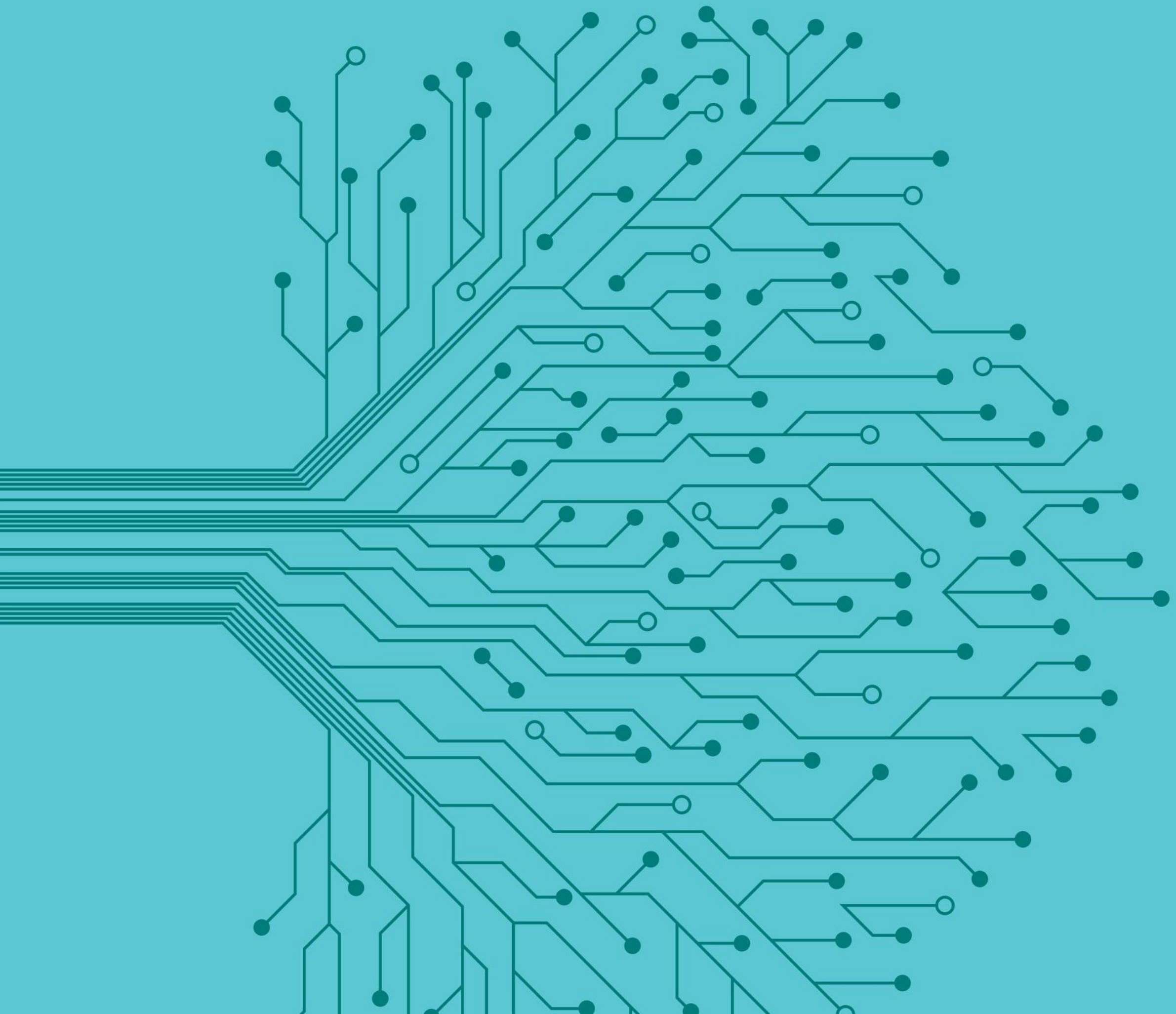
vhs
DVV International

Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

ՑԱՆՑԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՄԵԾԱՀԱՍԱԿՆԵՐԻ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆՆԵՐԻ ՀԱՄԱՏԵՔՍՏՈՒՄ



ԵՐԵՎԱՆ
2020

Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

ՑԱՆՑԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՄԵԾԱՀԱՍԱԿՆԵՐԻ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆՆԵՐԻ ՀԱՄԱՏԵՔՍՏՈՒՄ

Հեղինակներ՝

Մարինա Գալստյան

Արփինե Մաժինյան

Երևան 2020

Երախտիքի խոսք

Հետազոտական աշխատանքներին աջակցելու համար շնորհակալություն ենք հայտնում Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակի անձնակազմին, մեծահասակների կրթության կենտրոնների անձնակազմին և հարցազրույցների բոլոր մասնակիցներին:

Սույն ուսումնասիրությունը ֆինանսավորվել է Գերմանիայի ժողովրդական բարձրագույն դպրոցների միության միջազգային համագործակցության ինստիտուտի (Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալ) կողմից՝ Գերմանիայի Տնտեսական համագործակցության և զարգացման նախարարության միջոցներով: Հետազոտության մեջ արտահայտված կարծիքները կարող են չհամընկնել Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կարծիքների հետ:

vhs DVV International

Federal Ministry for Economic Cooperation and Development

Բովանդակություն

Ներածություն 4
Ուսումնասիրության շրջանակը, նպատակն ու խնդիրները 4
Ուսումնասիրության մեթոդաբանությունը 6
Ցանց հասկացությունը. մեծահասակների կրթության ցանցերի միջազգային փորձը 8
Ի՞նչ է ցանցը։ Հիմնական առանձնահատկություններն ու տեսական հենքը 8
Ցանցերի տեսակները, գործառույթները և զարգացման փուլերը 14
Ցանցերի արդյունավետությունը. որոշիչ գործոններն ու մարտահրավերները 24
Ցանցի կառավարում. առաջնորդներ և անդամներ 27
Ցանցերը Հայաստանում 31
Ցանցերի հայաստանյան փորձը 31
Մեծահասակների կրթության ցանցերը Հայաստանում 35
Մեծահասակների կրթության ցանցի տեսլականը 38
Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից հիմնադրված մեծահասակների կրթության ցանցի հայեցակարգային վերլուծություն 47
Եզրակացություն և առաջարկություններ 53
Գրականության ցանկ 55
Հավելվածներ 59
Հավելված 1. Հայաստանյան ցանցերի փորձի ուսումնասիրության գործիքներ 59
Հավելված 2. Ուսումնասիրության մասնակից կառույցներ և փորձագետներ 64

Ներածություն

Համաձայն եռամյա ծրագրի (2019-2021)՝ Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակը նախաձեռնեց և 2020թ. հունիսին հիմնեց Հայաստանի մեծահասակների կրթության կենտրոնների ցանց: Այն ծառայելու է որպես հովանավոր կառույց՝ նպաստելու ցանցի անդամ ՄԿ (Մեծահասակների կրթության) կենտրոնների նպատակների և շահերի միասնական հարթակի ձևավորմանն ու իրականացմանը:

Ցանցի նախատեսվող հիմնական գործառույթներն են՝

- Ցանցի և իր անդամների միասնական ռազմավարության և ստանդարտների մշակում, որոնք հիմք կծառայեն մեծահասակների կրթության առավել ընդարձակ ռազմավարական ծրագրի ձևավորման համար:
- Օրինակելի կրթական ծրագրերի մշակում՝ աշխատաշուկայի պահանջներին և ժամանակակից աշխարհում կարևորվող հմտություններին համապատասխան:
- Ցանցի անդամների կարողությունների զարգացում:
- Կրթական ծրագրերի իրականացման համար ցանցի անդամներին տեխնիկական և ֆինանսական աջակցության տրամադրում:
- Ոչ ֆորմալ կրթության ոլորտում գործող կայացած կառույցների հետ կապերի հաստատում, փորձի փոխանակում, միասնական ծրագրերի իրականացում:
- Մեծահասակների կրթության քաղաքականության խթանում և ջատագովում՝ որպես հիմք ընդունելով ցանցի անդամ կառույցների գործունեությունը:
- Ցանցում ներգրավված կառույցների գործունեության հանրայնացում:
- Ոչ ֆորմալ կրթության ոլորտում առկա միտումների, քաղաքականությունների և միջազգային լավագույն փորձի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածում:
- Մեծահասակների կրթության մասին քաղաքականություն մշակողների, պետական և ոչ պետական կրթական կազմակերպությունների և քաղաքացիական հասարակության իրազեկվածության մակարդակի բարձրացում:

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակը ստեղծվող ցանցի արդյունավետությունը մեծացնելու նպատակով է նախաձեռնել սույն ուսումնասիրությունը՝ ուղղված ցանցի արդյունավետության վերլուծությանը՝ ցանցային գործունեության ընդհանուր համատեքստում:

Ուսումնասիրության շրջանակը, նպատակն ու խնդիրները

Հաշվի առնելով գրականության մեջ հանդիպող սահմանումները, Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի եռամյա ծրագրով սահմանված Հայաստանի մեծահասակների կրթության կենտրոնների ցանց հիմնելու նպատակը, ինչպես նաև տվյալ

ուսումնասիրության տեխնիկական առաջադրանքում սահմանված խնդիրները՝ տվյալ հետազոտությունը առաջարկում է ցանցի աշխատանքային սահմանում, որն էլ կօգնի հստակեցնել տվյալ ուսումնասիրության շրջանակը: *Համաձայն աշխատանքային սահմանման՝ ցանցը Հայաստանում կրթության, սոցիալական և մշակութային ոլորտներում գործունեություն ծավալող ինքնավար սուբյեկտների[1] ֆորմալ միավորում է, որտեղ անդամներն ունեն հավասար իրավունքներ, համագործակցում են ընդհանուր տեսլականի կամ նպատակի ուղղությամբ, և նրանց հարաբերությունները համակարգվում են նախապես համաձայնեցված մեխանիզմներով և սկզբունքներով:* Տվյալ ձևակերպման մեջ ընդգրկվում են նաև կոալիցիաները, միջկազմակերպական միավորումները:

Ելնելով ցանցային գործունեության միջոցով ՄԿ կենտրոնների հետ աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման, Հայաստանում ՄԿ պրակտիկայի խթանման ծրագրային նպատակներից՝ սույն հետազոտության ընդհանուր նպատակն է վերլուծել ՄԿ կենտրոնների ստեղծվելիք ցանցի արդյունավետությունն ու կիրառելիությունը՝ այն դիտարկելով ցանցային գործունեության ընդհանուր արդյունավետության համատեքստում:

Հետազոտության կոնկրետ **խնդիրներն** են պարզել և ներկայացնել.

Խնդիր 1. Ցանցերի հիմնական բնութագրիչները և տիպաբանությունը

- Ի՞նչ է ցանցը, ի՞նչ առանցքային բաղկացուցիչ տարրեր ունի, ի՞նչ տեսակներ կան, որո՞նք են հիմնական գործառույթները, որո՞նք են զարգացման օրինաչափություններն ու փուլերը, կառավարման ի՞նչ մեխանիզմներ կան:
- Կառույցների ցանցերի վերաբերյալ ի՞նչ տեսություններ և հայեցակարգային շրջանակներ կան:
- Որո՞նք են ցանցի կայունությունն ապահովող հիմնական նախադրյալները: Ի՞նչ դեր ունեն նախաձեռնողները, անդամները, որո՞նք են անդամակցության խրախուսիչ գործոնները:
- Ի՞նչ մարտահրավերներ և ռիսկեր կարող է ունենալ ցանցը:

Խնդիր 2. Կրթական ցանցերի հաջողված փորձերի ուսումնասիրություն

- Ինչպիսի կրթական ցանցեր կան աշխարհում:
- Որոնք են կրթական ցանցերի հաջողված փորձերի գրավականը, նախադրյալները:

Խնդիր 3. Կրթական ցանցերի հայաստանյան փորձի ուսումնասիրություն

- Ցանցային աշխատանքների ինչպիսի՞ փորձեր կան Հայաստանում, ի՞նչ հնարավորություններ և խոչընդոտներ են ունեցել/ունեն

[1] Հիմք ընդունելով Տեխնիկական առաջադրանքը՝ հետազոտությունը դիտարկել է կազմակերպություններին որպես առաջնային սուբյեկտների: Այնուամենայնիվ անհատները/փորձագետները նույնպես կքննարկվեն որպես ցանցի հնարավոր անդամներ՝ հետազոտության արդյունքում բավարար և համոզիչ տվյալների առկայության պարագայում:

- Կրթության և մասնավորապես ՄԿ բնագավառում առկա փորձի (Մեծահասակների կրթության ասոցիացիա, Ցկյանս ուսումնառության հայաստանյան լիգա) վերլուծություն:
- ՄԿ կենտրոնների առաջարկվող ցանցի ուժեղ և թույլ կողմերը, հնարավորությունները և խնդիրները:

Խնդիր 4. Մշակել Հայաստանում ՄԿ կենտրոնների ստեղծվելիք ցանցի արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված առաջարկություններ:

Ուսումնասիրության մեթոդաբանությունը

Հետազոտությունն իրականացվել է որակական մեթոդների կիրառմամբ՝

● *Երկրորդային նյութերի ուսումնասիրություն (desk research):* Այս մեթոդը ենթադրում է փաստաթղթերի՝ մասնավորապես ակադեմիական գրականության, հրապարակված զեկույցների և հոդվածների, հետազոտության նպատակին և խնդիրներին առնչվող այլ նյութերի հավաքագրում, դասակարգում և վերլուծություն: Երկրորդային ուսումնասիրության շրջանակներում օգտագործվել են վալիդ փաստաթղթեր այնպիսի աղբյուրներից, ինչպիսիք են միջազգային, տարածաշրջանային և տեղական կազմակերպությունները, կառավարության մարմինները, կրթական հանձնաժողովներն ու հարթակները, ակադեմիան և այլն: Փաստաթղթերի ընտրման չափանիշը դրանց՝ հետազոտության մեկ կամ ավելի սահմանված խնդիրներին առնչվող բովանդակություն ունենալն է:

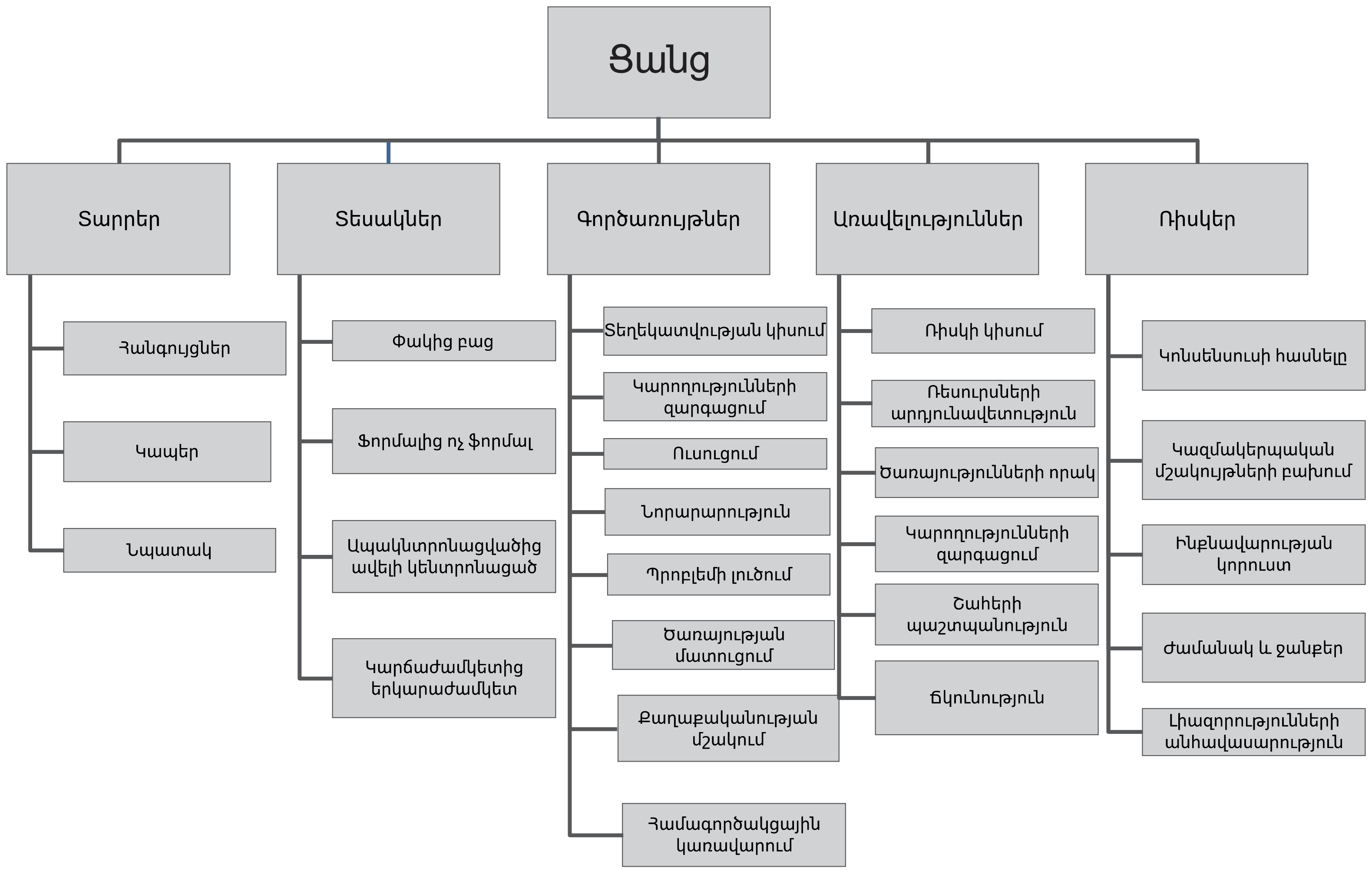
● *Առանցքային տեղեկատուների հետ հարցազրույցներ*, որոնք Հայաստանում համավարակային առկա իրավիճակով պայմանավորված՝ իրականացվել են առցանց՝ ZOOM ծրագրի միջոցով:

Իրականացվել է 18 որակական հարցազրույց:

Առանցքային տեղեկատուների հետ հարցազրույցների հարցաշարերը և ընտրանքը ներկայացված են հավելվածներում:

Վերլուծության կատեգորիաներ. «Ցանց»-ի օպերացիոնալիզացիա

Գրականության նախնական ուսումնասիրության արդյունքում դուրս են բերվել հետազոտության խնդիրներին համապատասխանող թեմատիկ կատեգորիաներ, որոնք ներկայացված են ստորև՝ օպերացիոնալիզացման սխեմայում: Այս կատեգորիաները օգնել են հետազոտության գործիքի մշակման (Հավելված 1), ինչպես նաև ընտրված փաստաթղթերի դասակարգման և վերլուծության գործընթացներին:


Ցանց
Տարրեր
Հանգույցներ
Կապեր
Նպատակ
Տեսակներ
Փակից բաց
Ֆորմալից ոչ ֆորմալ
Ապակենտրոնացվածից
ավելի կենտրոնացած
Կարճաժամկետից
երկարաժամկետ
Գործառույթներ
Տեղեկատվության կիսում
Կարողությունների
զարգացում
Ուսուցում
Նորարարություն
Պրոբլեմի լուծում
Ծառայության
մատուցում
Քաղաքականության
մշակում
Համագործակցային
կառավարում
Առավելություններ
Ռիսկի կիսում
Ռեսուրսների
արդյունավետություն
Ծառայությունների որակ
Կարողությունների
զարգացում
Շահերի
պաշտպանություն
Ճկունություն
Ռիսկեր
Կոնսենսուսի հասնելը
Կազմակերպական
մշակույթների բախում
Ինքնավարության
կորուստ
Ժամանակ և ջանքեր
Լիազորությունների
անհավասարություն

Ցանց հասկացությունը. մեծահասակների կրթության ցանցերի միջազգային փորձը

Ի՞նչ է ցանցը: Հիմնական առանձնահատկություններն ու տեսական հենքը

Վերջին տարիներին ավելի ու ավելի տարածված են դարձել ցանցերը՝ որպես տարբեր կազմակերպությունների միջև համագործակցության ձև: Դա տեղի է ունենում բազմապիսի բնագավառներում, ինչպիսիք են կրթությունը, առողջապահությունը, արվեստը, գործարարությունը և այլն: Ցանցերը կարող են հանդես գալ բազմապիսի ձևերով, իսկ «ի՞նչ է ցանցը» հարցի պատասխանը կարելի է գտնել լիբերալ ձևակերպումների սահմաններում (Sliwka, 2003; Hämälainen & Schienstock, 2000; Weber & Khamedian, 2008):

Թեև հաճախ դժվար է լինում համաձայնության գալ համընդհանուր սահմանման վերաբերյալ, «ցանց» տերմինը, բառի լայն իմաստով, ենթադրում է ընդհանուր նպատակներ հետապնդող անկախ սուբյեկտների միջև հարաբերությունների հաստատում և իրականացում (Johannison, 1987; Aalst, 2003; Weber & Khamedian, 2008):

Ցանցերը ճկուն, արդյունավետ, նորարարական կազմակերպչական հիբրիդներ են, որոնց օգնությամբ, միացյալ ուժերով հնարավոր է հասնել ինչ-որ բանի, որին հնարավոր չէր լինի հասնել անհատապես (Powell 1998; Weber & Khademian, 2008): Նրանք ունակ են ստեղծել արժեքներ, ինչպես նաև ռեսուրսներ և իշխանություն կուտակել (Pfeffer and Salancik 1978)՝ համատեղ անելիքների ու առաքելությունների իրականացման ճանապարհին (Weber & Khademian, 2008): Ցանցերը դիտարկվում են որպես ծրագրեր իրականացնող այլ կառույցների (հատկապես՝ հիերարխիկ համակարգերի) դրական այլընտրանք: Ցանցերը հիերարխիայից քիչ թե շատ զերծ հաստատություններ են, որտեղ չի գործում ղեկավարման ավանդական «վայրընթաց» համակարգը: Դրա շնորհիվ, նրանք կարողանում են հաղթահարել հիերարխիկ ու մասնաբաժանված վարչական համակարգերի սահմանափակումները: Բայց և այնպես, ցանցերն օգտվում են ղեկավարա-կազմակերպչական որոշակի ձևերից, որպեսզի կարողանան արդյունավետ գործել (Sliwka, 2003):

Հիմնվելով այս սահմանումների վրա՝ կարող ենք նշել ցանցի հիմնական կառուցվածքային տարրերը.

- **Հանգույցներ.** սրանք ցանցի մասնակիցները կամ անդամներն են: Կարող են լինել անհատ փորձագետներ, թիմեր, կազմակերպություններ և հաստատություններ: Ըստ Հոլլի և *Օ'Թուլ*ի (2004), միջկազմակերպական պարզ պայմանավորվածություն կարող է գոյություն ունենալ երկու սուբյեկտների միջև, սակայն դա կարող է նաև լինել տարբեր բնագավառների կազմակերպությունների, խմբերի ու անհատների բարդ համադրություն (Weber & Khamedian, 2008): Ընդհանրապես, մասնագիտական գրականության մեջ ոչ-պաշտոնապես այն

համաձայնության են եկել, որ միջկազմակերպական ցանցերում պետք է լինի ավելի քան երկու հանգույց:

- **Կապեր.** հանգույցների միջև եղած հաղորդակցությունը, շփումները, հարաբերությունները և համակարգումը: Կապերը տարբեր ձևեր կարող են ունենալ՝ սկսած համեմատաբար «թույլ» հարաբերություններից (Johannison, 1987), վերջացրած տևական փոխշահավետ հարաբերություններով (Weber & Khandemian, 2008): Մոնժն ու Քոնթրեքթորը (2003) նշել են կապերի երկու կարևոր հատկանիշ. ուղղություն և ամրություն: Հարաբերությունները կա՛մ կարող են ուղղություն ունենալ (սկզբնային հանգույցից գնալ դեպի վերջնանպատակ-հանգույցը), կա՛մ չունենալ (չկա մեկ ուղղություն, այլ կա համատեղ գործընկերություն): Ըստ վերոհիշյալ գիտնականների, ամրությունը քանակական պարամետր է: Այն սահմանվում է հանգույցների միջև եղած շփումների հաճախությամբ, անցկացրած ժամանակով:
- **Նպատակ.** «ցանց» տերմինի սահմանումներից շատերում նշվում է, որ ցանցային հանգույցներն ընդհանուր նպատակ ունեցող սուբյեկտներ են (Johannison, 1987; Aalst, 2003): Դա կարող է լինել ընդհանուր տեսլական, առաքելություն, կամ էլ ավելի կոնկրետ, ծրագրային նպատակ: Ցանցի նպատակներից կարող են լինել համատեղ ռեսուրսի կառավարումը, առաջիկայում սպասվող ու հանրությանը «սպառնացող» խնդիրների հաղթահարումը, կրթական հնարավորությունների ստեղծումը (Weber & Khandemian, 2008), ծրագրի իրականացման արդյունավետության բարձրացումը (Aalst, 2003), կամ էլ, պարզապես, նվազագույն ջանքերով առավելագույն արդյունքի հասնելը (Dallin, 1999):

Ցանցերի տարածված տեսակներից են միջկազմակերպական ցանցերը, որտեղ հանգույցները հենց կազմակերպություններն են: Միջկազմակերպական ցանցերը կարող են տարբեր ձևաչափեր ունենալ, և համագործակցային հարաբերությունների նկարագրությունը նույնիսկ կարող է չպարունակել «ցանց» տերմինը: Փրովենը, Ֆիշն ու Սայդոուն (2007) նշում են.

> ... միջկազմակերպական ցանցերն այժմ բոլորի կողմից ընդունված երևույթ են, սակայն երբ կազմակերպությունների ուսումնասիրությամբ զբաղվող գիտնականներն օգտագործում են այդ տերմինը, միշտ չէ, որ հստակ է լինում, թե նրանք հատկապես ինչ նկատի ունեն: Նույնիսկ «ցանց» տերմինն էլ ոչ միշտ է գործածվում: Ձեռնարկատիրական, համայնքային ու այլ կազմակերպական ցանցեր ուսումնասիրողներից շատերը գերադասում են խոսել գործընկերությունների, ռազմավարական միությունների, միջկազմակերպական հարաբերությունների, կոալիցիաների, գործակցային համաձայնությունների կամ համագործակցային համաձայնագրերի մասին: (էջ 480)

Կրթական կազմակերպություններում էլ են ցանցերը տարածված դառնում: Կրթական ցանցերի սահմանումներից մեկը մշակվել է ցանցային համագործակցությանը նվիրված լիսաբոնյան ՏՀԶԿ սեմինարի ընթացքում (Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն, 2003):

Սահմանումը վերաբերում է դպրոցական կրթությանը, սակայն հիմնական գաղափարը կիրառելի է նաև մեծահասակների կրթական ցանցերի դեպքում: Ըստ այդ սահմանման՝

> Ցանցերը նպատակայնորեն ստեղծված սոցիալական սուբյեկտներ են, որոնց բնորոշ հատկանիշներից են նվիրվածությունը որակի ապահովմանը, խստապահանջությունը, ինչպես նաև վերջնական արդյունքի վրա կենտրոնացումը: Ցանցերը նաև փոփոխությունների ժամանակներում նորարարությանն աջակցելու արդյունավետ միջոց են: Կրթության բնագավառում ցանցերն օժանդակում են առաջադեմ փորձի տարածմանը, նպաստում ուսուցիչների մասնագիտական զարգացմանը, աջակցում դպրոցների կարողությունների զարգացմանը, միջնորդ հանդիսանում կենտրոնացված ու ապակենտրոնացված կառույցների միջև, ինչպես նաև մասնակցում կրթական կազմակերպությունների ու համակարգերի վերակազմավորման ու մշակութային փոփոխությունների իրականացման գործընթացին (էջ 145):

ԱՄՆ-ում գործող «Ցկյանս ուսումնառություն իրականացնող կազմակերպությունների կոալիցիան» (ՑՈւԻԿԿ) կարող է ծառայել որպես մեծահասակների կրթության բնագավառում միջկազմակերպական ցանցի օրինակ: Պետք է նշել, որ համագործակցող կազմակերպությունները «ցանցի» փոխարեն օգտագործում են «կոալիցիա» տերմինը, ինչպես «զգուշացնում էին» գիտնականները: Հաշվետվության այս հատվածում քննարկված ցանցային հիմնական տարրերը հեշտությամբ կարող են նույնականացվել ՑՈւԻԿԿ-ի հետ: Կոալիցիայի նպատակն է «գործել առանց շահույթ հետապնդելու՝ նպաստելով սոցիալական բարեկեցությանը ցկյանս ուսումնառության հավասարակշիռ համակարգ մշակելու, պահպանելու և բարելավելու միջոցով»: Ցանցի հանգույցները կազմված են ընկերակցություններից կամ կազմակերպություններից, որոնք լուրջ պարտավորություններ ունեն ցկյանս կրթության նկատմամբ: Դրանք են՝ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները, գրադարանները, ձեռնարկատիրական ու աշխատավորական խմբերը, պետական գործակալությունները, հանրային ու մասնավոր դպրոցները, բանակը, շահույթ չհետապնդող ու համայնքային կազմակերպությունները:

http://www.thecollo.org/aboutus.php#statements

Ցանցային տեսություններ

Մոնժ ու Քոնթրեքթորը (2003) մասնագիտական գրականության մետա-վերլուծություն են անցկացրել՝ սահմանելով այն տեսությունները, որոնք մեկնաբանում են կազմակերպություններից բաղկացած ցանցերի ծագումը, գոյատևությունը, պահպանումը, լուծարումն ու այլ առանձնահատկությունները: Գիտնականները նշված տեսությունները դասակարգել են ըստ հինգ մեծ խմբերի:

Ստորև ներկայացված աղյուսակում կարող եք տեսնել տեսությունների հինգ համակարգող խմբեր, յուրաքանչյուր խմբին համապատասխանող տեսությունները, ինչպես նաև նրանց համառոտ նկարագրությունները:

Աղյուսակ 1. Ցանցային տեսություններ: Ըստ Մոնժի ու Քոնթրեքթորի, 2003:

Անձնական շահի և կոլեկտիվ գործողությունների տեսություններ	
Անձնական շահի տեսություններ • Սոցիալական կապիտալի տեսություններ • Կառուցվածքային «խոռոչների» տեսություններ • Գործարքային ծախսերի տեսություններ	Տեսությունների այս խումբը հիմնվում է այն հիմնական գաղափարի վրա, որ սոցիալական գործողությունների տնտեսական ու այլ ձևերի դրդապատճառն անձնական շահն է: Մարդիկ ու կազմակերպություններն ընտրություն են կատարում՝ հիմնվելով նպատակահարմարության իրենց ընկալումների վրա: «Ծախսերի և օգուտների» վերլուծություն անելով՝ դերակարները կարող են եզրակացնել, որ, ցանցին միանալով, առավելագույն արդյունք կստանան:
Փոխադարձ շահի և կոլեկտիվ գործողությունների տեսություններ • Հանրային բարօրության տեսություններ • Կրիտիկական զանգվածի տեսություններ	Փոխադարձ շահի և կոլեկտիվ գործողությունների տեսությունները նույնպես տնտեսական շահի վրա են հիմնված: Սակայն, ի տարբերություն անձնական շահի տեսությունների, նպատակն այստեղ ոչ թե անհատական, այլ համակցված կամ համատեղ արդյունքների հզորացումն է: Համատեղ գործողությունների տեսություններն ուսումնասիրում են այն պայմանները, որոնց առկայության դեպքում դերակատարները կկարողանան բավարար չափով մոբիլիզացվել՝ հանրային բարօրությանը նպաստելու համար:
«Տարածման», իմաստաբանական և իմացական տեսություններ	
«Տարածման» տեսություններ	Այս տեսությունները փորձում են մեկնաբանել, թե դերակատարները ինչպես են տարածում իրենց վերաբերմունքն ու գործողությունները և ազդում ցանցի մյուս անդամներիվրա՝ հարակցման կամ կառուցվածքային համարժեքության միջոցով:
Իմաստաբանական և իմացական տեսություններ • Իմաստաբանակա	Իմաստաբանական ցանցային տեսություններն ուսումնասիրում են, թե հանգույցների միջև եղած այլ կապերն ինչպես կարող են ազդել ցանցում տարածված մեկնաբանության մեկ այլ կապի վրա

ն ցանցային տեսություններ ● Գիտելիքի կառուցվածքային տեսություններ ● Իմացական սոցիալական կառուցվածքային տեսություններ ● Իմացական կայունության տեսություններ	(իմաստաբանական կապ): Գիտելիքի կառուցվածքային տեսություններն ուսումնասիրում են անդամների միջև տարածվող գիտելիքի «հոսքերը»՝ բացատրելով, թե ինչպես են առանձին գործող անձինք զարգացնում իմացական գիտելիքի ցանցերը, որոնք օգնում են բացահայտել ցանցի այլ մասնակիցների հմտություններն ու փորձառությունը: Իմացական սոցիալական կառուցվածքային տեսություններն ուսումնասիրում են, թե ինչու է որևէ դերակատար հարաբերություններ հաստատում ցանցի որևէ երկու այլ դերակատարների հետ: Այս տեսությունները կենտրոնանում են անդամների հատկանիշների ու ցանցի այլ մասնակիցների հետ ունեցած նրանց հարաբերությունների վրա: Կայունության տեսությունները փորձում են բացատրել, թե ցանցի կայունության իմացական դրդապատճառները որքանո՞վ են առկա մասնակիցների դիրքորոշումներում:
Փոխանակման և կախվածության տեսություններ	
Սոցիալական փոխանակման տեսություններ	Այս տեսություններն ուսումնասիրում են, թե ինչպես են դերակատարները ստեղծում, պահպանում ու լուծարում ցանցային կապեր ու շփումներ՝ հիմնվելով իրենց ունեցած ու անհրաժեշտ ռեսուրսների ու հատկանիշների վրա:
Ռեսուրսային կախվածության տեսություններ	Կախվածության տեսությունները ցանցերը դիտարկում են այն տեսանկյունից, թե կազմակերպություններն ինչպիսի մեխանիզմների օգնությամբ են ձեռք բերում ու բաշխում սակավ ռեսուրսները՝ դրանով իսկ ստեղծելով ու ամրապնդելով որոշակի ուժային հարաբերակցության համակարգեր:
Ցանցային փոխանակման տեսություններ	Ցանցային կազմակերպությունները մեծամասամբ առաջանում են «փոխանակման ու կախվածության» հարաբերություններից: Շուկայական կամ հիերարխիկ սկզբունքներից ծնվելու փոխարեն՝ ցանցային կազմակերպություններն ստեղծվում են մի շարք կազմակերպությունների «փոխանակային շփումների» բարդ սարդոստայնից:

Հոմոֆիլիայի, մերձավորության և սոցիալական աջակցության տեսություններ	
Հոմոֆիլիայի տեսություններ	Այս տեսությունները ենթադրում են, որ դերակատարների միջև եղած շփումների հավանականությունը հիմնված է այդ մասնակիցների կոնկրետ հատկանիշների նմանությունների վրա:
Մերձավորության տեսություններ • Ֆիզիկական մերձավորության տեսություններ • Էլեկտրոնային մերձավորության տեսություններ	Մերձավորությունը մեծացնում է դերակատարների հանդիպելու և շփվելու հավանականությունը: Տեղեկատվական ու հաղորդակցական տեխնոլոգիաների ժամանակակից դարաշրջանում մերձավորության առաջադեմ տեսությունները շեշտը դնում են նրա վրա, թե նոր մեդիաները որքանով են ազդում արդեն գոյություն ունեցող ցանցերի վրա ու փոփոխում դրանք:
Սոցիալական աջակցության տեսություններ	Սոցիալական աջակցության տեսություններն ուսումնասիրում են այն մեխանիզմները, որոնց միջոցով ցանցերն անդամ-կազմակերպություններին օգնում են հաղթահարել սթրեսները:
Էվոլյուցիոն և համա-էվոլյուցիոն տեսություններ	
Էվոլյուցիոն տեսություններ	Փոփոխությունները, ընտրությունը ու պահպանումը ցանցային էվոլյուցիայի առանցքային գործընթացներն են, և դա տեղի է ունենում կազմակերպությունների մրցակցության ու համագործակցության համատեքստում: Այս տեսությունների շրջանակներում քննարկվում է, թե ինչպես են ստեղծված ցանցերն առանձին կազմակերպությունը «հարմարեցնում», ավելի կենսունակ դարձնում տվյալ էկոլոգիական միջավայրի համար:
Համա-էվոլյուցիոն մոդելներ	Այս մոդելները պատկերում են համայնքում կողք-կողքի զարգացող խմբերի հարաբերությունների բարդությունը: Այս մոդելները նաև փորձում են բացատրել կազմակերպությունների բնական ընտրությունն ու ինքնակազմակերպումը:

Ինչպես տեսնում եք, ցանցերի ուսումնասիրության ընթացքում կարելի է առնչվել տեսությունների բազմաթիվ խմբերի ու կառուցվածքների հետ: Դրանք պարզաբանում են ցանցերի տարբեր ասպեկտները, դերակատարների միջև հարաբերությունները, ցանցերի ներսում վարքագծային օրինաչափությունների և արժեքների փոխներթափանցումը, արտաքին միջավայրի ազդեցությունը և այլն: Պետք է նշել, որ տեսությունները սկզբնականում, մեծամասամբ, ստեղծվել են անհատական մակարդակի համար՝ ավելի ուշ ընդգրկելով նաև խմբային ու կազմակերպային մակարդակները: Կոնկրետ հետազոտական հարցադրումից ելնելով՝ ընտրվում է համապատասխան տեսությունը, որով էլ կարելի է առաջնորդվել հետազոտությունը պլանավորելու, տեղեկատվություն հավաքելու և վերլուծական մոտեցումները որոշելու ընթացքում:

Ցանցերի տեսակները, գործառույթները և զարգացման փուլերը

Ցանցերի տեսակները

Ըստ ***գործողությունների շրջանակների***՝ ցանցերը կարելի է դասակարգել հետևյալ խմբերի. տեղեկատվական կամ տեղեկությունների տարածման ցանցեր, զարգացման կամ կարողությունների զարգացման ցանցեր, ծառայությունների կամ այլ գործողությունների իրականացման ցանցեր, իրազեկման ու խնդիրների լուծման ցանցեր (Milward and Provan; 2006; McGuire, 2006; Popp et al., 2014).

Ցանցերը սովորաբար բաղկացած են լինում անկախ կամ ինքնուրույն սուբյեկտներից: Բայց և այնպես, դրանց փոխկախվածությունը կարող է համաչափության տարբեր աստիճաններ ունենալ: Երբեմն կազմակերպությունները հավասարազոր գործընկերներ են լինում, համաչափորեն օգնում են միմյանց ու հավասարապես օժանդակում ցանցին, երբեմն էլ լինում է մի «դրոշակակիր» կազմակերպություն, որն էլ առաջնորդում է մնացած գործընկերներին: Ուստի, ***կենտրոնական դերի գործոնը*** նույնպես համարվում է ցանցային դասակարգման չափանիշ (Rugman & D'Cruz, 1996; Hämäläinen & Schienstock, 2000):

Ըստ ***աշխարհագրական ընդգրկման***, կարող են լինել տեղական, ազգային, միջազգային և համաշխարհային ցանցեր: Ժամանակակից տեղեկատվական ու հաղորդակցական տեխնոլոգիաների շնորհիվ՝ յուրաքանչյուր անդամի աշխարհագրական տեղադրությունն այլևս խնդիր չէ, իսկ ***վիրտուալ ցանցերը***, իրենց առցանց շփումներով հանդերձ, ավելի ու ավելի են փոխարինում ավանդական ցանցերին (Hämäläinen & Schienstock, 2000):

Մեծահասակների կրթության միջազգային խորհուրդը (ՄԿՄԽ) համաշխարհային ցանց է, որը պրոպագանդում է երիտասարդների ու մեծահասակների ուսումնառությունն ու կրթությունը որպես մարդու համընդհանուր իրավունք, ինչպես նաև գործիք՝ ակտիվ քաղաքացիության ու մարդկանց իրազեկ մասնակցության համար: Այն ունի յոթ տարածաշրջանային մարմին (Աֆրիկայում, արաբական տարածաշրջանում, Ասիայում, Կարիբյան ավազանում, Եվրոպայում, Լատինական Ամերիկայում և Հյուսիսային Ամերիկայում), ինչպես նաև ներկայացնում է շահույթ չհետապնդող ավելի քան 800 կազմակերպություն՝ ավելի քան 75 երկրներում: http://icae.global/

Մեծահասակների կրթության եվրոպական ընկերակցությունը (ՄԿԵԸ) մեծահասակների կրթության միջազգային ցանցի ևս մի օրինակ է: Այս տարածաշրջանային ցանցը, որը հանդես է գալիս որպես «մեծահասակների ոչ ֆորմալ կրթության ձայնը Եվրոպայում», ընդգրկում է 133 անդամ-կազմակերպություն՝ 43 երկրներում և ներկայացնում Եվրոպայի ավելի քան 60 միլիոն սովորողներին: https://eaea.org/

Միջազգային ու համաշխարհային ցանցերի միջև վիրտուալ շփումները լայն տարածում ունեն, քանի որ ցանցի անդամները տեղակայված են աշխարհի տարբեր հատվածներում: Ցանցերն սկսեցին իրենց գործունեությունը վիրտուալ ձևով իրականացնել հատկապես աշխարհում տարածված համավարակի ընթացքում: Օրինակ, ՄԿՄԽ-ն իր նոր գործադիր կոմիտեին ողջունել է առցանց միջոցառմամբ: http://icae.global/en/2020/05/icae-gathers-for-an-online-celebratory-event/

Ցանցերը նաև տարբերվում են ***«հանգույցների» տեսակներով***: Ցանցերի մի մասի անդամները անհատ փորձագետներ են, գիտնականներ կամ մասնագետներ, մինչդեռ այլ ցանցեր բաղկացած են կազմակերպություններից կամ այնպիսի հաստատություններից, ինչպիսիք են դպրոցները, քոլեջները, շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունները և այլն: Ըստ Սլիվկայի (2003), դպրոցական ցանցերի արդյունավետությունը կախված է նրանից, թե արդյո՞ք շահագրգիռ կողմերի «որակյալ» մեծամասնությունն ընդգրկված է և նպաստում է գործընթացին:

Օրինակ, **Սինգապուրում գտնվող Մեծահասակների կրթության ցանցը** (ՄԿՑ) մեծահասակների կրթությամբ զբաղվող արհեստավարժների համայնք է, որի մասնակիցները միավորվել են մասնագիտական զարգացման ու հմտությունների ձեռքբերման նպատակով: Այս ցանցը բաղկացած է երեք հիմնական խմբեր ներկայացնող անհատներից. մեծահասակների կրթությամբ զբաղվող մասնագետներ, կրթության կառավարման մասնագետներ, մարդկային կապիտալի կառավարման մասնագետներ: Այժմ ցանցում ընդգրկված են 6000 անդամներ, որոնք միացել են արհեստավարժ մասնագետների այս համայնքին՝ համագործակցային աջակցություն և կարողությունների զարգացում ձեռք բերելու նպատակով:

https://www.ial.edu.sg/join-the-community/adult-education-network-aen-membership/overview.html?aid=1

ԱՄՆ-ում գտնվող **Մեծահասակների բազային կրթության կոալիցիայի** նպատակն է «ապահովել մեծահասակների կրթության ու գրագիտության բնագավառում գործնական աշխատանք իրականացնողների առաջնորդային, հաղորդակցային ու մասնագիտական զարգացումը՝ նպաստելով որակյալ ծառայությունների տրամադրմանը բոլոր մեծահասակ ուսումնառուներին»: Կոալիցիան մի ցանցում է միավորում հանգույցների բազմաթիվ ձևեր: Այս կոալիցիայի անդամ կարող են լինել անհատները, փոքր ու մեծ խմբերը և նույնիսկ ամբողջ նահանգներ: https://coabe.org/membership/

Ցանցերի սփռման սպեկտրը խիստ լայն կարող է լինել ***պաշտոնականության և ոչ-պաշտոնականության միջև***՝ սկսած խիստ ճկուն, վստահության վրա հիմնված ցանցերից մինչև խիստ որոշակի ու կայուն կապեր ունեցող ցանցերը (Lundvall and Borras, 1997; Hämäläinen & Schienstock, 2000): Ցանցերը նաև տարբերվում են սահմանների ***«բացության մակարդակով»***: Բաց ցանցերը հստակ սահմաններ չունեն, և անդամները կարող են հեշտությամբ միանալ ցանցին և հեռանալ: Փակ ցանցերը որոշակի սահմաններ ունեն, և երբեմն, պարտավորվածության բարձր մակարդակի պատճառով, ցանցից հեռանալը կարող է թանկ նստել (Hämäläinen & Schienstock, 2000):

Այսեթն ու այլ հետազոտողներ (2011), ցանցերի երեք տեսակ են բնորոշում՝ վկայակոչելով ցանցերի վերաբերյալ հետազոտությունների ժամանակակից հոսանքները: Առաջին տեսակը ***ոլորտային քաղաքականությամբ զբաղվող ցանցերն են:*** Այս ցանցերի շրջանակներում համագործակցում են այն հանրային գործակալությունները, օրենսդրական հաստատությունները, շահագրգիռ խմբերն ու շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունները, որոնք հատկապես հետաքրքրված են կոնկրետ ոլորտի քաղաքականությամբ: Ոլորտային քաղաքականությամբ զբաղվող ցանցերի հիմնական խնդիրը հանրային բարիքների բաշխումն է: Մասնագիտական գրականության մեջ լայնորեն տարածված մյուս տեսակը ***համագործակցային ցանցերն*** են: Նրանք համատեղ ստեղծում ու տրամադրում են ապրանքներ ու ծառայություններ, որոնք չեն կարող ստեղծվել մեկ հանրային մարմնի կողմից: Պետական գործակալությունների, շահույթ չհետապնդող և առևտրային կազմակերպությունների խումբը կարող է հիմնադրվել պաշտոնապես կամ էլ ստեղծվել ըստ իրավիճակի՝ համագործակցելու և հանրային արժեք ստեղծելու նպատակով: ***Կառավարման ցանցերը*** երրորդ շարքն են ներկայացնում ցանցերին առնչվող մասնագիտական գրականության մեջ: Այս ցանցերը միաձուլում են ոլորտային քաղաքականության ձևավորումն ու հանրային բարիքների տրամադրումը: Նրանք կենտրոնանում են մի ընդհանուր նպատակի վրա և անդամ-կազմակերպություններին համակարգված կերպով ուղղորդում դեպի այդ նպատակը:

Ցանցերի գործառույթները

Ցանցերի տիպաբանությունը սերտորեն կապակցված է նրանց գործառույթների հետ: Սովորաբար ցանցերը դասակարգվում են ըստ իրենց բնորոշ գործառույթների: Այսպիսով, ցանցերի գործառույթների ու տեսակների գաղափարները շատ հաճախ մասնակիորեն համընկնում են: Ստորև նշված են ցանցերի հիմնական գործառույթները, սակայն այդ ցուցակը սպառիչ չէ:

Տեղեկատվության և գիտելիքի փոխանակում. ցանցերի հիմնական գործառույթներից մեկը տեղեկատվության սփռումն է՝ իր սահմաններից դուրս, ինչպես նաև գիտելիքի տարածումը: Ժամանակակից հասարակությունում գիտելիքն ու տեղեկատվությունն աստիճանաբար ավելի ու ավելի կարևոր ռեսուրս են դառնում: Այս համատեքստում, միջկազմակերպական ցանցերը համակարգեր են, և ակնկալվում է, որ այդ համակարգերը պետք է նպաստեն նոր գաղափարների ու փորձառությունների տարածմանը (Hartley & Benington, 2006): Ուստի, ցանցերը պետք է իրենց առջև նոր գիտելիք ստեղծելու խնդիր դնեն, ինչպես նաև հավաստիանան, որ այդ նոր գիտելիքը տարածվում ու գործածվում է (Popp, et al., 2014):

Պետք է նշել, որ որոշ հեղինակներ տարբերակում են տեղեկատվությունը գիտելիքից: Գիտելիքը սոցիալապես «միջնորդավորված» տեղեկատվություն է (Berger and Luckmann 1967; Weber & Khademian, 2008): Այսպիսով, ցանցային տեղեկատվությունը սոցիալապես միջնորդավորվում է ցանցի անդամների կողմից, ովքեր, տեղեկատվությունը ստանալուց հետո, այն ձևակերպում ու վերլուծում են, որպեսզի հասկանան, թե այն ինչպես կարող է օգտագործվել ցանցի ընդհանուր նպատակին հասնելու համար: Այլ կերպ ասած՝ այդ տեղեկատվությունն օգտակար գիտելիք են դարձնում (Popp, 2014):

Ըստ Ուեբերի և Խադեմյանի (2008), ցանցերի խնդիրը գիտելիքի փոխանցումն ու ներմուծումն է: Գիտելիքը փոխանցվում է հաղորդակցության միջոցով, զանազան հետաքրքրություններ ու նպատակներ ունեցող տարասեռ սուբյեկտների սոցիալական ու քաղաքական հարաբերությունների շնորհիվ: Գիտելիքի ներմուծումն իր մեջ ներառում է հետևյալը. «վերցնել այն, ինչ հայտնի է ցանցի դերակատարներին, նոր տեղեկատվության մշակման համար օգտագործել ցանցի համագործակցային դինամիկան և այդ ամենը համատեղել-դարձնել տվյալների գործնական ու օգտակար բազա՝ խնդիրներ լուծելու նպատակով (Weber & Khademian, 2008, p.344): Ցանցի արդյունավետությունը կախված է այս «գիտելիքային» առաջադրանքների բարեհաջող կատարումից:

2011թ.-ից սկսած՝ **Մեծահասակների կրթության եվրոպական ընկերակցությունը (ՄԿԵԸ)** Բելգիայի մայրաքաղաք Բրյուսելում կազմակերպում է ամենամյա դասընթաց՝ «Եվրոպայի մեծահասակների կրթությունն ու ցկյանս ուսումնառությունը. ներածություն՝ երիտասարդ աշխատակիցների համար» թեմայով: Դասընթացը ցանցի անդամներին հնարավորություն է տալիս գիտելիք ու տեղեկատվություն փոխանակել: Ինչպես նշված է դասընթացի

նկարագրության մեջ, նպատակը հետևյալն է. «ծանոթանալ մեծահասակների կրթության ու ցկյանս ուսումնառության եվրոպական զարգացումներին, հասկանալ, թե ինչ է նշանակում զբաղվել շահերի պաշտպանությամբ՝ եվրոպական մակարդակով, տեղեկատվություն և գիտելիք փոխանակել մասնակից կազմակերպությունների, ինչպես նաև մասնակիցներից յուրաքանչյուրի՝ մեծահասակների կրթության բնագավառում անցած ճանապարհի մասին, տեղեկանալ ՄԿԵԸ-ի և քաղաքացիական հասարակության հարցերով զբաղվող այլ հիմնական կազմակերպությունների մասին»։ Տեղեկատվության տարածման ձևերից են տեղեկագրերը, որոնք ցանցը հրատարակում ու տարածում է երկու ամիսը մեկ անգամ՝ անդամներին թարմ տեղեկություններ տրամադրելով ցկյանս ուսումնառության ու մեծահասակների կրթության վերաբերյալ։ https://eaea.org/our-work/capacity-building/eaea-trainings/

Ուսումնառություն. այս գործառույթը սերտորեն կապված է ցանցի՝ տեղեկատվության ու գիտելիքի փոխանակման գործառույթի հետ։ Ցանցերը կազմվում են, որպեսզի մասնակիցները, համագործակցության միջոցով, սովորեն խնդիրներ լուծել։ Համագործակցությունը ենթադրում է անդամների ուսումնառության գործընթաց, որի միջոցով հնարավոր է հասնել ցանցի նպատակին, այնինչ դա անհնար կլիներ մեկ առանձին կազմակերպության պարագայում։ Այս երևույթը ցանցերի «դինամիկ հնարավորություններից» մեկն է (Eisenhardt & Martin, 2000; Popp et al., 2014)։ Եթե ցանցի ներսում ինչ-որ բան սովորելու հնարավորությունները մեծ են, ցանցի մշակած գիտելիքներն ավելի շատ կլինեն, և դա թույլ կտա ավելի արագ հասնել նպատակներին (Casebeer et al., 2010)։ Ցանցերը նաև ունեն «կլանելու հատկություն», որը ցանցի սահմաններից դուրս գիտելիք ստանալու և սովորելու ունակությունն է (Lane, Koka, & Pathak, 2006)։

Գիտնականները, որպեսզի բնորոշեն միջկազմակերպական համակարգված ուսումնառությունը, գործածում են «ցանցային ուսումնառություն» տերմինը (Knight, 2002; p.427)։ Ցանցային ուսումնառությունն անհրաժեշտ է հավաքական գիտելիքն ու ցանցային նպատակներն առաջ մղելու համար։ Ուսումնառության գործընթացն ազդում է ցանցային երեք տիպի հատկությունների վրա՝ ցանցում սահմանված կարգի, ցանցային մեկնաբանությունների ու ցանցային կառուցվածքի վրա (Knight & Pye, 2005; Popp et al., 2014)։

Մեծահասակների բազային կրթության կոալիցիան հիմնել է «Գրագիտություն՝ պատերի ետևում և պատերից այն կողմ» հանձնաժողովը, որը միավորում է քրեակատարողական համակարգի կրթական հատվածի մանկավարժներին, կառավարիչներին ու առաջնորդներին։ Նպատակը բնագավառում գործող մասնագետների ջանքերի միավորումն է, ինչպես նաև բանտային կրթությամբ զբաղվող մանկավարժների փորձի փոխանակումը։ Այսպիսով, այս համագործակցությունը, հավաքական գիտելիքի միջոցով, անդամներին կօգնի հասնել բանտարկյալներին, ինչպես նաև բանտից տուն վերադարձած մարդկանց կրթելու համընդհանուր նպատակին։ https://coabe.org/prison-literacy/

Նորարարություն. ուսումնառության ու գիտելիքի փոխանակման գործառույթներն անմիջականորեն նպաստում են ցանցերի երրորդ գործառույթին՝ նորարարությանը: Ըստ Թուրինիի և այլոց (2010), ցանցերի արդյունավետությունը կապակցված է նորարարություն տարածելու ունակության հետ: Նորարարությունը խիստ կարևոր է բարդ հիմնախնդիրների լուծման գործում (Keast et al ., 2004; Provan & Huang, 2012): Նորարարությունը կարող է ծագել արդեն գոյություն ունեցող գիտելիքի կամ էլ նոր ստեղծարար գործողության շարունակական կամ արմատական յուրացումից: Հաշվի առնելով, որ միջկազմակերպական ցանցերը սովորաբար հիմնվում են բարդ հիմնախնդիրների պայմաններում, այդ ցանցերը հակված են առաջ մղել ու տարածել նորարարությունները (Popp et al., 2014):

Մեծահասակների կրթության եվրոպական ընկերակցության «Grundtvig» մրցանակը տրվում է այն անդամ-կազմակերպությանը կամ նախագծային կոնսորցիումին, որը կներկայացնի լավագույն միջազգային նորարարական նախագիծը՝ մեծահասակների ուսումնառության բնագավառում: Նպատակը մեծահասակների կրթության ոլորտի նորարարություններն ու վարպետությունը գնահատելն ու մեծարելն է, ինչպես նաև նպաստելը, որ բնագավառի լավագույն փորձը հասնի Եվրոպայի բոլոր շրջաններին: 2019 թվականին հաղթող ճանաչվեց Street University նախագիծը, որի շնորհիվ քաղաքացիները կրկին «ծանոթացան» ուսումնառության բերկրանքի հետ: Նախագիծը դրական ազդեցություն ունեցավ ուսումնառության նկատմամբ մեծահասակների վերաբերմունքի վրա՝ նրանց հնարավորություն տալով բարելավել իրենց հմտությունները հանգիստ, սոցիալապես ընդունելի ու ոչ պաշտոնական միջավայրում (ՄԿԵԸ, 2019): https://eaea.org/our-work/capacity-building/eaea-grundtvig-award/#:~:text=EAEA%20Grundtvig%20Award,can%20work%20in%20adult%20learning.

Համայնքային կարողությունների հզորացում և սոցիալական կապիտալ. ցանցերն ունակ են համայնքներում սոցիալական կապիտալ ստեղծել, և համայնքային զարգացումը կարող է նրանց ուշադրության կիզակետում լինել (Isett et al., 2011; McGuire, 2006):

Լիմարչին և Սալազարը (2017) գրել են սոցիալական մասնակցության մեխանիզմի մասին՝ հիշատակելով Բոլիվիայում գտնվող **Մեծահասակների կրթության կենտրոնների ցանցը (REDCEA).** «Բոլիվիայում սոցիալական մասնակցությունը երիտասարդների ու մեծահասակների կրթության բնագավառում ցանցի տեսք է ստացել» (էջ 205): Ցանցն օգնել է մեծահասակների կրթության կենտրոններին ինքնաարտահայտվել, միմյանց հետ համագործակցել, ինչպես նաև դրդել է նրանց գործել երկարաժամկետ նպատակներին հասնելու համար: Ըստ հեղինակների, ցանցի միջոցով ստացված կրթությունը նպաստում է զարգացմանը՝ տեղական մակարդակով, ինչպես նաև աջակցում ժողովրդավարության հզորացմանը:

Հիմնախնդիրների լուծում, բարդ հարցերի կառավարում. երբ որևէ առանձին կազմակերպություն չի կարողանում ինչ-որ բարդ հիմնախնդիր լուծել, այլ

կազմակերպությունների հետ համագործակցելը կարող է օգտակար լինել, քանի որ ցանցերն ունեն նաև բարդ հարցերի հաղթահարման գործառույթ (Isett et al., 2011; McGuire, 2006)։ Այս գործառույթը հաճախ բխում է տեղեկատվության սփռման կամ գիտելիքի փոխանակման գործառույթից (Popp et al., 2014)։

Ծառայության արդյունավետ մատակարարում. ցանցերը կարող են ստեղծել ու մատակարարել համատեղ ծառայություններ՝ տրամադրված ավելի քան երկու կազմակերպությունների կողմից։ Համագործակցությունը հաճախ տեղի է ունենում մեծ կազմակերպությունների իրականացրած ծրագրերի միջև (Isett et al., 2011; McGuire, 2006; Popp et al., 2014)։ Ցանցերը ծառայություններ են առաջարկում ոչ միայն լայն հանրությանը կամ թիրախային խմբերին, այլև հենց ցանցի անդամներին։

Մեծահասակների կրթության եվրոպական ընկերակցությունը տարածման ծառայություններ է առաջարկում իր այն անդամներին, որոնք ուզում են մեծացնել իրենց կազմակերպության կամ արտադրանքի տեսանելիությունը։ Տարածումը վճարովի ծառայություն է, և դիմող կազմակերպությունը կարող է ընտրել առաջարկվող երեք փաթեթներից մեկը։ Օրինակ, փոքր փաթեթն արժե մոտ 2000 եվրո՝ ներառելով հետևյալ առաջարկները. առանձին հատված ՄԿԵԸ-ի կայքում, ներկայություն ՄԿԵԸ-ի միջոցառումներին (ազդերիզի (բաններ) ցուցադրություն, և այլն), ինչպես նաև ՄԿԵԸ-ի տեղեկագրում և կայքի «Նորությունային ինտեգրացիա» հատվածում տարեկան 1 անգամ հայտնվելու հնարավորություն։

https://eaea.org/about-us/eaea-dissemination-services/

Ոլորտային քաղաքականություն և շահերի պաշտպանություն. ինչպես արդեն քննարկվել է ցանցերի տիպաբանությանն առնչվող հատվածում, որոշ ցանցերի ուշադրության կիզակետում որևէ կոնկրետ ոլորտում հանրային որոշումների կայացումն է (Isett et al., 2011)։ Ցանցի գործունեությունը կարող է ենթադրել ոլորտային քաղաքականության փոփոխություններ, եթե ցանցն այդ բնագավառում ակտիվ դերակատար է, ու եթե գոյություն ունի ոլորտային քաղաքականության «հնարավորությունների պատուհան»։

Մեծահասակների կրթության եվրոպական ընկերակցությունը (ՄԿԵԸ) քաղաքականության վրա ազդում է քարոզարշավների, մշտադիտարկումների, հանրային հայտարարությունների, կոնկրետ պետության վերաբերյալ հաշվետվությունների ու աշխատանքային խմբերի միջոցով։ Ցանցի վերջին արշավներից մեկը «Մեծահասակների ուսումնառության եվրոպական օրակարգի շարունակությունն ապահովող արշավ»-ն է։ Այն հորդորում է 2020թ. հետո էլ շարունակել օրակարգի իրականացումը, քանի որ այն մեծահասակների ուսումնառությամբ զբաղվող կառույցների, ինչպես նաև մասնակցության բարելավման գործում կենտրոնական տեղ է զբաղեցրել, սակայն ոչ բոլոր երկներում է ամբողջությամբ իրականացվել։

https://eaea.org/our-work/campaigns/for-a-continuation-of-the-european-agenda-for-adult-learning-after-2020/

Ինչ վերաբերում է ոլորտային քաղաքականության փոփոխություններին, ցանցը նաև եվրոպական, ազգային ու տարածաշրջանային քաղաքականություն իրականացնողներին թիրախավորող մանիֆեստ է հրապարակել՝ սահմանելով մարտահրավերներն ու ներկայացնելով մեծահասակների ուսումնառության առավելությունների հետևյալ ինը ասպեկտները. ակտիվ քաղաքացիություն ու ժողովրդավարություն, առողջություն և բարեկեցություն, կյանքի հմտություններ անհատների համար, սոցիալական համախմբվածություն, արդարություն և հավասարություն, զբաղվածություն և աշխատանք, թվայնացում, միգրացիա և ժողովրդագրական փոփոխություն, կայունություն, մեծահասակների կրթությունն ու եվրոպական և միջազգային քաղաքականությունը: Կայուն ներդրումներ պահանջող այս մանիֆեստը հասանելի է բազմաթիվ եվրոպական լեզուներով, այդ թվում՝ հայերեն:

https://eaea.org/wp-content/uploads/2019/04/eaea_manifesto_final_web_version_290319.pdf

Ցանցերի զարգացման փուլերը

Նախաձեռնման ու կազմավորման փուլ: Ցանցի կազմավորումն սկսվում է կարևոր որոշումների կայացման գործընթացներից, ինչպես նաև զանազան նախնական գործողությունների նախաձեռնումից: Ըստ Փոփփի և այլոց (2014), ցանցի հիմնումից առաջ տրվող առաջին հարցը պետք է լինի հետևյալը. արդյո՞ք արդյունքի հասնելու համար անհրաժեշտ ու ճիշտ կառուցվածքը հենց ցանցն է: Հարկավոր է մանրամասն հաշվի առնել ու վերլուծել նախապայմաններն ու կոնտեքստը: 2009թ. Ցանցերի առաջնորդության գազաթնաժողովի ընթացքում անցկացված քննարկման ժամանակ նշվեց, որ անհրաժեշտ է ցանցի տեսլականին հավանություն տվող շահագրգիռ կողմերի «կրիտիկական զանգված», այլապես այդ ցանցը չի զարգանա: Ցանցի նախաձեռնումից կամ ստեղծումից հետո անհրաժեշտ է մշակել նրա կառուցվածքն ու սահմանել այն գործողությունները, որոնք կնպաստեն նրա արդյունավետ զարգացմանը: Ցանցային կառուցվածքը պլանավորելով հանդերձ՝ կարևոր է նաև նրա զարգացման համար որոշակի ժամանակ տրամադրել:

Ցանցի կազմավորման գործընթացի սկզբում որևէ խումբ կամ կազմակերպություն կարող է «դիրիժորի» դեր ստանձնել՝ մնացածներին մոբիլիզացնելով ու խնդիրը ձևակերպելով (Ցանցերի առաջնորդների IV գագաթաժողով, 2009): Դեյվիդ Հոփքինսը (2003), որպես Պորտուգալիայում 2000թ. տեղի ունեցած միջազգային ցանցային սեմինարի զեկուցող, իր եզրակացություններում նշել է, որ առաջին փուլի ընթացքում ցանցերը կարևորում են համատեղ ջանքերի ու պատասխանատվության արժեքները, առաջնորդությունը՝ զանազան մակարդակներում, արտաքին աջակցությունը, ինչպես նաև նպատակների ու մտադրությունների վրա հստակ կենտրոնացումը:

Մեծահասակների կրթության դանիական ընկերակցությունը (ՄԿԴԸ) հիմնադրվել է Երկրորդ համաշխարհային պատերազմի ժամանակ՝ նպատակ ունենալով «սերտ համագործակցություն ապահովել մեծահասակների ոչ ֆորմալ կրթության տարբեր ընկերակցությունների միջև, ինչպես նաև Գերմանիայի կողմից Դանիայի օկուպացիայի ընթացքում կանխել միավորման ազատությանն ու հավաքների իրավունքին ուղղված արգելքները»: Այսպիսով, համատեքստն ու նախապայմաններն էին սահմանել ցանց հիմնելու կարիքը: Նախաձեռնության «դիրիժորը» մեծահասակների ոչ ֆորմալ կրթության ԴԱԿ ընկերակցությունն էր (Arbejdernes OplysningsForbund- Դանիայի աշխատավորների կրթական ընկերակցություն)՝ ի դեմս գերագույն քարտուղար Օլուֆ Բերտոլտի: 1941 թվականին մի շարք կազմակերպություններ ժողով անցկացրեցին ու միաձայն որոշեցին հիմնադրել ՄԿԴԸ-ն:
https://www.daea.dk/themes/about-daea/history/

Զարգացման կամ իրականացման փուլ: Այս փուլի ընթացքում ցանցերն առաջ են մղում ուսումնառության գործընթացն ու փոփոխություններ իրականացնում: Ցանցերն այս փուլում ավելի ստեղծագործաբար են օգտվում տարածությունից ու ժամանակից, ինչպես նաև մշակում են ավելի ճկուն հաղորդակցային կառուցվածքներ: Հենց այս փուլում են ցանցերն ամենից շատ խրախուսում սոցիալական ու տեխնիկական աջակցությունը: Բացի այդ, նրանք հասնում են իրենց առաջին հաջողություններին ու տոնում են այդ հաջողությունները (Hopkins, 2003):

Ցանցի զարգացման ու աճի համար անհրաժեշտ են հոգատար աջակցություն, կառուցվածքի հանդեպ մանրակրկիտ ուշադրություն, կառավարման կարևոր խնդիրների իրականացում, ինչպես նաև «բաշխված առաջնորդման» խրախուսում: Ցանցի այն անդամները, որոնք ղեկավար դեր ունեն, պետք է փորձեն հավասարակշռություն պահել կազմակերպության կարիքների ու ցանցի կարիքների միջև (Popp et al., 2011):

Կառավարման կառուցվածքի առումով, ցանցերը հակված են ժամանակի ընթացքում զարգանալ և ավելի պաշտոնական ու կանոնակարգված տեսք ստանալ: Սկզբնական շրջանում հաստատուն ձև չունեցող ու անդամների լայն շրջանակ ներգրավող կառույցները կարող են ավելի հիերարխիկ դառնալ, երբ որ ցանցն իրականացման փուլ մտնի (Bryson et al., 2009; Isett et al., 2011):

Հասունության կամ ինստիտուցիոնալ փուլ: Ցանցային զարգացման հասուն փուլում որոշ կառույցներ ու գործընթացներ կարող են ինստիտուցիոնալ դառնալ: Այս փուլում ցանցն ունի հստակ սահմանված կարգեր: Նախնական փուլերում ընդգրկված այն մասնակիցները, որոնք մինչև վերջ պարտավորություններ չէին ստանձնել, հավանաբար, ցանցից դուրս են եկել: Այս փուլում մասնակիցները մանրամասն ուսումնասիրում են իրենց գործելու միջավայրը և, եթե համատեքստային փոփոխություններ կան, վերամշակում են ցանցի տեսլականն ու վերասահմանում նպատակները՝ հիմնվելով ձեռք բերված ապացույցների վրա, շարունակում են մշակել գործունեության ներքին ու արտաքին

հիմնավորվածությունը, պլանավորում մասշտաբների ավելացում, մշտադիտարկում ցանցի գործընթացներն ու գնահատում արդյունքները՝ օգտվելով ներքին ու արտաքին արձագանքներից, ինչպես նաև ընդարձակում համագործակցության հնարավորությունները (Popp et al., 2014; OECD, 2003):

Ցանցի գործունեությունը բարելավելու համար որոշակի կայունություն է անհրաժեշտ: Մյուս կողմից, հետազոտությունները բացահայտել են ցանցերի «կայունության և ճկունության» պարադոքսը: Ցանցերը, ավելի լավ արդյունքի հասնելու համար, պետք է ունենան համեմատաբար կայուն միջուկ և ավելի ճկուն ծայրամասեր (Provan & Lemaire, 2012):

Մեծահասակների կրթության դանիական ընկերակցության (ՄԿԴԸ) անդամ-կազմակերպությունները համաշխարհային պատերազմի ավարտից հետո որոշեցին համագործակցությունը շարունակել: Թեև պատերազմը ՄԿԴԸ-ի հիմնադրման հիմնական պատճառն ու համատեքստն էր, և Դանիայի ազատագրմամբ ցանցի արտաքին միջավայրն ամբողջովին փոխվեց, անդամները, այնուամենայնիվ, շարունակեցին համագործակցել: Համատեքստի փոփոխությանը զուգահեռ՝ ցանցը վերաձևակերպեց իր նպատակները. այժմ ուշադրության կիզակետում կրթական նոր նախաձեռնություններն էին, որոնք պիտի իրականացվեին հետպատերազմյան տարիներին: Այդ ժամանակվանից ի վեր, ՄԿԴԸ-ն աճել ու իր հովանու տակ է վերցրել 34 դանիական կազմակերպություն՝ մեծահասակների կրթության բնագավառում վերածվելով երկխոսության կարևոր ֆորումի:
https://www.daea.dk/themes/about-daea/history/

Մահ և կերպարանափոխություն: Մասնագիտական գրականության որոշ գործեր նշում են նաև մահն ու կերպարանափոխությունը՝ որպես ցանցային կյանքի վերջին փուլ: Ցանցերը սովորաբար զարգանում են՝ համագործակցության միջոցով որոշ կոնցեպտուալ հարցեր լուծելու նպատակով: Երբ համատեքստն էական փոփոխությունների է ենթարկվում կամ ցանցի թիրախավորած խնդիրը լուծվում է, ցանցը կարող է իր գործունեությունը դադարեցնել՝ ելնելով այդ փոփոխություններից: Այսպիսով, ցանցերը կյանքի բնական տևողություն ունեն, և, միջավայրի ու այլ պայմանների փոփոխություններին զուգահեռ, կարելի է ակնկալել ընթացք դեպի մահ: Ցանցը նաև կարող է ձևափոխվել ու փոխակերպվել այլ ցանցերի (Popp et al., 2011):

Մեծահասակների շարունակական կրթության ամերիկյան ընկերակցությունը (ՄՇԿԱԸ) ընկերակցությունների կերպարանափոխության արդյունքում հիմնված ցանց է: 1982 թվականին մեծահասակների կրթության երկու ցանց՝ Մեծահասակների հանրային ու շարունակական կրթության ազգային ընկերակցությունն ու Մեծահասակների կրթության ընկերակցությունը, միաձուլվեցին ու ստեղծեցին ՄՇԿԱԸ-ն: 18 տարի անց ևս մի փոխակերպում տեղի ունեցավ: 2000 թվականին ՄՇԿԱԸ-ի Մեծահասակների հիմնական կրթության հանձնաժողովը (ՄՀԿՀ) ՄՇԿԱԸ-ից դուրս եկավ՝ դառնալով անկախ միավորում:
https://www.aaace.org/page/WhoWeAre

Ցանցերի արդյունավետությունը. որոշիչ գործոններն ու մարտահրավերները

Փրովենի և Միլուորդի (1995)՝ հոգեբուժական ցանցերի վերաբերյալ ուսումնասիրությունը ելակետային հետազոտություն է, որն առնչվում է ցանցերի արդյունավետության տեսության մշակմանը: Հոգեբուժական ցանցերի վերաբերյալ իրենց հետազոտության մեջ հեղինակներն օգտագործել են համեմատական մեթոդը՝ օգտվելով չորս ամերիկյան քաղաքների իրավիճակային ուսումնասիրություններից և ուսումնասիրել, արդյոք համայնքահեն հոգեբուժական ցանցերի կառուցվածքն ու համատեքստն ազդու՞մ են ցանցի համընդհանուր հաջողության վրա: Ապա արդյունավետությունը գնահատվել է հաճախորդների առողջության բարելավման, ինչպես նաև ընտանիքների ու բժիշկների կողմից նկատված բարելավումների չափումների միջոցով: Այս ուսումնասիրության արդյունքում արված եզրակացությունները ծառայեցին որպես ուղենիշ՝ օգնելով կառուցել ցանցային արդյունավետության նախնական մի տեսություն, որը հիմնված է երկու տարրերի վրա: Որոշիչ գործոնների առաջին խմբով են պայմանավորված ցանցի կառուցվածքային առանձնահատկությունները, այդ թվում՝ անդամների փոխադարձ կապն ու համախմբվածությունը, ինչպես նաև կենտրոնացվածության աստիճանը: Երկրորդ գործոնը ցանցի կայունությունն է՝ որպես համատեքստային որոշիչ գործոն, որը ցանցի արդյունավետության վրա զսպող ազդեցություն ունի (Provan & Milward, 1995; Turrini et al., 2009): Այսպիսով, ըստ Փրովենի և Միլուորդի, ցանցային արդյունավետության սահմանումը ենթադրում է շահառուների բարեկեցության բարելավում, ինչպես նաև ծառայությունների մատուցման որակի բարձրացում: Ուստի, ցանցերի գործունեությունը գնահատվում է՝ հիմնվելով ցանցի շահառուների համար ստեղծված ընդհանուր արդյունքի վրա: Արդյունավետության այս սահմանումը լայնորեն օգտագործվել է հանրային քաղաքականության ոլորտի բազմաթիվ հետազոտողների կողմից (Turrini et al., 2009):

Հիմնվելով Փրովենի և Միլուորդի առաջնային կաղապարի վրա (1995)՝ ինչպես նաև օգտվելով արդեն գոյություն ունեցող մասնագիտական հիմնարար ուսումնասիրություններից, Թուրինին և այլ հետազոտողներ (2009) ստեղծեցին ցանցերի արդյունավետության ամբողջական մի կաղապար: Նրանք վերանայեցին ու վերլուծեցին ցանցերի արդյունավետության տեսական ու գիտականորեն հիմնավորված ուսումնասիրությունները՝ մշակելով համապարփակ մի կառուցվածք, որն ունի ցանցերի արդյունավետության որոշիչ գործոնների ավելի լայն շրջանակ, կառուցվածքային ամենատարբեր մակարդակներում:

Ցանցերի արդյունավետության համատեքստային որոշիչ գործոնները: Արտաքին միջավայրի կարևորությունը հստակ սահմանված է ցանցերին առնչվող մասնագիտական գրականությունում, և հետազոտողները քննարկում են մի քանի համատեքստային գործոններ, որոնք խիստ էական են ցանցերի արդյունավետության համար: ***Համակարգային կայունությունը*** (որը վերաբերում է արտաքին միջավայրին) համարվում է ցանցերի համընդհանուր արդյունավետությունը պայմանավորող հիմնական տարր (Milward & Provan,

2006): Թուրինին և այլ հետազոտողներ (2009) ցանցային կայունության երկու հիմնական աղբյուր են նշում. *ռեսուրսների առատությունն* ու *լայն հանրության կողմից տրամադրվող աջակցությունը*: Հետազոտությունը բացահայտել է տեղական ֆինանսական ռեսուրսների նշանակալից դրական ազդեցությունը ցանցերի գործունեության այնպիսի արդյունքների վրա, ինչպիսիք են որակյալ ծառայությունների մատուցումը, հայտարարված նպատակներին հասնելու կարողությունը և համայնքի ընդհանուր բարեկեցությունը (Agranoff և McGuire 1999; Fawcett et al. 2000; Turrini et al., 2009): Կայունության երկրորդ աղբյուրը՝ համայնքային աջակցությունը, ցույց է տալիս, թե միջավայրը որքանո՞վ է առողջ ցանցի գործունեության համար: Միանգամայն հավանական է, որ արդեն իսկ համագործակցության փորձ ունեցող համայնքները փոխշահավետ «խաղի կանոններ» սահմանեն: Բացի այդ, նախկին համագործակցությունների ընթացքում կուտակած սոցիալական կապիտալն ազդեցություն է ունենում ցանցի մասնակիցների փոխադարձ վստահության մակարդակի վրա (O'Toole, 1997):

Մեծահասակների կրթության կենտրոնների ցանցի (REDCEA) հիմնադրումը կոնտեքստային որոշիչ գործոնների ուսումնասիրության ու դրանցից օգուտ քաղելու օրինակ է: Այս դեպքում այդ գործոնները Բոլիվիայում առկա քաղաքական ու պատմական հանգամանքներն են: Ցանցային կառուցվածքի զարգացումը բնորոշվում է Բոլիվիայում երիտասարդների ու մեծահասակների կրթությանն առնչվող երկու կարևոր հանգամանքներով: Առաջինը հանրամատչելի կրթության մեջ ավանդույթի հզոր առկայությունն է: Երկրորդն այն ըմբռնումն է, որ այլընտրանքային կրթության կենտրոնը հանրային ներգրավումն առաջ մղող կիզակետային կենտրոն է: Լիմարչին և Սալազարը (2017) նշել են, որ DVV International-ը մեծապես աջակցել է իրազեկության զարգացմանը: Արտաքին միջավայրի կայունությունն ու համայնքային աջակցությունը նպաստել են REDCEA-ի գործունեության իրականացմանը:

Ցանցային արդյունավետության կառուցվածքային որոշիչ գործոնները: Ցանցերի արդյունավետության հիմնական որոշիչ գործոններից մեկը ***մեխանիզմների ու գործիքների ինտեգրումն է***: Հետազոտությունը ցույց է տալիս, որ մնացած անդամներին համակարգող կենտրոնական մարմնի կողմից իրականացված ինտեգրումն ավելի արդյունավետ է, քան բազմակողմանի շփումների միջոցով արված ինտեգրումը (Milward & Provan, 1995): Համակարգող մեկ մարմնի ու հզոր կապեր ունեցող մասնակիցների տարբեր ենթախմբերի համադրությունը համարվում է ավելի արդյունավետ (Howlett, 2002): Համակարգման ու ինտեգրման կարևոր գործիքներից են համընդհանուր տեղեկատվական ու հաղորդակցային համակարգերը, այնպիսի համատեղ գործունեությունը, ինչպիսին ֆինանսավորումն ու պլանավորումն է, ինչպես նաև միավորումը՝ ծառայությունների մատուցման մակարդակով (օրինակ, շահառուների համար ինտեգրված ծառայությունների հնարավորության ստեղծումը) (Turrini et al., 2009):

Ցանցի ***չափն ու կառուցվածքն*** էլ կարող են ազդել նրա արդյունավետության վրա, թեև մասնագիտական գրականության մեջ բացակայում է դրա հստակ

պատասխանը: Ըստ Հաանեյն-Ուինյայի և այլոց (2003), որքան մեծ է ցանցը, այնքան ցածր է նկատելի արդյունավետության աստիճանը: Սակայն Թուրինը և այլ հետազոտողներ (2009) գտնում են, որ ցանցի անդամների մեծ թիվը կարող է նորարարությունը խթանող գործոններից լինել, չէ՞ որ, որքան շատ լինեն մասնակիցները, այնքան ավելի շատ հնարավորություններ ու ռեսուրսներ կլինեն պոտենցիալ փոփոխությունների համար: Ցանցի անդամների բազմազանությունը կարող է առաջ բերել տարբեր հեռանկարներ, ինչպես նաև, գոնե ինչ-որ չափով, աջակցել ստեղծարար հակամարտությունների առաջացմանը, որն էլ կնպաստի նորարարություններին: Խորհուրդ է տրվում կա՛մ սահմանափակել ցանցի մասնակիցների թիվը, կա՛մ նոր անդամների ընտրության հստակ մեխանիզմներ սահմանել (Provan & Kenis, 2008):

Ցանցի գործունեության ***ֆորմալացումը*** կարող է ազդել ցանցի ներքին ու արտաքին արդյունավետության վրա: Ֆորմալացումը վերաբերում է ցանցի գործունեության այնպիսի մեխանիզմներին, ինչպիսիք են պաշտոնականացված կանոնները, ժողովների իրականացումը, գրավոր օրակարգերը, ինչպես նաև որոշումների կայացման գործընթացները: Ըստ Թուրինիի և այլոց (2009), ***հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը***, անկասկած, ցանցի հաջողության հետ դրական հարաբերակցություն ունեն: Հորիզոնական հաշվետվողականությունը (հաշվետվողականություն՝ արտաքին շահագրգիռ կողմերին) ենթադրում է ցանցային առաջընթացի գնահատման տեխնիկաների ստեղծում: Արտաքին հաղորդակցության միջոցով ցանցի գործունեության ու արդյունքների վերաբերյալ հաշվետվողականությունը կարող է գրավել լայն հանրության աջակցությունը, որը, ինչպես արդեն նշվել է, ցանցի հաջողության կարևոր համատեքստային որոշիչ գործոն է:

Ներքին կայունությունը ցանցի արդյունավետության ևս մի կառուցվածքային որոշիչ գործոն է: Այն վերաբերում է ցանցի աշխատակազմի կայունությանը, այդ թվում՝ ղեկավար պաշտոնների զբաղեցման ժամկետներին, ինչպես նաև ղեկավարների՝ ցանցում անցկացրած աշխատաշրջանի տևողությանը (Juenke, 2005): Վստահությունը, փոխադարձությունն ու համագործակցությունն այն առանցքային արժեքներն են, որոնք ամրապնդում են հանգույցների համախմբվածությունը և, հետևաբար, նպաստում ցանցի ներքին կայունությանը (Turrini et al., 2009): Վստահությունը նվազեցնում է համատեղ գործողությունների գործարքային ծախսերը, ինչպես նաև ապազա գործողությունների իրականացման ռիսկի զգացողությունը (Vangen & Huxham, 2003; Chen, 2008): Վստահությունը կարող է հիմնված լինել նախկին փորձառության վրա, բայց նաև ամբողջովին կախված լինել վստահելիությոան սուբյեկտիվ ընկալումներից: Վստահությունը ենթադրում է փոխադարձության ակնկալիք (Milward et al., 2010; Popp et al., 2014):

Ցանցերի արդյունավետության գործառույթային որոշիչ գործոնները: Թուրինիի և այլոց (2009) ստեղծած կառուցվածքում քննարկվում են կառավարման մոտեցումները՝ որպես ցանցի գործառույթների վրա ազդող հիմնական գործոն: Ցանցի հաջողությունը կապակցված է կառավարման որակի և բանիմացության հետ, որն էլ բաղկացած է վարչարար գործընթացներ իրականացնելու, ինչպես նաև

աշխատակիցների գործունեությունը խրախուսելու ունակությունների հետ (Page, 2003): Այլ կերպ ասած, ղեկավարներն իրականացնում են ***ավանդական կառավարման աշխատանքներ***, որը ենթադրում է վարքագծային ցանցային գործունեություն. լարված իրավիճակների հարթում՝ ցանցի մասնակիցների հետ շփումների միջոցով և անդամներին միավորելու ձևերի հայտնաբերում՝ ցանցի համընդհանուր նպատակին հասնելու համար (Meier and O'Toole, 2003):

Ցանցի համակարգողները կամ ղեկավարները պետք է ձգտեն ***նվազեցնել ցանցի անկայունությունն ու նպաստել կայունությանը***, որպեսզի ցանցն արդյունավետ աշխատի: Նրանք պետք է մոբիլիզացնեն նվիրյալներին, արդյունավետ շփումների համար ստեղծեն ու պահպանեն ներդաշնակ միջավայր, ինչպես նաև գործառնության բարդությունները հաղթահարելու ձևեր գտնեն: Գործառնության արդյունավետությունը նաև կախված է ղեկավարի՝ աշխատանքային կանոնների, ցանցային արժեքների ու նորմերի, ինչպես նաև ցանցերի մասնակիցների ընկալումների վրա ազդելու կարողությունից (Turrini et al., 2009):

Ցանցի կառավարում. առաջնորդներ և անդամներ

Կառավարումը էական ազդեցություն ունի ցանցի արդյունավետության վրա: Ցանցի կառավարումը ենթադրում է «օգտվել ղեկավար հաստատությունների ու կառույցների հնարավորություններից ու համագործակցությունից՝ ողջ ցանցի ռեսուրսները բաշխելով և համատեղ գործողությունները համակարգելով ու հսկելով» (Provan & Kenis, 2008, էջ 231): Մասնագիտական գրականության բազմակողմանի վերանայումների ու դիտարկումների վրա հիմնվելով՝ Փրովենն ու Քինիսը (2008) դասակարգում են ցանցային կառավարման երեք հիմնական մոդել՝ համատեղ մասնակցային կառավարում, առաջատար կազմակերպության կառավարում և ցանցային վարչարար կառավարում (Պատկեր 1):

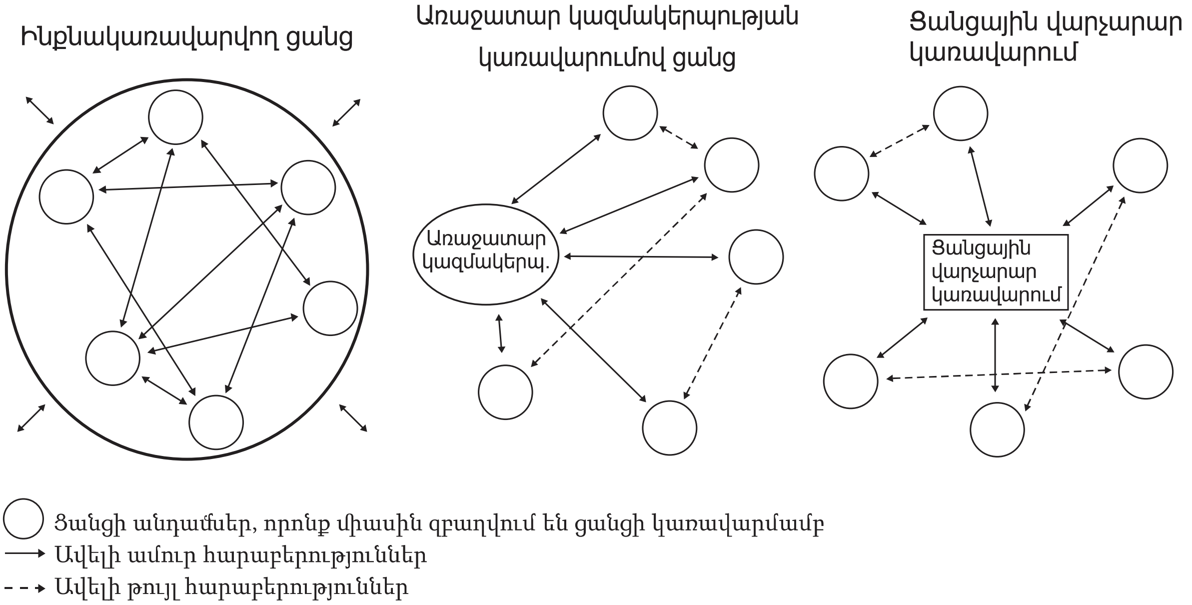
Այնուամենայնիվ, պետք է նշել, որ այդ երեքն էլ «մաքուր» մոդելներ են, իսկ իրական ցանցի կառավարման մոդելը կարող է մեկից ավելի տեսակների միաձուլում լինել (Popp et al., 2011).

Համատեղ կառավարումն իրականացվում է ցանցի բոլոր մասնակիցների կողմից, հավասար հիմունքներով, առանց որևէ առանձին ղեկավար կամ առաջատար սուբյեկտի: Այս մոդելը պահանջում է բոլոր մասնակիցների կամ գոնե նրանց նշանակալից մասի ներգրավվածությունն ու նվիրվածությունը: Ցանցի մասնակիցները պատասխանատու են և՛ ներքին ցանցային գործընթացների, և՛ արտաքին հարաբերությունների համակարգման համար: Իդեալական տարբերակում՝ նրանք բոլոր որոշումները միասին են կայացնում: Այսպիսի ցանցերում իշխանությունը, քիչ թե շատ, համաչափ է բաշխված: Քանի որ ցանցը ոչ մի կոնկրետ սուբյեկտով ներկայացված չէ, ողջ պատասխանատվությունը բոլորն են կիսում: Այս դեպքում կառավարումը կարող է իրականացվել կա՛մ պաշտոնական ձևով (օրինակ՝ կանոնավոր ժողովների միջոցով), կա՛մ ոչ ֆորմալ ձևով՝ մշտական, բայց, սովորաբար, չհամակարգված ջանքերի միջոցով: Համատեղ կառավարումն ընդունված է առողջապահության ու հումանիտար ծառայությունների ոլորտներում, ինչպես նաև փոքր բիզնեսում (Provan & Kenis, 2008): Համատեղ կառավարումը մեծապես կախված է ցանցի չափերից: Երբ

ցանցի մասնակիցների թիվը մեծանում է, այդ մոդելի կիրառումը մարտահրավերային և նույնիսկ անհնարին է դառնում (սովորաբար՝ ավելի քան հինգ կամ վեց հանգույցների դեպքում) (Provan & Lemaire, 2012; Popp et al., 2011).

Քանի որ ապակենտրոնացված, ինքնահամակարգվող կառավարումը միշտ չէ իրագործելի, գերադասելի են այն ցանցերը, որոնք ***ղեկավար կազմակերպության կողմից են համակարգվում***: Սովորաբար առաջատարի դեր ստանձնում է բավարար ռեսուրսներ ու լեգիտիմություն ունեցող կազմակերպությունը: Առաջատար կազմակերպությունը համակարգում է ցանցային բոլոր գործողություններն ու որոշումների կայացման գործընթացները: Առաջատարը ջանքեր է գործադրում ցանցի նպատակներին հասնելու համար. ընդ որում, այդ ջանքերը կարող են սերտորեն փոխկապակցված լինել առաջատար կազմակերպության նպատակների հետ: Ցանցում իշխանությունն ավելի անհամաչափ է բաշխված, քանի որ կառավարումը կենտրոնացված է: Առաջատար կազմակերպությունը կարող է ծածկել ցանցի վարչարարական ծախսերը, դրամաշնորհներից ու պետական ֆինանսավորումից օգտվելու անմիջական հնարավորություն ունենալ: Առաջատար կազմակերպությունը կարող է «բխել» հենց ցանցի անդամներից կամ էլ լինել հենց ցանցի նախաձեռնողը (Provan & Kenis, 2008):

Ցանցային կառավարման երրորդ ձևը ***ցանցային վարչարար կազմակերպման*** մոդելն է: Սա կենտրոնացված մոդել է, որը կառավարվում է միջնորդի (բրոկերի) կողմից: Ցանցային բրոկերը ցանցի անդամ չէ. այն արտաքին վարչարար կազմավորում է, որը հատուկ հիմնվում կամ վարձվում է՝ ցանցի գործունեությունը կառավարելու նպատակով: Ցանցի մասնակիցները կարող են միմյանց հետ ուղիղ կապ պահել, սակայն ցանցի ընդհանուր գործունեությունն ու անդամների շփումները կենտրոնացված են: Լինում են տարբեր ձևերի ու մասշտաբների բրոկերներ: Ցանցը կարող է կառավարել առանձին անհատը, որին հաճախ կոչում են «ֆասիլիտատոր», կամ էլ գործադիր տնօրենից, աշխատակազմից ու վարչությունից կազմված ֆորմալ կազմակերպությունը (Provan, Isett, and Milward, 2004):



◯ Ցանցի անդամներ, որոնք միասին զբաղվում են ցանցի կառավարմամբ
⟶ Ավելի ամուր հարաբերություններ
- - → Ավելի թույլ հարաբերություններ

Պատկեր 1. Վերատպված է Փրովենի և Քինիսի հոդվածից, 2008

Մեծահասակների կրթության եվրոպական ընկերակցությունը (ՄԿԵԸ) կառավարվում է գործադիր խորհրդի ու նախագահի կողմից: Գոյություն ունի ՄԿԵԸ-ի անդամներից բաղկացած Գլխավոր ասամբլեա, որն էլ երկու տարին մեկ ընտրում է գործադիր խորհուրդն ու նախագահին: Ըստ ցանցի սահմանադրության, խորհրդի անդամներն ու նախագահը չեն կարող ընտրվել երեք անգամ անընդմեջ: Խորհրդի ժողովները բաց են ՄԿԵԸ-ի բոլոր անդամների համար: Կառավարման այս մոդելը Փրովենի և Քինիսի համատեղ կառավարման ու վարչարար կառավարման մոդելների զուգակցումն է, քանի որ գոյություն ունի ցանցի կառավարման համար պատասխանատու սուբյեկտ, սակայն այդ մարմինը բաղկացած է հենց ցանցի անդամներից:
https://eaea.org/about-us/organisation/

Ցանցի անդամները

Հեյլն (2011) ուսումնասիրել է շահույթ չհետապնդող ու հասարակական կազմակերպություններից բաղկացած ցանցերում տեղեկատվության ու գիտելիքի օգտագործման գործընթացը: Հիմնվելով հետազոտության եզրակացությունների վրա՝ նա տարբերակել է չորս տեսակի «տեղեկատվական դերակատարումներ», որոնք կարող են ստանձնել ցանցի զանազան անդամները. չեմպիոն, աջակից, դիտորդ և հավակնորդ:

Չեմպիոն կազմակերպությունները փոփոխությունների խթան են հանդիսանում: Նրանք ակտիվորեն ու հետևողականորեն զբաղվում են ոլորտային կոնկրետ խնդիրների լուծումներով, և նրանց հզոր մղիչ ուժն ու եռանդն ուղղված են ոլորտային քաղաքականության փոփոխությունների իրականացմանը: Ինչ վերաբերում է տեղեկատվության տարածմանը, չեմպիոններից «բխած» տեղեկություններն առաջ են մղում ա՛յն գաղափարները, որոնք նպաստավոր են իրենց նախընտրելի լուծումների համար: Բացի այդ, չեմպիոնների մշակած մեխանիզմները նպաստում են տեղեկությունների տարածմանը, ինչպես նաև խթանում ցանկալի լուծումների որդեգրումն ու իրականացումը (Hale, 2011):

Աջակցող կազմակերպություններն իրենց առաքելություններն ու տարբեր նպատակներն առաջ են մղում՝ չեմպիոնների գաղափարների իրականացմանը նպաստելով: Օրինակ, կրթության ոլորտի որևէ կազմակերպություն կարող է որդեգրել ոլորտային քաղաքականության փոփոխությունների գաղափարը՝ որպես իր անդամներին կամ հանրությանը նոր կրթական ծրագրերով ապահովելու ռազմավարություն: Չեմպիոններն ու աջակիցները կարող են համագործակցել՝ համատեղ մշակած գաղափարների միջոցով ամրապնդելով ոլորտային քաղաքականության փոփոխությունների գաղափարը:

Հավակնորդ կազմակերպություններն էլ են ակտիվորեն զբաղվում ոլորտային քաղաքականության հարցերի լուծմամբ: Սակայն դա ամենևին չի նշանակում, որ նրանք պարտադիր կիսում են չեմպիոնների կարծիքը սահմանված խնդիրների վերաբերյալ: Նրանք նաև կարող են հնարավոր լուծումների վերաբերյալ տարբեր

պատկերացումներ ունենալ: Հավակնորդներն ընդգծում են իրենց մոտեցումների ու չեմպիոնների մոտեցումների միջև եղած տարբերությունները՝ չեմպիոններին ստիպելով վերաարժևորել իրենց դիրքն ու քննադատորեն վերանայել գոյություն ունեցող տարբերակները: Հավակնորդների ունեցած տեղեկությունները չեմպիոններին ու աջակիցներին ստիպում են ոլորտային քաղաքականությանն առնչվող լուծումների համար պատասխանատվություն զգալ:

Դիտորդ կազմակերպություններն այս կամ այն կողմի գործողությունների ուղղությամբ ջանքեր չեն գործադրում և որևէ առանձնակի փոփոխության նկատմամբ հետաքրքրություն չեն ցուցաբերում: Բայց և այնպես, Հեյլը (2011) գտնում է, որ դիտորդներն էլ կարևոր գործառույթ ունեն: Սովորաբար, նրանք իրենց գործի գիտակներն են ու քաջատեղյակ են իրենց ոլորտից: Տվյալ պահին նրանք առանձնահատուկ գործողություններ իրականացնելու կարիք չեն զգում, քանի որ ո՛չ սպառնալիք են տեսնում, ո՛չ առավելություն, սակայն ապագայում, եթե դեպքերն այլ ընթացք ստանան, նրանց դերակատարումը կարող է փոխվել, և նրանք կարող են վերածվել հավակնորդների, աջակիցների կամ նույնիսկ չեմպիոնների:

Պատկեր 2. Տեղեկատվական դերակատարումների տիպաբանությունը: Վերատպված է Հեյլի հոդվածից, 2011:

Նախապատվության աստիճանը՝ ցածրից մինչև բարձր		
	Աջակից	**Չեմպիոն**
	Դիտորդ	**Հավակնորդ**
	Ներգրավվածության աստիճանը՝ ցածրից մինչև բարձր	

Ցանցերը Հայաստանում

Ցանցերի հայաստանյան փորձը

Վերլուծության այս հատվածում անդրադառնանք, թե ինչպիսին է ցանցերի պրակտիկաները Հայաստանում, որոնք են այդ ցանցերի նպատակները, նրանց անդամների միջև համագործակցության սկզբունքները, ինչպես նաև գործառույթները։ Ինչպես նշված է ուսումնասիրության մեթոդաբանության մեջ, կիրառվել է որակական մեթոդներ, ըստ որի ուսումնասիրությունը չի հավակնում ներկայացնել Հայաստանում առկա բոլոր ցանցերի, այդ թվում կրթական ցանցերի գործունեությունը, այլ ուսումնասիրված ցանցերի օրինակով փորձել ենք վեր հանել, թե ինչպիսի գործառույթներ են իրականացնում ցանցերը Հայաստանում, ինչպիսի առավելություններ և ռիսկեր ունեն նրանք՝ ըստ ցանցերում ներգրավված անդամների գնահատականների։

Նպատակներ, համագործակցության սկզբունքներ

Ըստ ուսումնասիրության արդյունքների՝ այսօր Հայաստանում կրթական, մասնավորապես մեծահասակների կրթության ցանցերը ունեն հետևյալ առաքելությունը և նպատակները՝

- Ազդեցություն քաղաքականության վրա
- Շահերի պաշտպանություն, ջատագովություն
- Փորձի փոխանակում
- Կարողությունների զարգացում։

«Հայկական կրթական ցանց» ՔՀԿ կոալիցիայի նպատակները և խնդիրները

2.1 Խթանել կրթական ոլորտում գործող ՔՀԿ-ներին՝ որպես **կրթական քաղաքականությունների մշակման** և երկխոսության կայացման գործընթացների կարևոր դերակատարների,
2.2 ՀՀ խոշորացված համայնքներում ձևավորել նախնական և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման (ՄԿՈՒ) և աշխատաշուկայի (ԱՇ) կապի և հանրակրթական 4 «ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ՑԱՆՑ» ՔՀԿ ԿՈԼԻՑԻԱ դպրոցներում կարիերային առնչվող խորհրդատվական համակարգի բարելավմանն ուղղված Սոցիալական գործընկերություն,
2.3 Նպաստել ՄԿՈՒ և ԱՇ կապի ամրապնդմանը, համայնքային, մարզային և ազգային մակարդակներում հանրակրթական դպրոցներում կարիերային առնչվող խորհրդատվության համակարգի բարելավմանն ուղղված երկխոսության ձևավորմանը։
2.4 Նպաստել սոցիալական գործընկերների, այդ թվում՝ գործատուների՝ ՄԿՈՒ ոլորտի զարգացման գործընթացներում նպատակային ու արդյունավետ ներգրավմանն ուղղված մեխանիզմների մշակմանը,
2.5 Աջակցել ՄԿՈՒ հաստատությունների ցանցային համագործակցության ձևավորմանը,
2.6 Նպաստել մասնագիտական կողմնորոշում իրականացնող կրթական հաստատությունների և կազմակերպությունների **կարողությունների զարգացմանը**,

2.7 Զարգացնել տեղական ինքնակառավարման մարմինների (այսուհետև՝ ՏԻՄ) և

պետական կառույցների հետ կրթական կազմակերպությունների համագործակցությունը՝ ուղղված նորմատիվ իրավական ակտերի փորձաքննության ապահովմանը, մոնիթորինգի, հարցումների, հետազոտությունների իրականացմանը և դրանք ՏԻՄ և պետական կառույցներին տրամադրմանը,
2.8 Մշակել կրթական ոլորտի բարեփոխումներին ուղղված առաջարկություններ փաթեթներ և իրականացնել դրանց իրագործմանն ուղղված **ջատագովություն**[2]:

Ներդիր. «Հայկական կրթական ցանց» ՔՀԿ կոալիցիայի աշխատանքային կանոնակարգից հատված[3]

Ուսումնասիրության շրջանակներում փորձեցինք պարզել, թե ցանցի համար կարևոր բաղադրիչ հանդիսացող՝ ցանցի անդամների միջև կապերը, համագործակցությունը ինչպես է ձևավորվում Հայաստանում: Առավել մանրամասն անդրադարձել ենք ցանցի կառավարման և անդամակցության մեխանիզմներին:

Հայաստանում ցանցերի կառավարումը հիմնականում իրականացվում է անդամներից կազմված խորհրդի կողմից, որն ընդունում է ցանցի վերաբերյալ բոլոր կարևոր որոշումները: Սակայն ինչպես ցույց տվեցին ուսումնասիրության արդյունքները, խորհրդի կազմում ձևավորվում են լիդեր կազմակերպություն/ներ, որը/որոնք իրենց վրա են վերցնում ցանցի առաջնորդությունը: Ինչպես ցույց է տալիս տեսությունը, նաև միջազգային և հայաստանյան փորձը, եթե ցանցը բաղկացած է մեծ թվով անդամներից, կառավարման այս մոդելը բավականին խնդրահարույց է և մարտահրավերներով լի: Խոսքը հատկապես վերաբերում է կարևոր հարցերի շուրջ կոնսենսուսի հասնելուն:

Իհարկե, այս հարցը՝ շատ բաց լինել, թե շատ փակ, պետք է նայել կառավարման տեսանկյունից: Եթե ցանցը ունեցավ շատ անդամներ, երկար ժամանակ ու ջանքեր են պետք ծախսել մեծ ու փոքր հարցերի շուրջ համաձայնության գալու համար:

Փորձագետի հետ հարցազրույցից հատված

Հայաստանում ցանցերը հիմնականում ձևավորվել են կամ դոնոր կազմակերպությունների կողմից տրամադրված դրամաշնորհների արդյունքում, կամ ինքնաբուխ: Օրինակ, Երիտասարդ իրավաբանների ասոցիացիայի կողմից Եվրոպական միության կողմից ֆինանսավորված Կառուցողական երկխոսություն ծրագրի շրջանակներում ձևավորվել են ավելի քան 10 կոալիցիաներ, որոնք իրավաբանական անձանց միություններ են: Հայաստանում կան նաև ցանցերի

[2] Ընդգծումները հեղինակի կողմից
[3] https://ccd.armla.am/wp-content/uploads/2019/03/%D5%80%D5%A1%D5%B5%D5%AF%D5%A1%D5%AF%D5%A1%D5%B6-%D5%AF%D6%80%D5%A9%D5%A1%D5%AF%D5%A1%D5%B6-%D6%81%D5%A1%D5%B6%D6%81%D5%AB-%D5%A1%D5%B7%D5%AD%D5%A1%D5%BF%D5%A1%D5%B6%D6%84%D5%A1%D5%B5%D5%AB%D5%B6-%D5%AF%D5%A1%D5%B6%D5%B8%D5%B6%D5%A1%D5%AF%D5%A1%D6%80%D5%A3.pdf [02.07.2020թ.]

ձևավորման ինքնաբուխ օրինակեր, ՄԵԿ հարթակը, Ցկյանս ուսումնառության հայաստանյան լիգան:

Ցանցերի տեսակներ

Հայաստանում ձևավորված ցանցերը հիմնականում ունեն փակ ցանցերի բնութագրիչները, այսինքն՝ ցանց մտնելը և դուրս գալը այդքան էլ հեշտ չէ, քանի որ կան հստակ չափանիշներ և ընթացակարգեր ցանցին անդամակցելու և ցանցից դուրս գալու համար: Սակայն սա ֆորմալ տեսանկյունից, քանի որ ոչ ֆորմալ տեսանկյունից, հաճախ անդամը, որը ֆորմալ անդամակցում է ցանցին, չունի որևէ հստակ պարտականություն՝ որպես ցանցի անդամ, հետևաբար Հայաստանում կան «ցանցի ուրվական անդամներ»: Ընդ որում այս հարցի հետ կապված կարծիքները և դիրքորոշումները տարբեր են. ուսումնասիրության մասնակիցների մի մասը կարծում է, որ նման անդամները հստակ գործառույթ են կատարում՝ տեղեկատվություն ստանալով կամ պասիվ կիսելով, իսկ մյուս մասը՝ կարծում է, որ նման անդամակցությունը թուլացնում է ցանցի արդյունավետությունը:

> *Այո, դա մեր ցանցի խնդիրներից է, ունենք անդամներ, որոնք շատ քիչ կամ առհասարակ չեն մասնակցում ցանցի քննարկումներին կամ այլ աշխատանքների: Մենք դեռ չենք քննարկել, թե ինչպես պետք է վարվել նման անդամների հետ, քանի որ մտածում ենք այս փուլում գոնե նրանք տեղեկատվություն են ստանում և միգուցե կիսվեն այդ տեղեկատվությամբ:*
>
> **Ցանցի համակարգողի հետ հարցազրույցից հատված**

Ըստ տեսական մոտեցումների՝ ցանցերը կարելի է տիպաբանել նաև ըստ գործունեության տևողության՝ երկարաժամկետ և կարճաժամկետ: Տեսությունը չի անդրադառնում, թե երկարաժամկետ տեսակի ցանցերը առնվազն որքան պետք է գործեն, սակայն ըստ հայաստանյան փորձի կարող ենք դուրս բերել, որ ցանցերը դեռևս կարճաժամկետ կյանք ունեն, քանի որ հիմնականում ձևավորվել են վերջին 3-5 տարիների ընթացքում:

Ըստ ֆորմալության և կենտրոնացվածության՝ հայաստանյան ցանցերի փորձը վկայում է, որ գործում են ինչպես ֆորմալ ցանցեր, որոնք ձևակերպված են հիմնականում որպես հասարակական կազմակերպություն[4], կամ գործում են որպես ոչ ֆորմալ հարթակներ, ցանցեր կամ միավորումներ:

Անդրադառնալով ցանցերի կենտրոնացվածության հարցին՝ նշենք, որ համաձայն հայաստանյան փորձի ցանցերի, միավորումների կամ կոալիցիաների հիմնական մասը սկզբնական շրջանում ունեցել են ապակենտրոն կառուցվածք, սակայն

[4] 2014թ. ՀԿ-ների մասին օրենքում փոփոխություն տեղի ունեցավ, ըստ որի իրավաբանական անձանց միություն իրավակազմակերպական ձևը այլևս կիրառելի չէ Հայաստանում, որից հետո իրավաբանական անձանց միավորումները վերակազմակերպվեցին որպես ՀԿ:

հետագայում դա կա՛մ հանգեցրել է ցանցի կազմալուծմանը, կա՛մ ցանցի կենտրոնացվածության մակարդակի բարձրացմանը:

Ցանցի ձևավորման համար, նախ և առաջ պետք է հստակ անդամները, ցանցի մասնակիցները քննարկեն և որոշեն, թե ինչ ասել է ցանց, որպեսզի հետագայում մեկը չդառնա որոշող, մյուսները օտարանան ցանցից:

Փորձագետի հետ հարցազրույցից հատված

Գործառույթներ

Ուսումնասիրության արդյունքները ցույց տվեցին, որ Հայաստանում հիմնականում ցանցերը կատարում են տեղեկատվության, փորձի կիսում, փոխանակում և տարածում, կարողությունների ձևավորում, շահերի պաշտպանություն (advocacy) և քաղաքականության մշակում և առաջխաղացում (lobbying): Հետաքրքրական է, որ մեծահասակների կրթության ցանցի անդամները ևս շեշտադրում էին այդ երեք գործառույթները:

Առավելություններ

Ուսումնասիրության արդյունքները ցույց տվեցին, որ ցանցերի հայաստանյան փորձը հիմնականում ունի քաղաքականության վրա ազդեցություն ունենալու, շահերի պաշտպանության, ինչպես նաև կարողությունների զարգացման նպատակադրում և արդյունք: Ցանցերի վերաբերյալ տեսական մոտեցումները շեշտադրում են նաև այլ առավելություններ կամ արդյունքներ, որոնց հասնում են կամ կարող են հասնել ցանցերը: Դրանք են՝

- Ռիսկի կիսումը
- Ռեսուրսների արդյունավետությունը
- Ծառայությունների որակը
- Կարողությունների զարգացումը
- Շահերի պաշտպանությունը
- Ճկունությունը:

Ըստ ուսումնասիրության մասնակիցների Հայաստանում ցանցերը չեն կարողանում իրացնել իրենց ողջ ներուժը հիմնականում մի քանի պատճառով՝

- Ճկունության պակաս, հատկապես կառավարման ճկունության
- Առաջնորդ և/կամ ֆինանսավորող կազմակերպության միջամտության դադարեցում
- Կարճաժամկետ նպատակների իրականացում
- Հետաքրքրության կորուստ ցանցի նկատմամբ
- Անդամների ծախսերի և օգուտների հարաբերակցության խախտում:

Ցանցերը Հայաստանում, եթե ստեղծվել եմ հատկապես որևէ ֆինանսական հնարավորության առկայության պայմաններում, պասիվանում կամ վերանում են, եթե այդ ֆինանսավորումը դադարեցվում է: Իհարկե սկզբից կա ոգևորություն, մեծ ակնկալիքներ, սակայն սովորաբար հետո այդ ամենը պակասում է:

Ցանցի համակարգողի հետ հարցազրույցից հատված

Ռիսկեր

Տեսական մոտեցումները նշում են, որ ցանցերի գործունեության շրջանակներում հանդիպում են հետևյալ ռիսկերը՝

- Կոնսենսուսի հասնելը ցանցի նպատակի ու խնդիրների վերաբերյալ
- Կազմակերպական մշակույթների բախում
- Ինքնավարության պոտենցյալ կորուստ
- Վստահելի հարաբերությունների ձևավորման վրա ծախսվող ժամանակ և ջանքեր
- Իշխանության անհավասարություն:

Հայաստանյան պրակտիկաները ևս վկայում են, որ հատկապես կոնսենսուսի հասնելը անդամներից բավականին ջանքեր է պահանջում՝ կապված ինչպես ցանցի վերաբերյալ տեսլականի մոտեցումների տարբերությունների հետ, այնպես էլ անդամների ակնկալիքներով: Ցանցերի գործունեության մեջ հաճախ հանդիպում է նաև հետաքրքրության կորուստը ցանցի անդամների կողմից՝ պայմանավորված ֆինանսական ակնկալիքների չիրացմամբ և/կամ ցանցի տեսլականի, առաքելության իրականացման հետ անդամների կողմից ոչ նույնականացմամբ կամ համաձայնությամբ:

Մեծահասակների կրթության ցանցերը Հայաստանում

Մինչ այժմ Հայաստանում գործել և գործում են երկու ցանց՝ մասնագիտացված մեծահասակների կրթության ուղղությամբ՝ Մեծահասակների կրթության ասոցիացիան (այսուհետ՝ Ասոցիացիա) և Ցկյանս ուսումնառության հայաստանյան լիգան (այսուհետ՝ Լիգա): Ընդ որում, այս երկու կառույցների ստեղծման և ձևավորման գործում Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակն ունեցել/ունի իր ներդրումը:

Մեծասակաների կրթության ասոցիացիան, որպես «Մեծահասակների կրթություն և ուսումնառություն ողջ կյանքի ընթացքում» ՀԿ, իր գործունեությունը սկսել է 2005թ: ՀԿ-ի ձևավորման և կայացման գործընթացում ակտիվերոն ներգրավված է եղել Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակը՝ ֆինանսապես կարողությունների զարգացմանը աջակցելով: Գրասենյակը նաև աջակցել է

ասոցիացիայի միջազգային ինտեգրմանը՝ նպաստելով Մեծահասակների կրթության եվրոպական ասոցիացիային անդամակցությանը, միջազգային ակտիվ ներգրավմանը մեծահասակների կրթությանը վերաբերող միջազգային կարևոր հարթակներում: 2010թ. հունիսի 16-ից 18-ը Երևանում իրականացվել է Մեծահասակների կրթության եվրոպական ասոցացիայի Գլխավոր համաժողովը և «Մասնագիտական կրթությունը եւ ուսումնառությունը մեծահասակների և երիտասարդների համար» միջազգային կոնֆերանսը, որը նախաձեռնվել էր «Մեծահասակների կրթություն և ուսումնառություն ողջ կյանքի ընթացքում» ՀԿ-ի կողմից և որի կազմակերպմանը աջակցել են ՀՀ Կրթության և գիտության նախարարությունը, Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակը, Մեծահասակների կրթության եվրոպական ասոցիացիան, Բրիտանական խորհուրդը և Եվրոպական կրթական հիմնադրամը:

Մեծասակաների կրթության ասոցիացիային որպես «Մեծահասակների կրթություն և ուսումնառություն ողջ կյանքի ընթացքում» ՀԿ-ին Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակը ֆինանսական և ծրագրային աջակցություն է տրամադրել 2006-2011 թթ.:

Վերջին տարիներին մեծահասակների կրթության ասոցիացիան պասիվ է ոլորտում: Ասոցիացիայի անդամ կազմակերպության ներկայացուցիչների մի մասը՝ համաձայնության չգալով ասոցիացիայի հետագա կառավարման, տեսլականի հարցերի շուրջ, 2012թ. ստեղծել է **Ցկյանս ուսումնառության հայաստանյան լիգան:**

2012թ.ից սկսած՝ Ասոցիացիայի ֆինանսավորումը դադարեցվել է Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակի կողմից և սկսել է ֆինանսավորել Ցկյանս ուսումնառության հայաստանյան լիգային:
Ե՛վ Ասոցացիան, և՛ Լիգան Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակի կողմից աջակցություն են ստացել հետևյալ ուղղություններով՝

- Կարողությունների զարգացում կառույցների անդամների և դասընթացավարների համար,
- Մեծահասակների կրթության իրազեկման միջոցառումներ,
- Ներկայացվածություն միջազգային հարթակներում՝ մասնավորապես CONFINTEA-ներին, որոնք UNESCO-ի կողմից Մեծահասակների կրթության միջազգային կոնֆերնասներն են որոշակի պարբերականությամբ կազմակերպվող, և Մեծահասակների կրթության եվրոպական ասոցացիաների միջոցառումներին
- Աշխատանքներ մեծահասակների կրթության քաղաքականությանը մասնակցելու ուղղությամբ:
- Ասոցիացիան աջակցություն է ստացել մեծահասակների կրթության ամսաթերթի տպագրության համար շուրջ մեկ տարի, իսկ Լիգան՝ համակարգողի հաստիքի վճար՝ շուրջ երեք տարի:

Ցկյանս ուսումնառության հայաստանյան լիգան

Ցկյանս ուսումնառության հայաստանյան լիգան հիմնվել է 2012թ ապրիլին՝ ներկայացնելու **ողջ կյանքի ընթացքում ուսումնառության** կարիքներն ու հնարավորությունները Հայաստանում: Լիգան զարգացող տեղեկատվական հարթակ և ՑՈՒ ռեսուրսները համակարգող ցանց է, որի անդամ կազմակերպությունները ճանաչում են **ցկյանս ուսումնառության** կարևորությունը և ձգտում են Հայաստանում **ուսումնառության անհրաժեշտության և կարիքի տեսանելիության ավելացմանը**: Մենք փորձում ենք միավորել կրթության և ուսումնառության ոլորտում գործող կազմակերպությունների ներուժը և ծառայեցնել այն կյանքի ցանկացած փուլում ուսումնառությունը շարունակելու և նոր հմտություններ ձեռք բերելու անհրաժեշտությանը:

Մեր **հիմնական նպատակներն** են՝

- բարձրացնել Հայաստանում **ողջ կյանքում ուսումնառության անհրաժեշտության և կարիքի** մասին հանրային տեղեկացվածությունը
- նպաստել **ցկյանս ուսումնառության** ոլորտում սոցիալական գործընկերության հաստատմանը
- նպաստել մարդկային ռեսուրսների և աշխատանքային **հմտությունների** զարգացման համար անհրաժեշտ ուսումնառության տարբեր տեսակների բացահայտմանն ու օգտագործմանը
- աջակցել ոչ ֆորմալ կրթության ճանաչմանը, և ոչ ֆորմալ ուսուցման ծառայություններ մատուցող հասարակական կազմակերպությունների շահերի պաշտպանության:

Ներդիր. Ցկյանս ուսումնառության հայաստանյան լիգա[5]

Ինչպես նշված է զեկույցի տեսական մասում, ցանցերն, առհասարակ, անցնում են չորս փուլ՝ ձևավորման, կատարողականի, հասունության և վերջին փուլը՝ վերացման կամ փոխակերպման փուլն է: Ընդ որում վերջին փուլում ցանցը կարող է փոխակերպվել նոր ցանցի: Հայաստանում մեծահասակների կրթության ցանցերը ևս բացառություն չեն և անցել են այս փուլերը: Հետաքրքրական է, որ Ասոցիացիան, հասնելով վերջին փուլին, ըստ էության փոխակերպվել է նոր ցանցի՝ Լիգայի՝ մոբիլիզացնելով իր մեջ մտավոր և ֆինանսական այն կապիտալը, որին տիրապետում էր Ասոցիացիան: Ինչպես նշված է վերևում, Ասոցիացիայի ֆինանսավորման դադարեցումից հետո Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակը սկսել է ֆինանսավորել Լիգան: Կարևոր է նշել նաև, որ Լիգան ստեղծվել է Ասոցիացիայի հիմնական կազմի շուրջ: Ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ Ասոցիացիայի խորհրդի հիմնական անդամները, չկիսելով Ասոցիացիայի նախագահի տեսլականը Ասոցիացիայի հետագա գործունեության վերաբերյալ, դուրս են եկել Ասոցիացիայից և նախաձեռնել են ստեղծելու Լիգան: Ըստ էության, այսպիսով տեղի է ունեցել Ասոցիացիայի՝ որպես ցանցի փոխակերպումը Լիգայի: Հետևաբար, մեծահասակների կրթության նոր ցանցը պետք է հաշվի առնի այս հանգամանքը՝ իր առջև ունենալով վերջին փուլում ցանցի փոխակերպման նոր

---

[5] https://armllleague.wordpress.com/%D5%A3%D5%AC%D5%AD%D5%A1%D5%BE%D5%B8%D6%80/%D6%81%D5%B8%D6%82%D5%B0%D5%AC/ [02.07.20202թ.]

ցանցի կամ ցանցի վերացման սցենարները։ Այս իմաստով, ցանցի կայունության համար պետք է ձևավորման փուլում քննարկել այս սցենարը և մշակել նաև երկարաժամկետ ռազմավարություն։ Ընդ որում, երկարաժամկետ ռազմավարության մշակման գործընթացում պետք է քննարկվեն ցանցի կառավարման մոդելների և գործունեության ուղղությունների հնարավոր փոփոխությունները՝ գնահատելով յուրաքանչյուր փոփոխության դրական և բացասական կողմերը։

Մեծահասակների կրթության ցանցի տեսլականը

Ուսումնասիրության խնդիրներից էր նաև պարզել, թե ինչպիսի մոտեցում կամ տեսլական պետք է ներդնել մեծահասակների կրթության ցանցի համար։

2020թ. հունիսի 5-ին Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի և **մեծահասակների կրթության բնագավառում գործող գործընկեր կազմակերպությունների** միջև ստորագրվել է փոխըմբռնման հուշագիր առ այն, որ

1. Հիմնել մեծահասակների կրթությամբ զբաղվող կառույցների ոչ ֆորմալ ցանց
2. Համատեղել կողմերի հետագա համագործակցությունը մեծահասակների կրթության ցանցային և մեծահասակների կրթության ծրագրերի շուրջ և այդ ուղղությամբ ջանքերի։

Ցանցի նպատակն է համատեղ ուժերով խթանել Հայաստանում մեծահասակների կրթության և ցկյանս ուսումնառության հնարավորությունները, ինչպես նաև նպաստել ՄԿ ինստիտուցիոնալացմանը և մասնագիտացմանը։

Որպես կոնկրետ խնդիրներ սահմանել ռազմավարական, դասընթացների բովանդակության, դասավանդման մեթոդների և կարողությունների զարգացման ուղղությամբ քայլերի ձեռնարկում։

Ներդիր. Փոխըմբռնման հուշագրից հատված

Մեծահասակների կրթության ոլորտում առկա հետևյալ խնդիրները կարող են լինել ցանցի առաքելության, տեսլականի մշակման համար հիմք՝

- Իրազեկվածության ցածր մակարդակը մեծահասակների կրթության վերաբերյալ հասարակության և քաղաքականություն մշակողների, գործատուների, մեծահասակների կրթության տարբեր ծրագրերի պոտենցիալ շահառուների շրջանում,
- Մեծահասակների կրթության իրավական կարգավորումների բացակայությունը, այդ թվում մեծահասակների կրթության որակի համընդհանուր չափանիշներ, ճանաչելիություն,
- Պետական ֆինանսավորման պակասը մեծահասակների կրթության ոլորտի համար,
- Մեծահասակների կրթության վերաբերյալ կարողությունների շարունակական զարգացման հարթակների պակասը,

- Մեծահասակների կրթության նորարարական, նոր, այլընտրանքային մոդելների, մեթոդների, մոտեցումների մշակման և փորձարկման մասնագիտական հարթակների պակասը, բացակայությունը, ինչպես նաև արտակարգ դրությամբ պայմանավորված հեռավար կրթության մոտեցումները և ծնողական կրթությունը,
- Ֆորմալ կրթական համակարգի ճգնաժամը, ինչը ընդգծում է ոչ ֆորմալ կրթության կարևորությունը, հատկապես փափուկ հմտությունների ձևավորման առումով,
- Մեծահասակների կրթության վերաբերյալ հետազոտական հենքի բացակայություն:

Առաքելությունը և գործառույթները

Ուսումնասիրության մասնակիցները շեշտեցին, որ ցանցի հիմնական առաքելությունը պետք է լինի հենց մեծահասակների կրթության վերաբերյալ իրազեկվածության բարձրացումը ինչպես լայն հասարակության, այնպես էլ կրթական քաղաքականություն մշակողների շրջանում: Կարևորվեց նաև մեծահասակների կրթության ճանաչելիության համար իրավական հիմքերի մշակումը և պետական ֆինանսավորում կրթության այս ձևին: Ըստ ուսումնասիրության մասնակիցների՝ մեծահասակների կրթության խնդիրների վերհանումը և դրանց ուղղված քաղաքականությունների մշակումը և/կամ քաղաքականությունների վրա ազդեցությունը ևս ցանցի կարևոր գործառույթը պետք է լինի:

Ուսումնասիրության մասնակիցները նաև նշեցին, որ Հայաստանում այսօր կարիք կա իրականացնել մեծահասակների կրթության դասավանդողների վերապատրաստում (ToT): Ցանցը կարող է իր վրա վերցնել նաև նման վերապատրաստումներ իրականացնելու գործառույթը: Ցանցը պետք է համախմբվի հստակ ու համատեղ մշակված գաղափարի, գաղափարախոսության շուրջ: Դա կարող է լինել ցանցի արդյունավետության, կենսունակության երաշխիքը: Ընդ որում, ինչպես տեսությունը, այնպես էլ պրակտիկան ցույց են տալիս, որ համատեղ մշակված հստակ գաղափարը ոչ միայն միավորում է ցանցի անդամներին, այլ նաև ստեղծում է վստահության այն մթնոլորտը, որը անհրաժեշտ և պարտադիր է ցանցերի գոյատևման և արդյունավետ գործառնման համար:

> *Ցանց ստեղծելը բարդ ու երկար ճանապարհ է, պետք է ժամանակ ծախսել և մշակել հենց գաղափարախոսությունը, որի շուրջ հիմնականում կարելի է համաձայնության գալ, քանի որ միգուցե մի շարք հարցերում անդամները լինեն տարակարծիք, սակայն պետք է մշակեն այն հիմքը, գաղափարը, որի շուրջ համաձայնության կգան անդամները:*
>
> Փորձագետի հետ հարցազրույցից հատված

Ցանցի կենսունակության մյուս կարևոր գործոնը ըստ ուսումնասիրության մասնակիցների, հստակ ձևակերպված շահերի իրացման հնարավորությունների ստեղծումն է, ընդ որում՝ ինչպես ֆինանսական շահերի, այնպես էլ գաղափարական, արժեքային:

Ցանցի կայունության համար կարևոր հանգամանք է գիտելիքի շրջանառության, փոխանակման անընդհատությունը և շարունակականությունը: Այսինքն, ցանցի անդամներին պետք է հստակ պարբերականությամբ տրամադրել գիտելիք, տեղեկատվություն, փորձ և ապահովել դրանց շրջանառությունը: Ընդ որում, ցանցի արդյունավետության երաշխիք և գրավական կարող է լինել այդ գիտելիքի, բովանդակության վերաբերյալ դիսկուրսի, մեկնաբանության, վերլուծության ծավալումը:

Ցանցում հետադարձ կապի մեխանիզմների ներդրումը և գործարկումը ևս կարևոր գործոն է ցանցի արդյունավետության համար:

Ցանցի կենսունակության վրա կարող է ազդել միջազգային բաղադրիչի, գաղափարի առկայությունը, որը կարող է լինել միջազգային մեծ ցանցին անդամակցությունը, միջազգային անդամի ներգրավումը, միջազգային մոտեցումների որդեգրումը և այլն:

Կարևոր է նաև ցանցի շուրջ համագործակցային շրջանակ ձևավորել, այսինքն, ցանցը պետք է մոբիլիզացնի այնքան ռեսուրս, կապեր, որը ավելին է քան ցանցի անդամների շրջանակը: Համագործակցության շրջանակը պետք է ներգրավվի պետական, տեղական և միջազգային կառույցները, ինչպես նաև մասնավոր ոլորտը:

Կառավարում և անդամակցություն

Մեծահասակների կրթության ոչ ֆորմալ ցանցի անդամ են հանդիսանում Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակի օժանդակությամբ գործող երեք ՄԿ կենտրոններ՝ Շիրակում, Լոռիում և Սյունիքում՝ ԽԱՉՄԵՐՈՒԿ կրթական-խորհրդատվական հիմնադրամը, Սիսիանի մեծահասակների կրթության կենտրոն հիմնադրամը, ՔՈԱՖ ՍՄԱՐԹ կենտրոնը, և ընտրվել է վեց նոր հավակնորդ կազմակերպություն, որոնց ցանկն այնուհետև հաստատվել է Գերմանիայի տնտեսական համագործակցության և զարգացման նախարարության կողմից և ներառում է հետևյալ կառույցները.

- «Գավառի պետական համալսարան» հիմնադրամ,
- «Դիլիջանի համայնքային կենտրոն» ՀԿ,
- «Կանաչ արահետ» գյուղատնտեսության աջակցության ՀԿ,
- «Մարտունու կանանց համայնքային խորհուրդ» ՀԿ,
- «Սեան» երիտասարդական ակումբ» ՀԿ:

Հավակնորդ կազմակերպությունները ընտրվել են Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակի կողմից ըստ մի քանի չափանիշի:

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից ստեղծվող ՄԿԿ ցանցի անդամ դառնալու համար գործընկեր կառույցները պետք է համապատասխանեն հետևյալ նախապայմաններին (նախքան ցանցի անդամ դառնալը՝ որպես անդամության երաշխիք).

1. Ծանոթ լինեն ՄԿ միջազգային և տեղական համատեքստի հետ, ինքնուրույն և/կամ ցանցային գործունեության միջոցով շարունակաբար հետևեն աշխարհում և Հայաստանում ՄԿ ոլորտի հետ կապված քաղաքականություններին և, անհրաժեշտության դեպքում, դրսևորեն նախաձեռնողականություն:

2. Ունենան ՄԿ որոշակի բաղադրիչներ (մասնավորապես՝ դասընթացներ և կրթական ծրագրեր)ընդհանուր գործունեության մեջ՝ արտացոլված կանոնադրության և/կամ իրականացվող ծրարգրերի մեջ:

3. Ունենան հստակ սահմանված շահառուների խմբեր և նրանց ներգրավելու փորձված մոտեցումներ:

4. Ունենան դասընթացավարների ցանց և/կամ պատրաստակամ լինեն իրենց աշխատանքներում ներգրավել ցանցի այլՄԿԿ-ների դասընթացավարների կամ իրենց ասպարեզում կայացած այլ դասընթացավարներ:

5. Ունենան ՄԿ-ի ինովացիոն մոտեցումներ. առցանց կամ համակցված դասընթացներ, աջակցող հմտությունների դասընթացներ և այլն:

6. Ունենան որոշակի ֆինանսական կայունություն՝ այլ դոնորի և/կամ մշտական այլ ծրագրերի առկայություն:

7. Ունենան համագործակցության փորձ այլ ՀԿ-երի, տեղական ինքնակառավարման մարմինների /կամ պետական կառույցների հետ:

Գիտակցելով այս բոլոր նախապայմանների միաժամանակյա առկայության ցածր հավանականությունը, դրանցից առնվազն 4-ի ապահովումը հնարավոր է դարձնում թիրախային կառույցի մասնակցությունը ցանցին: Երկրորդ և երրորդ նախապայմանի ապահովումը պարտադիր է:

Ներդիր. Դի-Վի-Վի ինթերնեյշնալի գործընկերային ցանցի ընդլայնման հայեցակարգ և ֆինանսական աջակցության ուղեցույց

Առաջիկա երկու տարիների ընթացքում ցանցի համակարգումը ստանձնել է Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակը:

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից ստեղծվող մեծահասակների կրթության կենտրոնների ցանցի անդամ կառույցների համար կարևորվում են հետևյալ պահանջները (ցանցի անդամության ողջ ընթացքում).

- Ցանցի ստեղծման մասին Մտադրությունների հուշագրի համաստորագրում անդամ բոլոր կառույցների կողմից

- Մասնակցություն ցանցային հանդիպումներին, առաջարկվող դասընթացներին և դասախոսություններին, այլ միջոցառումների և նախաձեռնությունների

- Տվյալ կառույցի ՄԿ գործունեությունը համակարգող աշխատակից և գործող հիմնական հաշվապահ

- Ներքին մոնիթորինգային համակարգի առկայություն/ստեղծում և անհրաժեշտության դեպքում համապատասխան տվյալների տրամադրում:

- Մեծահասակների կրթության և Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի տեսանելիության ապահովում[6]:

Ըստ ուսումնասիրության մասնակիցների ցանցի կառավարումը պետք է համագործակցային իրականացվի, օրինակ ռոտացիոն սկզբունքով: Ինչպես տեսությունը, այնպես էլ պրակտիկան ցույց է տալիս, որ ցանցերը պետք է ունենան համակարգող, ֆասիլիտացնող կորիզ, որը սկզբում կարող է իրականացվել Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակի կողմից որպես նախաձեռնող, սակայն հետագայում այդ գործառույթը պետք է աստիճանաբար ստանձնեն ցանցի մյուս անդամ կառույցները: Ընդ որում այդ կորիզը պետք է ձևավորի ռազմավարական թիմ և ունենալ մեծ ցանց, որի հետ պետք է հստակ և շարունակական աշխատանքներ իրականացնել:

Անդամակցության հետ կապված պետք է որդեգրել հետևյալ սկզբունքները՝

- Անդամակցության տարբերակում՝ լիիրավ անդամ, անդամակցության թեկնածու
- Անդամակցության չափանիշները պետք է մշակեն ցանցի անդամները
- Անդամակցության կոնցեպտը փոխարինել մասնակցության կոնցեպտով, այսինքն, ցանցի միավորները ունեն ոչ թե անդամի կարգավիճակ, այլ մասնակցի կարգավիճակ, ինչը շեշտադրում է ոչ թե անդամի իրավունքները և պարտականությունները, այլ փաստացի ակտիվ մասնակցությունը:
- Ցանցի արդյունավետության վրա կարող է դրական ազդել նաև անդամների բազմազանությունը, այսինքն, ցանցում ներգրավվել ոչ միայն ՀԿ-ների, այլ նաև շարժումների, խմբերի, երիտասարդական ՀԿ-ների, բուհերի, դասավանդողների, համայնքների, գործատուների: Ինչպես նաև ցանցում ներգրավել ինչպես արդեն կայացած կառույցների, այնպես էլ սկսնակ համայնքային կենտրոնների: Ցանցում ֆորմալ կրթական կառույցների ներգրավման վերաբերյալ մոտեցման շուրջ կիսվում է ուսումնասիրության մասնակիցների կարծիքները՝ մի մասը ցանցում տեսնում է բուհերին, քոլեջներին, սակայն մյուս մասը կարծում է, որ ֆորմալ կրթական համակարգում մեծահասակների կրթության այլ մոտեցումներ են ներդրված, քան ոչ ֆորմալ կրթության մեջ:

[6] Դի-Վի-Վի ինթերնեյշնալի գործընկերային ցանցի ընդլայնման հայեցակարգ և ֆինանսական աջակցության ուղեցույց

Աջակցություն ցանցի կայացմանը

Հայաստանում գործող ցանցերի ներկայացուցիչները, փորձագետները և մեծահասակների կրթության ցանցի անդամները շեշտեցին այն աջակցության ձևերը և ուղղությունները, որոնք անհրաժեշտ են ցանցի կայացման և հետագա արդյունավետության ապահովման համար: Աջակցության ուղղությունները պետք է լինեն հետևյալը՝

- Ֆինանսական աջակցություն ցանցին ինստիտուցիոնալ հիմքերի մշակման համար
- Աջակցություն ինտեգրվելու միջազգային ցանցերին
- Աջակցություն ցանցի գաղափարախոսությունը, օրակարգը, ռազմավարությունը մշակելու ուղղությամբ
- Ցանցի անդամների կարողությունների զարգացում հետևյալ ուղղություններով՝
    - Թիրախ խմբերի վերլուծություն, կարիքների գնահատում
    - Մեծահասակների կրթության դասընթացների մշակում, իրականացում, մեթոդաբանություն
    - Ծրագրերի մշակում
    - Կառավարում
    - Ֆոնդհայթայթում
    - Հասարակայնության հետ կապեր (PR)
    - Սոցիալական մեդիա մարքեթինգ (SMM)

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակը 2019-2020թթ արդեն տրամադրել է աջակցություն ցանցի անդամ և հավակնորդ կազմակերպություններին՝

- տեղեկատվական հանդիպումներ, որոնց ընթացքում նրանց տրամադրվել է ցանցի հայեցակարգը և քննարկվել է ներգրավման հետաքրքրությունը,
- մեծահասակների կրթության և ցկյանս ուսումնառությանը նվիրված դասընթացավարների վերապատրաստմանը (հուլիսի 29- օգոստոսի 3, 2019 թ., ToT),
- Գերմանիա ուսումնական այցին՝ մեծահասակների կրթության կենտրոնների գերմանական մոդելն ուսումնասիրելու նպատակով (հոկտեմբերի 6-11, 2019 թ.),

- 2019 թ. դեկտեմբերին մասնակցել են տարեվերջյան հանդիպմանը, որի շնորհիվ ավելի մանրամասն պատկերացում են կազմել Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից ՄԿ բնագավառում իրականացվող աշխատանքներին, ծանոթացել են իրականացված աշխատաշուկայի քարտեզագրման արդյունքներին:

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի գործընկերային ցանցի ընդլայնման հայեցակարգ և ֆինանսական աջակցության ուղեցույցում ներկայացված են մեծահասակների

կրթության ցանցում ներգրավված կազմակերպությունների հետ համագործակցության մոտեցումները երեք ուղղությամբ՝

1. Ցանցային համագործակցություն և դրա մասը կազմող՝
2. Ֆինանսական աջակցություն փոքր դրամաշնորհների միջոցով,
3. Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից ֆինանսավորվող չորրորդ կենտրոն դառնալու պահանջներն ու պայմանները[7]:

Փոխըմբռնման հուշագրում շեշտված են հետագա աջակցության տեսակները, որը պատրաստվում է Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալը տրամադրել ցանցի կայացման համար:

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալը հանձն է առնում՝

1. Օժանդակել ցանցային հարթակի ստեղծման և ընդլայնման գործընթացներին՝ նախնական փուլերում (2020-2021թթ) իր վրա վերցնելով կազմակերպչական և ֆինանսական պարտավորություններ:
2. Կազմակերպել ցանցային հանդիպումներ, դասընթացներ, այլ միջոցառումներ:
3. Իրականացնել հետազոտություններ, կարիքների գնահատում և այլ քայլեր՝ ցանցի արդյունավետության գնահատման և ապահովման ուղղությամբ:
4. ՄԿ միջազգային փորձի հանրայնացման և Հայաստանում ՄԿ ոլորտի զարգացման ուղղությամբ իրականացնել ջատագովություն՝ այդ հարցում ներգրավելով նաև ցանցի ներուժը:
5. Առկա հնարավորությունների դեպքում ցուցաբերել ուղղակի ֆինանսական օժանդակություն ցանցի անդամներին՝ ՄԿ ուղղությամբ այլևայլ նախաձեռնություններ և ծրագրեր իրականացնելու համար:
6. Ուղղակիորեն և կամ միջնորդավորված ձևով խորհրդատվական, փորձագիտական և այլ մասնագիտական աջակցություն տրամադրել ինչպես ցանցի, այնպես էլ ցանցի առանձին անդամների կայացմանը:
7. Ոչ ֆորմալ ցանցի ձևավորման նախնական փուլերում (2020-2021) իրականցնել անդամ կառույցների գործունեության և ցանցում ներգրավման մշտադիտարկում՝ իրեն վերապահելով անդամակցության մասին որոշումները:
8. Այլ ձևերով նպաստել ՄԿ ցանցի առաջխաղացմանը:

Ներդիր: Փոխըմբռնման հուշագրից հատված

2020թ. հունիսին Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակը ցանցի անդամների շրջանում հայտարարել էր դրամաշնորհային ծրագրերի նախագծերի ներկայացման և ֆինանսավորման ստացման հնարավորության մասին:

---

[7] Վերոնշյալ երեք ուղղությունները միմյանց հետ փոխկապակցված են: 2021 թ.-ին կենտրոններից մեկը կայուն ֆինանսավորում կստանա Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից, իսկ մնացած կենտրոնները, լինելով ՄԿ ցանցի անդամ, շարունակաբար կօգտվեն ցանցային ռեսուրսներից:

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակի կողմից տրամադրվող ֆինանսական աջակցության նպատակն է.

- Հանրայնացնել և խրախուսել մեծահասակների կրթություն, ընդլայնել առաջարկն ու աշխարհագրությունը,
- Հզորացնել գործընկեր կազմակերպությունների ՄԿ դասընթացներ և ՄԿ այլ գործունեություն ծավալելու կարողությունները
- Նպաստել ՄԿԿ ցանցային աշխատանքների արդյունավետությանը[8]:

Ցանցի անդամությանը հավակնորդ կազմակերպությունները ներկայացրել են հայտադիմումները՝ ուղղված առցանց դասընթացների իրականացմանը, գյուղատնտեսական դասընթացների իրականացում, փափուկ հմտությունների ձևավորմանն ուղղված դասընթացների իրականացում, կազմակերպության մեջմեծահասակների կրթության առանձին միավորի ստեղծում, մեծահասակների երաժշտական կրթության իրականացում: Ընդ որում, Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակի կողմից որպես պայման դրվել է ծրագրի շրջանակներում ուղեցույցի, ձեռնարկի, կրթական նյութի մշակումը, որը հետո պետք է կիսվի ցանցի անդամների հետ:

Մարտահրավերներ

Ցանցերի կայունության, կենսունակության համար կարևոր է նաև բացահայտել և հասկանալ, թե ինչպիսի մարտահրավերների կարող է հանդիպել ցանցը իր ձևավորման և հետագա փուլերում: Հաշվի առնելով արդեն գործող հայաստանյան ցանցերի փորձը, փորձագետների և ցանցի անդամների մտահոգությունները՝ ներկայացնենք այն հիմնական մարտահրավերները, որոնց առջև կարող է կանգնել նորաստեղծ ցանցը:

- **Համագործակցության և մրցակցության մարտահրավեր**. Ցանցի անդամները, գործունեություն ծավալելով մեծահասակների կրթության ոլորտում կարող են միմյանց դիտարկել որպես մրցակից՝ ինչպես միևնույն ֆինանսավորման աղբյուրներից օգտվելու, այնպես էլ միևնույն շահառու խմբերի հետ աշխատելու առումով: Մրցակցությունը կարող է առաջացնել կոնֆլիկտներ ցանցի ներսում: Հետևաբար սկզբնական փուլում պետք է ցանցը հստակեցնի, թե ինչի շուրջ են համագործակցում:
- **Ֆինանսավորման և ինքնաֆինանսավորման մարտահրավեր ԿԱՄ կառավարման և ինքնակառավարման մարտահրավեր**. Ցանցը ձևավորման սկզբնական փուլում, ստանալով ֆինանսավորում, ինչպես նաև համակարգում և կառավարում Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակի կողմից, հետագայում կարող է չկարողանա անցում կատարել

[8] Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի գործընկերային ցանցի ընդլայնման հայեցակարգ և ֆինանսական աջակցության ուղեցույց

ինքնաֆինանսավորմանը և ինքնակառավարմանը՝ մշտապես կախման մեջ լինելով արտաքին ֆինանսավորողներից: Մարտահրավերը օրակարգային է նաև այնքանով, որ մեծահասակների կրթության ոլորտն ունի ֆինանսավորման հնարավորությունների պակաս:

- **Ազգային օրակարգի և միջազգային օրակարգի մարտահրավեր**. Ցանցի գաղափարախոսությունը պետք է հիմնվի ազգային իրական հարցերի, խնդիրների շուրջ՝ ձևավորելով ցանցի օրակարգը, սակայն ցանցի կենսունակության համար կարևոր է նաև ցանցին հաղորդել միջազգային հատկանիշ: Հետևաբար, ցանցն ունի մարտահրավեր մշակելու իր օրակարգը ազգային և միջազգային հարցերի շուրջ, ինչպես նաև համադրել այդ երկու օրակարգերը:
- **Հետաքրքրության ուժեղացման և անկման մարտահրավեր**. Ցանցը կարող է կազմալուծվել, քանի որ անդամների հետաքրքրությունը մարի ցանցի շուրջ, ինչի համար հենց սկզբնավորման փուլում պետք է որոշակի երկարաժամկետ պլանավորում իրականացնել, ինչը կպահի ցանցի հանդեպ հետաքրքրությունը առնվազն մի քանի տարով: Օրինակ, ամենամյա զիտաժողով, հանդիպում:
- **Բաց և փակ ցանցի մարտահրավեր.** Ցանցի արդյունավետության կարևոր գործոն է անդամների ակտիվությունը, հետևաբար ցանցը պետք է բաց լինի նոր անդամների համար, որոնց ներգրավումը շարունակական ակտիվություն կհաղորդի ցանցին, սակայն ցանցի կառավարման առումով, ցանցի շատ բաց լինելը կարող է հանգեցնել ցանցում կառավարման խնդիրների, հատկապես կարևոր որոշումների շուրջ կոնսենսուսի հասնելու հետ կապված:

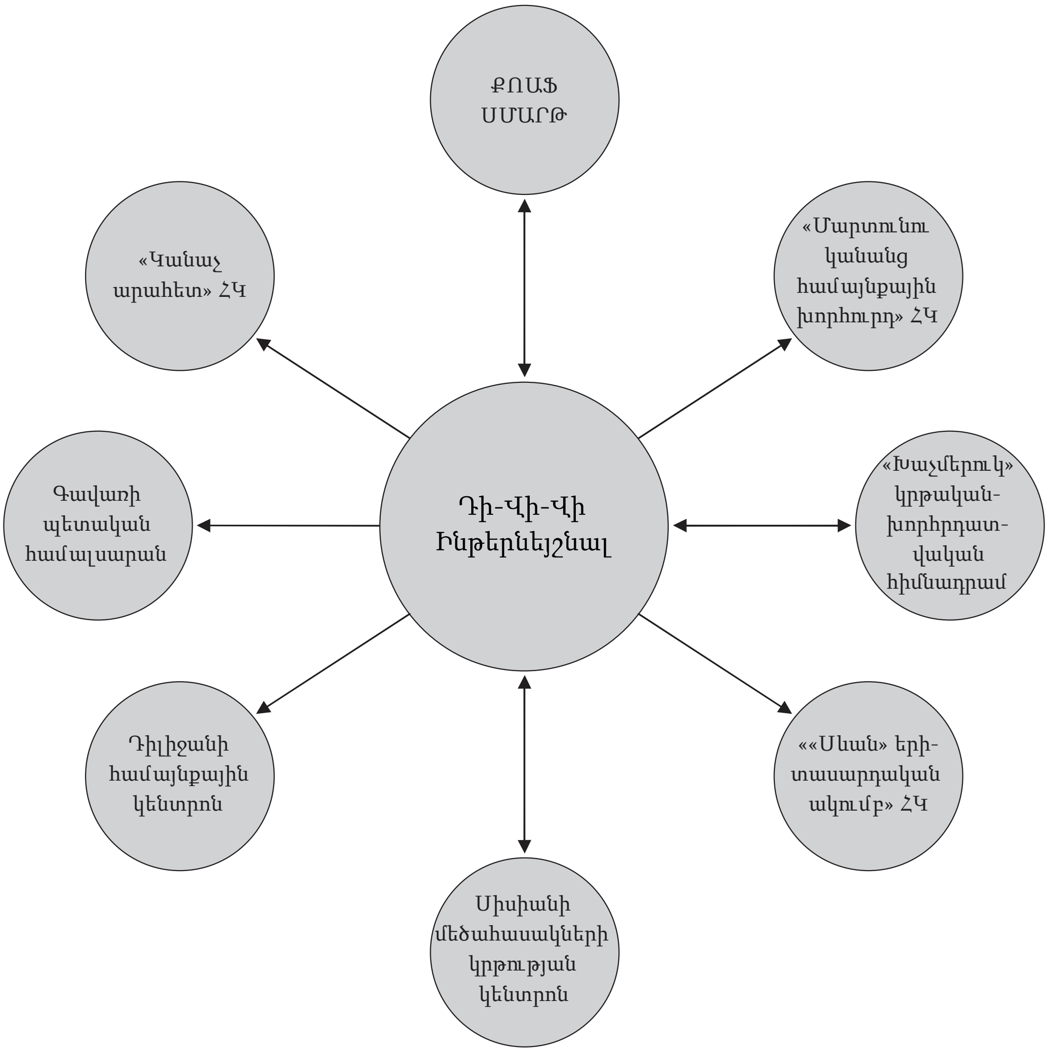
Այսպիսով, անդրադարձանք ցանցերի հայաստանյան փորձին, ինչպես նաև մեծահասակների կրթության նոր ցանցի տեսլականին, որը ներկայացնում է ուսումնասիրության մասնակիցների մոտեցումները, կարծիքները ցանցի վերաբերյալ:

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից հիմնադրված մեծահասակների կրթության ցանցի հայեցակարգային վերլուծություն

Ցանցի կառուցվածքն ու կառավարումը

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից հիմնադրվող ՄԿ ցանցում արդեն կարելի է տարբերակել ցանցերին բնորոշ երեք հիմնական **կառուցվածքային տարրերը**: *Հանգույցները* այստեղ կազմակերպություններ են, ինչպես դա բնորոշ է ցանցերից շատերին: Երեք հանգուցանի ցանցը վերաճում է՝ իր մեջ ներառելով ևս հինգ հանգույց կազմակերպությունների (նկ. 2): Հաջորդ տարրը՝ հանգույցների միջև *կապը կամ փոխազդեցությունը*, իրականանում է հանդիպումների, տեղեկատվական միջոցառումների, քննարկումների միջոցով, ինչպես նշված է ցանցի ընդլայնման հայեցակարգում (2020): Քանի որ այս փուլում միջոցառումների ու հանդիպումների տեսքով փոխազդեցությունները նախաձեռնվում են միայն Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից, կապերը նոր հանգույցների հետ կարելի է բնութագրել որպես ուղղորդված տեսակի՝ ձգվող սկզբնաղբյուր հանգույցից մինչև նպատակակետ հանգույց (նկարում պատկերված են միակողմանի սլաքներով): Ցանցի ընդլայնմանը և ցանցային գործունեության մեկնարկին զուգընթաց ակնկալվում է, որ համակողմանի փոխազդեցություններ կզարգանան նաև մյուս անդամների միջև և կծավալվեն ոչ ուղղորդված հարաբերություններ Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հետ: Փոխազդեցությունների հաճախությանը և հանգույցների՝ միմյանց հետ անցկացված ժամանակի երկարությունը կարող են ծառայել որպես կապերի ուժգնության չափման քանակական ցուցանիշներ (Monge & Contractor, 2003): Եվ վերջապես, ինչ վերաբերում է ցանցերի երրորդ կառուցվածքային տարրին՝ *նպատակին*, այս ցանցի հանգույցները կիսում են Փոխըմբռնման հուշագրով (2020) ամրագրված միասնական նպատակ, այն է՝ «համատեղ ուժերով խթանել Հայաստանում մեծահասակների կրթության և ցկյանս ուսումնառության հնարավորությունները, ինչպես նաև նպաստել ՄԿ ինստիտուցիոնալացմանը և մասնագիտացմանը» (էջ 1): Նպատակն իր մեջ արտացոլում է ընդհանուր տեսլական և առաքելություն:

Որպես կառավարման մոդել՝ ցանցը ներկայումս օգտագործում է *առաջնորդ կազմակերպության մոդելը*, երբ Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալը, ունենալով բավարար ռեսուրսներ և լեգիտիմություն, կոորդինացնում է ցանցի գործողություններն ու որոշումների կայացման գործընթացը, տրամադրում է ֆինանսական աջակցություն: Իշխանության բաշխումը այստեղ ասիմետրիկ է, այնուամենայնիվ, ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ առաջնորդ կազմակերպության առկայությունը ավելի արդյունավետ է դարձնում ինտեգրման պրոցեսները: Այն ցանցը, որն ունի մեկ համակարգող կազմակերպություն և մասնակից կազմակերպություններից կազմված, միմյանց հետ ուժեղ կապեր ունեցող տարբեր ենթախմբեր, համարվում է ավելի արդյունավետ, քան համատեղ կառավարման մոդելով գործող ցանցը: Ինչ վերաբերում է ցանցի անդամ կազմակերպությունների դերերին, նրանց դիրքը ցանցում (որպես չեմպիոն, աջակից, մարտահրավեր նետող կամ դիտորդ, ինչպես դասակարգում է գրականությունը) հնարավոր կլինի որոշել միայն հաջորդ փուլերին (նկարում գույներով տարբերակված են միայն հին ու նոր անդամները)



Նկար 2. ՄԿ ձևավորվող ցանցի կառուցվածքը

Ցանցի տեսակն ու գործառույթները

ՄԿ ցանցի անդամները անկախ կազմակերպություններ են, այնուամենայնիվ, Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալը ստանձնում է «դրոշակակրի» դեր, որն առաջնորդում է մյուս կազմակերպություններին: Այդ առումով ցանցը կարելի է բնութագրել որպես *կենտրոնացված տեսակի*: Աշխարհագրական առումով, ցանցը *ազգային* է, քանի որ միավորում է հայկական կազմակերպություններ մայրաքաղաքից և հինգ մարզերից (չնայած Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալը միջազգային կազմակերպություն է, և Փոխըմբռնման հուշագիրը (2020) խրախուսում է հետագայում միջազգային միություններին անդամակցությունը, ցանցի գործունեությունը ծավալվելու է ՀՀ տարածքում): Հանգույցների տեսակի առումով ցանցը *միջկազմակերպական* տեսակի է: Այստեղ պետք է հիշատակել միջազգային փորձի օրինակներ, երբ ցանցի անդամ կարող են դառնալ ինչպես կազմակերպությունները, այնպես էլ առանձին փորձագետները (օրինակ Մեծահասակների հիմնական կրթության կոալիցիան ԱՄՆ-ում): Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալը կարող է դիտարկել ցանցի հանգույցների տեսակների ընդլայնումը ցանցի գործունեության հետագա

փուլերում: Ցանցը *կիսաբաց* է, քանի որ մի կողմից Փոխըմբռնման հուշագրով հստակեցված են ցանցի ներկայիս սահմանները, մյուս կողմից ցանցի անդամությունը բաց է «բոլոր հետաքրքրված և համապատասխան գործունեություն ծավալող կառույցների համար, որոնց մասնակցությունը ոչ ֆորմալ ցանցին կորոշվի ցանցի ներքուստորագրյալ հիմնադիր անդամների քննարկման և որոշման արդյունքում» (էջ 4-5): Հուշագիրը սահմանում է ցանցը որպես ոչ ֆորմալ, այնուամենայնիվ, այս ցանցը ունի ֆորմալ ցանցերին բնորոշ բազմաթիվ տարրեր: Ըստ գրականության մեջ հանդիպող բնորոշումների՝ ֆորմալ ցանցերը ունեն փոխազդեցության հստակ կանոններ. նոր անդամները պետք է ստանան մուտքի արտոնություն անդամների կողմից, մինչդեռ ոչ ֆորմալ ցանցերում մասնակիցների հարաբերությունները գոյանում են ոչ ֆորմալ փոխազդեցությունների արդյունքում, ճկուն են և հիմնված են միայն վստահության վրա: ՄԿ այս ցանցի հիմնումը ամրագրվել է հուշագրով, փաստաթուղթը պարունակում է կանոնների և պարտականությունների ցանկ, կան նոր անդամակցության հստակ սահմանված պայմաններ: Այդ պատճառով ՄԿ ցանցը կարելի է դիտարկել որպես ավելի շուտ *ֆորմալ ցանց*: Իհարկե պետք է նշել, որ ֆորմալության և ոչ ֆորմալության միջև գոյություն ունի սպեկտր, և ցանցը պարտադիր չէ, որ տեղակայված լինի միայն մեկ բևեռում: Եթե փորձենք տիպաբանել ՄԿ ցանցը քաղաքականության, համագործակցային կամ կառավարման տեսակի ցանցերի միջև, այս ցանցը ավելի մոտ է *համագործակցային ցանց* տեսակին, քանի որ այն ենթադրում է «համագործակցություն ՄԿ ցանցային և ՄԿ կրթական ծրագրերի շուրջ և այդ ուղղությամբ ջանքերի համատեղում» (Փոխըմբռնման հուշագիր, 2020, էջ 1): Այսինքն ցանցը համագործակցում է հանրային արժեքի ստեղծման ուղղությամբ, ինչը մեկ առանձին կազմակերպությունը կդժվարանար անել:

ՄԿ ցանցը պատրաստվում է իրականացնել և արդեն իսկ իրականացնում է մի շարք **գործառույթներ**, մասնավորապես՝

- **Կարողությունների զարգացում**

Արդեն տեղի են ունեցել կարողությունների զարգացման մի շարք միջոցառումներ՝ կազմակերպված Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից 2019-2020 թվականներին: Դրանցից են մեծահասակների կրթության և ցկյանս ուսումնառությանը նվիրված դասընթացավարների վերապատրաստումը (հուլիսի 29- օգոստոսի 3, 2019 թ.) և ուսումնական այցը Գերմանիա՝ մեծահասակների կրթության կենտրոնների գերմանական մոդելն ուսումնասիրելու նպատակով (հոկտեմբերի 6-11, 2019 թ.): Բացի այդ, նախատեսված է ֆինանսական աջակցություն փոքր ծրագրերի իրականացման համար, որի նպատակներից մեկն է «հզորացնել գործընկեր կազմակերպությունների՝ ՄԿ դասընթացներ և ՄԿ այլ գործունեություն ծավալելու կարողությունները» (Ֆինանսական աջակցության ուղեցույց, 2020, էջ 1):

- **Տեղեկատվության և գիտելիքի փոխանակում**

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից կազմակերպված տեղեկատվական միջոցառումները, ինչպես նաև վերը նշված ուսումնական այցը տեղեկատվության և գիտելիքի տարածման գործառույթներին նպաստող գործողություններն են:

Այնուամենայնիվ, պետք է նկատել, որ այս փուլում տեղեկատվության և գիտելիքի տարածման հոսքի ուղղվածությունը Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալից դեպի մյուս անդամ կազմակերպություններ է: Առաջարկվում է հետագա փուլերում խրախուսել մյուս անդամների կողմից գիտելիքի ներդրումը և միմյանց միջև տեղեկատվության և գիտելիքի համակողմանի փոխանակումը: Ինչպես խորհուրդ է տալիս գրականությունը, ցանցը իր առջև պետք է նոր գիտելիքի ձևավորման և օգտագործման խնդիր դնի, քանի որ ցանցի արդյունավետությունը մեծապես կախված է ցանցի ներսում գիտելիքի զարգացման և ինտեգրման հաջողությունից և այդ գիտելիքի գործածելիության աստիճանից: Պետք է նշել, որ փոքր ծրագրերի ֆինանսավորման նախաձեռնությունը խրախուսում է անդամ կազմակերպություններին առաջարկել այնպիսի ծրագրեր, որոնց արդյունքները հնարավոր լինի կիրառել նաև մեծահասակների կրթության կենտրոնների ցանցի մյուսի անդամների կողմից (Ֆինանսական աջակցության ուղեցույց, 2020): Սա կարելի է դիտարկել որպես ցանցային գիտելիքի ձևավորմանն ուղղված գործողություն:

- Ուսուցում

Այս գործառույթը անմիջականորեն կապված է կարողությունների զարգացման, տեղեկատվության և գիտելիքի փոխանակման գործառույթների հետ: Գործառույթն իրականանում է կազմակերպվող ցանցային հանդիպումների, դասընթացների և այլ միջոցառումների միջոցով: Տվյալ հետազոտությունը նույնպես կարելի է դիտարկել որպես ուսուցման գործառույթին նպաստող նախաձեռնություն, քանի որ ցանցի անդամները կարող են ծանոթանալ մի կողմից ցանցերի հայեցակարգային մոտեցումներին և միջազգային փորձին, մյուս կողմից լսել մեկը մյուսի փորձի ու առաջարկությունների մասին:

- Նորարարություն

Ցանցի արդյունավետության գրավականներից մեկն էլ նորարարության գործառույթն է: Ֆինանսական աջակցության ուղեցույցը (2020) խրախուսում է նորարարական ծրագրերի առաջարկները, մասնավորապես «հանրային քննարկումներ, իրազեկման միջոցառումներ դեմ առ դեմ կամ առցանց եղանակներով, մշակութային կրթություն, քաղաքացիական կրթություն, ծրագրեր զբոսաշրջիկների համար և այլն» (էջ 2):

- Ջատագովություն (advocacy)

Սա ցանցի հաջորդ գործառույթն է, որը ամրագրված է նաև Փոխըմբռնման հուշագրով և ընդգրկում է բոլոր անդամ կազմակերպություններին: Մի կողմից Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալը հանձն է առնում իրականացնել ջատագովություն «ՄԿ միջազգային փորձի հանրայնացման և Հայաստանում ՄԿ ոլորտի զարգացման ուղղությամբ.... այդ հարցում ներգրավելով նաև ցանցի ներուժը», մյուս կողմից մյուս անդամ կազմակերպությունների հանձնառությունների մեջ է մտնում «շահառուների շրջանում, ինչպես նաև ՏԻՄ, մարզային և պետական կառույցներում իրականացնել ՄԿ ջատագովություն՝ հիմք ընդունելով միջազգային փորձը և իրականացվող ծրագրերի արդյունքները» (էջ 3):

- **Ծառայության արդյունավետ մատուցում և ռեսուրսների բաշխում**

Ցանցերը բարձրացնում են մատուցվող ծառայության արդյունավետությունը ռեսուրսների՝ այդ թվում մարդկային ռեսուրսի համատեղմամբ կամ փոխանակմամբ: Ցանցի ընդլայնման հայեցակարգը ենթադրում է, որ ցանցի անդամները պետք է պատրաստակամ լինեն իրենց աշխատանքներում ներգրավել ցանցի այլ ՄԿԿ-ների դասընթացավարների՝ այսպիսով հնարավորություն ստանալով օգտագործել ավելի մեծ մարդկային ներուժ, որը միգուցե առկա չէ առանձին կազմակերպության մակարդակով: Ցանցի անդամները նաև միասնաբար հանձն են առնում «ցանցի կոնկրետ խնդիրների ուղղությամբ համատեղ մշակել և իրագործել որոշակի պրոդուկտներ» (Փոխըմբռնման հուշագիր, էջ 5), ինչպես նաև կիսել ռեսուրսներ՝ ցանցի արդյունավետ գործունեության համար: Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխումը ցանցի այս փուլում կատարվում է միայն Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի՝ որպես ցանցը առաջնորդող կազմակերպության կողմից տրամադրվող ֆինանսական աջակցության տեսքով:

- **Ցանցի էվոլյուցիան և արդյունավետությունը**

ՄԿ ցանցը ներկայումս գտնվում է *ձևավորման փուլում*: Այս փուլը մեկնարկել է մի շարք վաղ գործողություններով, որոնց նախաձեռնողն է Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալը: Ինչպես ցանցերի մեծամասնության դեպքում՝ այստեղ նույնպես նախնական փուլում էական է նախաձեռնողի դերը մյուսներին մոբիլիզացնելու և խնդիրները ձևակերպելու համար: Նախաձեռնման ենթափուլն արտահայտվել է ՄԿ երեք կենտրոնների աջակցմամբ և ցանցի նախնական հայեցակարգի ձևակերպմամբ: Երբ արդեն ցանցի ձևավորման գաղափարը հասունացել էր, սկսվեցին նպատակի, պայմանների ու չափանիշների մշակումը, որոնք տեղ գտան Ցանցի ընդլայնման հայեցակարգում (2020): Այս փուլի կարևոր հանգամանքներից էր «կրիտիկական զանգվածի» առկայությունը՝ ի դեմս գործընկեր կազմակերպությունների: Ձևավորման փուլում են տեղի ունեցել անդամակցության հայտերի ընդունումը, հայեցակարգի ներկայացումն ու քննարկումը և վերջապես Փոխըմբռնման հուշագրի ստորագրումը:

Գրականությունը կարևորում է ցանցի ձևավորումից հետո՝ զարգանալու համար որոշակի ժամանակ տալը: Այս առումով կարևոր է Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից հուշագրով սահմանված երկու տարվա ժամանակաշրջանը, երբ ցանցը կֆինանսավորվի առաջնորդ կազմակերպության կողմից: Այս ժամանակահատվածը կծառայի որպես ցանցի կայացման ու զարգացման հեռանկարների փորձաշրջան: Նախնական փուլում կարևոր է շեշտադրել ընդհանուր հանձնառության և սեփականության արժեքները, նպատակի ու խնդիրների վրա կենտրոնացումը: Գրականության մեջ հանդիպում են կարծիքներ, որ համագործակցային մշակույթ ձևավորելու համար նախնական փուլում պետք է ավելի շատ կենտրոնանալ վարքի և ոչ թե վերաբերմունքի փոփոխության վրա: Երբ ցանցի կառուցվածքը անդամ կազմակերպություններին ուղղորդի դեպի որոշակի գործողություններ կատարելուն, նրանց վարքի փոփոխությունը կհանգեցնի վերաբերմունքի փոփոխության, որով էլ կձևավորվեն ցանցային նորմերը:

Անդամ կազմակերպությունների՝ Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից աջակցվող ծրագրերի իրականացմանը զուգընթաց ցանցը կթևակոխի զարգացման և իրականացման փուլ: Ցանցը համակարգող կազմակերպությունը պետք է պատրաստ լինի բախվել անկայունության խնդիրներին (անդամների փոփոխություն, շահերի բախում և այլն): Այս փուլում ցանցի զարգացման ու աճի համար կարևոր կլինի խրախուսել բաշխված առաջնորդությունը: Իհարկե, ինչպես արդեն նշվել է, համակարգող կազմակերպության առկայությունը բարձրացնում է ցանցի արդյունավետությունը, այնուամենայնիվ պետք է շարունակաբար հետևել իշխանության բաշխման դիսբալանսին՝ փորձելով հասնել այն կետին, երբ անդամներից շատերը ունենան մյուսներին «համոզելու» ուժ:

ՄԿ ցանցի զարգացմանը համընթաց պետք է ուշադրություն դարձնել ցանցի արդյունավետության վրա ազդող համատեքստային, կառուցվածքային և գործառույթային գործոնների խմբերին: *Համատեքստային* առումով պետք է ուշադրություն դարձնել համակարգի՝ արտաքին գործոններով պայմանավորված կայունությանը (ռեսուրսների առկայություն և աջակցություն լայն համայնքի կողմից): *Կառուցվածքային* տեսանկյունից պետք է աշխատել մեխանիզմների ինտեգրման ուղղությամբ (հաղորդակցության համատեղ համակարգի ստեղծում, համատեղ գործողություններ, ինտեգրված ծառայությունների մատուցում): Ուսումնասիրությունները խորհուրդ են տալիս սահմանափակել անդամների քանակը կամ նոր անդամներին ընտրել խիստ մեխանիզմներով, ինչը արդեն հաշվի է առնված ՄԿ ցանցի Փոխըմբռնման հուշագրում (2020): Ֆորմալացված մեխանիզմները (հանդիպումների կազմակերպման կանոնները, որոշումների կայացման ընթացակարգերը, գրավոր օրակարգերը) նույնպես նպաստում են արդյունավետությանը: Այս մեխանիզմների հիմքն արդեն դրվել է Փոխըմբռնման հուշագրով (2020) և Ցանցի ընդլայնման հայեցակարգով (2020): Հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը ՄԿ ցանցում նախատեսված է ապահովել գործունեության մասին հաշվետվությունների, գործողությունների մշտադիտարկման, ինչպես նաև մինչև 2021թ. ցանցի արդյունավետության գնահատման միջոցով: Պետք է հաշվի առնել, որ ցանցը հաշվետու պետք է լինի ոչ միայն ցանցի ներսում, այլև ավելի լայն համայնքի առջև հաղորդակցության արտաքին ալիքների միջոցով: Կառուցվածքային մեկ այլ գործոնի՝ ներքին կայունության համար կարևոր է հանգույցների հարակցումը, որն իր հերթին հիմնվում է վստահության, փոխադարձության և համագործակցության արժեքների վրա: Ցանցի արդյունավետության գործառույթային դետերմինանտները հիմնականում պայմանավորված են ցանցի համակարգողի կառավարման որակից և կոմպետենտությունից: Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալը, բացի ավանդական համակարգումը, պետք է կարողանա ստեղծել ներդաշնակ միջավայր, լուծել լարվածությունը մասնակիցների միջև և մոտիվացնել նրանց միավորվել ընդհանուր նպատակի շուրջ:

Եզրակացություն և առաջարկություններ

Համադրելով ուսումնասիրության տեսական և հետազոտական հատվածները, կարող ենք եզրակացնել՝

- Ցանցերը ճկուն կառույցներ են, որոնք օգնում են համատեղ ու համագործակցային ուժերով հասնել ընդհանուր նպատակին, ստեղծել արժեքներ և կուտակել ռեսուրսներ ու իշխանություն: Միջկազմակերպական ցանցերը, լինելով նորարարական հիբրիդներ, հաղթահարում են հիերարխիկ և ավանդական վարչարարական համակարգերի թերությունները: Վերջին ժամանակներում տարածում է գտել ցանցային համագործակցությունը տարբեր ոլորտներում, այդ թվում կրթության ոլորտում՝ ներառյալ մեծահասակների կրթությունը:
- Ուսումնասիրության արդյունքները ցույց տվեցին, որ Հայաստանում հիմնականում ցանցերը կատարում են տեղեկատվության, փորձի կիսում, փոխանակում և տարածում, կարողությունների ձևավորում, շահերի պաշտպանություն (advocacy) և քաղաքականության մշակում և առաջխաղացում (lobbying):
- Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից հիմնադրված ցանցը համագործակցային տեսակի միջկազմակերպական կիսափակ ցանց է, որը նպատակ ունի խթանել Հայաստանում մեծահասակների կրթության և ցկյանս ուսումնառության հնարավորությունները և նպաստել ՄԿ ինստիտուցիոնալացմանը և մասնագիտացմանը: Ցանցը դեռևս գտնվում է իր զարգացման առաջին՝ ձևավորման փուլում:
- ՄԿ ցանցը այս փուլում ունի կենտրոնացված կառավարման համակարգ՝ առաջնորդ կազմակերպության՝ Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի շուրջ միավորելով ինը անկախ կազմակերպությունների:
- Այս ցանցը իր հայեցակարգով և արդեն իսկ մեկնարկած գործողություններով իրականացնում է կարողությունների զարգացման, տեղեկատվության ու գիտելիքի փոխանակման, ուսուցման, ջատագովության, ծառայությունների համատեղ մատուցման ու ռեսուրսների բաշխման գործառույթներ:

Առաջարկներ

- Քանի որ մեկ համակարգող կազմակերպությունից և ներսում ուժեղ կապեր ունեցող տարբեր ենթախմբերից բաղկացած ցանցը համարվում է ավելի արդյունավետ մոդել, առաջարկվում է քայլեր ձեռնարկել ցանցի անդամ կազմակերպությունների միջև համակողմանի փոխազդեցությունները զարգացնելու ուղղությամբ: Փոխազդեցությունների հաճախությունը և հանգույցների՝ միմյանց հետ անցկացված ժամանակի երկարությունը կարող են ծառայել որպես կապերի ուժգնության չափման քանակական ցուցանիշներ:
- Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալը կարող է դիտարկել ցանցի հանգույցների տեսակների ընդլայնումը ցանցի գործունեության հետագա փուլերում՝ ընդգրկելով ոչ միայն կազմակերպությունների, այլև անհատ փորձագետների:
- Առաջարկվում է հետագա փուլերում խրախուսել մյուս անդամների կողմից գիտելիքի ներդրումը և միմյանց միջև տեղեկատվության և գիտելիքի

համակողմանի փոխանակումը: Կարող են օգտագործվել միջազգային փորձի այնպիսի տեխնիկաներ, ինչպիսին են որոշակի հաճախականությամբ պատրաստվող ու շրջանառվող ցանցային լրատուն, մրցանակաբաշխությունները ցանցի ներսում և այլն:

- Ցանցի ձևավորման փուլում առաջարկվում է ավելի շատ կենտրոնանալ անդամ կազմակերպությունների վարքի և ոչ թե վերաբերմունքի փոփոխության վրա: Երբ ցանցի անդամ կազմակերպությունները ուղղորդվում են դեպի որոշակի գործողությունների կատարումը, նրանց մոտ գրանցվում է վարքի փոփոխությունը: Վերաբերմունքի փոփոխությունը հետևում է վարքի փոփոխությանը, որով էլ ձևավորվում է համագործակցային մշակույթը:
- Ցանցի արդյունավետությունը բարձրացնելու համար անհրաժեշտ է խրախուսել անդամ կազմակերպությունների որակավորված մեծամասնությանը ներգրավվել ցանցային գործընթացներին: Այսինքն, կարևոր է, թե ցանցի անդամ յուրաքանչյուր կազմակերպության մակարդակով ովքեր են անմիջականորեն մասնակցում ցանցային աշխատանքներին:
- Ցանցի շարունակականության, կայունության համար ձևավորման փուլում պետք է մշակել երկարաժամկետ ռազմավարության սցենարներ կամ տեսլական, այդ թվում ապագայում կառավարման մոդելների, գործունեության ուղղությունների վերաբերյալ:
- Ցանցի զարգացման ու ընդլայնման հաջորդ փուլերում ջատագովության գործառույթի իրականացման հետ զուգընթաց, ՄԿ ցանցը կարող է վերանայել իր նպատակները՝ ավելացնելով քաղաքականության մշակման գործառույթը:
- Ցանցի հիմնական առաքելությունը պետք է լինի հենց մեծահասակների կրթության վերաբերյալ իրազեկվածության բարձրացումը ինչպես լայն հասարակության, այնպես էլ կրթական քաղաքականություն մշակողների շրջանում: Ըստ ուսումնասիրության մասնակիցների՝ մեծահասակների կրթության խնդիրների վերհանումը և դրանց ուղղված քաղաքականությունների մշակումը և/կամ քաղաքականությունների վրա ազդեցությունը ևս ցանցի կարևոր գործառույթը պետք է լինի:
- Ցանցի հաջորդ՝ զարգացման և իրականացման փուլում առաջարկվում է խրախուսել բաշխված առաջնորդությունը: Պետք է շարունակաբար վերահսկել իշխանության բաշխման դիսբալանսը՝ եթե ոչ բոլոր անդամներին, ապա գոնե մեծամասնությանը տալով որոշումների կայացման վրա ազդելու իշխանություն:
- Կառուցվածքային տեսանկյունից պետք է աշխատել ցանցային մեխանիզմների և գործիքների ինտեգրման ուղղությամբ: Կարելի է ստեղծել հաղորդակցության համատեղ համակարգ, իրականացնել համատեղ գործողություններ, մշակել ինտեգրված ծառայություններ:
- Ցանցի կայունության համար պետք է երաշխիքներ ստեղծել՝ գիտելիքի շարունակական փոխանակում, բովանդակային դիսկուրսի մշակույթի ձևավորում, գաղափարների շուրջ համաձայնության շրջանակի մշակում, միջազգային բաղադրիչի ապահովում:
- Քանի որ համայնքի աջակցությունը կարևոր համատեքստային գործոն է ցանցի արդյունավետության համար, առաջարկվում է ցանցի ներքին հաշվետվողականության մեխանիզմներից զատ մշակել արտաքին հաղորդակցության ալիքներ՝ ապահովելու հաշվետվողականությունը ավելի լայն համայնքի կամ հասարակության առջև:

Գրականության ցանկ

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի գործընկերային ցանցի ընդլայնման հայեցակարգ: Նպատակ, պայմաններ ու չափանիշներ, Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակ, 2020

Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի կողմից ֆինանսական աջակցություն փոքր ծրագրերի իրականացման համար: Ուղեցույց, Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակ, 2020

Փոխըմբռնման հուշագիր Գերմանիայի ժողովրդական բարձրագույն դպրոցների միության միջազգային համագործակցության ինստիտուտի Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակի և մեծահասակների կրթության բնագավառում գործող գործընկեր կազմակերպությունների միջև, Երևան, հունիսի 5, 2020

Aalst, v. F. (2003). Networking in Society, Organisations and Education. In OECD (Hrsg.), *Networks of Innovation – Towards New Models for Managing Schools and Systems* (pp. 33-49). Paris: OECD: Schooling for Tomorrow Series.

Berger, P.L., and Luckmann, T. (1967). The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. London: Penguin.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M., & Saunoi-Sandgren, E. O. (2009). Designing and managing cross-sector collaboration: A case study in reducing traffic congestion. Washington, D.C.: IBM Center for The Business of Government.

Casebeer, A. L., Reay, T., Dewald, J., & Pablo, A. (2010). Knowing through doing: Unleashing latent dynamic capabilities in a public sector context. In Walshe, K., Harvey, G., & Jas, P. (Eds.). Connecting knowledge and performance in public services (251–275). Cambridge: Cambridge University Press.

Chen, B. (2008). Assessing inter-organizational networks for public service delivery: A process-perceived effectiveness framework. Public Performance & Management Review, 31(3), 348.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, (21)10–11, 1105–1121.

European Association for the Education of Adults. (2019). Grundtvig award, excellence in adult education: Life skills. Retrieved from https://eaea.org/wp-content/uploads/2019/09/Grundtvig_award_publication_final_2019_web-1.pdf

European Association for the Education of Adults. (2019). Manifesto for adult learning in the 21st century: The power and joy of learning. Retrieved from https://eaea.org/wp-content/uploads/2019/04/eaea_manifesto_final_web_version_290319.pdf

Hale, K. (2011). How information matters: Networks and public policy innovation. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Hall, T. E., and O'Toole, L. Jr. (2004). Shaping Formal Networks through the Regulatory Process. Administration & Society 36 (2): 186 – 207.

Hämäläinen, T. & Schienstock, G. (2020). Innovation Networks and Network Policies. Researchgate, https://www.researchgate.net/publication/237790949_Innovation_Networks_and_Network_Policies

Hartley, J., & Benington, J. (2006). Copy and paste, or graft and transplant? Knowledge sharing through inter-organizational networks. Public Money & Management, 26(2), 101.

Hasnain-Wynia, R., S. Sofaer, G.J. Bazzoli, et al. 2003. 'Members' Perceptions of Community Care Network Partnerships' Effectiveness', Medical Care Research and Review, 60, 4, 40–62.

Hopkins, D. (2003). Understanding Networks for Innovation in Policy and Practice. In OECD (Hrsg.), *Networks of Innovation – Towards New Models for Managing Schools and Systems* (pp. 153-165). Paris: OECD: Schooling for Tomorrow Series.

Howlett, M. (2002). Do Networks Matter? Linking Policy Network Structure to Policy Outcomes: Evidence from Four Canadian Policy Sectors 1990–2000, Canadian Journal of Political Science, 35, 2, 235–67

Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. Journal of Public Administration Research and Theory, 21(suppl1)

Johannison, B. (1987). Beyond process and structure: social exchange networks, International Studies of Management and Organisation, 17:1, pp. 49-63.

Junke, E.G. 2005. 'Management Tenure and Network Time: Non Experience Affects Bureaucratic Dynamics', Journal of Public Administration Research and Theory, 15, 1, 113–31

Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network structures: Working differently and changing expectations. Public Administration Review, 64(3), 363–371.

Knight, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. Human Relations, 55(4), 427.

Knight, L., & Pye, A. (2005). Network learning: An empirically-derived model of learning by groups of organizations. Human Relations, 58(3), 369–392.

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. Academy of Management Review, 31(4), 833–863.

Limachi, W. and Salazar, M. (2017). Youth and adult education in Bolivia: Networking for transformation, in Avramovska, M., Hirsch, E., Schmidt-Behlau, B. (Eds.) (2017). *"Adult Education Centers as a key to development – challenges and success factors".* International Perspectives in Adult Education (78). Bonn: DVV International.

Lundvall, B.Å. and S. Borras (1997), The globalising learning economy: Implications for innovation policy, European Commission, Targeted socio-economic research, EUR 18307.

McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. Public Administration Review, 66(s1), 33–43.

Meier, K.J, and L.J. O'Toole, Jr. 2003. 'Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking', Public Administration Review, 63, 6, 689–99.

Milward, H. B., and Keith G. P. (1998). Measuring Network Structure. Public Administration 76 (2): 387 – 407.

Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). A manager's guide to choosing and using collaborative networks. Washington, D.C.: IBM Center for The Business of Government.

Milward, H. B., Provan, K. G., Fish, A., Isett, K. R., & Huang, K. (2010). Governance and collaboration: An evolutionary study of two mental health networks. Journal of Public Administration Research and Theory, 20(SUPPL. 1), i125–i141.

Monge, P. R., & Contractor, N. (2003). Theories of Communication Networks. New York: Oxford University Press.

Networks Leadership Summit IV. (2009). The power of networks in times of change. Banff, Alberta (unpublished report).

Page, S. (2003). Entrepreneurial Strategies for Managing Interagency Collaboration, Journal of Public Administration Research and Theory, 13, 3, 311–40.

Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. Administrative Science Quarterly, 40, 1–33.

Provan, K., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. Journal of Management, 33(3), 479.

Provan, K., & Huang, K. (2012). Resource tangibility and the evolution of a publicly funded health and human services network. Public Administration Review, 72(3), 366–375.

Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. Public Administration Review, 72(5), 638–648.

Pfeffer, J. and Gerald, R. S. 1978. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.

Popp, J. K., Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A., Lindstrom, R. (2014). *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*, Washington, DC: IBM Center for The Business of Government.

Powell, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, edited by Barry M. Staw and L. L. Cummints, 295 – 336. Greenwich, CT: JAI Press.

Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 229.

Rugman, A. and D'Cruz, J. (1996). The Theory of the Flagship Firm, In Innovation and International Business, Proceedings of the 22nd Annual Conference of the European International Business Academy, Vol. 2, Institute of International Business, Strockholm.

Sliwka, A. (2003). Networking for Educational Innovation: A Comparative Analysis. In OECD (Hrsg.), *Networks of Innovation – Towards New Models for Managing Schools and Systems* (pp. 49-65). Paris: OECD: Schooling for Tomorrow Series.

Thorgren, S., Wincent, J., & Örtqvist, D. (2009). Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. Journal of Engineering and Technology Management, 26(3), 148–166.

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. Public Administration, 88(2), 528–550.

Vangen, S. and C. Huxham. 2003. 'Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaborations', The Journal of Applied Behavioral Science, 29, 1, 5–31.

Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. Public Administration Review, 68(2), 334–349.

Հավելվածներ

Հավելված 1. Հայաստանյան ցանցերի փորձի ուսումնասիրության գործիքներ

Հայաստանյան միավորումներում ներգրավված կազմակերպությունների ներկայացուցիչների հետ հարցազրույցի հարցաշար

Ներկայացնել ուսումնասիրություն իրականացնող կազմակերպությունը, նպատակը, շրջանակը: Ընդգծել, որ հարցազրույցը ձայնագրվելու է միայն վերլուծության համար կարևոր տեղեկատվությունը չկորցնելու նպատակով և փոխանցվելու է միայն Դի-Վի-Վի հայաստանյան գրասենյակին:

Տեղեկացնել, որ հարցազրույցը կտևի շուրջ 60 րոպե:

Ներածական հարցեր

- Խնդրում եմ ներկայանալ՝ մասնագիտություն, փորձ: Ո՞ր միավորումն եք ներկայացնում, որ ոլորտում է գործում միավորումը, երբ է ստեղծվել:
- Կարո՞ղ եք ասել, թե ի՞նչպես է ստեղծվել միավորումը՝ ինչ նպաստեց դրան, ո՞րն էր դրա հիմնական շարժառիթը:
- Քանի՞ կազմակերպություն է ներգրավված Ձեր միավորման մեջ: Ինչպե՞ս է տեղի ունեցել այդ կառույցների ներգրավվումը: Ինչպես է իրականացվում անդամակցության գործընթացը: Ի՞նչ գործոն/ներ է/ներ ազդում, նպաստում միավորման շարքերը համալրելու համար: Ինչպիսին է միավորման մեջ դերերի բաշխումը: Քանի կազմակերպություն է ակտիվ մասնակցում միավորման աշխատանքներին:
- Ներկայումս կա՞ հիմնական/կազմակերպչական թիմ, որն իրականացնում է միավորման գործունեությունը: Եթե ԱՅՈ, եթե այո, ինչպես է դա ձևավորվել: Ինչպե՞ս եք բաժանում դերերը թիմում:
- Ինչպե՞ս են կայացվում որոշումները: Ինչպե՞ս եք որոշում, թե ի՞նչ անել հաջորդը: Դուք ունե՞ք երկարաժամկետ ռազմավարություն:
- Ինչպիսի ռեսուրսների է տիրապետում միավորումը: Ինչպիսի՞ կապի միջոցներ եք օգտագործում: Դուք կանոնավոր կերպով հանդիպու՞մ եք: Ինչ եք կարծում, այս հիմնական խումբը մեկ տարվա ընթացքում բաղկացած կլինի՞ նույն մարդկանցից:
- Ինչպե՞ս է իրականացվում միավորման ֆինանսավորումը: Երբևէ դիմե՞լ եք ֆինանսավորման հնարավորությունների (դեսպանատներ, կազմակերպություններ): Եթե այո՝ ապա ում: Եթե ոչ, ապա ինչու՞:

Բովանդակային հարցեր

- Ո՞րն է, որո՞նք են միավորման հիմնական նպատակները և գործառույթները: Միավորումն ունի երկարաժամկետ ռազմավարություն: Եթե այո, ինչպես է այն մշակվել: Եթե ոչ, ինչպես է մշակվում գործողությունները:

- Միավորման գործունեության շրջանակներում իրականացվում է՝
    - Տեղեկատվության կիսում և տարածում
    - Գիտելիքի ստեղծում և փոխանակում
    - Կարողությունների կառուցում (capacity building) և սոցիալական կապիտալի ձևավորում
    - Անհատական, կազմակերպական և ցանցային ուսուցում
    - Նորարարություն
    - Պրոբլեմի լուծում, դժվար խնդրի կառավարում
    - Ծառայության արդյունավետ մատուցում և համակարգում
    - Քաղաքականության մշակում
    - Համագործակցային կառավարում (collaborative governance)

- Արդյո՞ք կան խմբեր, կազմակերպություններ, պետական կառույցներ, որոնք կենտրոնացած են նույն խնդիրների լուծման վրա: Եթե այո, ապա համագործակցո՞ւմ եք նրանց հետ: Եթե այո՝ ապա ինչպե՞ս: Եթե ոչ՝ ապա ինչո՞ւ:
- Ի՞նչ եք կարծում, ձեր ոլորտում բարելավված համագործակցությունը կարո՞ղ է նպաստել ձեր աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը: Եթե այո, ապա ինչպիսի՞ աջակցություն է Ձեզ անհրաժեշտ համագործակցությունն բարելավելու համար:
- Որո՞նք են այն մարտահրավերները, որոնց հետ Դուք բախվել եք, բախվում եք՝ միավորման գործունեության ընթացքում: Ինչպե՞ս եք հաղթահարում այդ մարտահրավերները: Միավորումը բախվել է հետևյալ մարտահրավերների հետ և ինչպես է հաղթահարել դրանք՝

    - Կոնսենսուսի հասնելը ցանցի նպատակի ու խնդիրների վերաբերյալ
    - Կազմակերպական մշակույթների բախում
    - Ինքնավարության պոտենցյալ կորուստ
    - Վստահելի հարաբերությունների ձևավորման վրա ծախսվող ժամանակ և ջանքեր
    - Իշխանության անհավասարություն

- Որո՞նք են Ձեր միավորման ձեռքբերումները: Ինչպե՞ս եք պլանավորում Ձեր «հաջորդ քայլերը»՝ մյուս/այլ նպատակներին հասնելուց համար:
- Դուք կամ միավորման որևէ անդամ երբևէ մասնակցե՞լ եք ուսումնական/վերապատրաստման միջոցառմանը/ծրագրին, որն օգնեց բարելավել միավորման աշխատանքը: Եթե այո, ապա ինչն է այն արժեքավոր դարձրել: Հատուկ թեման էր, թե՞ ձևաչափը: (կարո՞ղ եք օրինակ բերել): Դուք կամ Ձեր խմբի որևէ անդամ մասնակցե՞լ եք ուսումնական/վերապատրաստման միջոցառմանը/ծրագրին, որն օգտակար չէր: Ինչո՞ւ այդպես եղավ:
- Գիտե՞ք որևէ այլ միավորում, ում կատարած աշխատանքը կարելի է ուսումնասիրել: Եթե այո, խնդրում եմ նշել միավորման անունը:

- Ի՞նչ տեսակի հմտություններ/մոտեցումների կարիք ունեք։ Ինչպե՞ս կցանկանաք ստանալ այդ հմտությունները՝ մենթորություն, դասընթացներ և այլն։
- Եթե պատմական հայացք նետենք միավորման գործունեության վրա, ինչպիսի փուլեր կառանձնացնեք և ինչու։

Աշխատանքները արտակարգ դրության պայմաններում/COVID-19

- Ի՞նչ եք կարծում, COVID-19-ի հետ կապված սահմանափակումները ինչպե՞ս և որքանո՞վ են ազդում միավորման աշխատանքի վրա այժմ և ինչպե՞ս կազդեն մոտ ապազայում։
- Ի՞նչ քայլեր եք ձեռնարկել կամ ձեռնարկելու COVID-19 պայմաններում միավորման գործունեությունը չխաթարելու համար։

Եզրափակիչ հարցեր

- Հայաստանում նմանատիպ միավորումներ ստեղծող, նախաձեռնող կառույցներին ինչպիսի խորհուրդներ կտայի՞ք։ Ինչ հանգամանքներ, գործոններ պետք է հաշվի առնել միավորումների ստեղծման և կայացման համար։ Որո՞նք են Ձեր կողմից քաղված դասերը միավորման ստեղծման ճանապարհին։
- Կա հարց, որին քիչ կամ սահմանափակ անդրադարձ եղավ և կցանկանայիք ավելացնել, եթե այո, խնդրում եմ նշել։

Հայտնել շնորհակալություն հարցազրույցին մասնակցելու և պատասխանների համար։

Ստեղծվելիք մեծահասակների կրթության ցանցի հավանական անդամների հետ հարցազրույցի հարցաշար

- *Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի աջակցությամբ գործող մեծահասակների կրթության կենտրոնների ներկայացուցիչներ*
- *Ստեղծվելիք մեծահասակների կրթության ցանցի հավանական անդամ այլ կառույցների ներկայացուցիչներ*

Ներկայացնել ուսումնասիրություն իրականացնող կազմակերպությունը, նպատակը, շրջանակը։ Ընդգծել, որ հարցազրույցը ձայնագրվելու է միայն վերլուծության համար կարևոր տեղեկատվությունը չկորցնելու նպատակով և փոխանցվելու է միայն Դի-Վի-Վի հայաստանյան գրասենյակին։

Տեղեկացնել, որ հարցազրույցը կտևի շուրջ 60 րոպե։

Ներածական հարցեր

- Խնդրում եմ ներկայանալ, ներկայացնել կազմակերպությունը, որքան ժամանակ է գործում կազմակերպությունը, ինչ հիմնական գործունեություն է ծավալում:
- Ինչպիսի համագործակցությունը ոլորտում գործող այլ կառույցների հետ՝ պետական, հասարակական, միջազգային, տեղական: Խնդրում եմ բերել օրինակներ:

Բովանդակային հարցեր

- Կազմակերպությունը անդամակցում է որևէ միավորման, ցանցի՝ տեղական և միջազգային: Եթե այո, խնդրում եմ մանրամասնել, եթե ոչ՝ երբևէ փորձել է անդամակցել:
- Դի-Վի-Վի հայաստանյան գրասենյակը նախաձեռնել է ստեղծել մեծասակների կրթության ցանց: Խնդրում եմ ներկայացնել այդ ցանցի վերաբերյալ Ձեր տեսլականը, մոտեցումը, մասնավորապես՝ նպատակներ, գործառույթներ, անդամակցություն, կառավարում:
- Ինչպիսի՞ ակնկալիքներ ունեք Դի-Վի-Վի հայաստանյան գրասենյակից որպես ցանցի անդամ կառույց:
- Ո՞ր կառույցների հետ եք տեսնում նման ցանցի, միավորման ստեղծումը: Խնդրում եմ հիմնավորել:
- Որո՞նք են Ձեր կազմակերպության ուժեղ, թույլ կողմերը, որոնք կարևոր են նման միավորման մեջ ներառվելու համար:
- Նման ցանցի, միավորման ստեղծման համար ինչպիսի՞ նախադրյալներ և հնարավորություններ կան այսօր:
- Որո՞նք են նման ցանցի, միավորման ստեղծման համար խոչընդոտները և մարտահրավերները: Ինչպե՞ս եք տեսնում այդ խոչընդոտների հաղթահարումը:
- Ինչպիսի՞ աջակցության կարիք ունի Ձեր կազմակերպությունը նման ցանցում ներգրավվելու համար:
- Ինչպիսի՞ աջակցության կարիք կունենա միավորումը ստեղծման սկզբնական փուլում և հետագա փուլերում:

Եզրափակիչ հարցեր

- Հայաստանում միավորումներ ստեղծող, նախաձեռնող կառույցներին ինչպիսի՞ խորհուրդներ կտայիք: Ի՞նչ հանգամանքներ, գործոններ պետք է հաշվի առնել միավորումների ստեղծման և կայացման համար:
- Կա հարց, որին քիչ կամ սահմանափակ անդրադարձ եղավ և կցանկանայիք ավելացնել, եթե այո, խնդրում եմ նշել:

Հայտնել շնորհակալություն հարցազրույցին մասնակցելու և պատասխանների համար:

Փորձագետների շրջանում հարցազրույցի հարցաշար

Ներկայացնել ուսումնասիրություն իրականացնող կազմակերպությունը, նպատակը, շրջանակը: Ընդգծել, որ հարցազրույցը ձայնագրվելու է միայն վերլուծության համար կարևոր տեղեկատվությունը չկորցնելու նպատակով և փոխանցվելու է միայն Դի-Վի-Վի հայաստանյան գրասենյակին:

Տեղեկացնել, որ հարցազրույցը կտևի շուրջ 60 րոպե:

Ներածական հարցեր

- Խնդրում եմ ներկայանալ՝ կառույց, ոլորտ:
- Ներկայացնել մեծահասակների կրթության ոլորտում առկա հիմնախնդիրները, որոնց շուրջ ոլորտում գործող կառույցների ջանքերի միավորման ներուժ, անհրաժեշտություն է առկա այսօր Հայաստանում:

Բովանդակային հարցեր

- Դի-Վի-Վի հայաստանյան գրասենյակը նախաձեռնել է ստեղծել մեծասակների կրթության ցանց: Խնդրում եմ ներկայացնել այդ ցանցի վերաբերյալ Ձեր տեսլականը, մոտեցումը, մասնավորապես՝ նպատակներ, գործառույթներ, անդամակցություն, կառավարում:
- Ո՞ր կառույցներին եք տեսնում նման ցանցի մեջ: Խնդրում եմ հիմնավորել:
- Նման ցանցի ստեղծման համար ինչպիսի՞ նախադրյալներ և հնարավորություններ կան այսօր Հայաստանում:
- Որո՞նք են նման ցանցի ստեղծման համար խոչընդոտները և մարտահրավերները: Ինչպե՞ս եք տեսնում այդ խոչընդոտների հաղթահարումը:
- Ինչպիսի՞ աջակցության կարիք կունենա ցանցը ստեղծման սկզբնական փուլում և հետագա փուլերում:

Եզրափակիչ հարցեր

- Հայաստանում միավորումներ ստեղծող, նախաձեռնող կառույցներին ինչպիսի՞ խորհուրդներ կտայիք: Ի՞նչ հանգամանքներ, գործոններ պետք է հաշվի առնել միավորումների ստեղծման և կայացման համար:
- Կա հարց, որին քիչ կամ սահմանափակ անդրադարձ եղավ և կցանկանայիք ավելացնել, եթե այո, խնդրում եմ նշել:

Հայտնել շնորհակալություն հարցազրույցին մասնակցելու և պատասխանների համար:

Հավելված 2. Ուսումնասիրության մասնակից կառույցներ և փորձագետներ

Ցանցեր, միավորումներ, կոալիցիաներ

1. Մեծահասակների կրթության ասոցացիա
2. Վարուժան Ավանեսյան, Ցկյանս ուսումնառության հայաստանյան լիգայի նախագահ
3. Նունե Բալյան, Երեխաների իրավունքների պաշտպանության ցանցի գործադիր տնօրեն
4. Գրիգոր Ջանիկյան, Երիտասարդական կազմակերպությունների միություն՝ ՄԵԿ հարթակի համակարգող
5. Արտաշես Տոռոզյան, Հայկական կրթական ցանցի նախագահ
6. Դավիդ Ջիկիա, Դի-Վի-Վի վրաստանյան գրասենյակ
7. Նազարեթ Նազարեթյան, Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի տարածաշրջանային տնօրեն, հայաստանյան գրասենյակի նախկին տնօրեն

Մեծահասակների կրթության ցանցի անդամ կառույցներ

1. Նունե Սարուխանյան, Կանաչ արահետ ՀԿ /Green Lane նախագահ
2. Արմինե Հովհաննիսյան, Դիլիջանի համայնքային կենտրոնի համակարգող
3. Լալա Մկրտչյան, Գավառի պետական համալսարանի ակադեմիական խորհրդատու
4. Անահիտ Գևորգյան, Մարտունու կանանց համայնքային խորհուրդ ՀԿ նախագահ
5. Գոհար Մնացականյան, Սևան երիտասարդական ակումբ ՀԿ նախագահ
6. Կարեն Հովհաննիսյան, Սիսիանի մեծահասակների կրթության կենտրոնի տնօրեն
7. Շահանե Հալաճյան, Հայաստանի մանուկներ հիմնադրամ, ՔՈԱՖ ՍՄԱՐԹ կենտրոնի ծրագրերի ղեկավար
8. Կարինե Գյադուկյան, Շիրակի թեմի սոցիալ-կրթական կենտրոնի տնօրեն

Փորձագետներ

1. Լուսինե Խառատյան, կրթության փորձագետ, Դի-Վի-Վի Ինթերնեյշնալի հայաստանյան գրասենյակի նախկին տնօրեն
2. Սերոբ Խաչատրյան, կրթության փորձագետ
3. Վահրամ Սողոմոնյան, կրթության փորձագետ, Կրթական քաղաքացիական նախաձեռնության համակարգող խորհրդի անդամ
4. Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան, արձակագիր, Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի տնօրեն