

## ՔՀԿ կառավարման դպրոց

Մարտի 24 - 25, 2016թ.

Ծրագրի արդյունքը և դրա տարատեսակները. Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան

Տրամաբանական կառուցվածք. Իգարելլա Սարգսյան

**Գևորգ** Շատ լավ: Բարի լույս նորից: Ուրեմն, ինչպես գիտեք, մենք դպրոցը ինչպե՞ս ենք կառուցում՝ ընդհանուրից դեպի ավելի կոնկրետը, մասնավորը, մասնակցայինը, և երեկ դուք արդեն բավական ծանոթացաք մի շարք հարցերի հետ: Խորացաք: Հարցեր, որոնք գիտեիք, գուցե նոր ձևի նայեցիք: Հիմա էլ դուք լսեցիք դոնորների կողմից մի շարք շատ կարևոր առաջարկներ, թե ինչպես պետք է ձևավորել ծրագիրը: Ես փաստորեն շատ բաներ երևի կրկնեմ գուցե մի քիչ ուրիշ լեզվով: Կրկին ներողություն եմ խնդրում, եթե դուք արդեն ծանոթ եք սրան: Իհարկե կան բաներ, որոնց դուք այդ լեզվով ծանոթ չեք լինի, որը որ ես եմ օգտագործում: Ուրեմն նախ և առաջ ես ուզում էի ասել, որ իմ փորձով ինչ տարբերություն կա աշխարհի նախկին տեսքի և այսօրվա միջև: Ի՞նչ է փոխվել քսաներորդ դարի տասական, քսանական թվականների՝ Ֆորդի ժամանակներից և այսօր: Շատերը գուցեև տեսել եք կամ լսել եք, որովհետև մենք մի շարք տարբեր միջոցառումներում արտահայտել ենք այդ միտքը և մեզ մոտ դա արտահայտվում է այսպիսի մի նկարի տեսքով սովորաբար: Այդ նկարը երևի մեր վեբ կայքում ինչ-որ տեղ կա: Կներեք շատ տգեղ եմ իհարկե նկարելու: Սա կոչվում է **մարդ-նվազախումբ**: Սա մի մարդ է, ով ունի շատ ձեռքեր, շատ ոտքեր և շատ գլուխներ: Մենք անվանում ենք գլխավոր փոփոխությունը՝ մարդ-նվազախումբ: Ֆորդի ժամանակ իրադրությունը սկզբունքորեն ուրիշ էր: Այնտեղ փորձում էին ստեղծել և արտադրել մարդ-ականջ: Եթե գիտեք էդ անեկդոտը. ասում է՝ ինչ ես աշխատում, ասում է ատաղձագործի մոտ ականջ եմ աշխատում: Այսինքն մի տեղ, որտեղ ատաղձագործը գրիչն է դնում: Ուրեմն փոխանակ լինի մարդ, որը մի ֆունկցիա է կատարում, աշխարհը անցնում է մի տարբերակի, երբ մարդը բազում-բազում ֆունկցիաներ է կատարում: Դա սկզբունքային փոփոխություն է և՛ վերաբերմունքի դեպի մարդը, և՛ նրա արժանապատվությունը, և՛ մեր գործունեության: Սա ինչո՞վ է պայմանավորված: Որ եթե մինչ այդ մարդը ականջի կամ մուրճի դեր էր կատարում, այսինքն, ինստրումենտ, որպես գործիք էր դիտարկվում արտադրական համակարգի մեջ, բոլոր, ասենք, հասարակական համակարգերի մեջ: Այժմ մարդը որպես պրոյեկտ անող է դիտարկվում: Ամեն մարդ անում է պրոյեկտ: Ընդ որում պարզ է, որ պատմականորեն միշտ էլ եղպես եղել է: Այսինքն, միշտ մարդիկ պրոյեկտներ են անում իրենց կյանքում, ուղղակի դա չէր գիտակցված: Այսինքն, այս պարագիծի փոփոխությունը, դա գիտակցության փոփոխություն է ավելի շատ: Մարդիկ պրոյեկտ անող արարածներ են, և դա հասկանալը բերել է նրան, որ մենք տեղափոխվել ենք աշխարհով մեկ պրոյեկտային պարադիգմ: Մենք հիմա գտնվում ենք պրոյեկտային պարադիգմում: Պրոյեկտային պարադիգմը նշանակում է, որ բոլորը անընդհատ տարբեր խմբերով, որպես առանձին մարդ, որպես ՀԿ, որպես հասարակություն, պետություն, պետությունների համախմբում, բոլորը պրոյեկտներ են

անում: Պարադիզմը, գիտեք, հայերեն նաև ասում են հարացույց, բայց նշանակում է, որ տարբերությունը նույնկերպ է, ինչքան ասենք նյուտոնյան ֆիզիկան և Էյնշտեյնի ֆիզիկան: Նյուտոնյան ֆիզիկան համարում էր, որ չի կարող պատահի՝ ժամանակը փոխվի՝ միշտ նույն չափսի է: Էյնշտեյնյան ֆիզիկան ապացուցեց, որ լույսի արագությունների դեպքում ժամանակը փոխվում է՝ արագանում կամ դանդաղում է: Փոխվեց պարադիզմը, փոխվեց հարացույցը: Նույնկերպ այստեղ: Մինչ այդ մարդուն դաստիարակում, ստեղծում էին լավագույնս որպես ականջ կամ մուրճ, կամ գրիչ կամ ինստրումենտ՝ գործիք: Այժմ նույնիսկ եթե մենք այդպիսի հետամնաց ուսումնական ձեռնարկում լինենք, որը այդ է անում, բայց մենք գիտենք, որ դա բավարար չէ ու մենք ինքներս պիտի ընտրենք այն ուսումնական հաստատությունը, որը դա չի անում, այլ մարդ-նվագախումբ է պատրաստում կամ ինքներս դառնանք մարդ-նվագախումբ: Պարզապես որպեսզի ապրենք այս կյանքում, նույնիսկ եթե մենք ՀԿ-ում չենք աշխատում ու ՀԿ-ական պրոյեկտներ չենք անում: Դա դարձել է սկզբունք: Այդ գլխավորագույն սկզբունքը շատ կարևոր է ծրագրեր մտածելիս, գծագրելիս, նախագծեր ստեղծելիս և ծրագրեր իրագործելիս: Բնականաբար սա ի՞նչ է նշանակում: Որ դու քո ինքնությունը չես կիսում: Որ դու ոչ թե տվյալ պահին ինժեներ ես, իսկ գնում ես տուն՝ հայր ես կամ մայր ես: Որ դու և՛ ինժեներ ես, օգտվում ես այն արժեքից, որ դու նաև հայր ես, կամ մայր ես: Եվ երբ դու հայր ես, կամ մայր ես՝ օգտվում ես այն արժեքից, որ դու ինժեներ ես: Որ եղբայրի անջրպետ քո ինքնության տարբեր մասերի միջև չկա: Եվ եթե դու քո էմոցիան, ինչպես երեկ մեր հարգարժան տիկինը ներդրեց, քո էմոցիան չես ներդնում քո գործունեության մեջ, այն լավ չի ստացվելու: Եթե դու սառնասրտորեն, մեխանիկական ինչ-որ մոտեցում ես ցուցաբերում, լավ չի ստացվելու: Ուրեմն օգտվել ամբողջ արժեքային համակարգից, արթուն լինել և լինել մարդ-նվագախումբ: Դա առաջին սկզբունքներից մեկն է ինձ համար: Մյուս սկզբունքը, որ ուզում էի ձեզ ասել, ես անվանում եմ **երկրորդ մտածողություն**: Դրա վերաբերյալ նույնիսկ մեր կայքում կամ նյութերի մեջ կա առանձին, ինչ-որ փոքրիկ հավաքածու, որը մենք կարող ենք ձեզ հետ հետո կիսել: Դա զայիս է մի շարք հետազոտություններից, բայց ես ձեզ նշեմ միայն ես վերջերս, մի տասը տարի առաջ երևի լույս տեսած մի հետազոտություն ամերիկյան, իսրայելյան հոգեբանների, Կալեմանի խմբի, որը կոչվում է Thinking fast and slow: Կարող է լսած լինեք: Մա այդ խմբի հոգեբանների երկար տարիների աշխատանքի ամփոփումն է և մի շարք էքսպերիմենտների միջոցով նրանք ցույց են տալիս մի շատ պարզ բան: Որ մարդը առաջին պահին ինչ-որ կարծիք հայտնելիս սխալական է: Այն, ինչ մենք առանց այն էլ գիտեինք: Ցույց են տալիս ամենապարզ միջոցներով, ամենապարզ էքսպերիմենտներից սկսած, ասենք գիտեք, կա այս էքսպերիմենտը՝ արդյոք հավասար են միմյանց գծված երկու հատվածները: Ըստ մարդկանց մեծ մասի դիտողության ու ունակությունների՝ սա ավելի փոքր է թվում, քան սա: Մինչդեռ նրանք հավասար են: Ուրեմն, առաջին կարծիքը, առաջին տպավորությունը, առաջին մտածողությունը շատ հաճախ սխալ է լինում: Ուրեմն, ի՞նչ անել դրա հետ կապված: Օգտագործել երկրորդ մտածողությունը: Ի՞նչպես եմ ես դա բացատրում, շատ պարզ: Օրինակ Email գրեցիր, միանգամից մի՛ ուղարկիր: Կա՛նգ առ, մի քիչ ժամանակ թող անցնի, վերընթերցի՛ր, նո՛ր ուղարկիր: Մանավանդ միանգամից մի՛ ուղարկիր, եթե հուզված ես, պարտադիր չի նույնիսկ բարկացած, նույնիսկ ուրախացած լինես: Ինչու՞, որովհետև դա դիստանցիոն, հեռակա հաղորդագրություն է, բառերը այնտեղ ուրիշ իմաստ են ստանում, և

ամեն ինչը կարող է սխալ լինել: Կարող է նույնիսկ դու մտածես՝ ես հիմա շատ հուզված եմ: Արի շատ գրեմ ներսը՝ սիրելիս, հարգելիս, շատ եմ խնդրում, շատ շնորհակալություն ու ելի վատ ստացվի: Էն մարդը կարդա, ասի, էսինչ չափից դուրս շատ գեղեցկություններ են օգտագործված էս Email-ում: Այսինքն էդ բալանսը գտնելու համար պետք է, և ես խորհուրդ եմ տալիս նաև ոչ մի դեպքում Email չուղարկել նաև գինովցած վիճակում: Նույնիսկ կես բաժակ գինի խմելուց հետո: Կանգ առ, ժամանակ տուր, սթափ հայացքով նայիր, նոր ուղարկիր, որովհետև ելի եմ ասում, հեռակա հաղորդագրության միջոցով մենք, երբ ամբողջ մարմինը մարդու չենք տեսնում, չենք հասկանում արդյոք նա ինչ վերաբերմունք է ցույց տալիս դեպի մեզ, և իր ասածը ինչպես է ուզում, որ մենք ընկալենք: Ուրեմն շատ կարևոր է կանգ առնել մի պահ, դուրս գալ քո միջից և նայել՝ երկրորդ մտածողությունը օգտագործելով: Բոլոր հարցերում: Դրա համար շատ կարևոր է ծրագիրը, նախագիծը ավարտել Deadline-ից բավական առաջ և հետո սկսել թարմ աչքով նայել: Եվ շատ կարևոր է, որ ոչ միայն դուք նայեք, այլև ուրիշը ձեր կողքից: Ե՛վ լեզվի, և՛ ռճի տեսակետից, և՛ գաղափարի, տրամաբանության, և՛ տարբեր փաստաթղթերի իրար համապատասխանությունը: Ասենք, որ բյուջեում նույն լեզուն օգտագործած լինի, ինչ-որ ծրագրի նկարագրողական մասում, և այլն: Ուրեմն սա մարդն է, որը գործում է: Նա ինչ-որ գործ է անում: Սա՝ նա մտածում է իր գործի մասին: Երկրորդ մտածողությունը մի մակարդակ բարձր է: Մարդը մտածում է, թե արդյոք այս ամբողջությունը նա, մտածելով իր գործի մասին, ինքը լավ, ճիշտ հասկացա՞մ, թե՞ պետք է մի քիչ ճշտել: Սրա հետ կապված շատ կարևոր է մյուս սկզբունքը, որը ես ուզում եմ ձեզ հետ կիսել: Ուրեմն, **նայել իրադրությանը վերջից**: Հասկանալի՞ է՝ ինչ է սա նշանակում: Ոչ թե սկսեք մտածել՝ այ հիմա ես կնստեմ նախագիծը կգրեմ, հետո կուղարկեմ, հետո կստանամ, հետո կսկսեմ անել: Միանգամից, ինչպես ես երեկ ձեզ ասում էի, ամերիկյան CV-ի մասին, միանգամից վերջը երևակայենք: Ի՞նչ է լինելու այդ ամենի վերջում՝ կես տարի հետո, մեկ տարի հետո: Տեսեք, սա շատ հետաքրքիր հոգեբանական և նաև մշակութային էլեմենտ է: Դուք գիտեք, որ տնտեսության զարգացման մեջ այդ կայունության հանգամանքը շատ մեծ դեր է կատարում: Ասում են, որ որպեսզի նորմալ տնտեսությունը զարգանա, պետք է ինչ-որ բաներ շատ կայուն լինեն, մարդ պիտի հավատա: Օրինակ, որ իր սեփականությունը իր ձեռքից չեն առնի: Ի՞նչ է դա նշանակում, որ մարդ գիտի մի տարի հետո, հինգ տարի հետո, տասը տարի հետո, ավելին, եթե իրենք չորոշեն վաճառել, իր երեխան, իր թոռը, իր ծոռը կունենա այդ սեփականությունը: Ուրեմն նա կարող է երևակայել շատ պարզունակ ձևով, պարզեցրած ու հաստատ. եդպես չի լինի ապագան, որովհետև նա կոնտեքստից դուրս է դա դիտարկում, բայց մի մասը ապագայի կարող է երևակայել: Իհարկե, ոչ երկու հարյուր տարով, բայց գոնե հարյուր տարով կարող է երևակայել, եթե ապրում է այնպիսի հասարակարգում, որտեղ իր ձեռքից չեն առնի իր սեփականությունը: Եվ եթե նույնիսկ փոքր ռիսկ կա, որ կառնեն, նա կարող է արդեն հիմա մտածել՝ ինչ անել, որ չառնեն: Նույնը ծրագրի դեպքում: Եթե դուք կարող եք երևակայել ապագան, իսկ ո՞վ չի կարող երևակայել ապագան: Նա, ով հենց այնպիսի հասարակությունում է ապրում, որտեղ ամեն ինչ չափից դուրս շատ փոփոխական է: Եվ պիտի ձեզ ասեմ, որ դա միայն մեզ չի վերաբերվում: Դա այսօր վերաբերվում է ամբողջ աշխարհին և երեկվա հարցը տեռորիզմի մասին նույնպես դրան էր առնչվում: Այսօր արդեն, օրինակ՝ ինչու՞ է Դոնալդ Տրամպը այդպիսի հաջողություն ստանում Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներում՝ ժողովրդի մոտ: Որովհետև կա այսպիսի էֆեկտ, երբ ռիսկայնությունը

մեծանում է ժողովրդի մոտ, հասարակության մոտ, ավտորիտարություն են նրանք փնտրում, ուզում են, որ իրենց վրա պատասխանատվությունը քչանա, ինչ-որ մեկը որոշումներ ընդունի: Անվտանգություն, ներփակվել, երկփեղկել, մեկուսացվել և ավտորիտարություն, հա՛: Ուրեմն ռիսկայնությունը աշխարհով մեկ շատ է մեծացել: Այն, որ առաջ Արևմուտքի աշխատողը որևէ աշխատանքի տեղում գիտեր, որ նա կաշխատի այդտեղ տաս տարի, քսան տարի, երեսուն տարի և շատ քիչ հավանական է, որ իրեն գործից հանել, եթե ինչ-որ սխալ բան չարեց: Այսօր այդպես չէ, անընդհատ գործից հանում են կամ մարդիկ իրենք են դուրս գալիս, ստեղծվում է արդեն ոչ մշտական աշխատողների դասակարգը, որը շատ դժվար ու բարդ ու այլ կերպի աշխատանքի ձև է, բայց դա է ինչ տեղի է ունենում, որովհետև էֆեկտիվության հետևից են ընկնում կազմակերպությունները: Առաջ չէին ընկնում. գրադարանավարուհի է, նստած է, մարդը եկավ մոտը, գիրք ուզեց՝ նա կաշխատի, չուզեց՝ նա պասիանս է անում: Իսկ հիմա այդպես հնարավոր չէ, արդեն, նա պետք է մտածի ինչպես անի, որ իր մոտ շատ մարդ գա: Որովհետև ամեն մարդ որ գալիս է, ինչ որ փող է գալիս իրեն դրանից, քիչ է գալիս, եթե վերցնենք ինտերնետը: Ուրեմն փոխվում է այդ ամբողջ մոտեցումը, ուրեմն ավելի էֆեկտիվ պետք է լինեն մարդիկ: Մարդիկ չեն ուզում, իրենք ուզում են մի քիչ ավելի հանգիստ, հանդարտ, կայուն, ծույլ, ուրիշ բաներով զբաղվել և պիտի էնպիսի ուրեմն գործունեությամբ զբաղվեն, որ կարողանան իրենց էլ բավարարել և՛ իրենց կարիքները, և՛ իրենց ցանկությունները և էդ ամեն ինչը շատ դժվարացնում է վիճակը և դժվարացնում է ապագան երևակայելու կարողությունը: Ես բարեբախտաբար ունեցա այդ պրոբլեմը 1991, 1992 թ. -ներից սկսած, ինչպես և իմ սերնդակիցներից շատերը: Ես հասկացա, ես մեկընդմիջտ այդ որոշումը կայացրեցի:

Մարդ կար, որ մտածում էր՝ հիմա այդպիսի ժամանակ է, կանցնի, կգնա: Ես արդեն գիտեի, որ ոչ: Աշխարհն է այդպիսին դառնում: Ոչ մի ապագա չկա, փողին երբեք հավատալ չի կարելի, փողը միշտ ընկնելու է, ամեն ինչ միշտ թանկանալու է, դու միշտ ապրում ես ռիսկայնության վիճակում, դու միշտ պետք է ունենաս երկրորդ, երրորդ, չորրորդ պլանը: Ես դրանից հետո այդպես եմ ապրում: Իհարկե, դա հեշտ չէ, դա լարվածություն է անընդհատ, բայց աշխարհը դարձավ այդպիսին շատ իմաստներով: Աստված տա, որ մենք ոչ բոլորս ստիպված լինենք այդպիսի վիճակում ապրել, բայց հենց այն, որ մենք չենք ընդունում իրադրությունը, իրականությունը խանգարում է մեզ ճիշտ գործել, ճիշտ որոշումներ ընդունել և այդ ռիսկայնության ֆակտորը եթե հաշվի առնենք, մենք կարող ենք ապագան երևակայել: Եթե մենք ծրագիր ենք անում, մենք պիտի սկսենք վերջից նայելուց: Պիտի երևակայենք, թե ինչ է լինելու դրա արդյունքում: Իմ նախորդ խոսակների ասածով՝ ոչ միայն քանակականը, այլև որակականը, որի մասին ես նույնպես կխոսեմ: Ի՞նչ է արդյունքում փոխվելու հասարակության մեջ շնորհիվ մեր ծրագրի: Մենք պետք է արդեն երևակայած լինենք, և պետք է աշխատենք քիչ, թե շատ ռեալիստական երևակայենք դա և նոր սկսենք մտածել, թե ինչ անել, որ դա փոխվի: Մյուս սկզբունքը, որի մասին ես ուզում էի ասել, դա լատիներեն բառով կոչվում է **էքսպլիկացիա**: Մա էլ շատ պարզ սկզբունք է: Նշանակում է՝ աշխատեք ամեն իմաստ արտահայտել: Մի կարծեք, որ դիմացինը կոնտեքստը հասկանում է: Դիմացինը կարող է լինել շատ խելոք, շատ զարգացած մարդ, բայց բացարձակապես այլ կոնտեքստից: Օրինակ, սա ոճի մեջ ծրագրերի ստեղծման ի՞նչ է պարտադրում: Պարտադրում է առաջին անգամ օգտագործման դեպքում հապավումները բացել: Եթե տեքստը կարդում է մարդը ու

առաջին անգամ օգտագործման դեպքում տեսնում է հապավում, որը ինքը չի հասկանում ու նույնիսկ եթե հասկանում է, հսկայական տհաճություն է զգում: Ցանկացած մարդ: Բացատրելի՞ է՝ ինչու, որովհետև հապավումը բառի իմաստ չի տալիս: Նրան թվում է, թե հապավման մեջ մարդիկ ուզում են բան թաքցնել, ուզում են իրեն խաբել: Դրա համար, առաջին կանոնն է՝ առաջին անգամ օգտագործելիս բաց գրել, օրինակ *Միջազգային Ձարգացման Կազմակերպություն*, փակագծերի մեջ հապավումը գրել (ՄԶԳ), որից հետո կարելի է հապավումը օգտագործել: Այսինքն դու ներողություն ես խնդրում, որ տեղ չգրավելու համար հետո կարճն ես օգտագործելու: Ես շատ պարզ մակարդակի վրա բացատրեցի: Սա վերաբերում է ամեն ինչին: Ես խորհուրդ եմ տալիս՝ երբ մարդ ծրագիր է սկսում երևակայել, և ամբողջ ծրագրի հետ կապված ամբողջը որպես ամբողջական անձնավորություն գրի առնի, կամ ձայնագրի ձայնագրիչի վրա: Իր բոլոր մտացածները՝ իր անձնական կյանքին դա ինչպես է հարաբերվում: Պարզ է, որ միշտ ավելի լավ է ծրագրի նախագծի վրա խմբով, թիմով աշխատել: Թիմով, բոլորը միասին: Անձամբ մոտենալ այդ հարցին և որքան կարելի է շատ մանրամասն առանց չափսերին հետևելու արտահայտեն՝ էքսպլիկացիա անեն: Ի՞նչ է փոխվելու մեր համայնքի կյանքում շնորհիվ այս ծրագրի: Ինչպե՞ս եմ ես անձամբ, կամ իմ թիմակիցները օգտվելու այս փոփոխությունից: Արդյոք մենք գոհ կլինենք, երբ այս ծրագիրը ավարտվի: Ի՞նչ ներքին անհանգստություն կարող ենք ունենալ՝ օրինակ որ աշխատում ենք մի հոյակապ աշխատակցի հետ, թիմակից հետ, որը սակայն գուցե գնա մայրական արձակուրդի: Ի՞նչ ենք անելու մենք: Ամեն մանրամասն: Սկզբում ամեն մանրամասն երևակայել, և ես ձեզ ասեմ՝ թվում է՝ սա արվելու շատ աշխատանք է, բայց իրականում ոչ: Եթե սա արեցիր սկզբում, և եթե սովոր ես սա անել, հետո շատ ավելի հեշտ է հաջորդ փուլին անցնելը, իսկ հաջորդ փուլը դա անվանենք առաջնայնացում (приоритизация): Հետո արդեն՝ համեմատելով թե ինչ է ասում RFA-ը, ինչ է ասում հրավերը դիմելու, մենք ընտրում ենք ամբողջ այս ասածներից ամենակարևոր բաները, որոնք սրան համապատասխանում են ու պիտի ընդգրկվեն: Սեղմում ենք տեքստը: Նույն գաղափարը կարելի է շատ երկար արտահայտել և կարելի է շատ կարճ արտահայտել: Մենք այդ գաղափարի համն ենք թողնում: Կա այսպիսի էֆեկտ: Եթե դու էքսպլիկացիան լավ ես արել, նույնիսկ եթե որևէ գաղափար լրիվ դուրս է գալիս վերջնական տեքստից, նրա համը մնում է: Ընթերցողը զգում է, որ այս մարդը՝ նախագիծը գրող մարդը, ենթամակարդակների վրա հասկացել է այն բանը, որը չի կարողացել, տեղ չի եղել արտահայտելու համար: Իսկ եթե դու էքսպլիկացիա չես անում, դա պարզապես չի լինում: Եթե մարդը ուղղակի չի պատկերացնում ինչ-որ հանգամանքներ: Սա շատ հետաքրքիր էֆեկտ է: Կարելի է ասել միստիկական, բայց միստիկական չէ, քանի որ ձեր բառերի վրա, բառերի ընտրության վրա ազդում է, թե որքան դետալ դուք գիտեք: Պարզ է, որ այս ամեն ինչի մասին խոսելիս, ես ի նկատի ունեմ երևակայությունը: Դա որպես սկզբունքային նշանակություն ունեցող: Երևակայել ապագան՝ ինչքան կարելի է մանրամասն: Այն ապագան, որին ուզում ես հասնել:

**Դափնիճ** 22:07 Տեսլական

**Գևորգ** 22:08 Տեսլականը չէ: Ամենակոնկրետ, ամենադետալային կերպով ապագան: Օրինակ՝ իմ սիրած օրինակը, էլի շատ պարզ: Ես սոված եմ: Տանը ճաշը կա, հացը պակասում է: Ես որոշում եմ գնալ հացի խանութ: Ծրագիր ստեղծվեց: Նախագիծն է սկզբում, որոշումն է:

Ուրեմն, ի՞նչն է իմ նպատակը: Հաց ունենալ ճաշի համար: Ի՞նչն է արդյունքը, եթե ես գնամ հացը առնեմ, գամ տուն, նստեմ ճաշի: Ես իսկույն երևակայում եմ: Դա կարող է լինել քիչ, թե շատ ավտոմատացված, չէ՞: Ես ամեն օր և տարիներ շարունակ գնում եմ մեկ և նույն հացի խանութը: Իսկույն իմ ուղեղի մեջ քարտեզագրվում է ճանապարհը: Ես հիմա պիտի տնից դուրս գամ, չմոռանամ դրամապանակս, բանալիս, եթե տանը մենակ եմ: Եթե տանը մարդ կա, իրենց ասեմ, որ կարճ ժամանակով դուրս եմ գալիս: Ճանապարհին երկու փողոց պիտի անցնեմ: Ես ճիշտ հետիոտն եմ, ուրեմն կսպասեմ կանաչ լույսին, բայց ռիսկը կա, որ կարող է ավտոմեքենայի վարորդը խելագար լինի, ուրեմն ամեն դեպքում հատուկ զգուշություն կպահանջվի այդ երկու փողոցն անցնելիս: Այս ժամին սովորաբար բաց է հացի խանութը և սովորաբար ունի այն տեսակի հացը, որ ես ուզում եմ, բայց ռիսկ կա, որ փակվել է ստուգման և կամ այդ տեսակի հացը չկա: Այդ ամենը իմ մեջ միանգամից բացվում, գծագրվում է մինչև ես տնից դուրս գամ: Ես ունեմ նաև երկրորդ տարբերակը: Եթե փակ եղավ, ևս հինգ րոպե ավել գնալուց հետո ես երկրորդ հացի խանութը գիտեմ, որտեղ իմ սիրած հացը չի լինում, բայց էլի կա: Նույնիսկ մտածում եմ՝ դրամապանակումս մանր կա, թե չէ, որովհետև նրանք հաճախ չեն կարողանում փոխել, մանրը վերադարձնել: Ամեն ինչ ինձ մոտ գծագրվում է: Ես դա ի նկատի ունեմ, ոչ թե ինչ-որ աբստրակտ տեսլականներ: Տեսլականը լավ բան է: Դրա մասին առանձին կարելի է խոսել, բայց էստեղ երևակայություն ասելով՝ ես ի նկատի ունեմ ամեն ինչ երևակայել, թե ծրագրի արդյունքում ինչ է լինելու: Վերցնենք ձեր օրինակը: Մենք հետո երևի կրկին կանդրադառնանք: Ներկա է մոտ քսանից ավելի մարդ: Նրանք իրենցից ներկայացնում են ՀԿ-ներ: Որոշ դեպքերում ՀԿ-ների ղեկավարներն են, որոշ դեպքերում՝ ոչ: Առաջին հարցերից մեկը, որ ինձ մոտ առաջանում է այն է, որ արդյոք ոչ ղեկավարները, օգուտ ստանալով այս միջոցառումից, կվերադառնան իրենց ՀԿ և կկարողանան իրենց ղեկավարների և իրենց թիմակիցների վրա ազդել, որպեսզի նրանք սկսեն այնպես աշխատելը, ինչպես այստեղ խորհուրդ էր տրվում: Քսանը, երեսունը, դա թվային տարրն է՝ output-ը, որի մասին խոսվում է: Մյուս հարցերը: Իսկ ի՞նչն է լինելու որակական հաջողությունը մեր այս թրեյնինգի, ե՞րբ մենք կկարողանանք այն ստուգել: Եթե ներկաների՝ ՀԿ-ների, ոչ թե անհատների յոթանասուն տոկոսը կամ գոնե վաթսուն, գոնե հիսուն մեկ տոկոսը առաջիկա կես տարվա կամ գոնե տասնութ ամսվա ընթացքում իրենց ՀԿ-ի բյուջեն ավելացնեն շնորհիվ նոր ծրագրերի, գոնե ասենք, մի քառասուն տոկոսով, կհամարվի, որ սա հաջող թրեյնինգ էր: Լավ, չի ստացվի, բայց գոնե գրած լինեն հինգ հատ հավելյալ նախագիծ: Կհամարվի, որ սա հաջող թրեյնինգ էր: Ուրեմն ես անընդհատ մտածում եմ՝ ցուցակը նայելով, չգիտեմ շատերիդ, բայց նայում եմ՝ որտեղից է, ինչ կազմակերպությունից է: Քարտեզագրում եմ՝ որտեղից եք գալիս և մտածում եմ՝ ինչ է լինելու սրա շարունակությունը, արդյոք ինչքանով օգուտ կլինի: Երևակայել արդյունքը: Երբ մեզ ԱՄՆ ՄԶԳ-ն փող է տալիս, հենց դրա համար, ոչ թե այս թրեյնինգը անելու համար, այլ որ ՀԿ-ները Հայաստանում մի տարի, երկու տարի հետո ավելի հաջողակ լինեն: Էնպես որ դուք ունեք առաքելություն մեզ ապացուցելու, որ մեր ջանքը ավելորդ չէր: Եթե վատ ենք անում, ասեք, առաջարկեք՝ ոնց լավացնենք: Ուրեմն, ի՞նչ չասեցի ես: Կան այլ սկզբունքներ էլ: Օրինակ՝ համամասնության: Ծրագիրը երևակայելուց համամասնության սկզբունքը շատ կարևոր հանգամանք է, որովհետև կարող ես հանկարծ այնպիսի ծրագիր ստեղծել, որ կարող ա՛ լավ էլ երևակայել էիր, բայց հետը կապված աշխատանքը այնքան շատ է, որ արդյունքը չի արդարացվում: Համամասնություն,

գեղեցկություն, հարմունիա: Դա միշտ շատ կարևոր է: Էսթետիկական մոտեցում դեպի սեփական պրոյեկտը: Մյուսը, որ կարող է պատահի, որ աստղեր երկնքից մենք չիջեցնենք: Չի ստացվում: Ի՞նչ սկզբունքների պիտի հետևենք: Գոնե մտքներումս պիտի ունենանք, որ գոնե վնաս չտա ու մի քիչ օգուտ լինի: Եթե ձեր բոլոր ՀԿ-ների բյուջեն քառասուն տոկոսով չավելացավ կես տարուց հետո սկսած՝ գոնե հինգ-հինգ հատ կամ երեք-երեք հատ հավելյալ նախագիծ գրած լինելը նշեք, որովհետև դա մեկ է՝ օգուտ է, որակական օգուտ է: Ե՛վ անձին որ գրեց, և՛ ՀԿ-ին, որ ծանոթանում է, ամեն անգամ մերժումների միջոցով ավելի է խորանում: Պիտի ասեմ, որ ստատիստիկական էս հարցում միշտ արդարանում է: Ես Հայաստանում չեմ ճանաչում ՀԿ, որը լավ էր աշխատում, գրում էր ծրագրեր կամ խոսում էր դոնորների հետ և չկարողացավ վերապրել: Էդպիսի դեպք էս անձամբ չեմ ճանաչում: Ուրեմն ամեն դեպքում, գոնե ինչ-որ օգուտ լինի և ամեն դեպքում վնաս չլինի: Մի բան էլ ասեմ: Սա կապված է ինքնահետևելու, երկրորդ մտածողության հետ: Ուրեմն պատկերացրեք, որ էս անձամբ սարսափելի չեմ սիրում խաշ, բայց եկել եմ Գյումրի և ինձ հրավիրում են խաշի: Ես ունեմ երկու տարբերակ: Կամ էս բացահայտորեն հայտարարում եմ, որ էս խաշից զզվում եմ, կներեք արտահայտությանս համար, և հրաժարվում եմ ձեզ հետ գնալու խաշի, կամ ինձ զսպելով, որպեսզի հարաբերությունները իմ գործընկերոջ հետ չփչացնեմ, գնում եմ, ձև եմ գտնում: Հրաժարվում եմ ուսել բուն խաշը, բայց կողքից ինչ-որ այլ բաներ եմ ուտում և այլն: Մեկ այլ օրինակ: Ես աշխատում եմ մի ՀԿ-ում, որ հետևում է, որ Հայաստանը դառնա ժողովրդավարական, բայց սարսափելի սիրում եմ ասենք Մուամար Քադդաֆիին: Այ փոքր ժամանակվանից սիրահարվեցի այդ մարդու կերպարի վրա և աշխատանքի ժամերից հետո գրում եմ, որ այս տեսեք էս մարդուն ինչպես սպանեցին, ինչպես անհարմար չէ, ինչպես չէր կարելի, տեսեք՝ ինչքան լավություն էր նա արել իր երկրի համար: Հակասություն է: Կարող է ձեր ՀԿ-ն և ձեր դոնորը չեն արգելում ձեզ դա անել, բայց դուք ստեղծում եք կոգնիտիվ դիսոնանս ձեզ ճանաչողների մոտ և նրանք այլևս ձեզ չեն վստահելու: Ուրեմն դուք պիտի այն արժեքները, որոնց սահմաններում որ գործում եք, այդ արժեքներին հավատարիմ լինեք: Մուամար Քադդաֆիին եք սիրում, ուրեմն կողքից նաև պետք է սիրեք իրանական հեղափոխությունը, այաթոլլահներին, էս չգիտեմ, Կիմ Իր Սենին, և այլն, և գնաք էն ՀԿ-ների հետ աշխատեք: Հնարավոր չի ինչ-որ բաներ միավորել: Ե՛վ պետք է զգույշ լինել: Էլի կարող եք սիրել ձեր ներսում, բայց պարտադիր չի, որ ամբողջ հասարակությունը դրա մասին իմանա, որովհետև այլապես վստահությունը ձեր նկատմամբ իսկույն գրոյանում է:

Մյուս բանը: Հիմա անցնենք արդյունքների: Հիմա քանի որ դուք արդեն շատ եք խոսել էդ արդյունքների վերաբերյալ և էլի կխոսեք, էս ուզում եմ ոչ շատ երկար դրա մասին խոսել: Էստեղ դեռ ինչ-որ տարածք կա, երևի թե ջնջեմ այս մասը և էստեղ նկարեմ: Ուրեմն արդեն հասկանալի է՝ շատ տարբեր ձևակերպումներ կարող են լինել: Ես կուզեի մի քանի բառի նշանակության վրա կրկին մենք կենտրոնանաինք: Բոլորը միասին անվանենք արդյունքներ՝ results: Էն, որ մենք անվանում ենք output, էս անվանում եմ հաշվարկելի հետևանքներ: Ընդ որում, սա պաշտոնական թարգմանությունը չէ: Հաշվարկելի հետևանք՝ տվյալ թրեյնինգին մասնակցեց քսան հոգի: Մյուսը՝ որակական հետևանք՝ outcome: Արդեն խոսեցինք տարբերությունը: Քսան հոգի մասնակցեց, որից ասենք առաջին մակարդակի վրա, որովհետև արագ եթե ուզում ենք, նրանցից երբ մենք հետո ուղարկեցինք ինտերնետով հարցաթերթիկները, թե ինչպե՞ս հավանեցիք, ինչը՞ հավանեցիք, և այլն, այդ քսան հոգուց

տասներկուսը պատասխանեցին մանրամասն հարցաթերթիկին, ներառյալ որակական մասերը, երբ պիտի իրենց կողմից ոչ միայն click անեին, այլև իրենց կարծիքը գրեին: Ուրեմն տասներկու հոգի, կարելի է ասել, որ ավելի տպավորված են, նույնիսկ եթե քննադատում էին: Էն ութը եթե նույնիսկ լայնաղ չարեցին արձագանքել, ուրեմն իրենց համար երևի ընդհանրապես ոչ մի բան էր սա: Սա առաջին մակարդակ: Երկրորդ մակարդակի որակական հետևանքը արդեն կլինի, թե ասենք իրենց ՀԿ-ներում արեցին արդյոք պրեզենտացիա այն բաների մասին, որ այստեղ լսեցին: Գուցե եթե ժամանակ չկար պրեզենտացիա անելու, Email գրեցին իրենց ՀԿ-ի բոլոր անդամների համար: Երրորդ մակարդակը կլինի արդյոք սկսեցին գրել ծրագրեր, նախագծեր ավելի շատ քան առաջ: Չորրորդը և այլն, և այլն: Մյուս մակարդակը արդեն, որ մենք ուզում ենք ասել, ազդեցությունն է: Հիմա, ազդեցությունը դա ավելի երկարատև ժամանակի ընթացքում: Մեր նպատակը ինչն է, ոչ թե, որ ՀԿ-ները ավելի հարուստ դառնան ու ավելի հաջողակ: Մեր նպատակն այն է, որ Հայաստանը փոխվի դրա շնորհիվ, մեր համայնքը փոխվի դրա շնորհիվ: Ուրեմն եթե մենք խոսում ենք ազդեցության մասին լրջորեն, մենք ասում ենք, որ ասենք թե այն ֆաբրիկան, այն գործվածքը, որից կազմված է Հայաստանի կամ մեր համայնքի ինստիտուցիաները, այնտեղ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների դերը ուժեղացավ: Իրենք սկսեցին ավելի լավ աշխատել և ընդհանուր առմամբ համայնքը զարգացավ: Դա կլինի իրական ազդեցությունը: Իհարկե, պետք է ռեալիստորեն մոտենալ դրան, բայց նաև բաց չթողնել: Իսկ դա դժվար է, որովհետև մեզ փող տալիս են մենակ ծրագրի համար: Ոչ ոք փող չի տալիս հետծրագրային հետազոտությունների և հետևելու համար: Բայց դա գալիս է մեր մարդ-նվագախումբ բնույթից: Մենք պարտավորվում ենք անել ավելին, որովհետև մենք մարդ ենք, մենք բազմակողմանի ենք: Մենք պարտավորվում ենք անել ավելին, քան ծրագիրը պահանջում է, և հետո մեր փորձի վերաբերյալ մտածել, տեսնել, դիտել, եթե չունենք չափման իսկական միջոցներ, որովհետև դա ռեսուրսի հետ է կապված: Գոնե մեր ռեֆլեքսիայով տեսնել, թե ինչպես փոխվեց իրադրությունը շնորհիվ մեր գործունեության: Դա ազդեցությունն է:

**Պատիվ** 35:33 Նախնական ծրագրի համար ես մտածում եմ կարելի ա մտցնել այն կետը, որտեղ նշում ենք, որ հետագայի հետազոտության կամ արդյունքների հետազոտման գումար տրամադրվի, հատուկ մարդիկ տրամադրվեն, որոնք կանցկացնեն այդ հետազոտությունը, թե արդյունքները ինչպիսին են:

**Պատիվ** 36:01 Նայած՝ ինչքան տևողությունը հետո եք ուզում: Անպայման, արդյունքների հետազոտության համար հնարավոր է, բայց արդյունքները ավելի մեծ հասկացություն են: Իրական ազդեցությունը՝ կարելի է մոտակա ժամանակի ազդեցությունը տեսնել, բայց հեռակա ազդեցությունը շատ դժվար է, որովհետև ծրագիրն ավարտվում է, բոլորը պիտի հաշվետվություններ տան: Փողը ավարտվում է, եթե դուք ունեք այլ փող և ձեր կազմակերպության զարգացման համար և դոնորի հետ հարաբերությունները պահպանելու համար, ուզում եք ներդնել դրա մեջ, եթե նման երկարաժամկետ հետազոտությունը փող է պահանջում, ապա կարող եք անել: Բայց ծրագրի մեջ սա կարող եք խոսք տալ: Լինում է նաև այլ դեպք, որ դոնորը երկրորդ փուլ է հայտարարում: Էդ դեպքում հաճախ ստացվում է այնպես, որ առաջին ծրագրի ազդեցության արդյունքները երկրորդ փուլի ընթացքում դու



կարողանում ես ցույց տալ՝ օգտագործելով դոնորից ստացված ռեսուրսը: Դա զուտ ժամանակի հետ կապված է: Շատ լավ կլինի, եթե դոնորը ասի, գիտեք ինչ՝ ձեզ հինգ տարի ժամանակ, մենք երեք տարի փող ենք տալիս, բայց երեք տարին ավարտելուց հետո, դուք մի տարի ոչ մի գործ չեք անում, իսկ հինգերորդ տարում դուք կրկին ես գրանտից փող ունեք պահած, որով չափում եք արդեն ազդեցությունը: Դա հաճախ չի պատահում: Դա էլ է հնարավոր նախագծել, բայց հաճախ չի պատահում: Բայց նույնիսկ եթե չի պատահում, դու պիտի քո ծրագրերի ազդեցության մասին գաղափար ունենաս, էլի եմ ասում թեկուզ և մոտավոր, թեկուզ և արգումենտատիվ, եթե ոչ փաստական, որպեսզի դու հաջորդ ծրագրերին դիմելուց դոնորին ասես: Եվ ես ուզում եմ ասել, որ սա շատ կարևոր բան է, որովհետև մենք սրա վրա երբեք իրական ուշադրություն չենք դարձնում: Տեսեք, մենք արտադրում ենք վիդեոնյութեր, դնում ենք վեբկայք, ուրախանում ենք, եթե դիտվեց կամ նույնիսկ սեմինարներ ենք անցկացնում: Ուրախանում ենք, եթե դիտեց ասենք հարյուր հոգի, հինգ հարյուր հոգի՝ նայած՝ ինչ է, հազար հոգի: Բայց արդյոք դիտելուց հետո նրանց մեջ ինչ փոփոխություն տեղի ունեցավ: Դա իմաստ ունեցավ, թե՛ ոչ: Դե արի ու դա հետազոտի: Բայց դա է մեր խնդիրը, մենք ուզում ենք փոփոխություն Հայաստանում: Այդ առումով ուզում եմ ձեզ հիշեցնել: Մենք բան չենք սարքում, հա՞: Մեծ մասը ՀԿ-ների կոշտ արդյունք չի անում: Կամուրջը հեշտ է: Սարքեցիր, վրայով տանկը անցավ: Ճարտարապետը կանգնում է ներքևը: Եթե չփլվեց, ուրեմն լավն է: Իսկ մեր գործում շատ դժվար է: Եթե մենք նայենք ծրագրերի տեսակները՝ աշխարհով մեկ արվող զարգացման ծրագրերի, մենք կտեսնենք կոշտ արդյունքներից մինչև ամենափափուկ արդյունքը: Փափուկ արդյունքից մեկ օրինակ՝ հայ-ադրբեջանական քաղաքացիական հասարակությունների երկխոսությունները: Մենք հասկանում ենք, ու ոչ մեկը էդ մասնակիցներից չի հավատում, որ առանց վերին օղակների պայմանավորվածության, իրենց երկխոսություններից ինչ-որ բան կփոխվի: Ուրեմն ինչի՞ ենք անում: Դոնորները միշտ հարցնում են: Ուրեմն ի՞նչ արդյունք, ի՞նչ ազդեցություն եք դուք ունենում: Եվ էստեղ կարող է լինել ոչ շատ փափուկ արդյունքի տարատեսակը: Օրինակ՝ Հայաստանում զարգացնել ժողովրդավարությունը: Մի քիչ ավելի չափելի է, որովհետև կարելի է չափել ընտրություններում խախտումների քանակով, և այլն և այլն: Ընդհանրապես եթե գիտեք, այս փափուկ ասպարեզում երեք աստիճան կա ազդեցության՝ պրիմիտիվացված: Մեկը՝ քաղաքականության փոփոխություն, մեկը՝ վերաբերմունքի փոփոխությունը, մյուսը՝ վարքի փոփոխություն, որ մենք կարող ենք որպես լավ ՀԿ պետության հետ քննարկել, որ այսպիսի օրենք պիտի ընդունվի: Դա կլինի քաղաքականության փոփոխություն: Բայց օրենքը եթե ընդունվեց, արդյոք վերաբերմունքը ճիշտ է այդ օրենքի նկատմամբ և այդ օրենքի մեջ պահվող արժեքի նկատմամբ, թե ոչ: Ուրեմն կարելի է անել ծրագիր վերաբերմունքի փոփոխության, իսկ ապացույցը, որ օրենքը սկսեց աշխատել, կլինի վարքի փոփոխությունը: Հիշեցնեմ շատ ավանդական ամրագոտիների օրինակը Երևան քաղաքում: Հիշում ենք, որ մի պահ տեղի ունեցավ շատ հստակ քաղաքականության փոփոխություն՝ արգելք չկրել ամրագոտիները: Երևան քաղաքը սկսեց հարմարվել: Դա հասունացել էր որոշակի վերաբերմունքի պատճառով: Հետո այդ սկզբունքային ճնշումը քչացավ՝ վարորդից էլի պահանջվում է, իսկ կողքի ուղևորից չի պահանջվում: Մեծ մասամբ, էլի կարող են կանգնեցնել, դա խախտում է, բայց չեն կանգնեցնում հաճախ: Այսինքն, վարքը կիսատ փոխվեց, բայց հասկանալի պատճառով:

Ասում են, եթե ժամը յոթ կլիումետր ժամ արագությամբ է գնում այդ մեքենան, ապա ինչու՞ ես պիտի գցեմ այդ ամրագոտին և այլն: Ուրեմն դեռ գործ կա անելու և՛ վերաբերմունքի փոփոխության, և՛ վարքի փոփոխության առումով, և՛ իհարկե լավ կլինե՞ր նորից ամրապնդել քաղաքականությունը: Ուրեմն փափուկները էս գործունեության մեջ են տեղի ունենում: Ես գրեթե ավարտեցի: Ի՞նչ էի ուզում ձեզ ասել: Նախավերջին բանը: Երևակայելու ժամանակ լավ է ՀԿ լեզվից դուրս գալ: Երևակայել և պատմել քո ծրագրի մասին այնպես, որ հասկանա քո ընտանիքը, տաքսու վարորդը, քո հարևանը: Ոչ թե ասել, մենք թրեյնինգներ ենք անում կարողությունների զարգացման համար: Եթե դա կարողանում ես երևակայել, թե ինչ ես ասելու քո կողակցին, հայրիկիդ, մայրիկիդ, քրոջդ, եղբորդ, կարողանում ես նաև ձևակերպել արդյունքները սպասվող: Ավելի ռեալիստական: Թարգմանել մարդկային լեզվի: Դա նախավերջին էր, որ ուզում էի ասել:

Եվ վերջինը: Էլի գուտ, ուրեմն էսպես, ստեղծագործական խորհուրդի կարգով: Ես սիրում եմ պրոյեկտները երևակայելիս նկարել նրանց տեսքը: Եվ մի քանի օրինակ ձեզ բերեմ: Ասենք թե, օրինակ լավ պրոյեկտ: Մա, ասենք իմ համար լավ պրոյեկտ է: Չգիտեմ՝ ինչու: Մեծ պրոյեկտ: Մեջը լիքը տարբեր բաներ կան անելու: Ուրոբորոսս պյորեկտ: Դա վատ պրոյեկտն է ինձ համար: Ուրոբորոսսը դա այն օձն է, որը ինքն իր պոչը ուտում է: Դա նշանակում է՝ իր աղմինիստրատիվ մասը լավ չէինք երևակայել: Այնքան շատ աղմինիստրացիա է պահանջում, որ իր իմաստը կորցնում է: Այսինքն, եթե դու դոնորին զեկուցելու համար ծախսում ես օրական տասը ժամ անընդհատ, պրոյեկտի ամբողջ գործունեության ընթացքում: Այնքան մանրակրկիտ ու շատ բաներ է պահանջում, իսկ աշխատավարձը խնդրել ես օրական հինգը ժամի չափով, պարզ է, որ ոչ հաճույք ես ստանալու, ոչ էլ այդ պրոյեկտը լավ է իրագործվելու: Էլ չեմ ասում, որ կարող է լինել նաև կոռումպացված պրոյեկտ, ասկատով պրոյեկտ, որը ես չեմ քննարկում այստեղ: Համամասն պրոյեկտ: Ես սիրում եմ համամասնությունը նկարել, ինչ-որ էսպիսի տեսքով: Երբեմն արագ, երբեմն դանդաղ: Երբեմն կընդլայնվի, երբեմն կփոքրանա և այլն: Շատ էֆեկտիվ պրոյեկտ: Այ սա իմ ամենասիրած պրոյեկտն է: Սկզբում ինքը սկսվում է փոքր և նեղ, բայց հետո արդյունքը շատ էֆեկտիվ է և այլն: Ուղղակի սա էլ ինչ-որ երևակայական գործիք է, որը ինձ թույլ է տալիս նախօրոք պատկերացնել, թե էս պրոյեկտը ինչ է լինելու:

Խնդրեմ հարցեր, կոմենտարներ: Եթե բովանդակության հետ կապված կոմենտարներ չունեք, ապա ես ավարտեցի: Շնորհակալություն:

**Մոդերատոր** 45:44 Ես արդեն այդպես հասկանում եմ՝ մենք կարող ենք հաջորդ թեմային անցնել՝ տրամաբանական շարունակությանը: Իզաբելլային խնդրենք, որպեսզի տրամաբանական կառուցվածքը սկսի ու մենք նորից շարունակենք թեման և տրամաբանորեն ավելի մանր տեխնիկական մասերի մեջ կմտնենք ու գործնական աշխատանք կանենք:

**Բեյլա** 46:57 Ես ուզում եմ խոսել log frame-ի մասին, որի մասին արդեն երեկ Ռուբենը ըստ էության սկսեց խոսել և Գևորգը այսօր ևս շատ կարևոր հարցերի անդրադարձավ, որոնք և վերաբերում են log frame-ի մտածելու ու փիլիսոփայական մասերին: Այսպիսի հարց: Կա՞ն մարդիկ, ովքեր ընդհանրապես չգիտեն՝ ինչ բան ա log frame-ը: Դուք, կիսատ: Կա՞ մարդ, ով

երբեք չի պատկերացնում՝ էդ ինչ ա, ինչի համար ա: Այսինքն սկսենք մի երկու խոսք երևի դրանից: Կա՞ն մարդիկ, որոնք որ ռեգուլյար log frame-ով աշխատում են: Կես-Կես: Դրա համար մի երկու խոսք ես ընդհանուր ասեմ, մինչև բուն դրան անդրադառնալը, որ բոլոր մասնակիցների համար քիչ, թե շատ հավասար իրավիճակ լինի: Log frame կոչվածը, եթե հայերեն թարգմանենք, կլինի տրամաբանական աղյուսակ: Էդտեղ տրամաբանականը բանալի բառն ա: Տրամաբանություն: Երեկ արդեն Ռուբենը ձեզ մի քանի խոսքով փորձում էր դեպի դա տանել, ո՞րն ա մեր խնդիրը, էդ խնդրի լուծման ի՞նչ եղանակներ կան, ի՞նչ կոնկրետ քայլեր եք անելու, էդ քայլերի համար ի՞նչ բյուջե ա անհրաժեշտ և այն, ինչի մասին այսօր Գևորգն էր խոսում, թե ինչ արդյունք եք ակնկալում: Եթե մենք էսպես բանավոր խոսենք ինչ-որ մի օրինակի վրա, ես կարող եմ ասել, որ օրինակ մենք ուզում ենք լուրիկ աճեցնել, որովհետև ուզում ենք, ասենք ձմեռային պահածո սարքենք: Պահածո սարքելը մեր նպատակն ա, աճեցնելը դա խնդիրն ա, որ մենք խնդիր ենք դնում, որպեսզի հասնենք մեր նպատակին: Իսկ ավելի մեծ նպատակը էն ա, որ ձմեռը սոված չմնանք, ասենք ուտելու բան ունենանք: Հետևաբար, ես ասում եմ՝ իմ մեծ նպատակը ձմեռը սոված չմնալն ա: Պարզ ա, որ միայն պահածոյով չենք կարող ապրել, բայց քայլերից մեկն ա: Որպեսզի պահածո կարելի լինի, հնարավոր լինի փակենք, պիտի լուրիկ աճեցնենք: Դա մեր նեղ խնդիրն ա: Ինչպես երեկ ասում էր Ռուբենը՝ specific objective: Այսինքն ավելի կոնկրետ ինչ-որ մի բան, որի վրա հիմա կենտրոնանալու ենք: Հետո ինչ-որ քայլեր են, թե ոնց ենք դա անելու: Մերմ ենք առնելու, տնկելու ենք, ջրելու ենք, քաղհան ենք անելու, աճեցնելու ենք, քաղելու ենք ու հետո էլ էդ պրոցեսը անելու ենք: Էսպես որ ասում ենք, բարդ բան չի ու բոլորիդ համար էդ տրամաբանությունը բավականին հեշտ ա: Ու ի՞նչ արժի էդ տնկելը, նայելը: Նաև ծախսը, որ ես պիտի ծախսեմ դրա վրա, իմ ներդրումը, էս, էն: Դա շատ պարզ օրինակ ա, բայց ես ձեզ ասեմ, որ անգամ ամենաբարդ ծրագիրը, օրինակ Հայաստանում աղքատության նվազեցումը, միևնույնն ա, պիտի տեղավորվի ինչ-որ քայլերի, նպատակների, տրամաբանության մեջ: Էդ ա դրա իմաստը: Այսինքն պարզ ծրագիրը հասկանալի ա: Էսպես ես ձեզ երկու խոսքով կարող եմ ասել: Խոսենք բարդ ծրագրից: Օրինակի համար ազգային փոքրամասնությունների դերի բարձրացումը Հայաստանյան քաղաքական կյանքում: Դա բարդ խնդիր ա, լուծելի խնդիր ա, ուրիշ բան, թե ինչ բյուջեով, ինչ քայլերով, ինչ ջանքերով, բայց եթե ես ուղղակի էսպես խոսեմ, դա անհասկանալի ա՝ ոնց եմ անելու, ի՞նչ միջոցներով, ինչը՞ ինչից հետո, որն ա նպատակը, որն ա հետևանքը և այլն և այն: Դրա համար ինձ թվում ա մոտ 70-ականների վերջ 80-ականների սկիզբ ԱՄՆ ՄԶԳ-ն մտածեց այսպես կոչված տրամաբանական աղյուսակը: Այսինքն մի գործիք, որի մեջ տեղադրելով էն՝ ինչ եք անում, ինչպես եք անում, և ինչ եք ակնկալում: Էդ տրամաբանությունը գրավոր ձևով կերևա, որովհետև եթե չկան էդ կապերը իրար հետ, անհասկանալի ա, թե դուք ինչ եք անում և ուր եք գնում: Հասկանալի՞ ա քիչ, թե շատ՝ ինչի համար ա էդ տրամաբանական աղյուսակը: Այսինքն էս մեծ խոսակցությունը ավելի սխեմատիկ, և հասկանալի, ավելի նեղ չափանիշների մեջ տեղավորումն է: Մեծ առումով դա բարդ բան չի, բայց ա) հասկանալու հարց ա, որի մասին մենք հիմա կխոսենք՝ ինչ ասելով, ինչ են հասկանում և բ) իհարկե պրակտիկայի հարց ա: Դա անելով են սովորում: Ովքեր, որ արել են, երևի կփաստեն, որ միանգամից շատ դժվար է: Մենք էսօր խմբերի կբաժանվենք, հետո միասին կաշխատենք, կոնկրետ արդեն տրամաբանական աղյուսակների վրա դուք կփորձեք էդ համը ու հոտը զգալ, թե ինչպես են անում և հետագայում ձեր

աշխատանքում օգտագործել: Ինչպես երեկ էլ հնչեց, էսօր էլ հնչեց՝ ես շատ խորհուրդ եմ տալիս տրամաբանական աղյուսակի մեթոդը կիրառել մինչև ծրագիր գրելը՝ անկախ նրանից, թե դոնորը պահանջում է նման բան, թե չի պահանջում: Կան դոնորներ, կոնցեպտներ և այլն, որոնք տրամաբանական աղյուսակ չեն պահանջում: Նույն Եվրամիության կոնցեպտի մեջ չեն պահանջում, բայց որպեսզի ձեզ համար պարզ լինի ու դուք կարողանաք դա գրել, շատ լավ կլինի, որ սկզբից դուք թիմով տրամաբանական աղյուսակի մոդելը կիրառեք, հետո դա վերածեք տեքստի: Օրինակը պարզ էր լուրիկի, թե՛ ասենք մեկ այլ օրինակ բերեմ: Օրինակները բազմաթիվ են: Ավելի պարզ ծրագրի վրա: Ի՞նչ ա ծրագիրը, ի՞նչ ա պրոյեկտը: Ցանկացած բան, որ ունի սկիզբ, վերջ, բյուջե, պլանավորված աշխատանք, կարող է գնահատվել, որպես պրոյեկտ: Օրինակ, ձեր երեխայի ծնունդն է վաղը և դուք ուզում եք նախապատրաստել էդ տոնակատարությունը: Դա պրոյեկտ ա: Ասենք Անգելինայի ծննդյան օրվա կազմակերպումը: Ունի սկիզբ, ունի վերջ և ունի փուլեր: Դուք պետք է պլանավորեք, թե ինչ եք անում, ում եք հրավիրում, ինչ եք պատրաստում, հետո, թե ոնց եք ավարտում, դնում տեղը, որով ավարտվում ա ձեր փոքր պրոյեկտը: Ինչպես էդ պրոյեկտը կպլանավորեք, հենց այսպես էլ կպլանավորեք ցանկացած այլ պրոյեկտ: Ասենք, եզդիների մասնակցությունը Հայաստանի քաղաքական կյանքին: Ոչ մի տարբերություն չկա տրամաբանության, պլանավորման տեսակետից: Դժվարությունը մասշտաբների մեջ ա, չափելիության մեջ ա, որովհետև Անգելինայի ծննդյան կապակցությամբ շատ հեշտ ա չափել, թե դա ասենք էֆեկտիվ էր, թե՛ չէ: Կարող ես ասել, որ հրավիրում ես քսան երեխա: Եթե քսան էլ կան, լավ ուրախացան, կոիվ չեղավ, ոչ մեկի աչքը չկոտրեցին, դա էլ ռիսկերն են, ուրեմն ծննդյան օրը հաջողությամբ պսակվեց: Եզդիների մասնակցությունը քաղաքական կյանքին շատ ավելի բարդ ա, որովհետև դու քեզ համար պետք է հասկանաս, չափանիշներ դնես, թե ոնց ես գնահատելու, որովհետև եթե մի եզդի պատգամավոր ունեցար, արդյոք դա եզդիների մասնակցություն ա քաղաքական կյանքի, թե չէ: Կարող ա չափանիշի առումով վատ չի, բայց բովանդակության առումով ես օրինակ կվիճեի: Եթե մի հոգի ա, եթե չկան իրանք տեղական ինքնակառավարման մարմիններում, եթե չկան համալսարաններում, եթե չկան հասարակական կյանքի մեջ, ուզում ես ունեցի էդ մի պատգամավորը, ուզում ես մի ունեցի, տարբերություն չկա: Ի՞նչ չափանիշներ ես որոշել, ո՞նց ես դա չափելու, դա ավելի բարդ խնդիր ա: Հիմա, էս ներածությունից հետո, որ ուղղակի մի քանի սենց բաներ, որ ձեզ համար ավելի հասկանալի լինի, ուզում եմ ուղղակի էս աղյուսակի մի օրինակ ցույց տալ: Հեսա Գայանեն ցույց կտա: Պիտի էկրանին ցույց տամ: Հնարավոր է՞: Մինչև սկսելը պետք է ասեմ, որ էս աղյուսակները լինում են ամենատարբեր: Եվրոպական միության աղյուսակը այլ է: Մենք՝ ԵՀՀ-ն, մերը ունենք, որը շատ պրիմիտիվ, շատ պարզ է: USAID-ինը մի քիչ ուրիշ: Ես վերցրել եմ ստանդարտ, քիչ, թե շատ համապատասխանող նրան ինչ որ կա: Մի բան էլ ասեմ, որ տերմիններն էլ են տարբեր լինում: Ուզում եմ սկզբից անգլերեն տարբերակը ցույց տալ, հետո գանք հայերենի: Ես սա թարգմանել եմ ձեզ համար, բայց քանի որ անգլերեն եք շատ հաճախ լրացնում, էս կուզենայի սկզբից անգլերենը ցույց տալ, հետո մենք հայերեն օրինակ միասին կմտածենք: Տեսե՛ք՝ goal: Մենք հայերեն սա թարգմանում ենք, որպես նպատակ: Եկեք ուղղակի մի հատ ձեզ մոտ ֆիքսենք, որ երբ ասում ենք goal, հասկանում ենք նպատակ: Ուղղակի մի տարբերություն էլ ասեմ, որ կարող ա բրիտանական դոնոր լինի, որ goal բառի փոխարեն օգտագործի purpose: Aims-ն էլ ա goal ըստ էության, նայած, թե ինչ կոնտեքստում ա

օգտագործված, բայց անգլիացիները հաճախ օգտագործում են purpose: Կարա լինի purpose կամ goal: Տեսեք, goal ասելով ինչ ենք մենք հասկանում և purpose ասելով, և դա մենք հայերեն թարգմանել ենք, որպես նպատակ: Որպես կանոն՝ թարգմանում են որպես նպատակ: Դա ձեր ծրագրի, ձեր պրոյեկտի նպատակն է, որին դուք ուզում եք հասնել էս ծրագրի շրջանակներում, բայց ոչ միայն: Այսինքն ինքը չպիտի լինի շատ նեղ: Այստեղ կարող աս լինի ասենք նպատակ, մեծացնել եզդիների մասնակցությունը Հայաստանի քաղաքական կյանքին: Հասկանալի աս, որ ձեր պրոյեկտը նպաստելու աս դրան, բայց միևնույն ժամանակ դա մի բան չէ, որ միայն էս պրոյեկտով է հնարավոր լուծել: Դա նշանակում է, որ ուրիշներն էլ, որ նման պրոյեկտներ են անում ևս այդ նպատակին են ձգտում, ծառայում, նպաստում: Բայց էդտեղ կա մի փոքր գաղտնիք: Խորհուրդ չի տրվում գրել, օրինակ, բարձրացնել եզդիների մասնակցությունը քաղաքական կյանքին, որովհետև հասկանալի է, որ դուք ձեր այս մի պրոյեկտով չեք կարող միանգամից բարձրացնել: Դրա համար շատ հաճախ օգտագործում են նպաստել, սատարել, աջակցել՝ նմանատիպ բառեր, որոնք հասկանալի են դարձնում, որ դուք մի կողմից նպաստում եք էդ պրոցեսին, աջակցում եք էդ պրոցեսին, ձգտում եք էդ պրոցեսին ուժեղացնում եք այդ պրոցեսը: Ի միջի այլոց բարձրացնելն էլ կարող աս լինել տվյալ պարագայում կամ էս կասեի նպաստել բարձրացմանը, կամ նման մի բան, որ մի կողմից դուք դրան նպաստում եք, բայց մյուս կողմից դուք չեք խոստանում, որ ձեր, ասենք, քսան հազարանոց ծրագրի շրջանակներում դուք կլուծեք այդ խնդիրը: Կամ քանի որ, դուք շատերդ երեխաների իրավունքների ոլորտում եք աշխատում, նորից, եթե դուք ասեք՝ վերջ տալ երեխաների աղքատությանը էս կասեմ, հա, հնարավոր աս, երևի, եթե դուք ունեք երեք միլիարդ բյուջե: Կամ լավ, երեք միլիարդ չէ, մի միլիարդ կամ չգիտեմ ինչքան բյուջե, որի միջոցով հնարավոր աս երևի, չնայած կասկածում եմ: Բայց եթե դուք ասեք՝ նպաստել Հայաստանում երեխաների աղքատության նվազեցմանը, դա արդեն նորմալ նպատակ աս: Երկրորդը, ինչպես այստեղ գրված է objectives, Եվրամիության մոտ գրված աս specific objectives: Հայերեն մենք սա թարգմանում ենք, որպես խնդիր կամ խնդիրներ: Այստեղ խնդրում եմ ուշադիր: Չփոթեք խնդիր - objective բառը, խնդիր - problem բառի՝ հիմնախնդիր բառի հետ: Որովհետև շատ հաճախ մարդիկ, խնդիր բառը տեսնելով, նկարագրում են պրոբլեմը: Դա որպես կանոն, ինչպես երեկ ասում էր Ռուբենը, լինում աս problem description կամ background կամ մեկ այլ սեկցիայում, որտեղ դուք նկարագրում եք՝ երեխաների աղքատությունը ինչ խնդիր ունի Հայաստանում, էս, էս, էս: Երբ որ ստեղ աս խոսք գնում objective-ների մասին, կամ խնդիրների, խոսքը գնում է ավելի փոքր նպատակի մասին: Կարող է լինել նաև ենթանպատակ: Ես ավելի շատ տեսել եմ խնդիր բառը: Միգուցե փորձ է խուսափել էդ թյուրիմացությունից, դրա համար օգտագործել են նաև ենթանպատակ: Դրա համար պիտի կոնտեքստից նայեք: Կարող աս օգտագործված լինի դա, բայց տեսեք՝ ստեղ ինչը ի նկատի ունեն: Եթե ասում են խնդիր կամ ենթանպատակ կամ objective, էստեղ խոսքը գնում աս էն կոնկրետ խնդիրների մասին, որոնք որ դուք պետք աս լուծեք հենց այս պրոյեկտի շրջանակներում: Հասկանալի աս՝ Այսինքն ոչ թե նպաստել եզդիների մասնակցությանը, այլ ավելի կոնկրետ, ավելի փոքր: Էդտեղ կարող են լինել խնդիրներ: Դուք կարող եք ասել, օրինակ, մեծացնել եզդիների ներգրավվածությունը կրթական պրոցեսներում: Չնայած էս, որ հիմա մտածում եմ, կարող աս դու դա ավելի բարձրացնես ու դնես նպատակ: Էստեղ հարցը էն աս, որ դուք հետո պիտի ծանր ու թեթև անեք, ու տեսնեք: Նաև բյուջեից աս կախված: Եթե դուք

մեծ բյուջե ունեք, կարող եք ավելի մեծ նպատակ վերցնել: Եթե ձեր բյուջեն փոքր է, ապա խորուրդ չեմ տալիս մեծ նպատակներ, խնդիրներ ձեր առաջ դնել, որովհետև նայողը, գնահատողը ասում աս, որ եթե կարելի ասես քսան հազարով նվազեցնել աղքատությունը Հայաստանում, ինչու ենք կառավարությանը միլիոնով փող տալիս: Էդ միշտ հաշվի առեք: Նորից եմ ասում: Խնդիրները, դրանք կոնկրետ նպատակներն են, որոնք որ լուծելու է ձեր պրոյեկտը: Էստեղ շատ կոնկրետ հարց է: Էստեղ խորհուրդ չի տրվում գրել շատ խնդիրներ: Եթե ձեր պրոյեկտը երեսուն հազարանոց պրոյեկտ աս, կարող աս ունենալ մեկ խնդիր կամ երկու ամենաշատը, որովհետև եթե գրեք յոթ, ապա անհավատալի կլինի: Միլիոնանոց ծրագրերի համար էլ ես յոթ չեմ տեսել: Մաքսիմում երեք խնդիր: Շատ-շատ չորս, եթե մեծ կոնստրեկցիոն աս: Մեկը մեղիայով աս զբաղվում, մեկը՝ հասարակական մասնակցությամբ, մյուսը՝ հետազոտություններով, մեկը չգիտեմ՝ ինչով: Էդ դեպքում կարող աս մի քիչ ավելի շատ լինի: Օրինակ մեր ՀԿ Դեպոն ունի երեք խնդիր: Հիմա արդեն երկու, որովհետև մեկը բաշխվել աս մյուս երկուսի մեջ: Բավականին մեծ, հինգ կոնստրեկցիոնի անդամներով, հինգ տարվա ժամկետով ունի երկու խնդիր: Շատ հաճախ խնդիրը գործողություն է: Շատ հաճախ մարդիկ ձևակերպում են խնդիր, բայց որ նայում ես, դա գործողություն է, ուղղակի ակտիվ, քան թե խնդիր: Մենք հնարավորություն ունենալու ենք բոլորի վրայով անցնելու, ուղղակի ես ուզում եմ հիմա տերմինաբանությունը բացատրել, որ լավ ձեզ մոտ սպալորվի: Մյուսը՝ activities and inputs: Երկու բառն էլ օգտագործվում աս, և activity - գործողություն և input - ներդրվող արդյունք: Զգիտեմ, թե ոնց եք թարգմանում, բայց երկու բառն էլ հանդիպում աս: Եթե մի տեղ տեսնեք input բառը, իմացեք, որ այստեղ խոսքը գնում աս activity-ների մասին: Activity ասելով մենք ի նկատի ունենք կոնկրետ գործողություններ քայլերի հաջորդականությամբ: Ես հեսա ձեզ ցույց կտամ, թե ինչ հաջորդականությամբ: Տրաբանությունը հետևյալն աս: Ենթադրենք՝ մենք լուրիկ ենք աճեցնում: Ի՞նչ եմ անում, հետո բերում հող եմ փորում, հետո տնկում եմ, մշակում եմ, քաղհան եմ անում, խոնավեցնում եմ, հավաքում եմ, դնում եմ արկղերի մեջ, բաշխում եմ, վաճառում եմ: Այսինքն, կոնկրետ գործողություններ: Պարզ աս, նպատակը պահածո անելն աս՝ մեծ նպատակը, իսկ էլ ավելի մեծ նպատակը՝ ձմեռը սոված չմնալը: Բայց թե դրանց հասնելու համար ինչ կոնկրետ քայլեր եմ անում, դրանք գործողություններն են: Եթե վերցնենք երեխաների իրավունքների ոլորտը, ապա մեծ խնդիրը այստեղ սոցիալական որբության նվազեցումն է: Երևի բոլորդ գիտեք, մանավանդ նրանք, ովքեր երեխաների իրավունքների ոլորտում են աշխատում, որ Հայաստանում որբությունը սոցիալական է: Այսինքն Հայաստանի մանկատներում գտնվող երեխաների մեծ մասը ունեն գոնե մեկ ծնող, բայց երեխային հանձնում են մանկատուն, որովհետև չեն կարողանում սոցիալապես ապահովել: Հիմա, մենք ուզում ենք նվազեցնել սոցիալական որբությունը: Ի՞նչ ենք առաջարկում: Առաջարկում ենք ընտանիքների հետ աշխատել: Ոչ թե մանկատներին փող տալ, այլ ընտանիքների հետ աշխատել, որպեսզի ընտանիքները կարողանան երեխաներին ապահովել: Դրա համար ի՞նչ ենք անում: Արդեն կոնկրետ քայլեր: Օրինակի համար, վերապատրաստման կուրսեր ենք անում մայրերի համար: Կարել ձևել, հյուսել: Ինչ-որ մի բան, որով կարողանան փող աշխատել երեխաներին պահելու համար: Օրինակ հոգեբանական ռեաբիլիտացիայի կուրս ենք անում: Եթե ակոհոլի պրոբլեմ կա, բժշկական ինչ-որ ծառայություն ենք մատուցում: Էդ բոլորը կոնկրետ քայլեր ենք, որոնք որ հետո գալիս են մեր խնդիրներին ու հետո գալիս են մեր նպատակին: Հիմա էստեղ խնդրում եմ ուշադիր:

Output և Outcomes: Output-ը համապատասխանում և Input-ին, կամ Activity-ներին: Outcome-ը համապատասխանում և objective-ին կամ խնդրին: Հիմա ուզում եմ մի հաստ լավ բացատրել, որ դուք լավ պատկերացնեք՝ ինչի մասին և խոսքը, որովհետև այստեղ շատ սխալներ են տեղի ունենում սրանց հետ կապված: Objective-ը ասեցին, սա խնդիր և: Outcome-ը մենք թարգմանում ենք որպես երկարատև արդյունք, բայց այլ թարգմանություններ էլ կան: Էլի արդյունք բառն և, բայց ես կփորձեմ ավելի լավ բացատրեմ, որ լավ պատկերացնեք՝ ինչ տիպի արդյունք: Input կամ Activity մենք թարգմանում ենք որպես գործողություն, իսկ Output-ը որպես կարճատև արդյունք: Բայց ես կարճատև, երկարատև պայմանական բառեր են, զուտ թարգմանության առումով: Հիմա բացատրեմ: Խնդիրը: Ենթադրենք խնդիր ենք մենք դնում, որ Անգելի ծնունդը լավ անցնի: Ինքը ինչ-որ որակական բան և: Դուք, ասենք, ուզում եք բարելավել եզդիների մասնակցությունը, դուք ուզում եք կրճատել սոցիալական աղքատությունը, դուք ուզում եք՝ լավ անցնի ծնունդը: Դրանք որակական փոփոխություններ են, որակական հարցեր են: Հետևաբար ձեր Outcome-ները, կամ այսպես կոչված որակական արդյունքները ևս պիտի լինեն որակական: Դուք պետք է ցույց տաք, որ ձեր ծրագրի արդյունքում որակական փոփոխություն տեղի ունեցավ: Այսինքն իրոք, եզդիների մասնակցությունը բարձրացավ, իրոք սոցիալական որբությունը կրճատվեց, իրոք Անգելի ծնունդը լավ անցավ: Սրանք որակական են: Կարելի է նշել տոկոսի նշանով: Ինչի՞ տոկոսի, որովհետև երբ որ հասնենք ինդիկատորներին, սա հաճախ կարող է լինել, օրինակ, որ եզդիական համայնքի երեսուն տոկոսը ներգրավվեց էսինչ պրոցեսին, կամ ընտրված թիրախային խմբի էսինչ տոկոսը աշխատանք գտավ: Այսինքն ռեալ որակական փոփոխություն: Տոկոսը դա չափումներից մեկն և: Այն ամեն դեպքում հանդիսանում է որակական փոփոխություն:

**Դահլիճ** 1:08:35 Բայց դա նաև քանակական ցուցանիշ և:

**Բեյլա** 1:08:40 Այո, դա էլ և թիվ, բայց երբ որ մենք գանք չափումների՝ ինչ ուրիշ մեխանիզմ ունենք չափելու: Եթե կարող եք այլ ձևով չափել, այլ ձևով ցույց տալ, ավելի լավ: Ես չեմ ասում, որ միայն սա և ու միայն տոկոսն և: Մենք հիմա դրան կգանք, բայց դուք պատկերացրեք, որ դա որակական փոփոխություն և: Եթե դու խոստացել ես, որ լավ անցնելու, պիտի ցույց տաս, թե ոնց: Պիտի գնաս բոլոր երեխեքին ու իրանց ծնողներին հարցնես՝ լավ անցավ, թե լավ չանցավ: Հետո հարցում անես ու ասես, որ ծնունդին մասնակցած երեխաների մեծ մասը ասեցին, որ շատ երջանիկ են: Ուզում եք տոկոս բառը ասեք, ուզում եք մի ասեք: Մենք դեռևս չափումների պարագայում դրան կգանք: Կան, իհարկե, ոլորտներ ու թեմաներ, որտեղ չափելը շատ հեշտ և: Ասենք, լոլիկը տնկեցի, հետո կարող եմ ասել, եթե բերքը հավաքեցի ու հիմնականում որդը չի կերել, ուրեմն իմ արդյունքը հասել և: Կամ լավ որակի լոլիկ: Լավ որակի համար կարող ես չափորոշիչներ ունենաս, որ եթե համապատասխանում և էսինչ ստանդարտի, ուրեմն դա լավ լոլիկ և, եթե չի համապատասխանում, ուրեմն դա լավ լոլիկ չի: Բայց եթե դու ուզում ես եզդիների մասնակցության մակարդակը չափես, ուրեմն եղտեղ չափման շատ ավելի բարդ եղանակներ պիտի օգտագործես: Ի՞նչ և նշանակում մասնակցություն, ի՞նչ տիպի քաղաքական մասնակցություն: Իմ օրինակը, եթե դու ունես պատգամավոր, արդյոք դա անմիջապես ցույց և տալիս, որ քո քաղաքական մասնակցությունը աճել է: Կամ ասում ենք՝ կանանց

քաղաքական մասնակցության բարձրացումը: Հա, թվային ցուցանիշներ կան, որոնք ասենք ցույց են տալիս, որ ունես երեք կին գյուղապետ, ինչը ակնհայտ ցույց ա տալիս, որ քիչ ա մասնակցությունը, բայց հետո դու նայում ես, որ ընտրողների մեծ մասը կանայք են: Դա մեզ համար եմ ասում: Դու պետք ա չափում անես: Առանց չափում դու չես կարա ասես, ասենք, մեր հարևան տիկին Վարսիկը եկել ա ընտրության: Հասկանում ե՞ք: Մենք իհարկե դրան կգանք: Նորից եմ ասում: Objective-ը վերաբերվում ա խնդրին: Input-ին վերաբերում ա Output-ը: Այսինքն սա ավելի քանակական ա, նաև որակական: Ի նկատի մի ունեցեք, ոչ միայն քանակական, բայց քանակական: Կոպիտ ասած՝ եթե ես ասում եմ, որպեսզի նվազեցնեմ սոցիալական որբությունը, ես տասը ընտանիքների համար անում եմ տասը թրեյնինգ, հետևաբար ես ասել եմ, որ կանեմ տասը թրեյնինգ, իմ Output-ը կլինի տասը թրեյնինգ: Ես ասել եմ, որ հինգ ծնող կմասնակցի, իմ Output-ը կլինի հինգ ծնող: Կարող է մի քիչ ուրիշ ձևով կառուցված լինի, բայց սա կոնկրետ արդյունքեր են: Կոնկրետ գործողություններ են, կոնկրետ արդյունքներ: Objective-ները ավելի որակական մակարդակի վրա խնդիրներ են և որակական մակարդակի վրա փոփոխություն կամ արդյունք: Եկեք հերթով գնանք, հետո հարց ու պատասխան կարող ենք անել:

Impact: Սա համապատասխանում ա ձեր Goal-ին: Ոչ միշտ կա էս կետը պահանջների մեջ: Տեղեր կա, որ կա, տեղեր կա, որ չեն պահանջում: Բայց որ պատկերացնեք, սա էլ ամենաբարձր մակարդակն ա: Goal, ձեր մեծ նպատակը և Impact: Այսինքն մեծ նպատակը, շատ մեծ առումով, որ ազդեցություն ունենա իմ ծրագիրը, որ իրոք նվազի սոցիալական որբությունը Հայաստանում: Impact-ը էն ա, որ սոցիալական որբությունը Հայաստանում նվազեց: Ավելի լավ ա, եթե ես ասեմ, որ հիսուն տոկոսով նվազեց: Կամ ինչ-որ չափով նվազեց: Կա չափման ինչ-որ ռեալ բան, ես հինգ տարի հետո գամ, անեմ հետազոտություն կամ Հայաստանի ազգային վիճակագրական ծառայությունը անի աղքատության ու որբության հերթական հարցում ու պարզվի, որ նվազել ա: Էստեղ բնականաբար, ինչպես ես ասեցի, որ նպատակը միայն ձեր ծրագիրը չի, որ ի վիճակի ա անելու: Նույն ձևի էս Impact-ը կամ երկարատև արդյունքը կամ ազդեցությունը, բնականաբար միայն ձեր ծրագրի շնորհքը չի: Այսինքն եթե նվազեց սոցիալական որբությունը, դա նշանակում ա, որ UNICEF-ն էլ ա աշխատել, դուք էլ եք աշխատել, պետությունն էլ ա աշխատել, կոալիցիան էլ ա աշխատել, Միքան էլ ա աշխատել, այդ թվում նաև դուք, այդ թվում նաև ձեր պրոյեկտը և դուք ունեցել եք այդ երկարատև ազդեցությունը:

Հիմա խոսենք ինդիկատորներից: Ինդիկատորները մենք հայերեն թարգմանում ենք չափորոշիչներ: Բերեմ բիզնեսի օրինակը: Դու դնում ես քեզ համար բիզնեսում կոնկրետ չափորոշիչ: Ասում ես՝ ես պետք ա վաճառեմ տասը հատ կարի մեքենա: Ծախեցիր, ուրեմն նպատակիդ հասելես, չծախեցիր, ուրեմն՝ չէ: Ցավոք սրտի մենք կարի մեքենա չենք վաճառում, դրա համար մեր չափորոշիչները ավելի փափուկ են: Ի՞նչ ա ստեղ կարևոր, որ դրանք լինեն ռեալիստական: Դրա համար երևի տեսել եք՝ որ տարբեր դոնորների մոտ, մանավանդ Եվրոպական միության մոտ գրած ա smart indicators: Հիմա ես չբացեմ սա երկար բարակ, դուք կնայեք: Խոսքը գնում ա նրա մասին, որ դրանք լինեն պարզ, չափելի, հասանելի, ժամանակի մեջ տեղավորվող և ռեալիստական: Այսինքն եթե դուք ձեր ինդիկատորներ եք գրում, սրանք ի նկատի ունեցեք, ձեր գլխում պահեք, որ դրանք պետք է լինեն պարզ, specific:



Հա հենց տենց, 10 հատ կարի մեքենա ծախեցի, թե չէ, էդ օրինակը ունեցեք ձեր գլխում: 50 կգ լոլիկ էի խոստացել ինքս ինձ, ունեցա, թե չէ: Պետք ա լինեն չափելի, որ կարողանաս չափել: Չի կարելի լայն ասել՝ եզրինների քաղաքական մասնակցությունը բարձրացավ: Ո՞նց ես չափում կամ պետք ա շատ լավ չափելու գործիք ունենաս: Էդ էլ ա շատ կարևոր: Ժամանակի մեջ, ոչ թե չափես հիսուն տարի հետո, այլ մի քիչ խելքին մոտ ժամանակ ունենաս, և մնացած ամեն ինչ: Եթե կուզեք, մենք սրա մասին կարող ենք հետո խոսել, խոսքը գնում ա ինդիկատորների մասին: Եթե տեսնեք Եվրամիության կոնցեպտի մեջ smart indicators, ուրեմն խոսքը գնում ա սրա մասին: Ինդիկատորները ստեղ գրված ա մի տողով, բայց շատ հաճախ լինում ա output indicators, և outcome indicators: Այստեղ գալիս ա էն ինչի մասին ես ասում եմ: Շատ հաճախ, ոչ միայն, բայց շատ հաճախ ձեր output indicator-ները պիտի լինեն թվային: Այսինքն եթե դուք թրեյնինգներ եք անում, եթե դուք հանդիպումներ եք անում, եթե դուք խնջույք եք կազմակերպում, եթե դուք ֆիլմադիտում եք անում, եթե դուք հետազոտություն եք անում և այլն: Էդ էն թիվն ա, թվերով, որով դուք կարող եք չափել դրա էֆեկտիվությունը: Քանի հոգի մասնակցեց, եթե հողված եք տպել, քանի հոգի կարդաց: Եթե կայք եք անում, քանի այցելություն եղավ, click եղավ, քանի share եղավ, քանի մարդու հասավ զուտ որակական առումով: Արեցի՞ր, ինչքա՞ն: Եթե ասենք մեղիա ա, շատ հաճախ ինդիկատորները կարող են լինել հենց էդ՝ դիտումների քանակը, share-ի քանակը, տարածման քանակը: Ի միջի այլոց նաև տարածման աշխարհագրությունը, որը ինքնին թվային չի, բայց էլի թիվ ա: Այսինքն, հինգ մարդում, տասը մարդում, էս գյուղում: Այսինքն էն ինչով դու կարաս չափես, թե ինչ արդյունք տվեց: Որակական ինդիկատորները կամ outcome ինդիկատորները բնականաբար ավելի դժվար են, որովհետև հարցը հետևյալն ա՝ արեցի՞ր, ասենք, տասը հատ թրեյնինգ ծնողների համար: Հետո ի՞նչ: Արեցի՞ր կանանց մասնակցության հետ կապված հարյուր հատ սեմինար տասը մարդում: Հետո ի՞նչ: Այ հետո ինչը դուք պետք ա չափեք ձեր outcome ինդիկատորների միջոցով: Դուք պետք ա նախօրոք մտածեք այս էս SMART տեսության մեջ՝ ինչ չափելի ինդիկատորներ կարող են լինել, որոնցով դուք ինքներդ կամ դրսի գնահատում կատարողը կարող է չափել ձեր աշխատանքի ազդեցությունը: Էստեղ խոսքը գնում ա որակականի մասին: Կոնկրետ մեղիայի պարագայում կարելի ա ասել, քանի լրատվամիջոց կամ քանի այլ լրատվամիջոցներ ցիտեցին ձեզ: Արդյոք ասենք միջազգային համայնքը հղում ա տալիս ձեր վրա: Օրինակ ես կարող եմ բերել, որ մեր կրոնական հանդուրժողականության հետ կապված ծրագրի արտադրած նյութերին հղում են տալիս այլ հետազոտողներ: Այսինքն, հետո ի՞նչի պատասխանը էն ա, որ ինքը առաջ ա գնում, զարգանում ա: Թրեյնինգները հետո ինչ՞: Օրինակ մենք ասում ենք, մենք ասում ենք, որ մեր երիտասարդական բանկի մասնակիցները մոտ ութսուն տոկոսով աշխատանք են գտել, իրենց համայնքներին են նպաստել և այլն: Դրա համար պիտի նմանատիպ ինդիկատորներ մտածենք, բայց եթե խելքին մոտ չի, հետո չեք կարող չափել, ավելի լավ ա չգրել, որովհետև հետո ձեր հաշվետվությունը պիտի հիմնված լինի սրա վրա: Եթե դուք ասել եք, որ ութսուն տոկոսը չգիտեմ՝ ինչ կանի, ապա պետք է դա հետո կարողանաք ապացուցել: Իհարկե կարող եք հետո գրել, որ մենք մտածում էինք ութսուն տոկոսը, բայց ստացվեց հիսուն տոկոսը, ինչը տվյալ պարագայում մենք էլի համարում ենք մեծ արդյունք, որովհետև էսպես կամ էսպես: Բայց որ հիմա մտածում եք ինդիկատորներ, մի մտածեք դոնորի համար, մտածեք ձեր համար: Դա ձեզ կօգնի ծրագիրը ավելի կոկիկ գրելու: Եթե կտեսնեք, որ outcome ինդիկատորները չեք կարողանում չափել,

ապա խնդիրը փոքրացրեք, գործողությունները փոխեք, նպատակը փոքրացրեք: Եթե դուք, օրինակ, ասում եք, որ ձեր նպատակն է նվազեցնել սոցիալական որբությունը, բայց դուք չեք կարողանում էս ինդիկատորների տակից դուրս գալ, միգուցե ավելի լավ ա ասել՝ բարձրացրել տասը համայնքներում, քսան ծնողների ներգրավվածությունը: Էդ դեպքում ավելի հեշտ եք չափելու: Այսինքն սա ձեր համար ա, ոչ թե դոնորի: Մա ձեր համար ա, որ դուք պատկերացնեք, թե ինչքանով ա ձեր ծրագիրը տրամաբանական ու ինչքանով ա էդ ամեն ինչը իրար կպնում:

Means of Verification. Կամ ուղղակի գրված ա լինում verification: Դա ստուգման միջոցներն ա: Էս verification-ը վերաբերում ա ն՝ output ինդիկատորներին, ն՝ outcome ինդիկատորներին: Output ինդիկատորները ավելի հեշտ են: Եթե դուք ասում եք, որ տասը հոգի կմասնակցի ձեր թրեյնինգին, այսինքն թրեյնինգին տասը հոգու մասնակցությունը ձեր output ինդիկատորներն ա, դուք ասում եք՝ էս կունենամ ցուցակ ստորագրած և դա կլինի իմ դոկումենտալ փաստարկված ապացույցը նրա, որ տասը հոգի եկել ա: Եթե դուք ասում եք, որ քսան հոգի պիտի click անի իմ կայքը՝ google analytics-ի հաշվետվություն դա means of verification ա: Եթե դուք ասում եք՝ հինգ թերթում կտպեն, էդ թերթերի օրինակները, սկանները կլինեն ձեզ համար means of verification: Մա հեշտ ա, որովհետև սա քանակական ա: Բայց ռեալիստական նայեք, եթե հնարավոր չի տասը հազար click հավաքել, ասենք տասը հազար click հավաքում ա Սիբուշոյի վիդեոն, իսկ սոցիալական թեմաներով վիդեոները երեք հազարից ավել երբեք չեն հավաքում, էդտեղ գրել տասը հազար, դա սուտ ա: Համ ձեր համար, համ ձեր դոնորի համար, որովհետև հետո չեք կարողանալու դրա վիճակագրությունը ցույց տալ: Գալով outcome ինդիկատորների verification-ներին՝ ասենք, որ verification-ները այստեղ պետք է լինեն որակական: Այսինքն, եթե դու ասում էս, որ փոխվելու ա մեծամասնության կարծիքը փոքրամասնության հանդեպ, դու դա պետք ա ապացուցես: Ո՞նց: Այ ոնցը կարա լինի, օրինակ մեկնաբանությունները: Այս մեկնաբանությունները ինչ-որ նյութերի տակ, կամ դիսկուսիան ինչ-որ մեկնաբանությունների տակ կարա լինի որակական փոփոխության ինդիկատոր: Կամ, ասենք անկետաները, որոնք մարդիկ լրացնում են թրեյնինգներից առաջ, կամ թրեյնինգներից հետո: Այ դրանց վերլուծությունը կարող ա լինել որակական ինդիկատոր: Հետազոտությունը, որը դուք կանեք ծրագրից հետո, կգնաք ուղղակի մարդկանց հետ կխոսեք, կարող ա լինել որակական verification: Եվ իհարկե մեծ ծրագրերի պարագայում, նաև դոնորի պահանջով, եթե ոչ, ապա շատ խորհուրդ եմ տալիս, այսպես կոչված external evaluation-ը կամ դրսի գնահատումը մտցնեք ձեր բյուջեների մեջ: Եթե էդ ծրագիրը հիսուն հազար ա և ավելին, հազար դոլար, երկու հազար դոլար իմաստ ունի նախատեսել բյուջեում դրսի գնահատման համար: Երբ որ գալիս ա մարդ, գնում ա, խոսում ա էն մարդկանց հետ ովքեր մասնակցել են ձեր միջոցառումներին, էն մարդկանց հետ, ովքեր չեն մասնակցել, բայց պոտենցիալ կարող ա իմանան: Ձեր հետ են անում հարցազրույց: Նայում են, desk-research են անում, թե դուք ինչ եք արել: Դրա հիման վրա գրում են թուղթ, որը որ դուք կարող եք օգտագործել չափման համար և կարող եք նաև ցույց տալ դոնորին, ցույց տալու համար, որ աշխատանքը արված ա, ինչ-որ բան փոխվում ա: Տասը հազար, քսան հազար բյուջեով ծրագրի համար իհարկե ոչ: Դա անհամարժեք ծախս է, բայց հիսուն հազար և ավելի դեպքում իմաստ ունի: Դրան գումարած՝ երեկ մենք խոսում էինք սիստեմների մասին: Շատ լավ կլինեք, եթե ձեր կազմակերպությունում, թեկուզ շատ փոքրիկ, լինեք մեկը, ով թեկուզ կես դրույք կբաղվեր

գնահատմամբ և մոնիտորինգով: Ով, որ որոշակի թրեյնինգ կանցներ: Ինդիկատորները գրելիս միասին գրեիք, ու ինչ-որ փուլերում ինքը նայեր: Էդ դեպքում դուք միշտ կարող եք գրել proposal-ում, որ դուք ունեք թեկուզ կես դրույքով մարդ, ով զբաղվում ա մոնիտորինգով և գնահատմամբ և ձեր outcome ինդիկատորների մեջ կլինի էդ մարդու՝ կես տարին մեկ կամ տարին մեկ անցկացվող գնահատման փաստաթուղթ: Այ դա իհարկե կլինի լավ գործիք ցույց տալու նաև ձեր այսպես կոչված outcome ինդիկատորները: Means of verification ինձ թվում ա՝ պարզ էր ինչ ա: Դա էն ապացույցներն են, որոնք դուք նախօրոք մտածում եք, թե ոնց կարող եք ստուգել և ցույց տալ, որ էս գործողությունները կատարված են և էդ արդյունքները ինչպիսին են: Risks and Assumptions Եվրամիությունում կա, ուրիշ տեղեր կարող ա չլինի երևի: Էս մասը կուզեմ թոնեմ երևի: Երևի էդքան կարիք չկա: Շատ հաճախ, սակայն, proposal-ներում ռիսկերի սեկցիա կա: Հիմա ես ձեզ լուրիկի օրինակը բերեցի: Էդտեղ ռիսկերը շատ մեծ են: Կարկուտ ա, երաշտ ա, կարող են փչանալ լավ հերմետիկ փակված չլինելու պատճառով: Ամեն ինչ կարող ա լինի, բայց էդ ռիսկերը դու հաշվի ես առնում, երբ ծրագիր ես գրում, որովհետև կան ծրագրեր, որոնց ռիսկերը այնքան բարձր են, որ ես կմտածեի՝ արժի դրանց տակ մտնել, թե՞ չէ, էդ փողը ծախսել: Դրա համար էդ ռիսկերը պետք ա հաշվի առնել անպայման, բայց դրա մասին առանձին, գուցե մի օր խոսենք: Էստեղ կա costs, այսինքն գումարը, որը իհարկե շատ կարևոր է: Մենք բոլորս էնտուզիաստ ենք, շատ բան ենք ուզում անել, էս էլ ենք ուզում, էն էլ, էն էլ, էն էլ, էն էլ, հետո սկսում ենք հաշվել ու պարզվում ա, որ մեր ծրագիրը դարձել ա երկու հարյուր հազար դոլար: Կներեք, մեր գրանտը հիսուն հազար ա, օրինակ: Դրա համար ամեն փուլում, նայել, տեսնել՝ ինչը ինչ կարժենա, շատ կարևոր ա, որովհետև եթե տեսնեք, որ թիվը աճում է նորից, ուրեմն պետք է հետ գնաք, հասկանաք, որտեղ նեղացնել, միգուցե գործողությունները կրճատել, եթե գործողությունները կրճատում եք, ինդիքը դրանից խեղճանում է շատ: Այսինքն, ինչ ա սրա տրամաբանականը: Այ հիմա ամենակարևոր բանը: Ես ձեզ կուղարկեմ անպայման Եվրամիության կողմից հիմա հայտարարված մարդու իրավունքների գրանտային առաջարկի հրավեր, որի վերջնաժամկետը ապրիլին է: Մենք որոշեցինք Գայանեի հետ, որ հենց դրա վրա էլ կաշխատենք խմբերում: Ես գնացել էի իրենց ներկայացմանը և իրենք մեզ power point պրեզենտացիաներ էին տվել, որ ես ձեզ կուղարկեմ: Անգամ եթե չեք դիմելու ուղղակի ի գիտություն: Էդտեղ կարմիր թելով սա անցնում էր և իրանք դա անվանում էին cristal clear: Այսինքն բյուրեղյա մաքուր տրամաբանություն: Ինչ է մեր բոլորիս պրոբլեմը: Մենք ուզում ենք շատ բան անել: Մենք պատրաստ ենք նաև քիչ փողով շատ բան անենք: Մենք ասում ենք, եկեք նվազեցնենք սոցիալական որբությունը՝ հա՛մ ծնողների հետ աշխատենք, հա՛մ երեխաների հետ աշխատենք, հա՛մ համայնքի հետ աշխատենք, հա՛մ որբանոցների հետ աշխատենք, հա՛մ կառավարության հետ աշխատենք ու բոլորը կուտակվում, կուտակվում է ու տրամաբանական կապը իրար մեջ կորում է: Շատ ավելի լավ ա դուք մի փոքր բան ասեք ու կոնկրետ, որտեղ որ իրանց ասած բյուրեղյա մաքուր տրամաբանություն կա: Հետևաբար, եթե ես ասում եմ՝ իմ նպատակն է նվազեցնել սոցիալական որբությունը, իմ գործողությունը, օրինակ, չի կարող լինել շաբաթօրյակ անցկացնել երեխաների հետ, որը ինքնին վատ բան չի, անգամ ինչ-որ ձևով ականջներից քաշած բերել կպցնել դրան՝ ասել, որ երեխաները սոցիալացվեն էսկոդո-էսկոդո: Բայց եթե դա պիտի բացատրես ու տեղ չկա դրա բացատրելու համար, ուրեմն դա cristal clear չի: Ինչքան էլ լավ գործ ա, ինչքան էլ դուք ուզում եք էդ

շաբաթօրյակը անել: Կամ միշտ երազել եք երեխաների համար կայք ունենալ, բայց գրել դա որպես գործողություն չի կարելի, որովհետև դա չի կայնելու ձեր նպատակին: Եթե դուք ասում եք՝ ձեր նպատակն է նույնը ինչ-որ նոր ասեցինք, ձեր խնդիրը չի կարող լինել, օրինակ, մանկատներում երեխաների հանդեպ վերաբերմունքի փոփոխությունը: Մանկատներում երեխաների հանդեպ վերաբերմունքի փոփոխությունը շատ կարևոր թեմա է ու ինքին կարող ա լինել պրոյեկտի թեմա, բայց դա տրամաբանորեն չի կայնում ձեր առաջարկած նպատակին: Ավելին, եղ background-ով դուք շատ լավ պետք ա բացատրեք, որ սոցիալական աղքատությունը ինչ ա Հայաստանում, ինչի ա ու ինչի եք դուք պատրաստվում անել հենց էն, ինչ որ դուք պատրաստվում եք անել: Հետևաբար ձեզ output-ները ու outcome-ները պետք է բնականաբար բխեն ձեր խնդրից և ձեր նպատակից: Ես խորհուրդ եմ տալիս, երբ որ գրում եք, միշտ հետ-հետ գնացեք ու միշտ ստուգեք: Այ եթե դուք լինելիք թարմ աչքը, սա ձեզ տրամաբանական կթվար, թե չէ: Եթե մենք անում ենք Անգելի ծնունդը ու դուք որպես գործողություն նշում եք՝ պապաներին ուղարկենք ֆուտբոլ խաղալու, խելոք միտք ա: Կարող ա պապաներին ուղարկենք ֆուտբոլ խաղալու, դրանից ծնունդը շատ լավ անցնի, բայց դրա տրամաբանական կապը բացատրելը էնքան բարդ ա, որ ավելի լավ ա նման գործողություն չալանավորելը: Երբեմն մենք շատ խելոք եղ կապերը տեսնում ենք, ու ասեմ, բոլորս եղ մեղքը ունենք, որովհետև մենք ուզում ենք դա անել, երկու քայլ առաջ մենք դա տեսնում ենք, բայց դոնորը և ավելին, կոնկրետ Եվրամիության համար եմ ասում, ինչպես երեկ ասեցի, ձեր առաջարկը կարողում են պայմանական Բուրկինաֆաստյում մարդիկ: Իրանց համար պետք է, որ նայելով, ինքը շատ լավ հասկանա, որ եթե անում ես ծնունդ, ուրեմն առնում ես սնունդ, ուրեմն առնում ես տորթ, ուրեմն երեխեքին ես կանչում, վերջում էլ երեխեքին ճանապարհում ես, մի հատ էլ անվտանգություն ես բերում, որ իրար գլուխ չջարդեն: Իրանք դա հասկանում են: Բայց եթե դուք մտածեք շատ կայք բաներ՝ պապաներին ուղարկեք ֆուտբոլ խաղալու, գուգահեռ կողքը անենք ինչ-որ միջոցառում, անվտանգության փոխարեն բերենք չգիտեմ՝ ինչ: Եղ չի տեղավորվում: Եթե չի տեղավորվում ուրեմն դա հանեք, ինչքան էլ որ ուզում եք դա անել: Կամ եկեք թեման փոխենք, ասենք, ես տարի անենք ոչ թե Անգելի ծնունդը, այլ ես տարի անենք մամաների համար եղ ծննդյան օրը ինչ-որ ուրիշ բան, որովհետև դա մեզ կտա ուրիշ արդյունք, բայց եղ դեպքում քո ծրագիրը ուրիշ բանի մասին ա: Եղ էլ կարող ա լինել, բայց եղ արդեն ուրիշ միջոցառում ա: Ասածս էն ա, որ փորձեք միշտ, միշտ, միշտ եղ տրամաբանությունը պահել: Հիմա մի հատ էլ ենք վրայով անցնում, հայկական տարբերակով: Մի հատ ուղղակի սենց ցույց տանք: Նպատակը, ինչպես ասեցինք, գործողություններ, արդյունքներ: Ես ստեղ ավելի կրճատած տարբերակով եմ գրել՝ գործողություններ, արդյունքներ, չափորոշիչներ, ռիսկեր և արժեք: Մրա վրա հայերեն տարբերակով ևս կարելի ա աշխատել: Բայց ամենակարևոր կապը, նորից: Նպատակը՝ ավելի մեծ, խնդիրը՝ կոնկրետ ձեր լուծելիք, բայց ինքը չպետք ա լինի գործողություն: Ինքը պետք ա լինի ձևակերպված հենց նպատակ: Գործողություններ՝ կոնկրետ: Հետ ենք նայում: Արդյոք ես գործողությունները բխում են ես խնդրի նպատակներից, արդյոք համապատասխանում են մեծ նպատակին, ինչ արդյունքներ ենք մենք ակնկալում և հետո միշտ մտքում ունենք Գևորգի ասածը՝ արդյոք դա ազդեցություն ունենալու է, թե չի ունենալու վերջիվերջո: Ես երևի այսքանով սահմանափակվեմ: Ջուտ ես տեսական մասը: Խնդրեմ, եթե կան հարցեր, ուրախությամբ կպատասխանեմ, որից հետո մենք բաժանվելու ենք չորս խմբի, որտեղ աշխատելու ենք

արդեն կոնկրետ առաջարկների շուրջ նմանատիպ log frame ձևավորելու ուղղությամբ: Խնդրեմ:

**Դահլիճ** 1:33:43 *Որ մենք ինչ-որ թրեյնինգ ենք անցկացնում, և ասում ենք, որ մեր նպատակն է իրազեկումը, դա outcome-ն ա, թե output-ն ա:*

**Բեյա** 1:33:57 Ես կասեի, որ դա outcome-ն է, բայց ես լավ կմտածեի ինչ ի նկատի ունեք իրազեկում և հետո ոնց էք դա չափելու: Որովհետև ինձ համար ամենաանհասկանալի ծրագրերն են դրանք, որոնք ասում են public awareness, կամ հանրային իրազեկում, որովհետև արեցիր: Հետո ես ինչ իմանանամ՝ էդ մարդուն տեղ հասավ, թե չհասավ: Այսինքն ես կմտածեի էսպես: Իրազեկում եւ հետո ինչ-որ follow-up: Այսինքն արեցի իրազեկում, հետո կգնայի, մի հատ կտեսնեի, տեղ հասավ, թե չհասավ: Բայց եթե զուտ ֆորմալ էք ասում՝ թրեյնինգը քանի մասնակից ունեցավ, քանի դասախոս, ինչ նյութեր բաշխվեցին: Դա քանակական ա, դա output-ա, բուն ինքը թրեյնինգ ա, բայց թե էդ թրեյնինգի արդյունքում ինչ եղավ, քանի հոգի իրազեկվեցին, միտքը փոխեցին, ինչ արեցին, այ դա արդեն outcome ա:

**Դահլիճ** 1:35:06 *Ես եկրոպականի չափորոշիչներով եմ ուզում հարցը տամ, քանի որ դուք ունեք փորձառություն: Մի քանի ծրագրեր մեզ ներկայացնելուց մեզ ասում էին, որ խնդիրները գրելուց գրեք որպես իրականացված որպես արդյունք: Օրինակ, եթե նպատակն էր իրազեկել քսան երիտասարդի իրենց իրավունքների մասին, խնդիրը գրում ենք քսան երիտասարդներ իրազեկված են: Կուզեի իմանալ արդյոք ամերիկյանով է այդպես, թե ոչ, ինչպես նաև դուք էդտեղ նշել էք արդյունքներ՝ output-ն ու outcome-ը միասին:*

**Բեյա** 1:35:38 Էս էստեղ ընդամենը մի բառով եմ գրել, էս կոնկրետ տրամաբանական արդյունակում, բայց ստեղ նաև բացատրել եմ, որ outcome-ը դա խնդրի հետ կապված արդյունք ա, ավելի երկարատև արդյունք ա, ավելի որակական փոփոխություն ենթադրող արդյունք ա, իսկ output-ը ավելի կոնկրետ, ձեր input-ի, կամ ձեր կախված activity-ից բխող շատ կոնկրետ արդյունքն ա:

**Վազգեն** 1:36:16 Output-ը դա ծրագրի ընթացքում ստացվող արդյունքն ա, իսկ outcome-ը ենթադրում ա նաև ծրագրից հետո ստացվող արդյունք:

**Բեյա** 1:36:20 Մենք նաև էստեղ թարգմանել ենք երկարատև, կարճատև՝ չնայած դա էլ ինձ համար մի քիչ վիճելի է, բուն էդ տերմինալոգիան: USAID-ի հետ կապված, ես չգիտեմ, Վազգեն, միզուցե դու պատասխանես էդ հարցին: Արդյոք USAID-ին էլ ա ասում, որ եթե խնդիրը ձևակերպում ենք, գրենք ասենք, increased, ոչ թե to be increased, որպես կատարված արդյունք: Այսինքն, տերմինաբանության հետ կապված նման բան կա՞:

**Վազգեն** 1:36:48 Խնդիրը պետք է ասենք ապագայով, իսկ երբ ներկայացնում ենք դրա արդյունքը, արդեն իրականացված անցյալի տեսանկյունից:

**Բեյա** 1:37:12 Ես էլ էդպես գիտեմ: Այսինքն որպես կանոն, խնդիրները որ ձևակերպվում են, էստեղ կուզեմ նաև որ Վազգենը ներս գա, որովհետև ինքը սրա մասնագետն ա ու ինքը նաև էն մարդն ա, որ միշտ ասում ա երկու խնդրից, երկու objective-ից ավել ունենալը տնաբանությունն ա: Ասեմ նաև ինչի: Որովհետև երբ որ դուք ձևակերպում էք ձեր ծրագիրը,

դուք ասում եք նպատակ, հետո ասելու եք խնդիր: Հետո սրա տակ պիտի գրեք գործողությունները: Այսինքն, objective 1 և objective 2 : Հետո սրան զուգահեռ դուք պիտի ասեք output 1 2 3 4 , outcome 1 2 3:

**Վազգեն** 1:38:00 Երեկ շատ կարճ Ռուբենը ներկայացրեց ծառի միջոցով:

**Բեյլա** 1:38:04 Այսինքն օրինակ, objective 1 կարող է ունենալ 1.1, 1.2, 1.3: Հետևաբար եթե դուք ունեք objective 3, objective 4, objective 5 և այլն, էս նույն բանը՝ իրանց գործողությունները, իրանց output և outcome ինդիկատորները, verification-ները ամեն մեկի համար պիտի գրեք: Ու որքանով ա դա արդարացված: Արդարացված ա, ասում եմ էն դեպքերում, չգիտեմ Վազգենը, Գայանեն կհամաձայնեն, թե չէ, եթե շատ բազմապրոֆիլ ծրագիր է և բազմակոմպոնենտ, երբ որ շատ տարբեր խնդիրներ են դրված: Ես ինքս նման ծրագրերի գրեթե չեմ հանդիպել: Զգիտեմ, օրինակ մեր հայ-թուրքական ծրագիրը ինչքա՞ն ունի:

**Վազգեն** 1:38:48 Ժողովուրդ, ինչքան ավելի պարզ լինի էդ համակարգը, էնքան ավելի հեշտ և՛ ձեզ, և՛ էն մարդուն, ով որ դա կարդալու է, հասկանալու է և գնահատելու է: Այսինքն շատ բարդացնել յուրաքանչյուր դեպքում պետք չի: Կարճ գրելը, ճիշտ ա, ավելի դժվար ա, բայց միշտ պետք ա աշխատել կարճ, կոնկրետ, հստակ ձևակերպել մտքերը: Կարող է մի խնդրի տակ լինել ասենք հինգ, վեց, յոթ գործողություն կամ ընդամենը երկու գործողություն: Բայց դրանց output-ները կարող են մեկով սահմանափակվել: Պետք չի տենց ընդլայնվել և այդ բոլորը կարող են ունենալ մեկ կամ մաքսիմում երկու outcome:

**Բեյլա** 01:39:42 Ես ձեզ կուղարկեմ մի օրինակ, երբ log frame-ը և ծառը իրար կողք են նկարված: Իհարկե ծառից պետք է սկսեք, որ հասկանաք, թե խնդիրը որոնք են և որոնք են լուծումները: Եվ սրանք շատ լավ համապատասխանում են նաև log frame-ին: Էլի տրամաբանության մեջ են: Էլի ինքը պետք ա բխի ձեր խնդրից: Դուք չեք կարող խնդիր ունենալ սոցիալական որբությունը, իսկ լուծում առաջարկել աշխատավարձերի բարձրացումը մանկավարժների: Ինքնին դա կարող է շատ լավ բան է, շատ լավ տեղավորվում է ձեր արած գործողությունների մեջ ընդհանրապես, բայց ինչքանով է դա համապատասխանում ձեր խնդրին ու էն հարցերին, որ դուք ուզում եք լուծել: Երբ որ իրանք ասում են բյուրեղյա տրամաբանություն, նախ և առաջ դա ի նկատի ունեն: Ուրիշ հարցեր՝ Միգուցե Վազգենը ևս կարող է պատասխանել: Սա հեշտ ա հնչում, բայց իրականում բարդ է իրականացնել, ինչու՞: Ես իմ անձնական պրոբլեմները ասեմ: Որովհետև շատ հաճախ, երբ որ փորձում ես սահմանել նպատակը, հետո խնդիրը: Հետո հասկանում ե, որ նպատակդ մի քիչ մեծ ես վերցրել կամ փոքր ես վերցրել: Իրականում նպատակդ խնդիր ա: Հետո մեկ էլ փորձում ես գործողություն սահմանել, զգում ես, որ էնքան գործողություն չի, ինչքան խնդիր ա: Կամ գրում ես խնդիրը, հետո սկսում ես մտածել, որ իրականում գործողություն ա: Էստեղ փորձ ա պետք:

**Վազգեն** 1:41:25 Եվ համբերություն, որովհետև գնում ես հետ, փոփոխություններ ես անում, հետո տեսնում ես, որ էլի ինչ-որ բան էն չի: Վերադառնում ես էդ տրամաբանական մոդելին, էլի մեջը ինչ-որ փոփոխություններ են լինում, տեքստն ես համապատասխանեցնում:

**Բեյլա** 1:41:38 Ու նաև թարմ աչքը շատ կարևոր է: Իմ խորհուրդն է ձեզ: Շատ եմ խորհուրդ տալիս: Ոչ թե դնեք տեքստը գրեք սկզբից, հետո մոդելը անեք: Սկսեք մոդելը անելուց, հետո

տեքստը գրեք, որովհետև եթե գնում եք, տեքստ ես փոխում, միևնույն ա գնում փոխում ես, բայց ինչքան քիչ էսկոդոմ-էնկոդոմ անես, էնքան լավ: Որովհետև հետո շատ են լինում տեխնիկական թերացումներ: Օրինակ, մի տեղ գրել ես հինգ հատ թրեյնինգ, վերևում սակայն դեռ մնացել ա երեք, հետո չես փոխում, հետո էլի ինչ-որ խառնաշփոթ ա առաջանում:

**Վազգեն** 1:42: 13 Հետո ժողովուրդ ջան, էլի, էդ քան կապ չունի ոնց որ թեմայի հետ, բայց տերմինաբանությունը ընդհանուր տեքստի մեջ, տրամաբանական աղյուսակի մեջ աշխատեք պահպանել նույնը: Այսինքն եթե մի տեղ թրեյնինգը անվանում եք թրեյնինգ, մեկ այլ տեղ չգրեք workshop կամ seminar, որովհետև կարդացողը խառնվում ա: Դրան գումարած, եթե մեկ-երկու թվային սխալ անեք, մի տեղ գրեք երկու workshop, մեկ այլ տեղ փոխեք երեքի ու մոռանաք առաջին մասում փոխել, էդ մարդու մոտ, ով որ կարդում ա, խառնաշփոթ ա առաջանում, ինչը նաև ազդում ձեր գնահատականի վրա:

**Բեյլա** 1:42:55 Մենակ դա կարող ա բավարար լինի, որ ձեզ մերժեն: Ուղղակի նաև մեր փորձից ասեմ, որ եթե փոքր պրոյեկտ ա ոչինչ, բայց մի պրոբլեմ էլ կա բյուջեի հետ: Այսինքն հետո սա դառնում է բյուջե: Այ էս գործողությունները արտացոլվում են բյուջեում:

**Վազգեն** 1:43:16 Նույնը բյուջեի առումով, որ training-ը մնա training, workshop-ը մնա workshop: նույն ձևի:

**Բեյլա** 1:43:22 Ու թիվը: Տրամաբանական աղյուսակում ինչ եք գրել, տեքստում ինչ եք գրել ու բյուջեում ինչ եք գրել: Դրա համար էդ թարմ աչքը շատ կարևոր ա: Շատ կարևոր, որ ոչ թե մի հոգի լինի ձեր կազմակերպության մեջ: Ես գալիս եմ իմ սիրած սիստեմների թեմային, այլ դուք սա թիմային անեք, մի քանի հոգի լինի: Էն ինչ-որ Միքայելը երեկ էր ասում՝ պարտականությունների բաշխումը: Օրինակ մեր կազմակերպության մեջ չի լինում երբևէ, որ մեկը նստի, ծերից ծեր ինքը ամբողջը մենակ գրի: Այսինքն կարող ա ինչ-որ մասեր ես գրեմ, ինչ-որ մասեր Վազգենը գրի, ինչ-որ մասեր Գայանեն գրի, վերջում Գևորգը ամբողջը ծերից ծեր նայի, հետո էլ ուղարկենք ամբողջը ասենք Միքայելին, ասենք՝ Միքայել դու հիմա թարմ աչքով ծերից ծեր նայի ու ինչ-որ քեզ անհասկանալի ա, հարցրու: Դա միշտ օգնում է լավ հասկանալ: Տվեք մեկին, ով չգիտի ձեր ծրագրի մասին: Ինքը շատ ավելի լավ տրամաբանական բացերը կհասկանա, քան դուք ինքներդ, որ մեջը եփում եք:

*Սույն տեսանյութը ստեղծվել է Ամերիկայի ժողովրդի աջակցությամբ՝ ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության միջոցով: Այստեղ արտահայտված տեսակետները միմիայն մասնակիցներին են և պարտադիր չէ, որ արտահայտեն ԱՄՆ ՄԶԳ կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետները:*

Սղագրությունը՝ Ռոբերտ Ղազինյանի  
Սղագրության ավարտը՝ 16. 04. 2016