետ պահանջների գնահատման ընթացակարգ պետք է տեղեկատվություն ստանա կառավարումից և ուսուցում ստացողներից: Դա պետք է շարունակական գործընթաց լինի, որտեղ ուսումնական չափանիշների գնահատումը կարևոր դեր է խաղում: Ամբողջական պահանջների գնահատումը, սովորաբար ներառում է.

- ուսումնական պահանջների որոշում,
- հավաքված փվյալների վերլուծություններ,
- ուսումնական չափանիշների պլանավորում և առաջնահերթությունների որոշում, (կառավարում ուսումնական հաստատությունների հետ)
- ուսումնական չափանիշների իրագործում,
- ուսումնական չափանիշների գնահատում և հնարավոր հարմարվողականություն:

6.2. ՈՒՍՈՒՑՈՒՄ ՍՏՄՅՈՂՆԵՐ

OECD երկրներում ուսուցման հրահանգների համաձայն ամբողջ անձնակազմը պետք է ուսուցման հավասար հնարավորության ունենա: Դա նշանակում է, որ ուսուցման հնարավորությունը չպետք է կախված լինի պետական ծառայողի կարգից, ծառայողական կարգավիճակից և ոչ էլ կառավարման մակարդակից, որտեղ նա աշխատում է: Մակայն, գործնականում այդպես գրեթե չի պարտադրվում: Երկրների մեծ մասը ապահովում են շատ քիչ ուսուցում պետական ծառայության անձնակազմի ամենաբարձր և ամենացածր մակարդակների համար: Ուսուցումը հիմնականում առաջարկվում է միջին և բարձր մակարդակի կառավարման անձնակազմի համար:

Շատ երկրներում, այնուամենայնիվ, լուրջ քայլեր են արվել ամենաբարձր մակարդակի պետական քաղաքացիական ծառայողների ուսուցման ապահովման ուղղությամբ, օրինակ՝ առաջարկված է ուսուցում նոր նշանակված բարձր կարգի պաշտոնյաների համար: Նախկին ուսումնական ծրագրեր են զարգացվել Նիդեռլանդներում և այլուր՝ ստեղծելու համաձայնեցված բարձր մակարդակի կառավարման խումբ պետական ծառայության ներսում, որը կարող է տեսնել կառավարման նպատակները ամբողջական ձևով և իրականացնել մարդկային ռեսուրսների ժամանակակից կառավարում:

Որոշ երկրներում, պետական ծառայության ուսումնական հաստատությունները նաև ուսուցում են առաջարկում նոր ընտրված պաշտամենների անդամներին:

Ինչ վերաբերում է ավելի ցածր կարգերին, ապա որոշ քայլեր են ձեռնարկվել՝ առաջարկելու ավելի շատ և ավելի լավ ուսուցում: Մեկ նախաձեռնություն, որին հետամուտ են եղել OECD շատ երկրներում, հասարակությանն ավելի լավ ծառայելու համար ուսուցումն է, այն է՝ արձագանքման բարելավումը: Սովորաբար ավելի ցածր կարգերի անձնակազմի, որոնք ծառայություն են մատուցում և անմիջական կապ ունեն հասարակության հետ, ուսուցումն ուղղված է հասարակության հանդեպ նրանց ունեցած վերաբերմունքի բարելավմանը:

Բազմաթիվ են պարճառները, թե ինչու հարկապես ավելի ցածր անձնակազմը հաճախ, թվում է, անբավարար է ներկայացված ուսումնական գործունեություններում: Տիպական պարճառներից մեկն այն է, որ երկրների մեծ մասում ավելի ցածր կարգերի ուսուցումը մեծ մասամբ անց է կացվում նախարարությունների ներսում: Նման ուսուցման վիճակագրական փվյալները հաճախ դժվար է ձեռք բերել: Դրա համար հնարավոր է, որ այդ կարգերն իրականում այդքան էլ անուշադրության չեն մատնված, ինչպես մեզ հավատացնում են վիճակագիրները: Մյուս կողմից՝ ուսուցման ֆոնդերը գրեթե միշտ չափից դուրս փոքր են, և դրանք իրականում կարող են վնաս հասցնել ավելի ցածր կարգերին, բացի այն դեպքերից, երբ քաղաքական ծրագրերը ճնշում են գործադրում այս անձնակազմի համար նախատեսված հարուկ ուսումնական ծրագրերի վրա:

Չնայած առաջարկված ուսուցումը հաճախ անհավասար է բաշխված փարբեր կարգերի միջև, սակայն սովորաբար չկա ճնշում նպատակային խմբին պատկանող անձերի ծառայողական կարգավիճակի վրա (պայմանագիր կամ նշանակում): Գործնական դժվարությունները հանդիպում են ոչ լրիվ աշխատանքային օրով աշխատող անձնակազմի ուսուցման դեպքում, քանի որ դրանց չափանիշները միշտ չէ, որ կախված են թեմայից:

6.3. ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ ՁԵՎԵՐԸ

Կան ուսուցման փարբեր ձևեր: Այս ուսուցման բազմազանության մեջ որոշ առանձնահատկություններ ներկայացնում են հատուկ կառավարչական կուլտուրայի բնորոշ արդյունք: Նարուսպ կենսափորձ ունեցող բրիտանական որակավորման բարձրացման ուսումնական համակարգը մեծ չափով հեղինակ է քիչ թե շատ գոյություն չունեցող նախապատրաստական ուսումնական ծրագրի: Գերմանական և ֆրանսիական համակարգերը, որոնք երկուսն էլ ունեն գարգացած նախապատրաստական կամ սկզբնական ուսուցում, երկար ժամանակ կարևորություն չէին փայտ որակավորման բարձրացման ուսուցմանը:

Նախապատրաստական ուսուցումը առաջարկվում է շատ երկրների համապարանների կամ պետական ծառայության մասնագիտացված դպրոցների կողմից: Նարվապես ամերիկյան համալսարաններում, ինչպես նաև Եվրոպայի որոշ համալսարաններում, առաջարկվում են պետական կառավարման հետբուհական դասընթացներ: Գերմանիայում և Ֆրանսիայում այդպիսի ուսուցում է առաջարկվում՝ օգտագործելով մի փոքր այլ կանոն, այն է, որ ուսանողները հաճախում են այդ դասընթացներին պետական ծառայությունը համալրելուց հետո և ունեն համապատասխան հատուկ կարգավիճակ: Կախված դասընթացներից, ուր նրանք հաճախում են, այդ կարգավիճակը կարող է, կամ չի կարող իրավունք փայ նրանց ուսուցումն ավարտելուց հետո ավտոմատ ձևով մուտք գործել պետական քաղաքացիական ծառայություն: Ցանկացած դեպքում նրանց վճարվում է որոշակի աշխատավարձ, մինչ նրանք հաճախում են այդ նախապատրաստական դասընթացը: Նախապատրաստական ուսուցման փուլությունը 6 ամսից 3 փարբի է՝ կախված ընդհանուր կրթության մակարդակից և համալրման մակարդակից (կարգ):

Պաշտոնի բարձրացման համար նախատեսվող դասընթացները և կողմնորոշումը սովորաբար առաջարկվում է անձնակազմում աշխատելու առաջին երկու փարբա մեջ: Այս դասընթացներն ընթանում են 4-6 շաբաթ փուլությամբ և սովորաբար բաժանվում են մեկ-շաբաթյա ուսումնական դասընթացների: Սովորաբար այդ դասընթացներն ապահովում են այնպիսի թեմաների վերանայում, ինչպիսիք են՝ աշխատանքային մեթոդներ, բյուջեարարման կանոններ, պետական իրավունք, պետական քաղաքացիական ծառայության օրենք և այլն: Բացի դրանից բովանդակությունը որոշ չափով կախված է նոր համալրողների կրթական մակարդակից: Մասնագիտացված անձնակազմերում այս ներածական դասընթացների փուլությունը կարող է շատ ավելի երկար լինել՝ անգամ մինչև մեկ փարբի (2 փարբա ժամանակահատվածում): Օրինակ՝ դա պատահում է հարկային աշխատանքի կամ սոցիալական ապահովության ծառայությունների անձնակազմերի դեպքում, քանի որ այս թեմաները սովորաբար չեն ուսուցանվում համալսարանում:

Որակավորման բարձրացման ուսումնական դասընթացները հանդիսանում են պետական կառավարման անձնակազմերի ուսուցման հիմնական փուլեր: Նրա նպատակն է բարձրացնել անձնակազմի որակավորումը նոր նշանակման համար՝ (նախապատրաստել անձնակազմին առաջ քաշման համար): Ավելին՝ այս դասընթացները օգտագործվում են անձնակազմին փողկակացնելու կազմակերպչական կամ իրավական փոփոխությունների մասին՝ ներառյալ ավելի համապատասխան բարեփոխումները: Այսպիսի ուսուցումը անհրաժեշտ է հնարավորություն փայլու անձնակազմին իրագործել նախատեսված բարեփոխումները:

Ուսուցումը կարող է անցկացվել ուսումնական հասարակություններում սեմինարների ձևով, այն կարող է նաև ներառել կոնֆերանսների հաճախումը, բայց այն կարող է հավասարապես լինել «աշխատանքային» ուսուցում՝ զարգացնելով ուսուցման ղեկավարի կողմից վերահսկվող ցուցումները: Նախկապես, եթե հիմնավոր ուսուցում է անհրաժեշտ, ապա փարբեր ուսումնական ծրագրեր են օգտագործվում:

Երկրների մեծ մասը պետական քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքում պարտադիր են դարձրել իրենց պետական ծառայողների համար (ունենալ փոխադրված աշխատանքին համապատասխան որակավորում): Դա, ըստ էության, «ինքնուսուցման» պարտավորություն է, այն է՝ հեղինակու նոր զարգացումներին և իրավական փոփոխություններին՝ իրենց մասնագիտության բնագավառում:

Որոշ երկրներ, ինչպես օրինակ Ֆրանսիան, իրենց օրենսդրության մեջ հատուկ արձակուրդ են սահմանում ուսուցման համար: Այս պայմանը թույլ է տալիս պետական քաղաքացիական ծառայողներին վերցնել 3 օրվա հատուկ արձակուրդ (որից մեկ օրին վճարվում է) հեղինակու կրթության նպատակով: Երկրից կախված դա կարող է լինել շատ ազատ և կարող է լինել ցանկացած բան լեզուների ուսուցման և համալսարանական դասընթացների միջև, կամ խիստ սահմանափակ և միայն աշխատանքի հետ առնչություն ունեցող հեղինակու կրթություն:

6.4. ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ՈՒ ՆՅՈՒՅԻՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՅՄԱՆ ԵՎ ՎԱՍՏԱՏՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐ

Նոր ուսումնական ծրագրերի զարգացման ընթացակարգերը բազմազան են: Թվում է, լավագույն արդյունքները ձեռք են բերվել այն ժամանակ, երբ նոր ուսումնական ծրագրեր կազմվեցին աշխատանքային խմբերում, որոնցում ընդգրկված էին թե՛ ուսումնական ծրագրերի կազմման և թե՛ փորձնական բնագավառում մասնագիտական գիտելիքներ ունեցող անդամներ: Նախընտրելի է այդ խմբերում ընդգրկել ուսուցման պահանջարկ ներկայացրած ինստիտուտների ներկայացուցիչներին: Աշխատանքային խումբը կարող է նաև խորհրդակցել համապատասխան ոլորտի այլ փորձագետների հետ (օրինակ՝ ծրագրեր օգտագործողների ներկայացուցիչների):

Ինչպես արդեն նշվել է, նոր ուսումնական ծրագրերը սովորաբար զարգացվում են հեղինակու ուսումնական կարիքների գնահատման ընթացքում արտահայտված պահանջներին: Նախ, այնուամենայնիվ, փաստորեն ուսումնական հասարակությունն է, որը ակտիվորեն պետք է ճանաչի հնարավոր ուսուցման կարիքը, նախքան պետական կառավարման անձնակազմի կողմից պահանջարկի ներկայացումը: Այս առաջացած կարիքը կարող է ճանաչվել ուսումնական հասարակության խորհրդակցական մարմնի, լայն հասարակության կամ հատուկ շահագրգիռ խմբերի միջոցով: Ուսումնական հասարակությունը պետք է ընդունի այն հնարավոր ուսումնական ծրագրերը, որոնք կարող են բավարարել այդ պահանջները:

Ուսումնական ծրագրերը և նյութերը միայն կարող են բարելավվել, եթե նպատակները և սպասվող արդյունքը հստակ սահմանված են: Նախկապես կապված ուսումնական հասարակության ակտիվ ուսումնական գործունեության հետ՝ անհրաժեշտ է համոզել սրբանոցներին (պետական մարմիններ և անձնակազմ) նման ուսուցման անհրաժեշտությունը, քանի որ հակառակ դեպքում ուսուցումն առանցքային կարող է չկայանալ և ուսուցման իրականացման արդյունավետությունը կարող է շատ ցածր լինել: Նախկապես լինելու համար, որ ուսուցման ձեռնարկումները փորձում են կառավարման ղեկավարում սպասվող փոփոխությունների, այն սրբանոց կազմակերպությունները պետք է խրախուսեն ուսուցման իրականացումը ամենօրյա աշխատանքում: Ուսուցում սրբանոց կազմակերպությունների աջակցությունն ստանալու ուղին նրանց ներգրավումն է ուսումնական ծրագրերի բարելավման գործի մեջ: Ավելին, անհրաժեշտ է ուսումնական ծրագրերը և նյութերը մանրակրկիտ գնահատումից հետո փորձարկել փորձնական սեմինարում՝ համոզված լինելու, որ ձեռք կբերվի ցանկալի արդյունքը: Ուսումնական ծրագրերը և նյութերը պետք է վերանայվեն այդ գնահատման հիման վրա:

Ուսուցման ձեռնարկումները, որոնք նպատակաուղղված են կառավարման ռեժիմի փոփոխությանը, ցույց են տալիս այդ ձեռնարկումների խիստ բարձր մակարդակով աջակցության կարիքը, ուսուցում ստացող պետական մարմինների ներսում հասնելու բավարար կատարման աստիճանի: Մասնավորապես նման ուսումնական ծրագրերի նախագծի կազմումը պետք է հաշվի առնի կազմակերպչական և կարգավորող միջավայրը, որտեղ պետք է տեղի ունենա կառավարման ռեժիմի փոփոխությունը: Սա կարևորում է ուսուցում ստացող անձնակազմի ներգրավումը ուսումնական ծրագրերի նախագծերի կազմման մեջ:

6.5. ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Ուսումնական գործունեությունների ստույգ գնահատումը պարզվեց, որ շատ բարդ է: Կախված ուսուցման բովանդակությունից կարող են կիրառվել գնահատման տարբեր մեթոդներ: Ուսուցման հաջողության (դրական ազդեցության) գնահատման հնարավոր ցուցանիշները մեծ չափով կախված են ուսուցման բովանդակությունից: Գնահատման ձևը և ցուցանիշների ընտրությունը շատ կարևոր է ստույգ արդյունքներ ստանալու համար: Ակնհայտ է, որ հաճախ չէ այն դեպքը, երբ գնահատման ցուցանիշները լիովին արտացոլում են ուսուցման միջոցառումների վերը նշված նպատակները:

Ի լրումն գնահատման ցուցանիշների՝ նաև պետք է սահմանվեն «տեղեկատվության աղբյուրները»: Ընդհանուր առմամբ, տեղեկատվության այս աղբյուրները հետևյալներն են՝ ուսուցում ստացող անձը, նրա վերադասը և համակարգողները, մարդկային ռեսուրսների միավորը և հասարակությունը: Կախված գնահատվող ուսուցման տեսակից՝ այս տեղեկատվության աղբյուրները կարող են ունենալ տարբեր կշիռ գնահատողների համար:

Եթե ուսուցումն օգտագործվում է գիտելիքների փոխանցման համար, ինչպես օրինակ փոփոխությունները սահմանված կանոնների շրջանակում կամ ընթացակարգերում, ապա նոր սահմանված կանոնների կամ նոր ընթացակարգերի կատարման վրա հիմնված ցուցանիշները կարող են ավելի օգտակար լինել, քան եթե ուսուցման մեխանիզմն է փոփոխվում: Նախապես օգտագործվող ցուցանիշ է արդարացի դժգոհությունների կամ չեղյալ հայտարարված կառավարչական որոշումների քանակը, քանի որ ընդունված որոշումների քանակի նման ցուցանիշը կարող է հանգեցնել հակառակ արդյունքների:

Ընդհանուր պրակտիկա է հարցաթերթիկների օգտագործումը, որը տրվում է մասնակիցներին ուսումնական միջոցառումից անմիջապես հետո: Նման հարցաթերթիկների արդյունքները միայն սահմանափակ արժեք ունեն, քանի որ նրանք արտացոլում են մասնակիցների ուղղակի տպավորությունները: Դրանք չեն կարող տեղեկատվություն ապահովել նոր ստացված գիտելիքների, հմտությունների խորության կամ չափի մասին, որոնք կկիրառվեն ամենօրյա պրակտիկայում կամ փաստացի կառավարման ռեժիմի փոփոխության դեպքում, որը տեսանելի է միայն աշխատանքում: Որոշ ուսումնական հաստատություններ փորձել են մասնակիցներին ուղարկել 2-րդ հարցաթերթիկը ուսուցումից որոշ ժամանակ անց (օրինակ՝ 6 ամիս հետո), այնուամենայնիվ, դրանց վերադարձնելու հավանականությունը հաճախ շատ ցածր է՝ ստույգ եզրակացության հանգելու համար:

Ուսուցման չափանիշների ազդեցության մասին ստույգ տեղեկատվության ստացման այլ միջոց է ուսուցանում ստացող կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանմանը դիմելը՝ հավաքելու պատշաճ տեղեկատվություն վերահսկիչներից և սեմինարի մասնակիցներից:

Անձնակազմի կառավարման ռեժիմի փոփոխության մասին հասարակության հետ ուղիղ կապի միջոցով ստուգվում է, թե արդյուք սպառողները բավարարված են:

Ընդհանուր առմամբ, ուսումնական հաստատությունները նույնպես պետք է ենթարկվեն իրենց ամբողջ ուսումնական գործունեությունների ընդհանուր գնահատմանը, որը հաճախ տրվում է նրանց

խորհրդի կամ կոլեգիայի կողմից: Այսպիսի նիստեր կվերանայի Կարենյան ծրագիրը, նախընտրելի ուղղությունները, որքանով են պահանջները բավարարվել և որքանով է ինստիտուտը թվում «դիմորդներին բարենպաստ» (ծրագիր, ընդունելություն, պատասխանատվություն և այլն):