

**ՀԱՆՐԱԿՐԹԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ՍԿԶՐՈՒՆՔՆԵՐԻ ԵՎ ՄԵԹՈԴՆԵՐԻ ՀԱՐԱԲԵՐԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ**

**ՎԱՀԱՆ ՄԵԼԻՔՍԵԹՅԱՆ**

ՀՀ Գիտությունների ազգային ակադեմիա,  
գիտակրթական միջազգային կենտրոն,  
սոցիալական մանկավարժության ամբիոնի դասախոս,  
մանկավարժական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ  
[vmeligsetyan0077@mail.ru](mailto:vmeligsetyan0077@mail.ru)

**Համառոտագիր**

Մարդկության գոյության բոլոր ժամանակներում կրթությունը եղել և մնում է հասարակության առաջընթացը ապահովող և դրան նպաստող կարևոր ոլորտներից մեկը: Աշխատանքի *արդիականությունը* պայմանավորված է Հայաստանի Հանրապետության կրթական ոլորտում իրականացված բարեփոխումների արդյունքում էապես փոխված կրթության կառավարման սկզբունքների, գործառույթների, մեթոդների և ոճերի նկատմամբ եղած մոտեցումներով: Կրթության կառավարման համակարգում կառավարող սուբյեկտների գործունեության արդյունավետության համար կարևոր են կառավարման ժամանակակից սկզբունքների և մեթոդների, դրանց հարաբերակցության իմացությունը: Դպրոցի կառավարման գործող համակարգի ուսումնասիրության արդյունքում պարզեցինք, որ այդ գործընթացը վերափոխման և կատարելագործման կարիք ունի, քանի որ առկա իրավիճակում կառավարման որոշ սկզբունքներ չեն գործում, իսկ որոշ գործառույթներ ձևական բնույթ են կրում: Դպրոցում արդյունավետ կառավարում իրականացնելու համար անպայման պետք է հաշվի առնել կառավարման մասին գիտության կուտակված հսկայական փորձը, օրինաչափությունները, սկզբունքները, ինչպես նաև՝ ժամանակակից կառավարաբանության ու կրթության համակարգի առաջարկվող փոփոխությունները: Կրթության, հանրակրթության, մասնավորապես դպրոցի կառավարման ոլորտում իրականացվող փոփոխությունների շղթան ստիպում է վերանայել հինարժեքները, վերաիմաստավորել դրանք, ստեղծել նորերը, որոնց հիմքում անպայմանորեն պետք է ընկած լինի յուրաքանչյուր սովորողի, յուրաքանչյուր սուբյեկտի հնարավորությունները, ունակությունները:

**Բանալի բառեր և բառակապակցություններ.** դպրոցի կառավարում, հանրակրթական չափորոշիչ՝ գիտելիք, հմտություն, դիրքորոշում, արժեքային բաղադրիչ, կրթության որակի ապահովում:

## ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРИНЦИПОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

**ВАГАН МЕЛИКСЕТЯН**

Национальная академия наук Республики Армения

Международный научно-образовательный центр

Преподаватель кафедры социальной педагогики

кандидат педагогических наук, доцент

[vmeliqusetyan0077@mail.ru](mailto:vmeliqusetyan0077@mail.ru)

### **Аннотация**

Во все времена существования человечества образование было и остается одной из важных сфер, обеспечивающих и способствующих прогрессу общества. Знание современных принципов и методов администрирования важны для эффективности деятельности субъектов управления в системе контроля над качеством образованием. *Актуальность* работы обусловлена подходами к принципам, функциям, методам и стилям управления образованием, которые существенно изменились в результате реформ, осуществленных в образовательной сфере Республики Армения. В результате изучения действующей системы управления в школе мы выяснили, что данный процесс нуждается в преобразовании и модернизации, так как в сложившейся ситуации некоторые принципы управления не работают, а некоторые функции носят формальный характер. Для осуществления эффективного управления в школе необходимо учитывать огромный опыт, закономерности и принципы управленческой науки, а также предлагаемые изменения в современной системе управления и образования. Цепь изменений, проводимых в сфере образования, и в частности, школьного управления, заставляет пересмотреть старые ценности, переосмыслить их, создать новые, которые обязательно должны основываться на возможностях и способностях каждого обучающегося и каждого субъекта.

**Ключевые слова и словосочетания:** управление школой, управление персоналом, профессиональная оценка, ресурс, планирование, обеспечение качества образования, общеобразовательный стандарт.

# INTERRELATION OF PRINCIPLES AND METHODS OF MANAGEMENT IN GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS

VAHAN MELIKSETYAN

National Academy of Sciences of the Republic of Armenia

International Scientific-Educational Center

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor

Lecturer, Department of Social Pedagogy

[vmelqsetyan0077@mail.ru](mailto:vmelqsetyan0077@mail.ru)

## Abstract

At all times of humankind's existence, education has been and remains one of the essential spheres that ensures and contributes to the progress of society. Knowledge of modern management principles and methods and their interrelation are important for the operating efficiency of managing authorities in the education management system. The *relevance* of the work is associated with the significantly revised approaches to the principles, functions, methods, and styles of education management due to reforms implemented in the educational sector of the Republic of Armenia. As a result of the study of the current school management system, we found out that the process needs to be transformed and improved because, in the current situation, some management principles do not work, and some functions are of a formal character. In order to implement effective management in schools, it is utmost necessary to consider the vast experience, patterns, and principles accumulated by science on management, as well as the proposed changes in modern management and education system. The chain of changes in education, public education, and mainly school management makes us review the old values, reconsider them, and create new ones, which must necessarily be based on the capabilities and abilities of each learner, each person.

**Keywords and phrases:** school management, personnel management, professional evaluation, resource, planning, education quality assurance, general education standard.

## Ներածություն

Բոլոր ժամանակներում կրթությունը կարևոր տեղ ու դեր է ունեցել և համարվել է մարդու գլխավոր հարստությունը: Յուրաքանչյուր պետության կայուն ու բարեկեցիկ առաջխաղացման հիմքը կրթությունն է: Փոխվել են ժամանակները, կրթության որակը ավելի է կարևորվել, հետևաբար էլ ավելի է բարձրացել նրա դերը: Կրթությունը հասարակության հիմքն է, որի միջոցով մարդը կատարելագործվում և ձգտում է ավելիին: Կրթությունը գիտելիքի, հմտությունների, արժեքների, վերաբերմունքի, ավանդույթների, սովորությունների ձեռքբերումն է, այն հանրային բարիք է, որի միջոցով ձևավորվում է մարդու իմացության մակարդակը, խորանում է շրջակա միջավայրը

ճանաչելու, ընտրություն կատարելու աստիճանը և այդ իմաստով մարդկային գործունեության բոլոր բնագավառների զարգացման ու կատարելագործման անհրաժեշտ պայման է:

*Կառավարում* հասկացությունը ընդգրկում է ողջ հասարակությունը: Կառավարման հաջողության համար կենսական նշանակություն ունի անհատների ակտիվ ներգրավումը և իրազեկ ու գիտակից մասնակցությունը: Կառավարման որակը հասարակության վրա մեծ ազդեցություն ունի: Կառավարումը դրսևորվում է որպես լիազորված մարմինների և անհատների նպատակաուղղված ներգործություն տնտեսական և սոցիալական գործունեություն իրականացնող կազմակերպությունների վրա:

Լայն առումով, այդ գործունեությունը մարդու և բնության հարաբերություն է, որը միջնորդավորվում է մարդու ստեղծած արտադրանքով: Հարկ է նշել նաև, որ *կառավարում* եզրույթը անգլերեն *մենեջմենթ* բառի հայերեն թարգմանություն է. դրանք գործածվում են որպես հոմանիշներ:

Կառավարման գիտության բազմաթիվ սահմանումներից որն էլ ընդունենք, կարելի է վստահորեն ասել, որ կառավարչական միտքը, բառիս լայն իմաստով, սկիզբ է առել անհիշելի ժամանակներից: Կառավարման անհրաժեշտությունը ծագել է մարդկանց համակեցության ամենասկզբից:

Անձնակազմի կառավարում եզրույթը արդի ժամանակներում գործածվում է անձնակազմի ընտրության, վերապատրաստման, հարմարման գործընթացները ներկայացնելու նպատակով: Անձնակազմի կառավարումը մարդկանց ղեկավարելու գործունեության ձևերից է, որի նպատակը որևէ հաստատության անդամների աշխատանքի, հմտության, փորձի կիրառման միջոցով նրա գործունեության բարելավմանը հասնելն է: Կառավարումը համապարփակ գործընթաց է, որի տեսությունը ստեղծվել է նախորդ դարավերջին: Հետազոտության *նպատակն* է ուսումնասիրել և համադրել *դպրոց* սոցիալական ինստիտուտի կառավարման սկզբունքներն ու մեթոդները, դրանց հարաբերակցությունը:

Հետազոտության *հիմնական խնդիրները* ենթադրում են ընդհանուր նպատակին հասնելու ուղիները:

Դրանք են՝

**ա.** ներկայացնել ժամանակակից դպրոցի կառավարման հիմքում ընկած մեթոդները.

**բ.** ուսումնասիրել և վերլուծել կառավարման դասական դպրոցների կողմից առաջադրված սկզբունքները, որոնք այսօր էլ արդիական են.

**գ.** դիտարկել դպրոցի կառավարման մեթոդների բազմազանությունը, բնութագրել յուրաքանչյուր մեթոդախմբին բնորոշ չափանիշները:

**դ.** ուսումնասիրել կառավարման սկզբունքների և մեթոդների փոխհարաբերակցությունը:

Հետազոտության *օբյեկտը դպրոց* սոցիալական ինստիտուտն է: Հետազոտության *առարկան* կրթության կառավարման սկզբունքները և մեթոդներն են, դրանց հարաբերակցությունը:

**Մեթոդաբանությունը:** Աշխատանքում ուսումնասիրվել, վերլուծվել և համեմատական մեթոդի միջոցով համադրվել են խնդրո առարկայի հետ առնչվող բազմաթիվ հիմնարար հարցեր: Աշխատանքի համար մեթոդաբանական հիմք են հանդիսացել կառավարման տեսության վերաբերյալ Ֆրեդերիկ Թեյլորի, Անրի Ֆայոլի գաղափարները:

**Հետազոտության գիտագործնական նշանակությունը:** Աշխատանքի *գիտական նշանակությունը* այն է, որ ուսումնասիրելով կրթության կառավարման սկզբունքներն ու մեթոդները՝ փորձել ենք, որքան հնարավոր է, համակողմանի ներկայացնել կրթության կառավարման ժամանակակից միջոցները, ցույց տալ դրանց տրամաբանական կապն ու հարաբերակցությունը, կարևորել այն հանգամանքը, որ կառավարման ողջ գործընթացում կառավարող սուբյեկտի յուրաքանչյուր գործողություն, նրա կողմից կիրառվող յուրաքանչյուր կառավարման մեթոդ պետք է բխի մասնագիտական սկզբունքներից՝ ստեղծված իրավիճակին համապատասխան: Աշխատանքի *գործնական նշանակությունն* այն է, որ կրթության կառավարման սկզբունքների, մեթոդների և դրանց հարաբերակցության ուսումնասիրությունը հնարավորություն կտա կառավարման համակարգում աշխատող կառավարող սուբյեկտներին պատկերացում կազմելու ժամանակակից կառավարման սկզբունքների և մեթոդների մասին՝ հետևելով արդի կրթությանը ներկայացվող պահանջներին՝ իրականացնել կրթության կառավարումը:

**Հանրակրթության կառավարման սկզբունքները որպես արդյունավետ կառավարման նախապայման**

Դպրոցի կառավարման ժամանակակից տեսությունը զարգանում է որպես սոցիալական կազմակերպությունների կառավարման ընդհանուր տեսության մի մաս: Այն ունի կառավարման իր կարևոր առանձնահատկությունները, որոնք նրան առանձնացնում են այլ տեսակի սոցիալական կազմակերպությունների կառավարումից:

Հայաստանի Հանրապետությունում հասարակական հարաբերությունների կտրուկ փոփոխությունն այսօր պահանջում է կրթության նոր մակար-

դակ, որը ենթադրում է նոր բովանդակություն, կոնկրետ իրականանալի նպատակներ, հստակ ռազմավարություն, մարտավարություն և կառավարման նորագույն տեխնոլոգիաներ: Կրթության համակարգի իրավասությունների, լիազորությունների աստիճանական փոխանցումը ենթահամակարգերին ենթադրում է կառավարման նոր սկզբունքներ, նոր գործառույթներ, նորամուծություններ, որոնք թափանցել են կրթության ոլորտ, և ապահովում են դպրոցի՝ որպես կրթական համակարգի առաջին օղակի զարգացումը:

Կատարված փոփոխությունները հանգեցնում են դպրոցի կառավարման խնդիրների փոփոխության և նոր գիտականորեն հիմնավորված միջոցներ, տեխնոլոգիաներ ու պայմաններ են առաջադրում դրանց լուծման համար:

Կառավարվող բոլոր համակարգերը՝ տնտեսական, սոցիալական, մանկավարժական և այլն, պահանջում են կառավարման բարձր արվեստ, տեսական մեթոդաբանական խոր իմացություն:

Հանրակրթության բնագավառում պետությունը երաշխավորում է հետևյալ սկզբունքների ապահովումը՝

1. Հանրակրթության մարդասիրական բնույթը, ազգային և համամարդկային արժեքների, մարդու կյանքի ու առողջության, անհատի ազատ և համակողմանի զարգացման առաջնայնությունը, քաղաքացիական գիտակցության կարևորումը, անհատի և նրա իրավունքների ու ազատությունների նկատմամբ հարգանքը, արժանապատվությունը, հայրենասիրությունը, աշխատասիրությունը, պատասխանատվությունը, հանդուրժողականությունը, բնապահպանական աշխարհայացքի ձևավորումը:

2. Հանրակրթության հավասար հնարավորությունները, մատչելիությունը, շարունակականությունը, հաջորդականությունը և համապատասխանությունը սովորողների զարգացման մակարդակին, առանձնահատկություններին ու պատրաստվածության աստիճանին:

3. Հանրակրթության բնագավառում ժողովրդավարական կառավարման սկզբունքների ապահովումը:

4. Ուսումնական հաստատություններում ստեղծագործական աշխատանքի խթանումը, սովորողների վերլուծական, քննադատական մտածողության, գիտելիքի ինքնուրույն ձեռքբերման և կիրառման, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների գործածման ունակությունների զարգացման առաջնայնությունը:

5. Հանրակրթության որակի շարունակական բարելավումը, միջազգային չափանիշներին համապատասխանությունը, ինչպես նաև՝ միջազգային կրթական համակարգին ինտեգրումը:

6. Ուսումնական հաստատությունների ինքնավարության և պետական վերահսկողության հավասարակշռումը:

7. Անկախ կազմակերպական-իրավական ձևից՝ ուսումնական հաստատությունների և դրանցում սովորողների ու աշխատողների իրավահավասարությունը:

8. Հանրակրթական և այլ կրթական ծրագրերի փոխհամաձայնեցվածությունը [3, 32]:

### **Կառավարման հիմնական գործառույթները**

Կառավարչական գործունեությունը բաղկացած է հաջորդաբար կրկնվող և փոխադարձաբար կապված գործողություններից, այսինքն՝ կառավարման գործառույթներից, որոնք կազմում են կառավարման գործընթացի կարևորագույն բաղադրամասը և արտահայտում են դրա էությունը: Կառավարման գործառույթը կառավարման տեսության հիմնարար հասկացություններից է: Կառավարման գործառույթները դասակարգվում են ըստ այն հատկանիշների, որոնք առավել ընդհանրական են կառավարման գործընթացի բովանդակության և գործունեության ոլորտի պատկանելության տիրույթներում: Մասնագիտական գրականության մեջ առկա է կառավարման հիմնական գործառույթների դասակարգումը՝ պլանավորում, կազմակերպում, շահամիտում, վերահսկողություն: Այժմ համառոտ դրանց բովանդակության մասին:

**ա.** Մասնագիտական գրականության մեջ «պլանավորումը» սահմանվում է որպես կազմակերպության գործունեության նպատակների, դրանց իրագործման մեթոդների և ուղիների կանխատեսում: Այն կազմակերպության նպատակների սահմանումն է ու դրանց հասնելու միջոցառումների համալիրը: Պլանավորումը կառավարման միջուկն է, որի հիման վրա կազմակերպվում և նպատակաուղղվում է կոլեկտիվի (տվյալ դեպքում՝ կրթական համակարգի) գործունեությունը, ապահովում է այդ գործունեության հեռանկարային բնույթը:

**բ.** Կառավարման հիմնական գործառույթներից հաջորդը՝ կազմակերպումը, կառավարաբանական գրականության մեջ սահմանվում է իբրև ձեռնարկության նպատակների իրականացման միջոցների ու պայմանների ապահովում, կառուցվածքի ստեղծում, որը մարդկանց հնարավորություն է տալիս արդյունավետ աշխատելու հանուն առաջադրված նպատակների:

Կազմակերպումը լայն և ընդգրկուն երևույթ է, որի ամենախոր ու սեղմ բնութագրումը տվել է Ֆրիդրիխ Շելլինգը՝ «Աշխարհը կազմակերպություն է» [25, 14]:

**գ.** Շահամիտման (մոտիվացիա) գործառույթը արտահայտում է կառավարման առավել խորքային էությունը: Շահամիտման միջոցով է, որ կառավարողը ներագդում է կառավարվողի վարքի վրա՝ ձգտելով իրականացնել իր նպատակները: «Պատճառաբանման» գործառույթը կառավարման բնագավառում աշխատող ցանկացած տեսաբանի առանձնակի ուշադրության առարկան է [40, 32]:

Պատճառաբանում ասելով՝ արևմուտքում, ինչպես նաև՝ Ճապոնիայում հասկանում են մարդու դրդիչ գործոնների այնպիսի կարգավորում, որի դեպքում նրա մեջ առաջանում է այնպես աշխատելու ցանկություն, որ նպաստի կազմակերպության նպատակների իրականացմանը:

**Գ.** Վերահսկողությունը, որպես կառավարման գործառույթ, կազմակերպությունների կողմից իրենց առաջ դրված նպատակներին հասնելու ապահովման գործընթաց է: Վերահսկողությունը կառավարման հիմնական (ընդհանուր) եզրափակիչ գործառույթն է, առանց որի անհնար է գործնականում արդյունավետորեն իրականացնել կառավարման մյուս երեք ընդհանուր գործառույթները (պլանավորումը, կազմակերպումը և մոտիվացիան): Անրի Ֆայոլը կարծում է. «վերահսկողությունն իրենից ներկայացնում է այն բանի հաստատումը, թե ամեն ինչ ընթանում է հաստատված պլանին, գոյություն ունեցող դիրեկտիվ փաստաթղթերին և գործող սկզբունքներին համապատասխան» [25, 23]:

### **Հանրակրթության պետական չափորոշիչը դպրոցի կառավարման համակարգում**

Հանրակրթության պետական նոր չափորոշիչը դպրոցի կառավարման համակարգում նոր հորիզոններ է բացում, նոր հնարավորություններ է ստեղծում, թույլ է տալիս բարելավել հանրակրթական դպրոցի կառավարման գործընթացը, դպրոցին տալիս է ինքնուրույնություն, որպեսզի դպրոցը կարողանա առավելագույնս օգտագործել սովորողների և իր ներուժը, տարածաշրջանի, համայնքի հնարավորությունները [5]:

Նոր չափորոշիչը ավելի ճկուն աշխատելու հնարավորություն է տալիս՝ կտրուկ փոփոխություն և ավելի ճկուն համակարգ: Չափորոշիչը նկարագրում է առարկայացանկի ձևավորման սկզբունքները, և դպրոցներին հնարավորություն է տրվում ընտրելու իրենց ուսումնական պլանները, իսկ պետության վերահսկողությունը լինելու է վերջնարդյունքների միջոցով:



ՀՀ կառավարությունը 2021 թվականի փետրվարի 4-ի նիստում հաստատեց Հանրակրթության պետական չափորոշիչը, որի հիմքի վրա ՀՀ կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարը հաստատեց առարկայական ծրագրերն ու չափորոշիչները:

Մինչ Կառավարության հաստատմանը ներկայացվելը Հանրակրթության պետական չափորոշիչի նախագիծն անցավ հանրային և մասնագիտական քննարկումների տևական փուլ, ներկայացված բազմաթիվ առաջարկների հիման վրա նախագիծը շտկվեց, խմբագրվեց ու լրամշակվեց:

Հանրակրթության պետական չափորոշիչը բխում է կարողունակությունների վրա հիմնված մոտեցումից և սահմանում է շրջանավարտներին ներկայացվող որակական պահանջները՝ ըստ կրթական աստիճանների (կարողունակություններ (կոմպետենցիաներ) և ըստ կրթական աստիճանների ուսումնառության՝ ակնկալվող վերջնարդյունքներ), ուսումնական բնագավառները, դրանց բովանդակությանը ներկայացվող պահանջները, հանրակրթական հիմնական ծրագրերի բովանդակության պարտադիր նվազագույնը, ուսումնական պլանի և առարկայացանկերի ձևավորման հիմնական սկզբունքները, սովորողների գնահատման ձևերը, սանդղակը, հաշվառման կարգը:

**ա.** Հանրակրթական հիմնական ծրագրերը (տարրական, հիմնական և միջնակարգ) մշակվում են Չափորոշիչի նորմերի և դրույթների համաձայն:

**բ.** Չափորոշիչը նպատակաուղղված է հավասարապես հասանելի, ներառական և որակյալ կրթության քաղաքականության ապահովմանը:

**գ.** Չափորոշիչի պահանջները պարտադիր են հանրակրթական հիմնական և այլընտրանքային ծրագրերի, այդ թվում՝ առարկայական ծրագրերի, ուսումնական պլանների, դասագրքերի և ուսումնական գործընթացի բովանդակությանն առնչվող այլուսումնական նյութերի համար:

**դ.** Չափորոշիչի պահանջները պարտադիր են հանրակրթական ծրագրեր իրականացնող ուսումնական հաստատությունների համար՝ անկախ դրանց կազմակերպական-իրավական ձևից և ենթակայությունից: Հանրակրթության պետական նոր չափորոշչով սահմանված են հետևյալ ութ կարողունակությունները:

**ե.** Կարողունակությունները սովորողի կողմից ուսումնառության և դաստիարակության գործընթացում ձեռք բերված գիտելիքի, արժեքների, հմտությունների և դիրքորոշումների հիման վրա ըստ իրավիճակի արդյունավետ ու պատշաճ արձագանքելու ձևերն են: Կարողունակությունները ձևավորվում են սովորողի ուսումնառության ընթացքում ուսուցման կազմա-

կերպման տարբեր ձևերի, սովորողի կողմից ուսումնական առարկաների ծրագրերի բովանդակության յուրացման, ինչպես նաև ուսուցման գործընթացում դաստիարակության միջոցով և բխում են հանրակրթության հիմնական նպատակներից:

Հանրակրթական տարրական, հիմնական և միջնակարգ ծրագրերի սովորողների ուսումնառության ակնկալվող վերջնարդյունքները նկարագրում են, թե հանրակրթական հիմնական ծրագրերի կրթական աստիճանների ավարտին սովորողը ինչ պիտի իմանա, կարողանա անել և հասկանա: Վերջնարդյունքներն ուղղված են կարողունակությունների ձևավորմանը:

Միջնակարգ կրթության կարողունակություններն են՝

1. *Լեզվական գրագիտություն և կարողունակություն*. Սովորողները տիրապետում են հայոց լեզվին, գրավոր և բանավոր կերպով գրագետ հաղորդակցվում են մայրենի լեզվով և այլ օտար լեզուներով՝ ըստ լեզվական կանոնների և իրավիճակների: Նրանք կիրառում են լեզուն՝ որպես ուսումնառության և հասարակական կյանքին մասնակցության համապիտանի գործիք: Ընդհանուր գրագիտությունը կազմում է սովորելու և լեզվական հաղորդակցության հիմքը, որի հիման վրա կարող են ձևավորվել գրագիտության մյուս ձևերը (քաղաքացիական, բնապահպանական, տնտեսական, ֆինանսական, իրավական, առողջապահական, գիտատեխնիկական, թվային և այլն): Սովորողներն ընդունակ են բանավոր և գրավոր ձևերով ճանաչել, ըմբռնել, արտահայտել, ստեղծել և մեկնաբանել տարբեր հայեցակարգեր, փաստեր և կարծիքներ՝ օգտագործելով տարբեր առարկաներին և իրավիճակներին առնչվող տեսողական, ձայնային և թվային նյութեր:

2. *Սովորելու կարողունակություն*, սովորողներն ինքնուրույն և մյուսների հետ համատեղ արդյունավետ սովորում և աշխատում են կյանքի տարբեր իրավիճակներում: Նրանք ճանաչում են իմացության սահմանները: Սովորողները ինքնակազմակերպվում են և ձևավորում են ժամանակի արդյունավետ կառավարման հմտություններ: Նրանք կարողանում են գնահատել սեփական և ուրիշների ֆիզիկական ու հոգեբանական հնարավորությունները, սովորում են աշխատել ծանրաբեռնվածության պայմաններում: Սովորելու ընթացքում աշակերտները ձևավորում են իրողությունները քննադատաբար և բազմակողմանի ուսումնասիրելու, վերլուծելու, ինչպես նաև ստեղծագործական ու նորարար մոտեցումներ կիրառելու ունակություններ: Սովորողները ձևավորում են համակարգային և ինտեգրված մտածողություն:

3. *Ինքնաճանաչողական և սոցիալական կարողունակություն*. սովորողներն ընդունակ են ինքնանդրադարձման և ինքնակազմակերպման մի-

ջոցով ձգտելու ինքնաճանաչման: Նրանք ձևավորում են վստահություն սեփական ուժերի և կյանքի հանդեպ և հաջողությամբ կառավարում են սեփական ժամանակը, գիտելիքներն ու հմտությունները, կարողանում են դրսևորել առողջ և անվտանգ կենսակերպ, ինչպես նաև մասնագիտական կողմնորոշում: Սովորողները դրսևորում են հարգանք, ազնվություն և պատասխանատվություն ինչպես սեփական անձի, այնպես էլ այլոց հանդեպ՝ անկախ տարիքից, սեռից, ազգությունից, բարեկեցության աստիճանից, արտաքին տեսքից, ընդունակություններից, մասնագիտությունից, համոզմունքներից և այլ առանձնահատկություններից: Նրանք սոցիալական հարաբերություններում գործում են կառուցողական և համերաշխ, դրսևորում են ընկերակցելու ունակություն և կոնֆլիկտների խաղաղ և համագործակցային կարգավորման հմտություններ: Տարբեր մշակույթների, կրոնների, աշխարհայացքների և կյանքի կազմակերպման անհատական պատկերացումների հետ առնչվելու արդյունքում սովորողները ընդունակ են ճանաչելու դրանց տարբերությունները:

4. *Ժողովրդավարական և քաղաքացիական կարողունակություն.* սովորողները նպաստում են ժողովրդավարության, ազատության, բարեվարքության, սոցիալական արդարության և իրավական պետության գաղափարի վրա հենվող հասարակության զարգացմանը: Նրանք ճանաչողության միջոցով ձևավորում են սեր հայրենիքին կատմամբ, գիտակցում են Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրությունից բխող ազգային, պետական, հասարակական շահերն ու առաջնահերթությունները տրաժաշտանային և համաշխարհային մակարդակներում: Սովորողներն արժևորում են մարդու կյանքն ու արժանապատվությունը, կարևորում են սեփական քաղաքացիական պարտքը, քաղաքացիական մասնակցության մշակույթը՝ որպես ժողովրդավարության կենսունակության հիմք: Նրանք ճանաչում են հասարակության կյանքի մշակութային, պետաիրավական և տնտեսական ոլորտներն ու համակողմանի վերլուծում են դրանք, ցուցաբերում են նախաձեռնողականություն, ինքնուրույն որոշումներ կայացնելու, դրանք իրագործելու ունակություն և հետևանքների համար պատասխանատու լինելու պատրաստականություն, թվային և մեդիա կարողունակություն, սովորողները տիրապետում են մեդիագրագիտության կանոններին ու հմտություններին, պատկերացնում են մեդիայի աշխատանքը և դերը ժողովրդավարական հասարակությունում, կարողանում են կողմնորոշվել տեղեկատվության հոսքերում, գտնել և տարածել տեղեկություններ, քննադատորեն վերլուծել դրանք, գնահատում են մեդիայի ազդեցությունը սեփական և այլոց արժեքային պատկե-

րացումների, դիրքորոշումների և գործողությունների վրա: Թվային մեդիայի օգտագործման հնարավորությունների կողքին գիտակցում են նաև դրանց հետ կապված ռիսկերը, ունակ են գնահատելու և վերափոխելու իրենց վարքը թվային աշխարհում՝ անվտանգության, պատասխանատվության և էթիկայի տեսանկյունից: Տիրապետում են մեդիա արտադրանք ստեղծելու տեխնիկական և ստեղծագործական հմտություններին, ինչպես նաև կարողանում են արդյունավետորեն կիրառել մեդիա գործիքները քաղաքացիական իրավունքների իրացման ու ժողովրդավարական գործընթացների մասնակցության նպատակով:

*5. Թվային և մեդիա կարողունակություն.* սովորողները տիրապետում են մեդիագրագիտության կանոններին ու հմտություններին. պատկերացնում են մեդիայի աշխատանքը և դերը ժողովրդավարական հասարակությունում, կարողանում են կողմնորոշվել տեղեկատվության հոսքերում, գտնել և տարածել տեղեկություններ, քննադատորեն վերլուծել դրանք, գնահատում են մեդիայի ազդեցությունը սեփական և այլոց արժեքային պատկերացումների, դիրքորոշումների և գործողությունների վրա: Թվային մեդիայի օգտագործման հնարավորությունների կողքին գիտակցում են նաև դրանց հետ կապված ռիսկերը, ունակ են գնահատելու և վերափոխելու իրենց վարքը թվային աշխարհում՝ անվտանգության, պատասխանատվության և էթիկայի տեսանկյունից: Տիրապետում են մեդիա արտադրանք ստեղծելու տեխնիկական և ստեղծագործական հմտություններին, ինչպես նաև կարողանում են արդյունավետորեն կիրառել մեդիա գործիքները քաղաքացիական իրավունքների իրացման ու ժողովրդավարական գործընթացների մասնակցության նպատակով:

*6. Մշակութային կարողունակություն.* սովորողները ճանաչում են հայ մշակույթն ու մարդկային քաղաքակրթությունների մշակութային բաղադրիչները՝ որպես մարդկային զգացմունքների և գործողությունների կողմնորոշիչներ: Նրանք արժևորում են սեփական ինքնությունը, ընտանիքի, համայնքի և պետության դերը, ունեն Հայաստանի աշխարհագրության, հասարակական-քաղաքական համակարգի և պատմության հիմնարար իմացություն: Աշակերտները ձևավորում են սեփական նախասիրություններ ազգային և համաշխարհային մշակութային ժամանակաշրջանների ուսումնասիրության ընթացքում: Նրանք ի վիճակի են զարգացնելու սեփական մշակութային ու գեղագիտական պատկերացումները՝ արժևորելով հոգևոր և նյութական ժառանգությունն ու մշակութային բազմազանությունը, ճանաչելով հայ և համաշխարհային գրականությունն ու արվեստը և ձևավորելով մշակութային

գրագիտություն և ճաշակ:

7. *Մաթեմատիկական և գիտատեխնիկական կարողունակություն.* սովորողներն առօրյա կյանքում գործածում են մաթեմատիկական մտածողություն՝ բնության, հասարակության, մշակույթի և աշխատանքային ոլորտի երևույթները ճանաչելու և դրանք մաթեմատիկական կառուցվածքների, բանաձևերի, մոդելների, կորերի, աղյուսակների միջոցով հասկանալու համար: Աշակերտները կարողանում են ընկալել և արդյունավետ կիրառել վերացարկված և ընդհանրացված հասկացությունները և ճանաչել իրականության մեջ դրանց արտացոլումները: Նրանք ընկալում են բնագիտական մտածողության և աշխատանքի, ինչպես նաև տեխնիկական առաջընթացի միջև եղած փոխադարձ կապը: Աշակերտներն ընկալում են տեխնոլոգիական գիտելիքի կիրառման հնարավորությունները մարդու պահանջմունքների համատեքստում, ճանաչում են մարդու գործունեության արդյունքում ի հայտ եկող փոփոխությունները ու սեփական պատասխանատվությունը:

8. *Տնտեսական կարողունակություն.* աշակերտները համարժեք վերլուծում և գնահատում են մասնավոր ձեռնարկատիրության, ժողովրդական տնտեսության և համաշխարհային տնտեսական մակարդակներում տեղի ունեցող տնտեսական գործընթացները և պետության դերը տնտեսության մեջ, ինչպես նաև այդ գործընթացներում ճանաչում, գնահատում և արժևորում են կնոջ և տղամարդու ունեցած դերը: Նրանք հասկանում են հասարակության, տնտեսության և քաղաքականության միջև եղած փոխազդեցությունները: Աշակերտներն ընկալում են տնտեսական և հասարակական կարգերն ու ճանաչում են բնության և հասարակության փոխազդեցությունները, ինչպես նաև՝ կայուն զարգացման ու շրջակա միջավայրի պահպանության գործում սեփական դերն ու պատասխանատվությունը:

Չափորոշիչը սահմանում է, որ հանրակրթական հիմնական ծրագրերի բովանդակությունը նպատակաուղղված է ուսումնառության ակնկալվող վերջնարդյունքների միջոցով կարողունակությունների ձևավորմանը, ներկայացված է բովանդակության բաղադրիչներով, ուսումնական բնագավառներով և որոշակիացվում է ուսումնական առարկաների ծրագրերում:

Հանրակրթական ծրագրերի բովանդակության պարտադիր նվազագույնը սահմանվում է ըստ կրթական ծրագրերի աստիճանների՝ ուսումնական բնագավառների ուղղվածությանը համապատասխան առարկայական չափորոշիչների, ծրագրերի միջոցով և սույն չափորոշիչի համաձայն ներառում է հանրակրթության ընդհանուր նպատակներին համապատասխան ընտրված ու սովորողի կողմից յուրացման համար նախատեսված գիտելիք-

ները, մանկավարժորեն և հոգեբանորեն չափորոշված-հարմարեցված սոցիալական փորձը, մշակութային, բարոյական ու գեղագիտական, ազգային և համամարդկային արժեքները:

Չափորոշչով սահմանվում են հանրակրթության հիմնական ծրագրերի բովանդակության հետևյալ բաղադրիչները՝ *գիտելիք, հմտություն, դիրքորոշում, արժեքային բաղադրիչ*:

## **Եզրակացություն**

Կրթության, հանրակրթության, մասնավորապես դպրոցի կառավարման ոլորտում իրականացվող փոփոխությունների շղթան ստիպում է վերանայել հին արժեքները, վերահիմնաստավորել դրանք, ստեղծել նորերը, որոնց հիմքում անպայմանորեն պետք է ընկած լինի յուրաքանչյուր սովորողի, յուրաքանչյուր սուբյեկտի հնարավորությունները, ունակությունները: Թեմային առնչվող գրականության ուսումնասիրությունից, հարցումների, նորմատիվային փաստաթղթերի՝ օրենքների, իրավական ակտերի ուսումնասիրությունների արդյունքների վերլուծությունից հանգեցինք հետևյալ եզրակացությունների՝

**ա.** Դպրոցի կառավարման արդյունքը պետք է լինի՝ վերափոխել հանրակրթական դպրոցն այնպես, որ այն դառնա ստեղծագործ միջավայր, որտեղ բոլոր սուբյեկտները որոշում կայացնելու հնարավորություն կունենան, ստեղծագործ աշխատանքի համար հնարավորություն կունենան:

**բ.** Դպրոցի կառավարման գործընթացում մեծացնել սովորողների, ծնողների ներգրավվածությունը ոչ թե ձևականորեն, ինչպես հիմա է, այլ իրական ներգրավվածություն պետք է ապահովել: Ճիշտ է, ուսումնական հաստատության կառավարմանը մասնակցում են նաև ուսումնական հաստատության աշակերտական խորհրդի անդամները՝ խորհրդակցական ձայնի իրավունքով, բայց կարևոր է սովորողների հետ քննարկել այն բոլոր հարցերը, որոնք հենց նրանց են վերաբերում, պետք է անպայման հաշվի առնել նրանց կարծիքը՝ չմոռանալով, որ ամեն ինչ առաջին հերթին նրանց համար է արվում, և որ դպրոցում կատարվող բոլոր գործողությունների առանցքում, ելակետում ու վերջնակետում պետք է երեխաները լինեն:

**գ.** Գրականության ուսումնասիրությունից պարզ դարձավ, որ դպրոցի կառավարման համակարգը կուռ համակարգ է, ունի իր սկզբունքները, գործառույթները, սակայն բարեփոխման ու նորացման կարիք ունի:

**դ.** Դպրոցում արդյունավետ կառավարում իրականացնելու համար

անպայման պետք է հաշվի առնել կառավարման մասին գիտության կուտակված հսկայական փորձը, օրինաչափությունները, սկզբունքները, ինչպես նաև ժամանակակից կառավարաբանության ու կրթության համակարգի առաջարկվող փոփոխությունները:

**Ե.** Դպրոցի կառավարման համակարգի արդյունավետությունը որոշվում է բոլոր սուբյեկտների ակտիվ ներգրավվածությամբ, դպրոցում իրականացվող բոլոր գործընթացների զարգացմամբ:

### **Օգտագործված գրականության ցանկ**

1. ՀՀ սահմանադրություն, 1995 թ., փոփոխություններով, ընդ. 06.12.2015:  
<https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=143723>
2. Կրթության մասին ՀՀ օրենք, Ե., 1999:  
<https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=68299>.
3. Հանրակրթության մասին ՀՀ օրենք, Ե., 2009, փոփոխություններով, ընդ. 06.03.2022:  
<https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=71908>.
4. Հանրակրթության պետական չափորոշիչ, ընդ. 04.02.2021:  
<https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=149788>.
5. ՀՀ պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատություն ոչ առևտրային կազմակերպության օրինակելի կանոնադրություն, Ե., 2017:  
<https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=114876>.
6. Հանրակրթական դպրոցի տնօրենի ուղեցույց, պրակ 1, Կրթակարգ, Ե., ԿԱԻ, 2004, 240 էջ:
7. Ա. Երիցյան, Ա. Ճուղուրյան, Բոլոնիայի գործընթացը և կրթության որակի հիմնախնդիրները, Ե., Էդինթ Պրինտ 2008:
8. Ս. Խրիմյան, Ա. Հովսեփյան ևք, Դպրոցի կառավարում և ղեկավարում, Ե., 2003:
9. Գ. Ղույումջյան, Մանկավարժություն, հ. 2, Ե., Զանգակ-97, 2005, 232 էջ:
10. Վ. Ա. Միրզոյան, Կառավարման ամբողջականությունը: Կառավարում, Ե., Տնտեսագետ, 2000, 500 էջ:
11. Վ. Ա. Պրոննիկով, Ի. Դ. Լադանով, Ճապոնացիները, Ե., 1989, 420 էջ:
12. Сергеева В. П., Управление образовательными системами, М., 2004.
13. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П., Управление образовательными системами, Учеб. Пособие, М., 2004.
14. Менеджмент в управлении школой; Учеб. Пособие, М., 1992.