

# ԴՊՐՈՑԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԽՈՐՀՈՒՐԴՆԵՐԻ ՅԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Ձեկույց



Իցևան 2023

*Ձեկույցը պատրաստվել է Եվրոպական միության կողմից ֆինանսավորվող «Քաղաքացիական հասարակության շրջանում հանրային հաշվետվողականության ապահովման մեխանիզմների ամրապնդման (ՍԱԼԿՈՒՄ)» ծրագրի շրջանակներում: Ծրագիրն իրականացվում է Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոնի (ԹԻՅԿ) կողմից:*

Ձեկույցի բովանդակությունը բացառապես «Քաղաքացիական երիտասարդական կենտրոն» համայնքային զարգացման հասարակական կազմակերպությանն է և այն չի արտացոլում Եվրոպական միության տեսակետը:



Funded by  
the European Union



ԹՐԱՆՍՓԱՐԵՆՍԻ  
ԻՆԹԵՐՆԵՇՆԼ  
հակակոռուպցիոն կենտրոն



CIVIL YOUTH CENTER

## ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

|  |    |
|--|----|
| ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ                       | 3  |
| ՉԵՏԱՉՈՏՈՒԹՅԱՆ ՍԵԹՈՂԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ                 | 6  |
| ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԿԱՐԳԱԿՈՐՈՒՄՆԵՐ                        | 9  |
| ՈՒՍՈՒՄԱՍԻՐՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ ԵՎ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ | 17 |
| ԲԱՑԱՅԱՅՏՎԱԾ ԽՆԴԻՐՆԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ      | 28 |
| ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ                              | 31 |
| ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ                                    | 32 |

## Ամփոփագիր

1999թ. ՀՀ Կառավարության կողմից հանրակրթական համակարգի բարեփոխումների փորձնական ծրագրի հաստատմամբ Հայաստանում սկիզբ դրվեց դպրոցների կառավարման համակարգի ապակենտրոնացմանը<sup>1</sup>: Փորձնական ձևով Վայոց Ձորի, Կոտայքի և Երևանի համայնքներում դպրոցների կառավարումը հանձնվեց համայնքապետարաններին, սակայն մեկ տարի անց կրկին հետ հանձնվեց մարզպետարաններին և Երևանի քաղաքապետարանին: Հանրակրթական համակարգի բարեփոխումների ծրագրի շրջանակներում անցում կատարվեց նաև ֆինանսավորման նոր՝ աշակերտների թվի վրա հիմնված համակարգին, առաջին անգամ փորձարկվեց խորհուրդների միջոցով դպրոցների կառավարման մոդելը: Դպրոցական խորհուրդներին վերապահվեցին տնօրենի ընտրության և դպրոցի ռազմավարական ծրագրերի, հաստատման գործառույթները, սահմանվեց դպրոցների ֆինանսատնտեսական գործունեության նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնելու գործառույթը՝ ուսումնական հաստատության ամենամյա ծախսերի նախահաշիվների և բյուջեների քննարկման ու հավանության տալու միջոցով: Իրականացված միջոցառումները դպրոցների ինքնավարության ամրապնդմանը ուղղված կարևոր քայլեր էին, սակայն բարեփոխումների այս փուլը իրավական, համակարգային, կազմակերպական մակարդակներում առկա մի շարք խնդիրների պատճառով ձախողվեց:

Դպրոցների կառավարման համակարգի բարելավման, ապակենտրոնացման նոր ծրագրերի իրականացման անհրաժեշտության մասին ՀՀ կառավարությունը կրկին սկսեց խոսել 2018թ., ինչը նաև պայմանավորված էր Հայաստանում արդեն իսկ մեկնարկած՝ համայնքների խոշորացման գործընթացով: Մասնավորապես, օրակարգում դրված էր դպրոցների կառավարման խորհրդի ձևավորման կարգի վերանայման հարցը, որի անհրաժեշտությունը ՀՀ Կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարությունը (ԿԳՄՍՆ) հիմնավորվում էր նախ և առաջ այն հանգամանքով, որ, օժտված լինելով լիազորությունների բավականին լայն շրջանակով, խորհուրդները տարիներ շարունակ ձախողել են իրականացնել իրենց հիմնական գործառույթները՝ ձևավորվելով տնօրենի ընտրության գլխավոր նպատակի շուրջ<sup>2</sup>: Խնդիրների շարքում առանձնացվում էին նաև խորհրդի աշխատանքներում համայնքի և ծնողների ցածր ներգրավվածությունը, խորհրդի կազմում չներգրավված մանկավարժների և ծնողների՝ տնօրենի ընտրության և դպրոցի զարգացմանը վերաբերող կարևոր հարցերին ներազդելու հնարավորությունների բացակայությունը, խորհրդի կազմում ինքնաառաջադրվելու մեխանիզմների բացակայությունը և այլն: Խոսվում էր նաև խորհրդի ձևավորման բանաձևի վերափոխելու անհրաժեշտության մասին: Դեռևս քննարկումների փուլում առաջարկվում էր մեկ անդամով նվազեցնել լիազոր մարմնին հատկացվող տեղը՝ նախկին երեքի փոխարեն այն դարձնելով երկու, և առաջարկվում էր մեկով ավելացնել ծնողական և մանկավարժական խորհուրդները

<sup>1</sup>ՀՀ Կառավարության որոշում «ՀՀ հանրակրթական համակարգի բարեփոխումների փորձնական ծրագիրը հաստատելու մասին», 1999թ., Երևան, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=7361> (ղիտված՝ 25.06.2023)

<sup>2</sup>E-darft նախագիծ «ՀՀ Կրթության և գիտության նախարարի 2010թ. մարտի 18-ի N 113-Ն հրամանի մեջ փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին», 2019թ. Երևան, <https://www.e-draft.am/projects/1592/justification> (ղիտված՝ 30.06.2023)

ներկայացնող անդամների թիվը՝ երկուսի փոխարեն սահմանելով երեքը<sup>3</sup>: Բացի այն, որ առաջարկվող փոփոխությունները նպաստելու էին դպրոցի կառավարման խորհուրդների ինքնավարության ամրապնդմանը, դրանք կոչված էին լուծելու նաև տնօրենի վերջնական ընտրության ժամանակ լիազոր մարմնի ունեցած քանակական առավելությունը, քանի որ ձայների հավասար բաշխվածության պարագայում որոշման վերջին իրավունքը վերապահված է լիազոր մարմնին:

Այդուհանդերձ, 2021թ. մարտի 15-ին ընդունվեց դպրոցների կառավարման խորհուրդների նոր կարգը<sup>4</sup>, որում նախապես քննարկվող բանաձևը չհաստատվեց: Այսպես, ձևավորվեցին առանձին և միացյալ կառավարման խորհուրդները, որոնցում ծնողական և մանկավարժական խորհուրդներին հատկացված տեղերը մնացին անփոփոխ՝ 2-ական յուրաքանչյուր խորհրդից: Փոխարենը, առանձին խորհուրդներում լիազոր մարմինը այսուհետ առաջադրում է խորհրդի չորս անդամ, որից մեկը առաջադրվում է տվյալ համայնքի ղեկավարի կողմից: Երկու ուսումնական հաստատությունների միավորման դեպքում միացյալ խորհուրդներում լիազոր մարմինը առաջադրում է չորս անդամ, որից երկուսին գրավոր ձևով մարզպետին են ներկայացնում տվյալ համայնքի ղեկավարը, իսկ երեք ուսումնական հաստատությունների միավորման դեպքում լիազոր մարմինն առաջարկում է հինգ անդամ, որից երեքին գրավոր ձևով մարզպետին են ներկայացնում տվյալ համայնքի ղեկավարները: ԿԳՄՍ նախարարը մարզային և Երևանի քաղաքապետարանի ենթակայության հաստատությունների առանձին խորհուրդներում առաջադրում է մեկական անդամ, իսկ միացյալ խորհրդում՝ երկուական անդամ: Սույն հետազոտության իրականացման պահին դպրոցական կոլեգիալ կառավարումն իրականացվում էր առանձին և միացյալ դպրոցական խորհուրդներով: Ոլորտի նախնական ուսումնասիրությունները առաջ բերեցին հետազոտական հիպոթեզը, այն է՝ կառավարման խորհուրդների ձևավորման նոր մոդելի ներդրումը որևէ Էական ազդեցություն չի ունեցել դպրոցի կառավարման ընդհանուր արդյունավետության վրա, ինչպես նախկին կարգավորումներով, այնպես էլ նոր կարգի ընդունումից հետո որոշումների կայացման վճռորոշ դերը շարունակում է մնալ լիազոր մարմնին, դպրոցի կառավարման խորհուրդների գործունեությունը շարունակում է կրել ֆորմալ բնույթ:

Հետազոտական հիպոթեզի կենսունակության ստուգման նպատակով սահմանվել են հետազոտական խնդիրներ, որոնք ուղղված են եղել առանձին և միացյալ խորհուրդների աշխատանքի առանձնահատկությունների, սեփական լիազորությունների մասին խորհրդի անդամների իրազեկվածության մակարդակի ուսումնասիրմանը, հաշվետվողականության մեխանիզմների արդյունավետության գնահատմանը:

Համաձայն հետազոտության արդյունքների՝ խորհուրդների ձևավորման նոր կարգի ներդրումը Էական ազդեցություն չի ունեցել ինչպես դպրոցի կառավարման ընդհանուր արդյունավետության, այնպես էլ՝ խորհուրդների բովանդակային գործունեության վրա: Խորհուրդների մասնակցությունը դպրոցի ընդհանուր կառավարման և զարգացման

<sup>3</sup>E-darft նախագիծ «ՀՀ Կրթության և գիտության նախարարի 2010թ. մարտի 18-ի N 113-Ն հրամանի մեջ փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին», 2019թ. Երևան, <https://www.e-draft.am/projects/1592/justification> (դիտված՝ 30.06.2023)

<sup>4</sup>ՀՀ ԿԳՄՍ նախարարի հրաման «ՀՀ ԿԳՄՍ նախարարի 2010թ. մարտի 18-ի N 113-Ն հրամանում փոփոխություններ անելու մասին», 2021թ., Երևան, <https://escs.am/files/files/2021-03-15/dfca81367a293c70491ae7b7a2e4b37e.PDF> (դիտված՝ 13.07.2023)

գործընթացներում շարունակում է մնալ ցածր, երբեմն կրելով ձևական բնույթ: Առավել խնդրահարույց կետերից են խորհուրդների կազմում ՀՀ ԿԳՄՄ և լիազոր մարմնի կողմից ներկայացրած անդամների գործունեությունը, քանի որ նրանց ներկայացվող մասնագիտական ցենզի, առաջադրման չափանիշների բացակայության պատճառով այդ պաշտոնում հայտնվում են մարդիկ, որոնք կապ չունեն կրթության ոլորտի հետ, ինչը բացասաբար է անդրադառնում խորհրդի ընդհանուր արդյունավետության վրա: Հատկանշական է, որ վերոնշյալ խնդիրը վերաբերելի է նաև ծնողական և մանկավարժական խորհուրդներին, որոնց իրազեկվածությունը սեփական լիազորությունների վերաբերյալ ևս բավականին ցածր է:

Շարունակում է նաև արդիական մնալ խորհուրդների ինչպես ուղղահայաց, այնպես էլ հորիզոնական հաշվետվողականության հարցը, ինչի կարգավորման անհրաժեշտությունը արձանագրված է նաև ՀՀ Կրթության մինչև 2030թ. զարգացման պետական ծրագրում<sup>5</sup>:

Մեկ այլ խնդիր է այն հանգամանքը, որ խորհուրդների աշխատանքը հասարակական բնույթ ունի, ինչը որևէ կերպ չի նպաստում, որ այն վերածվի կայացված ինստիտուտի, որն ի գործ կլինի արդյունավետ կերպով վերահսկել դպրոցի զարգացման ծրագրերի ընթացքը և գնահատել դրանց ընդհանուր արդյունավետությունը: Ավելին, միացյալ խորհուրդների ձևավորումը հավելյալ ֆինանսական խնդիրներ է ստեղծել խորհրդի անդամների համար, քանի որ խորհրդի նիստերին մասնակցելու համար վերջիններս ստիպված են տրանսպորտային ծախսեր կատարել՝ մեկ բնակավայրից մյուսը տեղափոխվելու համար:

Այնուամենայնիվ, հարկ է նշել, որ դպրոցի կառավարման խորհրդի ձևավորման կարգի, ինչպես նաև դպրոցի կառավարման համակարգում տեղ գտած փոփոխությունների վերաբերյալ փորձագիտական և շահառու խմբերի գնահատականներում չկա միակարծություն. կարգի փոփոխմանը դեռևս չի հաջորդել բավարար ժամանակ՝ կատարված փոփոխությունների ազդեցությունները լիարժեքորեն գնահատելու համար: Սակայն ակնհայտ է, որ դեռևս կարգի իմպլեմենտացիոն փուլում ի հայտ են եկել տեխնիկական բնույթի խնդիրներ, որոնք, բացասաբար են անդրադառնում խորհուրդների ընդհանուր արդյունավետության վրա:

Դպրոցի կառավարման գործընթացներում խորհուրդների դերակատարության և կոլեգիալ կառավարման սկզբունքների ամրապնդման նպատակով հետազոտության արդյունքների հիման վրա մշակվել և ԿԳՄՄ ղիտարկմանն է ներկայացվել առաջարկությունների փաթեթ, որի գործարկումը հանգեցնելու է խորհուրդների գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը: Դրանք ներկայացված են մի քանի հիմնական բլոկներով՝ խորհուրդների ձևավորման և համալրման նոր մեխանիզմներ, մասնագիտական գործունեության հետ կապված ծախսերի փոխհատուցման մեխանիզմներ, խորհուրդների հզորացում և հաշվետվողականության մեխանիզմների ամրապնդում:

---

<sup>5</sup>ՀՀ օրենքը «ՀՀ կրթության մինչև 2030թ. Չարգացման պետական ծրագիրը հաստատելու մասին», 2022թ., Երևան, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=171800> (դիտված՝ 27.07.2023)

### **Հետազոտության նպատակներ**

Հետազոտության նպատակն է գնահատել պետական ուսումնական հաստատություններում կառավարման կոլեգիալ մարմնի՝ դպրոցական խորհուրդների աշխատանքի արդյունավետությունը.

Վերոնշյալ նպատակին հասնելու համար մշակվել են հետևյալ հետազոտական խնդիրները.

- Առանձին և միացյալ դպրոցական խորհուրդների ձևավորման փուլում ի հայտ եկած խնդիրների ուսումնասիրություն, ներառյալ ժամկետից շուտ խորհրդի անդամների լիազորությունների դադարեցման դեպքերի ուսումնասիրություն:
- Առանձին և միացյալ խորհուրդների աշխատանքի կազմակերպման տարբերությունների, միմյանց համեմատ առավելությունների ու դժվարությունների ուսումնասիրություն:
- Սեփական լիազորությունների վերաբերյալ խորհրդի անդամների իրազեկվածության գնահատում:
- Խորհուրդների գործունեության գնահատում, ներառյալ հաշվետվողականությունը ապահովող մեխանիզմների արդյունավետության ուսումնասիրություն:
- Դպրոցի կառավարման համակարգի խնդիրների ուսումնասիրություն:
- Խորհուրդների քաղաքականացման դրսևորումների ուսումնասիրություն:

### **Մեթոդներ**

Հետազոտության ընթացքում օգտագործվել են տեղեկատվության հավաքագրման որակական մեթոդներ:

#### ***Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն***

- Հանրակրթության կառավարման համակարգին առնչվող ՀՀ օրենքների, ենթաօրենսդրական և նորմատիվ ակտերի, որոշումների ուսումնասիրություն՝ «Կրթության մասին» ՀՀ օրենք, «Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենք, «Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենք, խորհուրդներին առնչվող էթիկայի նորմերի մասին հրաման և այլն:
- Դպրոցների կառավարման խնդիրների վերաբերյալ նախկինում իրականացրած հետազոտությունների երկրորդային ուսումնասիրություն:
- Տեղեկատվության պաշտոնական հարցումներ ՀՀ Տավուշի, Շիրակի, Լոռու մարզպետի աշխատակազմեր՝ դպրոցի կառավարման մարմինների ձևավորման, գործունեության վերաբերյալ, ներառյալ լիազոր մարմնի կողմից կատարված նշանակումների և ժամանակից շուտ լիազորությունները դադարեցրած անդամների մասին տեղեկատվություն հավաքագրելու նպատակով:
- Դպրոցի խորհուրդների նիստերի արձանագրությունների քաղվածքների, կանոնադրությունների, աշխատակարգերի ուսումնասիրություն:

**Կիսաձևայնացված հարցազրույցներ առանցքային տեղեկատուների հետ**

Հարցազրույցներ են իրականացվել ոլորտի փորձագետների, քաղաքականություն մշակողների շրջանում:

**Ֆոկուս-խմբային քննարկումներ**

Ֆոկուս խմբային քննարկումները անց են կացվել Շիրակի, Լոռու և Տավուշի մարզերի թվով տասնմեկ կառավարման խորհուրդների հետ, ինչպես նաև նույն դպրոցների 3-ական մանկավարժական և ծնողական խորհուրդների հետ:

**Հետազոտության ընտրանքը**

Դպրոցական խորհուրդների ընտրության համար կիրառվել է սիստեմատիկ պատահական ընտրանքի մեթոդը: Թիրախ մարզպետարաններից պաշտոնական հարցման միջոցով առանձին ցուցակների միջոցով ձեռք են բերվել առանձին և միացյալ խորհուրդների ցանկերը: Սահմանված քայլի միջոցով սահմանվել են թիրախ Շիրակ, Լոռի, Տավուշ 9 դպրոցական խորհուրդները՝ 3 միացյալ, 6-ը՝ առանձին: Հետազոտության ընթացքում ընտրված դպրոցներից երկուսում միացյալ խորհուրդների անդամների ցածր մասնակցության պատճառով հավելյալ երկու ֆոկուս-խմբային քննարկումների անց կացման անհրաժեշտություն է առաջացել: Արդյունքում Շիրակում և Լոռիում իրականացվել է չորս ֆոկուս-խմբային քննարկում դպրոցի կառավարման խորհուրդների հետ՝ երեքը առանձին, մեկը՝ միացյալ, Տավուշում իրականացվել են երեք ֆոկուս-խմբային քննարկումներ՝ երկուսը՝ առանձին, մեկը՝ միացյալ:

Ստորև ներկայացված է ուսումնասիրված դպրոցների ցանկը՝ ըստ մարզերի և կառավարման խորհրդի տեսակի:

**Աղյուսակ 1. Ուսումնասիրված դպրոցների ցանկ**

| Մարզ  | Առանձին խորհուրդ               | Միացյալ խորհուրդ   |
|-------|--------------------------------|--|
| Շիրակ | Գյումրու թիվ 7 հիմնական դպրոց  | Վահրամաբերդի Հարություն Մկրտչյանի անվան միջնակարգ դպրոց, Կապսի միջնակարգ դպրոց, Հացիկի միջնակարգ դպրոց |
|       | Գյումրու թիվ 25 հիմնական դպրոց |  |
|       | Ախուրյանի թիվ 1 հիմնական դպրոց |  |
| Լոռի  | Վանաձորի թիվ 2 հիմնական դպրոց  | Արջուտի միջնակարգ դպրոց, Դարպասի միջնակարգ դպրոց, Լեռնապատի միջնակարգ դպրոց                            |
|       | Սպիտակի թիվ 2 հիմնական դպրոց   |  |
|       | Մեծավանի թիվ 1 միջնակարգ դպրոց |  |



|        |                                |  |
|--------|--------------------------------|--|
| Տավուշ | Դիլիջանի թիվ 5 միջնակարգ դպրոց | Չորականի միջնակարգ դպրոց,<br>Հաղթանակի միջնակարգ դպրոց |
|        | Այգեհովիտի միջնակարգ դպրոց     |  |

Իրականացվել են նաև 3-ական ֆոկլուս-խմբային քննարկումներ ընտրված թիրախ դպրոցների ծնողական և մանկավարժական խորհուրդների անդամների հետ:

Փորձագետների, քաղաքականություն մշակողների շրջանում անցկացրած անհատական խորքային հարցազրույցների դեպքում կիրառվել է նպատակային ընտրանքը՝ հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ վերջիններս դպրոցների կառավարման ոլորտին առնչվող մեծ փորձառություն և մասնագիտական գիտելիքների են տիրապետում: Մասնավորապես, առանցքային տեղեկատուների ցանկը համալրվել է այն սկզբունքով, որպեսզի հավասարապես ներկայացված լինեն ինչպես քաղաքականություն մշակողները, այնպես էլ՝ իրականացնողներն ու փորձագիտական համայնքը: Այսպես, իրականացվել է մեկ հարցազրույց ՀՀ ԿԳՄՍՆ հանրակրթության վարչության ներկայացուցչի հետ, 3-ական հարցազրույցներ՝ թիրախ Շիրակ, Լոռի, Տավուշ մարզպետի աշխատակազմերի Կրթության, մշակույթի և սպորտի վարչության կրթության բաժինների հանրակրթության մասնագետների հետ, երեք հարցազրույցներ՝ փորձագիտական համայնքի հետ, մեկը՝ կրթության ոլորտի մասնագիտացված կազմակերպության, երկուսը՝ անկախ փորձագետների հետ:

Ֆոկլուս-խմբային քննարկումների համար սահմանվել է մասնակիցների նվազագույն և առավելագույն շեմերը՝ համապատասխանաբար՝ ութ և տասներկու հոգի, այն տրամաբանությամբ, որ հավասարապես ներկայացված լինեն շահառու բոլոր խմբերը՝ մանկավարժական ու ծնողական խորհուրդները, և լիազոր մարմնի ներկայացուցիչները

**Աղյուսակ 2.** Առանցքային տեղեկատուների և իրականացրած ֆոկլուս-խմբային քննարկումների ու հարցազրույցների ցանկ

| ՏԵՂԵԿԱՏՈՒՆԵՐԻ ԿԱՏԵԳՈՐԻԱ                                   | ՄԵԹՈԴ                  | ԸՆՏՐՈՒՄԻ ՄԵԾՈՒԹՅՈՒՆ  |
|---|------------------------|--|
| Շիրակ, Լոռի, Տավուշ մարզերի դպրոցի կառավարման խորհուրդներ | ՖիսԶ                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Իրականացված 8 ՖիսԶ դպրոցի կառավարման առանձին խորհուրդների հետ</li> <li>Իրականացրած 3 ՖիսԶ դպրոցի կառավարման միացյալ խորհուրդների հետ</li> </ul> |
|   | Տեղեկատվության հարցում | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ուսումնասիրված արձանագրության քաղվածքներ, կանոնադրություններ</li> </ul>   |
| Մանկավարժական խորհուրդ                                    | ՖիսԶ                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Իրականացրած 3 ՖիսԶ</li> </ul>   |

|   |                                 |   |
|---|---------------------------------|---|
| Ճնողական խորհուրդ                         | ՖԽԶ                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Իրականացրած 3 ՖԽԶ</li> </ul>   |
| Քաղաքականություն մշակողներ/իրականացնողներ | Խորքային հարցազրույց            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Իրականացրած 3 հարցազրույց Շիրակի, Լոռու, Տավուշի մարզպետի աշխատակազմի Կրթության, մշակույթի և սպորտի վարչության կրթության բաժնի գլխավոր մասնագետների հետ</li> <li>Իրականացրած 1 հարցազրույց ՀՀ ԿԳՄՍՆ ներկայացուցչի հետ</li> </ul> |
|   | Տեղեկատվության հարցում          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Շիրակի, Լոռու, Տավուշի մարզպետի աշխատակազմեր</li> </ul>  |
| Փորձագետներ                               | Կիսաձևայնացված խորը հարցազրույց | <ul style="list-style-type: none"> <li>Իրականացրած 3 հարցազրույց ԶՀԿ-ների և անկախ փորձագետների հետ</li> </ul>   |

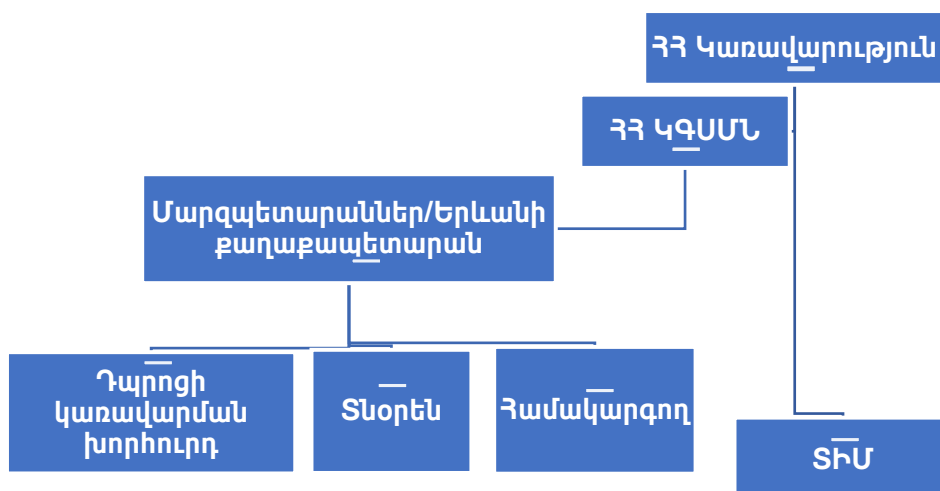
### ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՒՄՆԵՐ

Հանրակրթության բնագավառը կարգավորվում է ՀՀ Սահմանադրությամբ, «Կրթության մասին», Հանրակրթության մասին» «Նախադպրոցական կրթության մասին», «Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենքներով, սույն օրենքով, ոլորտը կարգավորող այլ օրենքներով և իրավական ակտերով:

### Հանրակրթության կառավարման համակարգ

Հանրակրթության կառավարման գործընթացները իրականացվում են մի քանի մակարդակներում, որի հիերարխիկ կառուցվածքը ներկայացված է ստորև.

### Գծապատկեր 1. Դպրոցի կառավարման մակարդակները



Կրթության ոլորտի պետական լիազոր մարմինը ՀՀ ԿԳՄՍՆ է: Կառավարությունը մարզերում և Երևան քաղաքում իր տարածքային քաղաքականությունը իրականացնում է մարզպետների և Երևանի քաղաքապետի միջոցով: Փաստացի հանրակրթության կառավարումը տեղի է ունենում եռաշերտ մակարդակում:

Նշված սուբյեկտները հանրակրթության բնագավառում ունեն իրավասությունների բավականին լայն շրջանակ: Ստորև ներկայացված են դպրոցի կառավարման գործընթացներում նրանց հիմնական լիազորությունները, ինչպես նաև կառավարման խորհուրդների նկատմամբ հաշվետվողականության հիմնական մեխանիզմները:

### **ՀՀ Կառավարություն**

1. Հաստատում է պետական ուսումնական հաստատության տնօրենի թափուր տեղի մրցույթի հայտարարման, անցկացման, մասնագիտական հանձնաժողովի ձևավորման, գործունեության, տնօրենի նշանակման և բողոքարկման կարգը:
2. Հաստատում է լիազորված մարմնի՝ պետական ուսումնական հաստատությունում վարչատնտեսական գործընթացի կառավարումը իրավաբանական անձին պատվիրակելու կարգը և այլն:
3. Հաստատում է պետական ուսումնական հաստատության համակարգողի նշանակման կարգը և այլն:

### **ՀՀ ԿԳՄՍՆ**

Նախարարությունը փաստացի կրթության պետական քաղաքականության մշակողն է, որը դպրոցների կառավարման գործընթացներում իր ունեցած լիազորությունների շրջանակում՝ ՀՀ Կառավարության սահմանած կարգով նշանակում է իր լիազորության տակ գտնվող ուսումնական հաստատության տնօրենին և համակարգողին և նրանց հետ հիմնադրի անունից կնքում է աշխատանքային պայմանագիր՝ հինգ տարի ժամկետով: ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված դեպքերում և կարգով վաղաժամկետ դադարեցնում է տնօրենի և համակարգողի հետ կնքած աշխատանքային պայմանագիրը:

1. Փորձագիտական եզրակացություն է տալիս պետական ուսումնական հաստատության տնօրենի լիազորությունները վաղաժամկետ դադարեցնելու վերաբերյալ և այլն:
2. Սահմանում է ուսումնական հաստատությունների կոլեգիալ կառավարման մարմնի՝ խորհրդի անդամների և մանկավարժական աշխատողների բարեվարքության կանոնները (վարքականոնը) և այլն:

### **Մարզպետ և Երևանի քաղաքապետ**

Մարզպետը (Երևան քաղաքում՝ քաղաքապետը) պատասխանատու են մարզերում (Երևանում) պետական քաղաքականության իրականացման, դպրոցահասակ երեխաների հաշվառման, դպրոցների կառուցման, շահագործման և պահպանման համար: Դպրոցների կառավարման համատեքստում ՀՀ կառավարության սահմանած կարգով մարզպետը և Երևանի քաղաքապետը նշանակում է իր լիազորության տակ գտնվող ուսումնական հաստատության տնօրենին և համակարգողին և նրանց հետ հիմնադրի անունից կնքում է աշխատանքային պայմանագիր՝ հինգ տարի ժամկետով: ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված դեպքերում և կարգով վաղաժամկետ դադարեցնում է տնօրենի և համակարգողի հետ կնքած աշխատանքային պայմանագիրը: Մարզպետն ու Երևանի քաղաքապետը համաձայն

«Պետական ուսումնական հաստատության կոլեգիալ կառավարման մարմնի՝ խորհրդի ձևավորման կարգի», առաջադրում են նաև դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամներ:

### **Տեղական ինքնակառավարման մարմիններ**

Համայնքային իշխանությունների լիազորություններն ավելի շատ կազմակերպական բնույթի են: Մասնավորապես ՏԻՄ ղեկավարը՝

1. Աջակցում է համայնքի տարածքում պետական կրթական քաղաքականության իրականացմանը՝ օրենքով սահմանված կարգով:
2. Իրականացնում է դպրոցական տարիքի երեխաների հաշվառումը, ապահովում նրանց ընդգրկումն ուսումնական հաստատություն:
3. Իրականացնում է ՀՀ օրենքներով սահմանված այլ լիազորություններ:
4. «Պետական ուսումնական հաստատության կոլեգիալ կառավարման մարմնի՝ խորհրդի ձևավորման կարգի» համաձայն՝ առաջադրում է դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամներ:

### **Դպրոցի կառավարման խորհուրդ**

Դպրոցի կառավարման խորհուրդը կոլեգիալ մարմին է, որը ձևավորվում է մանկավարժական, ծնողական խորհուրդներից, տարածքային կառավարման մարմնի և տեղական ինքնակառավարման մարմինների ներկայացուցիչներից և իրականացնում է հետևյալ գործառնությունները.

1. Աջակցում է ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրի կատարմանը, վերահսկում է զարգացման ծրագրի ժամանակացույցով սահմանված տարեկան գործողությունների իրականացումը, լսում է զարգացման ծրագրի կատարման ամենամյա հաշվետվությունը և տալիս եզրակացություն:
2. Հաստատում է դպրոցի կազմակերպական կառուցվածքը, ներքին կարգապահական, այդ թվում՝ աշխատողների և սովորողների վարքագծի կանոնները:
3. Քննարկում է ուսումնադաստիարակչական գործունեության, այդ թվում՝ մանկավարժահոգեբանական աջակցության ծառայությունների իրականացման մասին հաշվետվությունները:
4. Քննարկում է ներքին և արտաքին գնահատման արդյունքները:
5. Լիազորված մարմին է ներկայացնում առաջարկություններ՝ ուսումնական հաստատության գործունեության բնագավառին, նպատակներին և խնդիրներին համապատասխան:
6. Հաստատում է իր աշխատակարգը, նիստերի օրակարգը, ժամանակացույցը և ընտրում խորհրդի նախագահ:
7. Խորհրդի անդամների (մանկավարժական և ծնողական խորհուրդների դեպքում՝ միայն տվյալ հաստատության մանկավարժական և ծնողական խորհուրդների առաջադրած անդամների) ընդհանուր թվի երկու երրորդի համաձայնությամբ, հիմք ընդունելով լիազոր մարմնի սահմանած կատարողական ցուցանիշներն ու պահանջները, կարող է անվստահություն հայտնել տնօրենին և նրա լիազորությունները վաղաժամկետ դադարեցնելու մասին հիմնավոր առաջարկությամբ դիմել համապատասխան լիազոր մարմնի ղեկավարին և այլն:

## **Տևորեն**

Պատասխանատու է դպրոցի բովանդակային կառավարման, ռազմավարական զարգացման համար, և իր իրավասությունների շրջանակում՝

1. Խորհուրդ է ներկայացնում ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագիրը և դրա իրականացումն ապահովող տարեկան գործողությունների ժամանակացույցը:
2. Խորհրդի քննարկմանն է ներկայացնում ուսումնադաստիարակչական գործունեության մասին հաշվետվությունը, արտաքին և ներքին գնահատման արդյունքները:
3. Խորհրդի հավանությանն է ներկայացնում դպրոցական մակարդակում մանկավարժահոգեբանական աջակցության ծառայությունների, այդ թվում՝ կրթության առանձնահատուկ պայմանների կարիք ունեցող սովորողների կազմը:
4. Խորհրդի քննարկմանն է ներկայացնում դպրոցի ֆինանսատնտեսական գործունեության մասին հաշվետվությունը, հաջորդ տարվա բյուջեի նախագիծը և բյուջետային ֆինանսավորման մասին հայտը:
5. Մասնակցում է խորհրդի նիստերին՝ խորհրդակցական ձայնի իրավունքով:

## **Համակարգող**

Պատասխանատու է դպրոցի վարչատնտեսական կառավարման համար, և իր իրավասությունների շրջանակում իրականացնում է՝

1. Խորհրդակցական ձայնի իրավունքով մասնակցում է խորհրդի նիստերին, ինչպես նաև խորհրդին ներկայացնում ամենամյա հաշվետվություն օրենքով սահմանված գործառույթների կատարման մասին:
2. Լիազոր մարմին է ներկայացնում դպրոցի ֆինանսատնտեսական գործունեության մասին հաշվետվությունը, հաջորդ տարվա բյուջեի նախագիծը և բյուջետային ֆինանսավորման մասին հայտը՝ դրանում առանձին տողով ներկայացնելով մանկավարժահոգեբանական աջակցության ծառայությունները, արտաքին և ներքին գնահատման արդյունքների վերաբերյալ տեղեկանքը:
3. Հաստատում է կրթության կառավարման տեղեկատվական համակարգում ձևավորված տարիֆիկացիան:
4. Կրթության կառավարման տեղեկատվական համակարգում ձևավորում և հաստատում է վարչատնտեսական գործընթացի կազմակերպման համար անհրաժեշտ հաստիքների անվանացանկը:
5. Գնահատում է տնօրենի տրամադրած՝ ուսումնական գործընթացի արդյունավետ կազմակերպման նպատակով անհրաժեշտ կարիքների համար պահանջվող ծախսերը, կազմում է նախահաշիվը և ներկայացնում է լիազոր մարմին:
6. Ապահովում է գնումների գործընթացի կազմակերպման և իրականացման աշխատանքները:
7. Համաձայն պաշտոնների անվանացանկի և պաշտոնի նկարագրի՝ անցկացնում է վարչատնտեսական աշխատակիցների թափուր տեղի համար մրցույթը, կնքում և լուծում է աշխատանքային պայմանագրերը:

Հանրակրթության կառավարման ներկա հիերարխիկ կառուցվածքը ոլորտի նկատմամբ դոմինանտ դեր է հատկացնում նախարարությանը և լիազոր մարմինն՝ կրթական քաղաքականության մշակումից մինչև դպրոցի տնօրենի ընտրություն, դպրոցի

ռազմավարական ծրագրերի, բյուջեների հաստատում և այլն: Խորհուրդներին վերապահված է ավելի շատ խորհրդակցական և վերահսկողական գործառույթ: Վերջինս արդյունավետ իրականացնելու համար, սակայն, բացակայում են հստակ ներդրված մեխանիզմները: Արդյունքում, հանրակրթության կառավարման ներկա կառուցվածքը խթանում է ավելի շատ ուղղահայաց՝ ըստ վերադասության հաշվետվողականությունը, պակաս չափով գործիքակազմ հատկացնելով հորիզոնական՝ շահառուների նկատմամբ հաշվետվողականությանը:

**2021-2022թթ. հանրակրթության ոլորտում տեղ գտած օրենսդրական փոփոխությունները**

Հանրակրթության ոլորտում 2021-2022թթ. տեղի ունեցած մի շարք փոփոխություններ առաջ բերեցին դպրոցների կառավարման նոր մոտեցումներ, սկզբունքներ և փոփոխություններ: Փոփոխությունների շարքում, անշուշտ, ամենակարևորներից էին կառավարման խորհուրդների մոդելի, տնօրենի ընտրության կարգի փոփոխությունները:

2021թ. ՀՀ ԿԳՄՍՆ N25-Ն որոշմամբ ընդունված կառավարման խորհրդի կազմավորման նոր կարգի համաձայն՝ ձևավորվեցին առանձին և միացյալ խորհուրդները, որոնց ներկայացվող հիմնական բնութագրիչները ներկայացված են ստորև.

**Աղյուսակ 3. Առանձին և միացյալ խորհուրդներ**

| Առանձին խորհուրդ  | Միացյալ խորհուրդ   |
|---|--|
| Իբրև առանձին հաստատության խորհուրդ  | Իբրև առավելագույնը երեք հաստատության միացյալ խորհուրդ  |
| Առնվազն 3000 բնակչություն ունեցող բնակավայրերում գործող հաստատությունների դեպքում                         | Մինչև 3000 բնակչություն ունեցող բնակավայրերում գործող հաստատությունների դեպքում  |
| 3 տարի ժամկետով   | 3 տարի ժամկետով  |
| 9 անդամ   | առավելագույնը 19 անդամ   |
| 1 անդամ՝ առաջադրված լիազոր մարմնի կողմից  | 2 անդամ՝ առաջադրված լիազոր մարմնի կողմից   |
| 4 անդամ՝ առաջադրված մարզպետի կողմից, որից 2-ը՝ ներկայացված տեղական ինքնակառավարման մարմնի ղեկավարի կողմից | 5 անդամ՝ առաջադրված մարզպետի կողմից, որից 1-ը, կախված դպրոցների թվից, ներկայացված տեղական ինքնակառավարման մարմնի ղեկավարի կողմից |
| 2 անդամ՝ ծնողական խորհրդից՝ ընտրված փակ քվեարկությամբ   | 2 անդամ՝ ծնողական խորհրդից՝ ընտրված փակ քվեարկությամբ  |
| 2 անդամ՝ մանկավարժական խորհրդից՝ ընտրված փակ քվեարկությամբ  | 2 անդամ՝ մանկավարժական խորհրդից՝ ընտրված փակ քվեարկությամբ   |

Մեծ հաշվով, տեղի ունեցող փոփոխությունները իրենցից ներկայացնում են խորհուրդների խոշորացման գործընթաց: Ինչպես արդեն նշվեց, խորհրդի ձևավորման քանակական մոտեցումները Եականորեն չեն տարբերվում նախկին կարգավորումների հետ, լիազոր

մարմին են վերապահված որոշումների կայացման հիմնական լծակները, մինչդեռ շահառու խմբերի մեկական անդամով ավելացումը նպատակ ունի խթանել այդ խմբերի ներգրավվածությունը դպրոցի կառավարման վերաբերող քննարկումներին:

Նոր կարգի համաձայն՝ խորհրդի գործունեության ժամկետը սահմանվեց երեք տարի, մինչդեռ նախկին կարգավորումներով երեք տարի ժամկետը վերաբերում էր խորհրդի անդամների գործունեությանը: Այս փոփոխությամբ, լիազոր մարմինը, փաստորեն, փորձել է լուծել խորհրդի անդամների հոսունության խնդիրը, ինչը տնօրենի թափուր տեղի համար հայտարարած մրցույթի կազմակերպման ժամանակ խնդիրներ էր առաջ բերում: Այժմ խորհուրդը ձևավորվում է երեք տարի ժամկետով և անկախ այն հանգամանքից, թե երբ է այս կամ այն խորհրդի անդամը ընդգրկվել խորհրդի կազմում, նրա լիազորությունները ավարտվում են խորհրդի լիազորությունների ավարտի հետ միաժամանակ: Դեռևս վաղ է գնահատել այս փոփոխության արդյունավետությունը խորհուրդների կազմերի պահպանման տեսանկյունից, այնուամենայնիվ, սույն հետազոտության արդյունքները վկայում են, որ առնվազն խորհուրդների ձևավորման փուլում շարունակել են արձանագրվել սեփական նախաձեռնությամբ ժամկետից շուտ խորհրդի անդամների լիազորությունների դադարեցման դեպքեր:

2022թ. Ազգային ժողովի (ԱԺ) ՀՕ-35-Ն որոշմամբ<sup>6</sup> փոփոխվեց նաև կառավարման խորհուրդների լիազորությունների շրջանակը, խորհուրդների իրավասություններից դուրս բերվեց դպրոցի տնօրենին ընտրելու և դպրոցի զարգացման ծրագրերը հաստատելու գործառույթը: Արդյունքում, դպրոցների կառավարման գործընթացներում խորհուրդների ունեցած դերակատարումը զգալիորեն նվազեցվեց՝ պահպանվեցին որոշ խորհրդատվական, վերահսկման գործառույթները:

| Դպրոցի կառավարման խորհրդի լիազորությունները մինչև 2021թ.   | Դպրոցի կառավարման խորհրդի լիազորությունները 2021թ. հետո  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ՀՀ Կառավարության սահմանած կարգով ընտրում է տնօրեն</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Աջակցում է ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրի կատարմանը, վերահսկում է զարգացման ծրագրի ժամանակացույցով սահմանված տարեկան գործողությունների իրականացումը, լսում է զարգացման ծրագրի կատարման ամենամյա հաշվետվությունը և տալիս եզրակացություն.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Հաստատում է ուսումնական հաստատության կազմակերպական կառուցվածքը, կարգապահական կանոնները</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Հաստատում է դպրոցի կազմակերպական կառուցվածքը, ներքին կարգապահական, այդ թվում՝ աշխատողների և սովորողների վարքագծի կանոնները.</li> </ul>  |

<sup>6</sup>ՀՀ օրենքը Հանրակրթության մասին օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին, 2022թ., Երևան, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=160449> (դիտված՝ 12.06.2023)

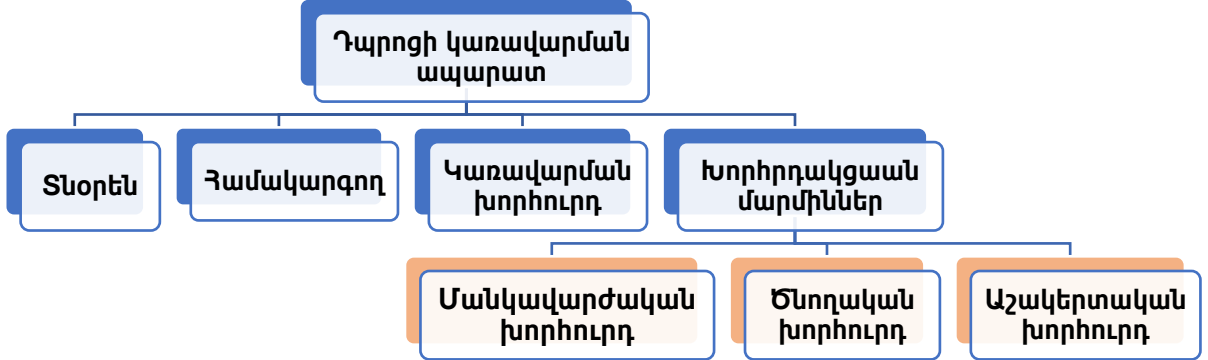
|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Հավանություն է տալիս ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրին.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Քննարկում է ուսումնադաստիարակչական գործունեության, այդ թվում՝ մանկավարժահոգեբանական աջակցության ծառայությունների իրականացման մասին հաշվետվությունները.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Քննարկում և հավանություն է տալիս ուսումնական հաստատության հաստիքային և տարիֆիկացիոն ցուցակներին.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Քննարկում է ներքին և արտաքին գնահատման արդյունքները.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Կարող է սահմանել պակաս խտությամբ դասարան՝ ուսումնական հաստատության լրացուցիչ միջոցների հաշվին</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Լիազորված մարմին է ներկայացնում առաջարկություններ՝ ուսումնական հաստատության գործունեության բնագավառին, նպատակներին և խնդիրներին համապատասխան.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Տնօրենի ներկայացմամբ քննարկում է ուսումնական հաստատության ամենամյա ծախսերի նախահաշիվը, հաջորդ տարվա բյուջետային ֆինանսավորման հայտը, տալիս է հավանություն և ներկայացնում պետական լիազորված մարմնի հաստատմանը.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Հաստատում է իր աշխատակարգը, նիստերի օրակարգը, ժամանակացույցը և ընտրում խորհրդի նախագահ.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Քննարկում է ֆինանսատնտեսական և ուսումնադաստիարակչական գործունեության հաշվետվությունները</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Սույն հոդվածի 1-ին մասի 1-ին կետի համաձայն տրված եզրակացության հիման վրա խորհրդի անդամների (մանկավարժական և ծնողական խորհուրդների դեպքում՝ միայն տվյալ հաստատության մանկավարժական և ծնողական խորհուրդների առաջադրած անդամների) ընդհանուր թվի երկու երրորդի համաձայնությամբ, հիմք ընդունելով լիազոր մարմնի սահմանած կատարողական ցուցանիշներն ու պահանջները, կարող է անվստահություն հայտնել տնօրենին և նրա լիազորությունները վաղաժամկետ դադարեցնել.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Որոշում է մասնակցել արտաքին գնահատման, քննարկում է ներքին և արտաքին գնահատման արդյունքները.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Իրականացնում է օրենքով, հիմնադրի կողմից իրեն վերապահված կամ դպրոցի կանոնադրությամբ նախատեսված այլ լիազորություններ:</li> </ul>   |



|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Վերահսկում է ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրի կատարումը.</li> </ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Հիմնադրի սահմանած կարգով սահմանում է ուսումնական հաստատության շահույթի տնօրինման հիմնական ուղղությունները</li> </ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Առաջարկություններ է ներկայացնում պետական լիազորված մարմին՝ ուսումնական հաստատության գործունեության բնագավառին, նպատակներին և խնդիրներին համապատասխան.</li> </ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Հաստատում է իր աշխատակարգը և հաստատության կանոնադրությամբ ու խորհրդի ընտրության կարգի համաձայն՝ ընտրում է խորհրդի նախագահ.</li> </ul>                            |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Իրականացնում է օրենքով, հիմնադրի կողմից իրեն վերապահված և (կամ) հաստատության կանոնադրությամբ նախատեսված այլ լիազորություններ:</li> </ul>                         |  |

Կոնցեպտուալ փոփոխություններ տեղի ունեցավ նաև դպրոցի կառավարման կառուցվածքում, տարանջատվեցին կառավարման ուսումնադաստիարակչական և վարչատնտեսական բլոկները:

**Գծապատկեր 2. Դպրոցի կառավարման կառուցվածք**



Ըստ նոր օրենսդրական կարգավորումների՝ ուսումնադաստիարակչական գործընթացի համակարգում ու մեթոդական ղեկավարումն իրականացնում է տնօրենը, մինչդեռ վարչատնտեսական գործընթացի կառավարումն իրականացնում է ուսումնական հաստատության համակարգողը կամ լիազոր մարմնի պատվիրակած իրավաբանական անձը: Ե՛վ տնօրենը, և՛ համակարգողը օրենքով սահմանված կարգով հաշվետու են կառավարման խորհուրդների առջև: Այսպես, տնօրենը խորհրդի քննարկմանն է ներկայացնում դպրոցի ֆինանսատնտեսական ուսումնադաստիարակչական

գործունեության մասին հաշվետվողականությունը, արտաքին և ներքին գնահատման արդյունքները, հաջորդ տարվա բյուջեի նախագիծը և բյուջետային ֆինանսավորման մասին հայտը՝ դրանում առանձին տողով ներկայացնելով մանկավարժահոգեբանական աջակցության ծառայությունները: Որոշակի հաշվետվողականություն է վերապահված նաև համակարգողին. խորհրդին է ներկայացնում ամենամյա հաշվետվություն օրենքով սահմանված գործառույթների կատարման մասին:

## ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ ԵՎ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

### Միացյալ և առանձին խորհուրդներ

Ըստ ուսումնասիրության արդյունքների՝ միացյալ խորհուրդների ձևավորման գործընթացում հիմնական խնդիրները պայմանավորված են եղել խորհուրդների անդամների համալրման դժվարություններով: Զիչ թիվ չեն կազմել նաև նրանք, որ ժամկետից շուտ դադարեցրել են լիազորությունները՝ ծանրաբեռնվածության կամ անձնական հանգամանքներով պայմանավորված: Հատկանշականորեն ժամկետից շուտ լիազորությունները դադարեցրածների շարքում մեծամասնությունը կազմում են լիազոր մարմնի կամ համայնքապետարանի կողմից առաջադրված թեկնածուները: Խորհուրդների ձևավորման սկզբնական փուլում նաև զգալի չափով ներգրավվել են ԶՀԿ ներկայացուցիչներ, որոնք, սակայն հետագայում ևս հիմնականում դադարեցրել են լիազորությունները:

Խորհրդի ձևավորման կարգի փոփոխության պատճառների մասին խոսելիս հետազոտության մասնակից կառավարման խորհրդի անդամները առանձնացնում են խորհրդի կազմում լիազոր մարմնի քանակական ներկայացվածության ամրապնդումը և տնօրենի նշանակման գործառույթը լիազոր մարմնին պատվիրակումը: Վերջինս, որոշ դեպքերում դիտարկվում է որպես դրական փոփոխություն, քանի որ խորհրդի անդամների կողմից այն ընկալվում էր որպես «ծանր բեռ»: Խորհրդի անդամների կարծիքով, կարգի փոփոխությունը պայմանավորված էր նաև համայնքների խոշորացման և դպրոցների ֆինանսական գործունեության թափանցիկության բարձրացման հանգամանքով, քանի որ միացյալ խորհուրդներով աշխատանքի դեպքում մի դպրոցը անուղղակի մասնակցում և վերահսկում է մյուս դպրոցի գործունեությունը: Խորհուրդների միավորումը և կազմերի ընդլայնումը կառավարման խորհուրդների անդամները կապում են նաև փոքր դպրոցների միավորման և ըստ այդմ՝ կառավարման խորհուրդների օպտիմալ կառավարման անհրաժեշտության հետ: Ըստ նրանց՝ միացյալ խորհուրդների ձևավորմամբ լիազոր մարմինը փորձ է արել լուծել նաև խորհուրդների՝ որակյալ մասնագետներով համալրելու խնդիրը, քանի որ համայնքներում քիչ են կրթության ոլորտի մասնագետները, ինչի արդյունքում միևնույն անհատը կարող էր ներկայացված լինել միաժամանակ մի քանի խորհուրդներում, ինչը բացասաբար էր անդրադառնում գործունեության արդյունավետության վրա: Այդուհանդերձ, այս առումով պատկերը եականորեն չի փոխվել:

*Գիտե՞ք, գյուղապետարանից մարդիկ, ՏԻՄ-ից մարդիկ, քաղաքապետարանից մարդիկ, սա նյարդայնացնում է ինձ չափից ավելի: Ինչի՞ համար, որովհետև քաղաքապետարանի աղբահանության բաժնի պետը կամ աշխատողը կառավարման խորհրդի անդամ է:*

**Հատված փորձագիտական հարցազրույցից**

Դրական կողմերի մասին խոսելիս, խորհրդի անդամները նշում են, որ միացյալ խորհուրդների ձևավորումը նպաստել է դպրոցների միջև համագործակցային կապերի ընդլայնմանը, տնօրենների հաշվետվողականության մակարդակի բարձրացմանը: Դրական միտում է նկատվում նաև բովանդակային առումով խորհրդի նիստերի անցկացման որակի մեջ, դրանք դադարել են ֆիկտիվ բնույթ կրել: Բարելավվել է տնօրենների մասնակցությունը խորհրդի նիստերին, սահմանված ընթացակարգով ներկայացվում են կատարողականները, բյուջեի նախագծերը, հաշվետվությունները, քննարկվում են հաստիքացուցակները և այլն:

*Առաջ գաղտնի էր ամեն ինչ տեղի ունենում, չէինք հասկանում ով ինչա անում: Հիմա մարդիկ (տնօրենները) իրենց ծրագրերը ներկայացնում են, իրենց (կառավարման խորհուրդի անդամներին) հնարավորություն է տրվում լսել այդ ծրագրերը, հետո բացահայտ էլ ասվում է, որ այս մարդուն ենք ծիշտ գտնում իր ծրագրերով, իր ծրագիրը ավելի մոտ է դպրոցի կառավարմանը քան թե մյուսինը:*

### **Ֆոկուս-խմբային քննարկման մասնակից, դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամ**

Բացի այդ, միացյալ խորհուրդների ձևավորումը կառավարման խորհուրդների անդամների կողմից գնահատվում է որպես առավել անաչառ որոշումների կայացման նախադրյալ, քանի որ տարբեր դպրոցներից առաջադրված խորհրդի անդամները, բարեկամական, ընկերական կամ որևիցե այլ միջանձնային փոխկապակցվածություն չունենալով, նիստերին հնարավորություն են ունենում ավելի անկաշկանդ հարցադրումներ անել, ստանալ պատասխաններ և կայացնել որոշումներ: Ըստ կառավարման խորհրդի անդամների՝ միացյալ խորհուրդների աշխատանքը նպաստել է նաև համայնքի ներկայացվածությանն ու մասնակցությանը, շատերը նշում են, որ ծնողական և մանկավարժական խորհուրդների ձայնը դարձել է լսելի: Այնուամենայնիվ, նույն հարցի շուրջ փորձագիտական ոլորտի ներկայացուցիչները հակադիր կարծիքներ ունեն, ըստ որի, ինչպես առաջ, այնպես էլ հիմա և՛ ծնողական, և՛ մանկավարժական խորհուրդների ներկայացվածությունը խորհրդում չարունակում է կրել ձևական բնույթ:

*Բայց մի հատ վատ բան էլ պիտի ասես, որ էլի իմ սուբյեկտիվ կարծիքն եմ ասում, լավ չեն պատկերացնում մեր ծնողները խորհրդի ներսում իրենց անելիքները, նույնը մանկավարժները, ինչքան էլ ցավայի է, և ասում եմ հիմնականում, դիտարկում են որպես տնօրենին ընտրելու մարմին, միջոց: Ծիշտ է ինքը կառավարման մարմինն էլ է ընտրում, բայց շատերը ծիշտ չընկալեցին իրենց պարտականությունները այս կառավարման կազմում: Էլի մենք հետազայում ուզում ենք, ինչ-որ ավելի խոշորացում ասես, ավելի պրոֆեսիոնալ, արդյունավետ կազմ ունենալ, քննակում ենք, որ կմշակենք, ասենք կարող է մի քանի դպրոց մի խորհուրդ ունենա, բայց մարդիկ, որոնք անմիջականորեն պատկերացնում են, մասնակիցն են, և կարող են իրենց առջև ծառայած խնդիրները լուծել և ձևական բնույթ չի ունենա:*

### **Հատված փորձագիտական հարցազրույցից**

Ընդլայնված կազմերով կառավարման խորհուրդների աշխատանքը, անշուշտ, ունի նաև բացասական կողմեր: Փորձագետների մեծ մասը համարում է, որ բացի այն, որ խորհուրդների խոշորացումը որևէ եական ազդեցություն չի ունեցել դպրոցի զարգացման վրա, ավելին, հավելյալ տեխնիկական, կազմակերպական բնույթի խնդիրների ծագման

պատճառ է հանդիսացել: Օրինակ, դպրոցներից որևէ մեկում բյուջեի նախահաշվի քննարկման համար խորհրդի կեսից ավելին պետք է հավաքվի, որպեսզի նիստը իրավազոր համարվի, ինչը անարդյունավետ է: Կասկածի տակ է դրվում միացյալ խորհուրդների ընդհանուր արդյունավետությունը, բացառիկ դեպքերում՝ նաև դրանց անհրաժեշտությունը:

*Մարդկանց գործից կտրում են, բերում, ասում՝ գիտե՞ք, դպրոցում սենց բան է լինելու, ասում ենք՝ ձեր ցավն էլ տանեն, շատ լավ է լինելու, որ լինելու է: Պրծանք:*

#### **Ֆոկուս-խմբային քննարկման մասնակից, դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամ**

*Ոչ, զուտ իմ կարծիքով տեխնիկական են էդ խնդիրները, նույնիսկ կարող է ծիծաղելի թվալ, շատ հաճախ վանգում են ասում են, գիտեք մենք 3 դպրոցի խորհուրդն ենք միացյալ, օրինակ եթե ուզում ենք նիստ անել, որ դպրոցում կարող ենք անել: Կամ արձանագրությունների մատյանը որտեղ պիտի տանենք, էս տեսակի հարցեր, բայց աշխատանքի պրոցեսում եթե ուզենան շատ լավ էս միացյալի դեպքում էլ կկապմակերպեն, ուղղակի երևի թե դեռ չեն հարմարվել այդ մտքի հետ, որ մի քանի դպրոց կարող է ունենալ միացյալ խորհուրդ:*

#### **Հատված փորձագիտական հարցազրույցից**

և նույնիսկ հեռավար անցկացումը: Երկու կամ երեք բնակավայրերից խորհրդի անդամների մեկ վայրում հավաքվելը դարձել է լրջագույն խնդիր՝ դպրոցների միջև առկա հեռավորության, անդամների անհատական զբաղվածության պատճառով:

Առաջ է եկել նաև տրանսպորտային ծախսերի փոխհատուցման խնդիրը, չկան մշակված մեխանիզմներ, օրենսդրական կարգավորումներ, թե ով պետք է դրանք իրականացնի: Ինչպես արդեն նշվեց, խնդիր է լիազոր մարմնի ներկայացուցիչների մասնակցությունը քննարկումներին, անգամ ֆիզիկական մասնակցության պայմաններում վերջիններս չեն ապահովում բովանդակային ներկայացվածություն՝ մասնագիտական գիտելիքների պակասի և խորհրդին անդամակցելու մոտիվացիայի բացակայության պատճառով:

*Ուղղակի ես մտածում եմ, որ եթե պիտի գան, ուղղակի խորհրդի ժողովներին նստեն ու ընդհանրապես ոչ մի բանին մասնակցություն չունենան, իրենց ընդհանրապես չհետաքրքրող թեմա է: Թեկուզ այսպես ժամանակ, երբ որ մենք միանում ենք ինչ-որ բան որոշելու կամ քննարկելու, իրենք տեղում չեն:*

#### **Ֆոկուս-խմբային քննարկման մասնակից, դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամ**

Միևնույն ժամանակ, խնդիր է այն, որ միացյալ խորհուրդներով աշխատանքի դեպքում տարբեր բնակավայրերում տեղակայված դպրոցների ներքին կարիքների մասին խորհրդի անդամները ունեն թերի տեղեկացվածություն, ինչը դժվարացնում է որոշումների կայացման գործընթացը: Ըստ կառավարման խորհրդների անդամների՝ այս համատեքստում առանձին խորհուրդների աշխատանքը անհամեմատ հեշտ է կազմակերպել, ձևակերպել խնդիրներ և գտնել լուծումներ, քանի որ վերջիններս առավել սրտացավ են սեփական դպրոցի կարիքների լուծման հարցում:

*Ինձ թվում է առանձին խորհուրդների դեպքում ավելի արդյունավետ աշխատանք էր լինում, որովհետև օրինակ Դարպասի ծնողական խորհրդի անդամը ինչ գիտի Լեռնապատի կամ Արջուտի դպրոցի խնդիրը, պետք է ներսի մարդ լինի, որ իմանա: Կամ նույնը իրենք Դարպասինը, եսիմ, չգիտեմ, միացյալը այդքան էլ արդյունավետ չի:*

#### **Ֆոկուս-խմբային քննարկման մասնակից, դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամ**

Վարչարարության տեսանկյունից ավելացել է խորհրդի նախագահի և քարտուղարի ծանրաբեռնվածությունը՝ նիստերի կազմակերպում, արձանագրությունների կազմումը և այլն, ինչը չվճարվող, հասարակական աշխատանքի պարագայում որպես հավելյալ բեռ է դիտարկվում վերջիններիս կողմից:

Որպես ընդհանուր դժգոհություն կառավարման և մանկավարժական խորհրդի անդամները նշում են խորհրդի կազմում մանկավարժական և ծնողական խորհուրդների անհավասար ներկայացվածության հանգամանքը: Ծնողական և մանկավարժական խորհուրդների առավել շատ անդամներով ներկայացվածությունը նախ և առաջ անհրաժեշտ է այն պատճառով, որ վերջիններս լավատեղյակ են դպրոցի կարիքներին և կարող են խթանել շահառու խմբերի նկատմամբ տնօրենների հաշվետվողականությանն ու դպրոցի ինքնավարությանը: Ի հակադրություն այս պնդման, ծնողական խորհրդի շրջանում անցկացրած ֆոկուս-խմբային քննարկումները ցույց են տալիս, որ ծնողական խորհուրդները առհասարակ կտրված են դպրոցի կառավարման գործընթացներից, մեծամասնությունը տեղեկացված չի խորհրդի կազմերի և նրանց կողմից իրականացվող աշխատանքների մասին: Ավելին, ծնողական խորհուրդները տեղեկացված չեին, թե իրենց կազմից ովքեր են ներկայացված դպրոցական խորհրդում:

*Ես 5 տարի է ծնողկոմիտե եմ ու տեղյակ չեմ*

**Ֆոկուս-խմբային քննարկման մասնակից, ծնողական խորհրդի անդամ**

*Ինձ միայն մեր դասղեկը պանգել ասել է, որ իմ անունը ուղարկում է նախարարություն որպես դպրոցի ծնողկոմիտեի անդամ, միգուցե հենց դրա համար է ուղարկվել իմ անունը:*

**Ֆոկուս-խմբային քննարկման մասնակից, ծնողական խորհրդի անդամ**

Շահառու խմբերի ներկայացվածության ներկա բանաձևը մեծամասնական առավելություն է տրամադրում լիազոր մարմին, ով նախարարության հետ ընդհանուր հանրագումարում ունի 5 ձայն, մինչդեռ ծնողական և մանկավարժական խորհուրդները՝ 4: Սակայն այս հարցը այլևս չունի օրակարգային նշանակություն, քանի որ դպրոցի տնօրենի ընտրությունը այլևս խորհրդի իրավասություններից դուրս է:

*Նայած, եթե դուք հիմա նախարարության հետ հարցազրույց անեն, իրենք ձեզ կասեն, որ ոչ, խորհրդները շարունակում են մնալ, նրանք լիազորություններ ունեն կարևոր և այլն, բայց բոլորս էլ գիտենք, որ ոչ մի բան էլ չունեն, նույն այդ ֆինանսական բյուջեն և այլնի հարցերը, դրանք ամբողջությամբ որոշվում են մարպետարանում՝ նախարարության մակարդակով:*

**Հատված փորձագիտական հարցազրույցից**

Մյուս կողմից՝ փորձագիտական որոշ կարծիքների համաձայն, ծնողական և մանկավարժական խորհուրդների քվոտայի ավելացումը ստեղծելու էր հայելանման խտրական դաշտ «դրսի թեկնածուների» նկատմամբ՝ նվազեցնելով նրանց ընտրվելու հնարավորությունները: Ավելին, ինչպես առաջ, այնպես էլ հիմա դպրոցի կառավարման բոլոր լծակները լիազոր մարմնի ձեռքում են, մեկ տարբերությամբ՝ առաջ ամեն ինչ արվում էր՝

տպավորություն ստեղծելու, որ ժողովրդավար, խորհուրդահեն կառավարում է իրականացվում դպրոցներում, վերջիններս են նշանակում տնօրեն և հաստատում զարգացման ծրագրեր, այսինչ բոլոր որոշումները թելադրվում էր վերևից: Ներկա կարգավորումներով, փաստացի, լիազոր մարմինը դադարեցրեց դպրոցների սովերային կառավարումը:

*Առաջ էլ էր պետությունը որոշում, բայց տենց իբր բեմականացում կար, որ չէ, խորհուրդն է: Ուղղակի առաջ պետությունը թաքնվում էր խորհրդի հետևում ու հետևից հրահանգներ էր տալիս, թե խորհուրդը ում ընտրի: Հիմա էդ վարագույրը հանում է նախարարությունը, ասում է վերջ, էլ չկա էդ ձևական կառույցը, արդեն ես եմ ընտրում:*

#### **Հատված փորձագիտական հարցազրույցից**

Չնայած նրան, որ ըստ հետազոտության մասնակից դպրոցի կառավարման խորհուրդների, կատարված փոփոխությունների արդյունքում որոշ առումով բարելավվել է կառավարման խորհրդի աշխատանքը, սակայն այդ փոփոխություններով, փաստացի, նախարարությունը շեղվել է խորհուրդների միջոցով ժողովրդավար դպրոցական կառավարում իրականացնելու պետական քաղաքականություն իրականացնելու իր նախնական ծրագրից:

*Մի խոսքով սա կատարյալ ծախողում էր, ցավոք սրտի, և հիմա երկու տարբերակ կար. կամ պետք էր լուրջ աշխատել, ծանր աշխատանք է դա, բայց նախարարությունը գնաց ավելի հեշտ ճանապարհով, որոշեց ինքը ընտրի դպրոցի տնօրեններին և խորհրդներին դուրս հանի այդ պրոցեսից:*

#### **Հատված փորձագիտական հարցազրույցից**

Ըստ փորձագիտական գնահատականների՝ անցած տարիներին կրթական քաղաքականությունը միտված չի եղել կառավարման խորհուրդների անդամների դպրոցավարության, իրավագիտակցության և ընդհանուր պատրաստվածության բարելավմանը. Այս համատեքստում դպրոցի կառավարման խորհուրդների լիազորությունների շրջանակի նեղացումը և դպրոցի կառավարման հիմնական գործառույթների պատվիրակումը լիազոր մարմինն չի կարող մեծ ազդեցություն ունենալ դպրոցի կառավարման արդյունավետության վրա, քանի որ նախ և առաջ հարկավոր էր արժեհամակարգային փոփոխություններ իրականացնել, ամեն կերպ խթանել խորհուրդների կազմերի ազատականացմանը, խորհրդի անդամների մոտ քննադատական և ազատ կամարտահայտման ներուժի զարգացմանը, որպեսզի հանրակրթության ոլորտում իրավամբ տեղի ունենար ապակենտրոն կառավարում:

#### **Դպրոցի ուսումնադաստիրակչական և վարչատնտեսական կառավարումը և դպրոցի կառավարման խորհուրդը**

Ըստ փորձագիտական գնահատականների՝ դպրոցի կառավարման համակարգի տարանջատումը ուսումնադաստիրակչականի և վարչատնտեսականի, ընդհանուր առմամբ հնարավորություն է տալիս բարելավել երկու բլոկների արդյունավետությունը. Մյուս կողմից, քիչ չեն կառավարման այս համակարգի հետ ասոցացվող ռիսկերը, որոնցից հիմնականները կապված են դպրոցի կառավարման միասնականության հնարավոր խաթարման, տնօրենի և համակարգողի միջև անհամաձայնություններ և կոնֆլիկտային

իրավիճակներ առաջացման հետ: Բացի այդ, օրենքի այս փոփոխությանը չեն նախորդել ուսումնասիրություններ, որոնք կհիմնավորեին համակարգողի հաստիքի ներդրման արդարացվածությունը ֆինանսների օպտիմալ կառավարման տեսանկյունից: Որպես այլընտրանքային լուծում, փորձագիտական համայնքը համարում է, որ անցնող տարիներին հարկավոր էր ջանքեր գործադրել տնօրենի վարչարարական կոմպետենցիաների զարգացման համար՝ ուսումնական և վարչական գործառույթների որակյալ համատեղման նպատակով և/կամ հարկավոր էր վերանայել տնօրենի աշխատավարձի դրույթաչափերը, ինչը թույլ կտար բարձրացնել տնօրենի աշխատանքի գրավչությունը և ոլորտ բերել որակյալ բազմաֆունկցիոնալ կադրերի:

Բացի այդ, երկարաժամկետ հեռանկարում բաց է մնում համակարգողի հաստիքի համալրման հարցը, քանի որ մի կողմից համապատասխան որակավորումներով մասնագետ գտնելն է խնդիր, մյուս կողմից՝ հայաստանյան ԲՈՒՀ-երը չեն պատրաստում համապատասխան որակավորմամբ կադրեր:

Ինչ վերաբերում է դպրոցի կառավարման համատեքստում տնօրեն-համակարգող-կառավարման խորհուրդ հարաբերություններին և փոխհաշվետվողականության մեխանիզմներին, ապա և՛ տնօրենը, և՛ համակարգողը օրենքով սահմանված կարգով շարունակում են հաշվետու լինել խորհուրդներին: Խորհուրդը վերահսկում է տնօրենի կողմից զարգացման ծրագրի ժամանակացույցով սահմանված տարեկան գործողությունների իրականացումը, լսում զարգացման ծրագրի կատարման ամենամյա հաշվետվությունը և տալիս եզրակացություն: Ընդ որում, բացասական եզրակացության պարագայում խորհուրդը իրավասու է անվստահություն հայտնել տնօրենին և վերջինիս լիազորությունների վաղաժամ դադարեցման առաջարկով դիմել լիազոր մարմնին: Այս կարգավորումը ինչ-որ չափով բալանսավորում է կառավարման խորհրդի և տնօրենի իրավասությունները, սակայն դրա պրակտիկ կիրառման հնարավորությունները թույլ են՝ հաշվի առնելով այն, որ անվստահություն հայտնելու համար անհրաժեշտ նախապայման է հանդիսանում խորհրդի անդամների մեծամասնության՝ երկու երրորդի համաձայնությունը:

### **Տնօրենի ընտրության կարգը և դպրոցի զարգացման ծրագիրը**

Դպրոցի տնօրենի ընտրության նոր կարգը<sup>7</sup> փոխկապակցված է կառավարման խորհրդի լիազորությունների շրջանակի վերանայման, մասնավորապես տնօրենին ընտրելու գործառույթը լիազորված մարմնին պատվիրակելու հանգամանքի և դպրոցի զարգացման ծրագրերի կազմման և հաստատման նոր ձևաչափի հետ:

Տնօրենի թափուր տեղի հավակնորդ թեկնածուները այսուհետ դպրոցի զարգացման ծրագրերի նախագծերը ներկայացնում են մասնագիտական հանձնաժողովի<sup>8</sup>

<sup>7</sup>ՀՀ Կառավարության որոշումը պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատության տնօրենի պաշտոնի թափուր տեղի մրցույթի հայտարարման, անցկացման, մասնագիտական հանձնաժողովի ձևավորման, գործունեության և տնօրենի նշանակման կարգը հաստատելու մասին, 2023թ., Երևան, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=174135> (դիտված՝ 27.07.2023)

<sup>8</sup>Մասնագիտական հանձնաժողովը կազմված է 7 անդամից, որի կազմում ընդգրկվում են նախարարի՝ տվյալ ոլորտը համակարգող տեղակալը (բացակայության դեպքում՝ նրան փոխարինող նախարարի տեղակալը), ով ի պաշտոնե հանդիսանում է մասնագիտական հանձնաժողովի նախագահ, ինչպես նաև երկու ներկայացուցիչ նախարարության հանրակրթության վարչությունից և մեկական ներկայացուցիչներ՝ անձնակազմի կառավարման և իրավաբանական վարչություններից, «Կրթության զարգացման և նորարարությունների ազգային կենտրոն» հիմնադրամից և «Կրթության զարգացման և նորարարությունների ազգային կենտրոն» հիմնադրամից և «Հանրապետական մանկավարժաինոգեբանական կենտրոն» պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունից:

դիտարկմանը, որը, իր կողմից մշակված չափանիշների հիման վրա իրականացնում է ծրագրերի ուղղակի կամ միջնորդավորված (մրցութային դրամաշնորհի արդյունքում ընտրված կազմակերպության) փորձաքննություն: Փորձաքննության արդյունքների հիման վրա մասնագիտական հանձնաժողովը քննարկում և 3 աշխատանքային օրվա ընթացքում լիազոր մարմին է ներկայացնում հավակնորդի զարգացման ծրագրի վերաբերյալ դրական կամ բացասական եզրակացություն: Եզրակացությունը ստանալուց հետո լիազոր մարմինը 3 աշխատանքային օրվա ընթացքում կազմակերպում և անցկացնում է հարցազրույց բոլոր՝ դրական եզրակացություն ունեցող հավակնորդների հետ, որի արդյունքում ընդունում է տնօրենի վերջնական ընտրության որոշումը:

Օրենսդրական նախկին կարգավորումներով դպրոցի զարգացման ծրագիրը գնահատում և հաստատում էին դպրոցի կառավարման խորհուրդները: Ինչպես փորձագետները, այնպես էլ քաղաքականություն մշակողները մատնանշում են, որ նախկինում մասնագիտական գիտելիքների պակասի, ընտրության սահմանված չափանիշների բացակայության պատճառով ծրագրերի որակը, ակնկալվող արդյունքների չափելիությունը դժվար էր գնահատել, ինչի արդյունքում դրանք վերածվում էին ձևական փաստաթղթերի, որոնք չէին նպաստում դպրոցի արդյունավետ և պլանավորված կառավարմանը: Բացի այդ, խորհրդի անդամները նշում են, որ շատ էին գրագողության դեպքերը, տարածված պրակտիկա էր տնօրենի պաշտոնին հավակնորդ թեկնածուների կողմից ծրագրերի մշակման պատվիրակումը այդ գործում հմտացած մասնագետներին: Ըստ փորձագետների, զարգացման ծրագրերի մշակման նոր ձևաչափը ևս վիճահարույց է, քանի որ այն տիպային ծրագրերի մշակման ռիսկեր է պարունակում: Տնօրենները այժմ ձգտում են չափորոշիչներին համապատասխան ծրագրեր մշակել, որոնք, երբեմն ոչ մի աղերս չեն ունենում կոնկրետ դպրոցի խնդիրների, կարիքների և հնարավորությունների հետ: Մյուս կողմից, ըստ փորձագետների, խնդրահարույց է նաև մասնագիտական հանձնաժողովի կողմից տնօրենի թեկնածուների ներկայացրած զարգացման ծրագրերի գնահատումը, քանի որ հանձնաժողովի անդամները գնահատական են տալիս մի ծրագրի, որի իրագործելիության չափման համար չունեն բավարար գիտելիքներ, օրինակ, տեղեկություններ բնակավայրի մասին, որտեղ գտնվում է դպրոցը կամ դպրոցի ներքին կարիքների մասին ինֆորմացիա:

*Մարդը զարգացման ծրագիր է գրում կոնկրետ դպրոցի համար, ուրիշ մարդիկ ուրիշ տեղ կոնկրետ կազմակերպություն 100 հոգով նստած ստանդարտ ձևով մշակված ծրագրի նպատակ են ստուգում:*

**Չատված փորձագիտակա հարցազրույցից**

Վիճահարույց են նաև տնօրենի լիազորությունների դադարեցման և ժամանակավոր պաշտոնակատարի նշանակման նոր կարգավորումները: Լիազորությունների ժամկետի լրանալուց հետո տնօրենը դադարում է աշխատել որպես պաշտոնակատար, նրա փոխարեն ժամանակավոր պաշտոնակատար է նշանակվում տեղակալը կամ երրորդ որևէ անձ: Իրավական այս կարգավորմամբ նախարարությունը փորձ է արել կանխել պաշտոնական դիրքի այն բոլոր հնարավոր չարաշահումները, որ դպրոցի գործող տնօրենը կարող է իրականացնել իր ժամանակավոր պաշտոնավարման ընթացքում՝ մինչև նոր տնօրենի ընտրությունների իրականացումը: Սակայն անհայտ է մնում, թե նույն այս օրենսդրական կարգավորումը ինչպես է կանխելու պաշտոնական դիրքի չարաշահումները հիմա արդեն նշանակված ժամանակավոր պաշտոնակատարի կողմից:



Այդուհանդերձ, տնօրենի ընտրության կարգի փոփոխությունը ունի որոշ դրական կողմեր ևս: Փորձագիտական համայնքի ներկայացուցիչները մատնանշում են տնօրենների ընտրության դաշտի ազատականացման, ռազմավարական ծրագրերի մրցունակության բարելավման փաստը, ինչպես նաև այն հանգամանքը, որ նվազել է տնօրենի ընտրության չկայացման ռիսկը: Տնօրենի ընտրությունը կայացվում է մրցութային կարգով, ինչը բացառում է դրական եզրակացություն չստացած թեկնածուների նշանակումը տնօրենի պաշտոնում, մինչդեռ նախկին կարգավորումներով փոխվարչապետը ընտրությունների անցողիկ շեմը (5 ձայն) չհաղթահարած թեկնածուներից կարող էր ընտրել տնօրեն, և այդ պաշտոնում կարող էր հայտնվել ցածր միավորներ հավաքած թեկնածու, եթե նա «նախարարության թեկնածուն» էր, ինչը հետագայում դժգոհությունների տեղիք էր տալիս: Այս համատեքստում նոր կարգը ևս չի սպառում խնդիրը, անձնավորված որոշման կայացման հարցը շարունակում է արդիական մնալ, քանի որ դրական եզրակացություն ստացած ծրագրերից/թեկնածուներից ընտրվում է այն, որին հավանություն է տալիս լիազոր մարմինը:

Մի կողմ դնելով բոլոր այն օբյեկտիվ փաստարկները, որոնք հիմնավորում էին տնօրենի ընտրության կարգի փոփոխության անհրաժեշտությունը, պետք է արձանագրել, որ նոր կարգավորումներով, այնուամենայնիվ, կառավարման խորհուրդները զրկվեցին տնօրենին ընտրելու իրենց ազդեցիկ գործառույթից, հետևաբար և՛ դպրոցի կառավարման կարևորագույն լծակից:

*Դե դպրոցի խորհրդները, արդեն ասացի, ավելի ձեռական կդառնան, որովհետև եթե տնօրեն էլ չենք ընտրում, ինչ է մնում, մի հաստ բյուջե, ծրագիր հաստատել, դա էլ ավտոմատ կանեն, կպրծնեն: Չգիտեմ, խորհրդները ավելի կվատանան:*

#### **Չատված փորձագիտական հարցազրույցից**

#### **Դպրոցի կառավարման խորհուրդների հաշվետվողականությունը**

Օրենսդրական ներկա կարգավորումներով կանոնակարգվում են կառավարման խորհուրդների ներքին հաշվետվողականության հետ կապված հարցերը:

Ըստ օրենքի՝ խորհրդի նախագահը յուրաքանչյուր նիստից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում դպրոցի պաշտոնական կայքում հրապարակում է նիստի արձանագրությունը: Թիրախ դպրոցների կայքերի մոնիտորինգը մինչդեռ ցույց է տալիս, որ, օրենքի այս պահանջը թերի է պահպանվում, կայքերում տեղադրված են հատուկ նախատեսված արձանագրություններ, առկա են դրանց հասանելիության հետ կապված տեխնիկական խնդիրներ: Խորհուրդները չեն հրապարակում իրենց կանոնակարգերը, ուսումնասիրած ինը դպրոցներից միայն մեկն էր հրապարակել կանոնակարգը: Չրապարակված չեն նաև դպրոցների կանոնադրությունները: Ստորև ներկայացնում ենք դպրոցական կայքերում գետեղված հիմնական փաստաթղթերը.

**Աղյուսակ 4 . Դպրոցների կայքերում տեղադրված փաստաթղթեր**

| Մարզ   | Դպրոց  | Կառավարման խորհրդի տեսակը | Կանոնադրությունը | Աշխատակազմը | Խորհրդը կազմը | Չարգացման ծրագիր | Նիստերի արձանագրություններ Դպրոցի խորհրդի (2021թ. մայիս-) |
|--------|--|---------------------------|------------------|-------------|---------------|------------------|---|
| Շիրակ  | Գյումրու 7 հ/դ   | Առանձին                   | -                | -           | √             | √                |   |
| Շիրակ  | Գյումրու թիվ 25 հ/դ  | Առանձին                   | -                | -           | -             | √                | -   |
| Շիրակ  | Կապսի մ/դ-<br>Հացիկի մ/դ-<br>Վահրամաբերդի<br>մ/դ               | Միացյալ                   | -                | -           | √             | -                | √   |
| Լոռի   | Սպիտակի թիվ 1<br>հ/դ   | Առանձին                   | -                | -           | -             | -                | -   |
| Լոռի   | Սպիտակի թիվ 2<br>հ/դ   | Առանձին                   | -                | -           | √             | √                | √   |
| Լոռի   | Դարպասի մ/դ-<br>Լեռնապատի մ/դ-<br>Արջուտի մ/դ                  | Տեղեկան<br>ու<br>միացյալ  |                  | -           | √             | √                | √   |
| Տավուշ | Դիլիջանի Վ.<br>Անանյանի անվան<br>թիվ 5 միջնակարգ<br>դպրոց ՊՈԱԿ | -                         | -                | -           | -             | √                | -   |
| Տավուշ | Այգեհովիտի Ա.<br>Վասիլյանի անվան<br>միջնակարգ դպրոց<br>ՊՈԱԿ    | -                         | -                | -           | -             | -                | -   |
| Տավուշ | Չորականի միջն.<br>դպրոց -<br>Հաղթանակի միջն.<br>դպրոց          |                           |                  |             | -             | -                | -   |
| Շիրակ  | Ախուրյանի թիվ 1<br>հիմն  |                           |                  | √           | √             | √                | √   |

Բացակայում է խորհուրդների կողմից տնօրենի և համակարգողի աշխատանքի վերահսկման գործիքակազմը, վերահսկումը հենված է բացառապես տնօրենի հաշվետվողականությանը ներկայացվող մեխանիզմների վրա: Դա են փաստում նաև

խորհրդի անդամների շրջանում անցկացրած ֆոկուս-խմբային քննարկման արդյունքները: Դպրոցի կառավարման, ներառյալ զարգացման ծրագրերի, ֆինանսատնտեսական և վարչատնտեսական հարցերի մասին խորհրդի անդամները տեղեկանում են մի քանի հիմնական եղանակներով.

- Տնօրենի կողմից զարգացման ծրագրերի ներկայացում
- Եռամսյակային նիստեր
- Տարվա սկզբին դպրոցի զարգացման տարեկան գործողությունների ներկայացում տնօրենի կողմից
- Տարեվերջին տարեկան հաշվետվությունների ներկայացում տնօրենի կողմից

Բացի այդ խորհրդի անդամները նշել են, որ ընթացիկ աշխատանքների առաջընթացի մասին տեղեկանում են տնօրենի հետ ամենօրյա շփումների, հարցուպատասխանների միջոցով:

Ակնհայտ է, որ առկա կարգավորումները հիմնականում միտված են դպրոցի տնօրենի, համակարգողի և կառավարման խորհրդի միջև ներքին հաշվետվողականության ապահովմանը: Բացակայում են հանրային հաշվետվողականության օրենսդրական կարգավորումները, ինչը կարող էր նաև խթանել շահառու մյուս խմբերի՝ ծնողների և մանկավարժների ներգրավվածությունը դպրոցի կառավարման գործընթացներին:

Խորհրդի անդամների միջև հաղորդակցությունը և ինֆորմացիայի փոխանակումը իրականացվում է մի քանի տարբերակներով: Առանձին խորհուրդների պարագայում նիստերի անց կացման մասին խորհրդի անդամները տեղեկացվում են հեռախոսազանգերի կամ բանավոր ծանուցման միջոցով: Միացյալ խորհուրդների դեպքում աշխարհագրական հեռավորությամբ պայմանավորված, հիմնականում կիրառվում են թվային տեխնոլոգիաները: Խորհուրդները հիմնականում աշխատանքային գրուցարաններ ունեն Viber, WhatsUp հարթակներում, որի միջոցով ծանուցվում են նիստերի օրի, օրակարգերի և այլ տեխնիկական բնույթի հարցերի վերաբերյալ:

### **Խորհուրդների իրազեկվածությունը**

Կառավարման խորհուրդների դերի և նշանակության բարձրացմանը, ինչպես նաև խորհուրդների կազմում առավել բովանդակային գործունեություն ծավալելուն, ի թիվս այլ խնդիրների, խոչընդոտում են նաև սեփական լիազորությունների մասին իրազեկվածության, ինչպես նաև կառավարման և ֆինանսական գրագիտության պակասը, ինչը փաստում են խորհուրդների շրջանում անցկացրած ֆոկուս-խմբային քննարկումներն ու փորձագիտական գնահատականները: Հատկանշական է, որ խորհրդի կազմում մասնագիտական պատրաստվածության խնդիր ունեն նրանում ներգրավված բոլոր շահառու խմբերը: Եթե մանկավարժական և ծնողական խորհուրդների պարագայում խնդիրը կառավարման բլոկի և օրենքների չիմացությունն է, ապա լիազոր մարմնի ներկայացուցիչները շատ հաճախ կրթության ոլորտի հետ առնչություն չեն ունենում և համակարգի մասին բազային գիտելիքների պակասը նրանց ներկայացվածությունը խորհրդի կազմում դարձնում է ձևական: Խորհրդի կազմում, սակայն, ամենախնդրահարույցը շարունակում են մնալ ծնողական խորհրդի անդամները

*Չգիտենք դպրոցի խորհրդի լիազորությունների մասին, ինչ ասեցիք նոր իմացանք*

*Ուզում ենք որ անպայման տեղեկացված լինենք թե ովքեր են մեր կառավարման խորհրդի անդամները ու հանդիպում ենք ուզում իրենց հետ, 21 թ.-ից սկսած ինչու մենք տեղյակ չենք որ իրենք կան ու ինչ աշխատանք են անում*

**Հատված ծնողական խորհուրդի հետ ֆոկուս-խմբային քննարկումից**

Ավելին, ֆոկուս-խմբային քննարկումների արդյունքները ցույց են տալիս, որ ծնողական խորհուրդները իրենց չեն ընկալում որպես անկախ խորհրդակցական մարմին, որը ներկայացուցչականություն ունի դպրոցի կառավարման խորհրդում:

*Ինչ էլ որ լինում է, պետք է լինի տնօրենի թույլտվությամբ*

### **Հատված ծնողական խորհուրդի հետ ֆոկուս-խմբային քննարկումից**

Իզոլացման և կայացման համար, սակայն երկարաժամկետ առումով ավելի կարևոր է խորհրդի՝ որպես ինստիտուտի կայացման հարցը: Հնարավոր լուծումների մասին խոսելիս մատնանշվում է խորհրդի անդամին ներկայացվող բարձր չափանիշների սահմանումը, ատեստավորման համակարգի ներդրումը և այլն: Այսինքն, ի սկզբանե հարկավոր է ուշադրությունը կենտրոնացնել խորհրդի անդամի մասնագիտական ցենզի վրա, քանի որ կադրերի հոսունության պարագայում անգամ պարբերաբար կրկնվող վերապատրաստումները չեն կարող վերջնական սպառել խնդիրը:

### **Խորհուրդների քաղաքականացվածությունը**

Ըստ փորձագետների և դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամների գնահատականների՝ 2018թ. հեղափոխությունից հետո կրթության ոլորտում վերացվեց համակարգային կոռուպցիան, որի արդյունքում դպրոցները զգալիորեն ապաքաղաքականացան: Մասսայականորեն բոլոր տնօրենները, մանկավարժները, որոնք նախկինում պարտադրանքով անցել էին կուսակցական շարքեր, հրաժարվեցին իրենց կուսակցական գրքույկներից և որոշ առումով դպրոցներում դադարեցին քաղաքական ուղղորդումներն ու ճշումները: Այս մասին վկայում են նաև կառավարման խորհրդի անդամները, ծնողական և մանկավարժական խորհուրդների ներկայացուցիչները: Սակայն պետք է նշել, որ զգուշավորության մթնոլորտը շարունակվում է պահպանվել դպրոցներում, մանկավարժները հազվադեպ են բարձրաձայնում իրենց խնդիրների մասին՝ չթիրախավորվելու և հնարավոր հաշվեհարդարի գոհ չդառնալու համար:

Դպրոցի զարգացման ծրագրերի գնահատման գործառույթը մասնագիտական հանձնաժողովին պատվիրակելու հնարավոր ռիսկերը վերլուծելիս փորձագիտական կարծիքները տարանջատվում են: Այն, որ ներկա կարգավորումներով զարգացման ծրագրերը անցնում են բազմաշերտ գնահատում, ընդ որում զարգացման ծրագրի մասին եզրակացություն տալիս է անկախ փորձագիտական կազմակերպությունը, հնարավոր կոռուպցիոն ռիսկերի, ստվերային պայմանավորվածությունների կանխարգելման երաշխիքներ է ստեղծում: Մյուս կողմից, լիազոր մարմնի կողմից տնօրենի վերջնական նշանակումը բարոյահոգեբանական տեսանկյունից կաշկանդվածություն է առաջացնում տնօրենի մոտ, որը հետագայում ներքին պարտավորվածություն է զգում դեմ չգնալու մի համակարգի դեմ, ումից փաստացի կախված է իր աշխատանքը:

Դպրոցների ապաքաղաքականացման լուծումների մասին խոսելիս խորհրդի անդամները առաջ են քաշում օրենսդրական մակարդակում տնօրենի թեկնածուներին ներկայացվող պահանջներում անկուսակցական լինելու պահանջի ամրագրումը:

## ՀՀ ԿԳՄՍՆ

**Խնդիր 1.** Համայնքներում առկա է դպրոցի կառավարման խորհուրդների ձևավորման խնդիր, լիազոր մարմնի և տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից առաջադրված թեկնածուները չունեն բավարար մասնագիտական գիտելիքներ և հետաքրքրվածություն՝ ներգրավվելու խորհուրդների աշխատանքներում, ինչը խորհուրդների կազմերի հաճախակի փոփոխման պատճառ է դառնում:

**Առաջարկություն 1.1** Ստեղծել մարզային մասնագիտացված կազմերով խորհուրդներ, որոնց կազմում կլինեն կրթության մասնագետներ, մանկավարժական և ծնողական համայնքների ներկայացուցիչներ, որոնք վերահսկողություն կիրականացնեն մարզերում գործող դպրոցների գործունեության նկատմամբ:

**Առաջարկություն 1.2** Դպրոցի կառավարման խորհուրդներում մեծացնել ծնողական խորհուրդների ներկայացվածությունն ու դերակատարումը՝ խորհրդի կազմում նրանց քվոտայի ավելացման միջոցով:

**Խնդիր 2.** Դպրոցի կառավարման խորհուրդների անդամներին ներկայացվող չափանիշների բացակայության հետևանքով խորհրդի կազմում հայտնվում են կրթության ոլորտի հետ առնչություն չունեցող, ոչ մասնագետ մարդիկ, ինչը բացասական է անդրադառնում դպրոցների կառավարման ընդհանուր արդյունավետության վրա:

**Առաջարկություն 2.1** Մշակել դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամին ներկայացվող կրթական, մասնագիտական չափանիշներ:

**Առաջարկություն 2.2** Ներդնել դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամի թեկնածույանը հավակնողների համար գիտելիքների ստուգման մեխանիզմներ (օրինակ ատեստավորման համակարգ), ինչը թույլ կտա գնահատել թեկնածուի նախնական գիտելիքները կրթության ոլորտի, դպրոցի ընդհանուր կառավարման հարցերի վերաբերյալ:

**Խնդիր 3.** Դպրոցի կառավարման խորհրդի աշխատանքը կրում է հասարակական բնույթ, ինչը նվազեցնում է այս աշխատանքի նկատմամբ պոտենցիալ թեկնածուների հետաքրքրությունը և պատճառ հանդիսանում, որ խորհրդի աշխատանքները իրականացվեն ոչ պատշաճ ընթացակարգով:

**Առաջարկություն 3.1** Սահմանել վարձատրություն և/կամ խրախուսման համակարգ դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամների համար:

**Խնդիր 4.** Դպրոցի կառավարման միացյալ խորհրդի անդամները խորհրդի նիստերին մասնակցելու համար ստիպված են լինում հոգալ տրանսպորտային ծախսեր, ինչը որոշ դեպքերում դժգոհության, իսկ որոշ դեպքերում՝ նաև խորհրդի նիստերից բացակայելու խնդիրներ է առաջացնում:

**Առաջարկություն 4.1** Մշակել և ներդնել դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամի՝ մասնագիտական գործունեության հետ կապված ծախսերի փոխհատուցման համակարգ:

**Խնդիր 5.** Միացյալ խորհուրդներով աշխատանքի դեպքում որևէ առանձին դպրոցում վարչարարական բնույթի հարցի քննարկման համար խորհրդի նիստի անցկացման անհրաժեշտություն է առաջանում, ինչը, դպրոցների միջև առկա տարածական հեռավորության պատճառով, լուրջ մարտահրավեր է դառնում:

**Առաջարկություն 5.1** Օրենսդրական կարգավորումներով սահմանել միացյալ խորհրդի կազմում առանձին վերցրած դպրոցի վարչարարական բնույթի հարցերի քննարկման համար տվյալ դպրոցը ներկայացնող խորհրդի անդամների խորհրդի նիստի/որոշման կայացման հնարավորությունը:

**Խնդիր 6.** Օրենսդրական ներկա կարգավորումները չեն ապահովում հանրակրթության ոլորտում ներքին և արտաքին որակյալ հաշվետվողականություն, ինչի արդյունքում կրթության հիմնական շահառուները՝ ծնողներն ու մանկավարժները, բավարար իրազեկված չեն դպրոցի կառավարմանը վերաբերող հարցերի մասին: Խորհրդի նիստերի արձանագրությունների հրապարակումը իրականացվում է հայեցողաբար, չեն հրապարակվում նաև խորհուրդների կանոնակարգերը, դպրոցների կանոնադրությունները:

**Առաջարկություն 6.1** Օրենսդրական մակարդակում ամրագրել դպրոցի կայքում խորհրդների կողմից նիստերի արձանագրությունների, խորհուրդների կանոնակարգերի, դպրոցի կանոնադրությունների պարտադիր հրապարակման պահանջը: Բարելավել դպրոցական կայքերի ֆունկցիոնալ հնարավորությունները, ինչը կվերացնի դպրոցական փաստաթղթերի, ներառյալ խորհրդի գործունեության հետ առնչվող փաստաթղթերի ներբեռնման տեխնիկական խնդիրները: Դպրոցում հատկացնել կայքերի տեխնիկական սպասարկման մասնագետներ:

**Առաջարկություն 6.2** Օրենսդրական մակարդակում ամրագրել տնօրենի կողմից ծնողական և մանկավարժական համայնքի հետ պարբերական հանդիպումների անցկացման պահանջը, օրինակ՝ եռամսյակային կամ կիսամյակային կտրվածքով, ամփոփ հաշվետվությունների ներկայացման համար:

**Առաջարկություն 6.3** Օրենսդրական մակարդակում կառավարման խորհրդի անդամ ծնողական և մանկավարժական խորհրդի անդամի պարտականությունների բաժնում ամրագրել կառավարման խորհրդի գործունեության վերաբերյալ ծնողական և մանկավարժական համայնքին տարեկան կտրվածքով տեղեկատվության ներկայացումը:

**Առաջարկություն 6.4** Մշակել և ներդնել ծնողական և մանկավարժական խորհուրդների հզորացմանն ուղղված ծրագրեր, որոնք միտված կլինեն սեփական լիազորությունների ու պարտականությունների մասին նրանց իրազեկվածության բարձրացմանն ու կառավարման խորհրդի աշխատանքների նկատմամբ նրանց կողմից վերահսկողություն իրականացնելու կարողությունների զարգացմանը:

**Առաջարկություն 6.5** Մշակել և ներդնել դպրոցի կառավարման խորհրդի նախագահի աշխատանքի կատարողականի, ներառյալ հաշվետվողականությանը ներկայացվող պահանջների իրականացման նկատմամբ վերահսկման համակարգ:

**Խնդիր 7** Դպրոցի կառավարման խորհուրդները թերի իրազեկվածություն ունեն սեփական լիազորությունների վերաբերյալ: Բացի այդ, դպրոցավարության գիտելիքների, ֆինանսական գրագիտության պակասի հետևանքով չեն կարողանում արդյունավետորեն իրականացնել իրենց գործառնությունները:

**Առաջարկություն 7.1** Մասնագիտացված ԶՅԿ-ների հետ համագործակցությամբ իրականացնել խորհրդի անդամների ամենամյա պարտադիր վերապատրաստումներ, որոնք ուղղված կլինեն նրանց շրջանում սեփական լիազորությունների, դպրոցավարության և ֆինանսական գրագիտության բարելավմանը:

**Խնդիր 8.** Կրթության համակարգը, ունենալով շահառուների ամենամեծ համախումբը, ինչպես նաև կազավորվելով լիազոր մարմնի կողմից, քաղաքական գործընթացներում ներթաշվելու բարձր ռիսկայնություն ունի:

**Առաջարկություն 8.1** Ներդնել մեխանիզմներ, որը հնարավորություն կտա մշտադիտարկել և գնահատել դպրոցի կառավարման խորհուրդների անդամների և մանկավարժական աշխատողների բարեվարքության կանոնների պահպանումը:

**Առաջարկություն 8.2** Տնօրենի թեկնածուներին ներկայացվող օրենսդրական պահանջներում ներդնել անկուսակցական լինելու պարտադիր պահանջը:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. ՀՀ Կառավարության որոշում «ՀՀ հանրակրթական համակարգի բարեփոխումների փորձնական ծրագիրը հաստատելու մասին», 1999թ., Երևան, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=7361>
2. E-darft նախագիծ «ՀՀ Կրթության և գիտության նախարարի 2010թ. մարտի 18-ի N 113-Ն հրամանի մեջ փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին», 2019թ. Երևան, <https://www.e-draft.am/projects/1592/justification>
3. ՀՀ ԿԳՄՍ նախարարի հրաման «ՀՀ ԿԳՄՍ նախարարի 2010թ. մարտի 18-ի N113-Ն հրամանում փոփոխություններ անելու մասին», 2021թ., Երևան,
4. <https://escs.am/files/files/2021-03-15/dfca81367a293c70491ae7b7a2e4b37e.PDF>
5. ՀՀ օրենքը «ՀՀ կրթության մինչև 2030թ. Չարգացման պետական ծրագիրը հաստատելու մասին», 2022թ., Երևան, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=171800>
6. ՀՀ օրենքը Հանրակրթության մասին օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին, 2022թ., Երևան, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=160449>
7. ՀՀ Կառավարության որոշումը պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատության տնօրենի պաշտոնի թափուր տեղի մրցույթի հայտարարման, անցկացման, մասնագիտական հանձնաժողովի ձևավորման, գործունեության և տնօրենի նշանակման կարգը հաստատելու մասին, 2023թ., Երևան, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=174135>
8. Դպրոցների կանոնադրություններ
9. Խորհուրդների արձանագրության քաղվածքներ



**Առանցքային տեղեկատուների հետ հարցազրույցի հարցաշար**

***Կառավարման խորհուրդների վերաբերյալ ընդհանուր հարցեր***

- Ընդհանուր առմամբ ինչպե՞ս կզնահատե՞ք դպրոցական խորհուրդների գործունեությունը: Ինչո՞ւ էք այդպես կարծում:
- Ինչպիսի՞ հիմնական մարտահրավերներ և խոչընդոտներ կան դրանց կայացման ճանապարհին: Բերե՞ք օրինակներ
- ԿԳՄՍՆ որոշմամբ՝ 2021թ-ից անցում կատարվեց դպրոցների կառավարման նոր մոդելի, ըստ Ձեզ ի՞նչ խնդիր/ներ էր իր առջև դրել նախարարությունը և ինչ չափով հաջողվեց դրանք իրականացնել:
- Տեղյա՞կ եք արդյոք, թե խորհուրդների ձևավորման փուլում ինչպիսի խնդիրներ են առաջացել, արդյո՞ք հաջողվել է այդ անցումը կատարել սահուն ձևով:

***Կառավարման խորհուրդների նոր մոդելին վերաբերող հարցեր***

- ԿԳՄՍՆ որոշմամբ՝ 2021թ-ից անցում կատարվեց դպրոցների կառավարման նոր մոդելի, որքանո՞վ եք տեղեկացված այդ գործընթացից: Բերե՞ք օրինակներ:
- Ինչպե՞ս կզնահատե՞ք կառավարման խորհրդի նոր մոդելի ձևավորման քանակական և որակական սկզբունքները ըստ նրանում ներկայացված շահառու խմբերի ներկայացվածության հավասարության սկզբունքի:
- Նշե՞ք նաև նախորդ մոդելի հետ համեմատությամբ նրա հիմնական տարբերությունները: Բերե՞ք օրինակներ:
- Ըստ Ձեզ, նոր մոդելի ներդրումը ինչպիսի՞ ազդեցություն ունեցավ դպրոցների կառավարման վրա: Ինչո՞ւ էք այդպես կարծում: Խնդրում եմ նշել և՛ դրական, և՛ բացասական ազդեցությունները:
- Ըստ Ձեզ, որո՞նք են միացյալ խորհուրդների գործունեության հետ ամնչվող դժվարությունները: Արդյո՞ք կան տարբերություններ առանձին և միացյալ խորհուրդների աշխատանքի կազմակերպման մեջ: Ինչո՞ւ:

**Դպրոցների կառավարման համակարգում տեղ գտած փոփոխություններ**

- Ըստ Ձեզ, ինչո՞վ էր պայմանավորված դպրոցի կառավարման համակարգի տարանջատումը ուսումնադաստիարակչական և վարչատնտեսական բլոկների:
- Ըստ Ձեզ, որո՞նք կլինեն այդ փոփոխության դրական և բացասական ազդեցությունները, հետևանքները: Խնդրում եմ բերել օրինակներ:
- Համաձայն նոր փոփոխությունների՝ դպրոցի կառավարման խորհուրդների լիազորությունների շրջանակից դուրս է բերվել տնօրենին ընտրելու գործառնությունը: Կմեկնաբանե՞ք ինչով էր պայմանավորված այդ փոփոխությունը:
- Ըստ Ձեզ, ի՞նչ հնարավոր ռիսկեր ունի այս փոփոխությունը:
- Ներկայացրե՞ք նաև փոփոխությամբ պայմանավորված հնարավոր դրական զարգացումները ևս:
- Նոր փոփոխությունների արդյունքում կառավարման խորհուրդների լիազորությունների շրջանակից դուրս է բերվել նաև դպրոցի զարգացման ծրագիրը հաստատելու գործառնությունը: Խնդրում եմ մեկնաբանե՞ք այս փոփոխությունը ևս:
- Խնդրում եմ ներկայացնել այդ փոփոխության հնարավոր դրական և բացասական ազդեցությունները դպրոցի կառավարման արդյունավետության վրա:

### **Դպրոցների քաղաքականացվածություն**

- Ինչ էք կարծում նախորդ տարիների համեմատ՝ նվազե՞լ թե ավելացել են դպրոցների քաղաքականացվածության դրսևորումները: Ինչպե՞ս կմեկնաբանեք Ձեր կարծիքը: Եվ դրական, և բացասական պատասխանների դեպքում խնդրում եմ բերել օրինակներ:
- Ըստ Ձեզ, դպրոցի տնօրենի մրցույթի անց կացման լիազորության պատվիրակումը մասնագիտական հանձնաժողովին ինչպե՞ս կանդրադառնա դպրոցների քաղաքականացման վրա: Խնդրում եմ նշել և՛ դրական, և՛ բացասական ազդեցությունները:
- Ըստ Ձեզ, ի՞նչ է հարկավոր անել՝ նպաստելու դպրոցների լիակատար ապաքաղաքականացմանը և անկախության ամրապնդմանը:

### **Կառավարման խորհրդի անդամներին վերաբերող հարցեր**

- Ընդհանուր առմամբ, ինչպես կգնահատեք դպրոցական խորհուրդների արդյունավետությունը դպրոցի կառավարմանն առնչվող հիմնահարցերում:
- Եթե մասնավորեցնենք, առկա լիազորությունների շրջանակում դպրոցի կառավարման խորհրդը որքանո՞վ է նպաստում դպրոցի զարգացման ծրագրի արդյունավետ իրագործմանը:
- Ըստ Ձեզ, կա՞ կառավարման խորհրդի կողմից դպրոցի զարգացման ծրագրերի վերահսկողության ձևավորված պրակտիկա: Խնդրում եմ հիմնավորել և բերել օրինակներ և՛ դրական, և՛ բացասական պատասխանների դեպքում:
- Իսկ եթե մասնավորեցնենք, ինչպե՞ս կգնահատեք խորհուրդների կազմում մանկավարժական և ծնողական խորհուրդների ներկայացուցչական մասնակցության արդյունավետությունը ըստ հետևյալ չափանիշների.
  - Որոշումների կայացման գործընթացի վրա ունեցած ազդեցության
  - Սովորողների և մանկավարժների շահերի ներկայացման հնարավորության
- Ըստ ձեզ, ինչպիսի՞ բարեփոխումներ է հարկավոր իրականացնել կառավարման խորհուրդների արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով:
- Ինչպիսի՞ գիտելիքի կամ հատուկ վերապատրաստման կարիք ունեն կառավարման խորհուրդների անդամները, որը, ըստ Ձեզ, կնպաստի խորհրդի գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

### **Կառավարման խորհրդի անդամների հետ ՖԻՔ հարցաշար**

#### **Կառավարման խորհուրդների ձևավորում**

- ԿԳՄՍՆ որոշմամբ՝ 2021թ-ից անցում կատարվեց դպրոցների կառավարման նոր մոդելի: Ըստ Ձեզ, ինչո՞վ էր պայմանավորված խորհրդների ձևավորման կարգի փոփոխությունը:
- Խնդրում եմ նշել, թե ինչպիսի՞ խնդիրների են բախվել դպրոցները խորհուրդների ձևավորման փուլում: Ինչպե՞ս է ընթացել խորհրդի նոր համակազմի ձևավորման գործընթացը:
- Նոր խորհրդի ձևավորումից ի վեր եղե՞լ են արդյոք ժամկետից շուտ լիազորությունները դադարեցրած անդամներ: Եթե այո, ապա որոնք են եղել դրանց պատճառները:

#### **Կառավարման խորհուրդների գործունեությունը**

- Նոր կարգի ներդրումը ինչպե՞ս անդրադարձավ դպրոցի կառավարման վրա: Խնդրում ենք նշել և՛ դրական և բացասական ազդեցությունները:

- Ինչպե՞ս կզնահատե՞ք կառավարման խորհրդի նոր մոդելի ձևավորման քանակական և որակական սկզբունքները ըստ նրանում ներկայացված շահառու խմբերի ներկայացվածության հավասարության սկզբունքի:
- Խորհրդի ձևավորման նոր ընտրանքը ինչպե՞ս է անդրադարձել խորհրդի գործունեության արդյունավետության վրա:
- Ինչպե՞ս կզնահատե՞ք կառավարման խորհուրդների ձևավորման նոր սկզբունքը ըստ հետևյալ առումների.
  - Որոշումների կայացման գործընթացում լիազոր մարմնից անկախություն: Ի՞նչու
  - Դպրոցի կառավարման գործադիր (տնօրեն) և կոլեգիալ (խորհուրդ) մարմինների միմյանցից անկախություն: Ինչու՞, հիմնավորե՞ք Ձեր կարծիքը:
  - Մասնավարժական և ծնողական խորհուրդների բավարար ներկայացվածությունը դպրոցի կառավարմանն առնչվող որոշումների կայացման գործընթացին: Ինչու՞:
- Ըստ Ձեզ, որո՞նք են կառավարման հին և նոր մոդելների հիմնական տարբերությունները: Խնդրում ենք հիմնավորել և՛ դրական, և՛ բացասական տարբերությունները: Եթե կարծում եք, որ ոչ մի էական տարբերություն չկա, խնդրում ենք հիմնավորել նաև այդ տեսակետը:
- Կա՞ն արդյոք տարբերություններ առանձին և միացյալ խորհուրդների աշխատանքի կազմակերպման գործընթացում: Եթե այո, խնդրում եմ բերել օրինակներ:
- Ըստ Ձեզ, որո՞նք են միացյալ խորհուրդների գործունեության հետ կապված հիմնական մարտահրավերներն ու հնարավորությունները:
- Եթե ընդհանրացնենք, ինչպե՞ս կզնահատե՞ք կառավարման խորհուրդների արդյունավետությունը՝ դպրոցի ուսումնադաստիարակչական, ֆինանսատնտեսական կառավարմանն առնչվող հարցերում:

#### **Կառավարման խորհրդի անդամի իրազեկվածություն**

- Կնշե՞ք, թե որպես խորհրդի անդամ վերջին մեկ տարում դպրոցի կառավարմանն առնչվող ինչպիսի աշխատանքներ եք իրականացրել:
- Ի՞նչ հաճախականությամբ են սովորաբար տեղի ունենում կառավարման խորհրդի նիստերը:
- Ինչպե՞ս եք սովորաբար իրազեկվում դրանց անց կացման օրերի մասին:
- Կպատմե՞ք, թե սովորաբար ինչպես է տեղի ունենում դպրոցի զարգացման ծրագրին ծանոթանալու գործընթացը:
- Ինչպիսի՞ս մեխանիզմներ եք կիրառում՝ վերահսկելու դպրոցի զարգացման ծրագրի իրականացման առաջընթացը:

#### **2022թ. դպրոցի կառավարման համակարգում տեղ գտած փոփոխությունների մասին իրազեկվածություն**

- Տեղյա՞կ եք արդյոք դպրոցների կառավարման համակարգում 2022թ. տեղ գտած փոփոխություններին: Կնշե՞ք մի քանիսը:
- Ըստ Ձեզ ինչո՞վ էր պայմանավորված դպրոցի կառավարման համակարգի տարանջատումը ուսումնադաստիարակչական և վարչատնտեսական բլոկների:
- Ըստ Ձեզ, որո՞նք կլինեն այդ փոփոխության դրական և բացասական ազդեցությունները, հետևանքները դպրոցի կառավարման համակարգի վրա: Խնդրում եմ բերել օրինակներ:

- Իսկ ի՞նչ էք կարծում ինչպես կանդրադառնա այս փոփոխությունը խորհուրդների գործունեության վրա: Բերեք օրինակներ:
- Համաձայն նոր փոփոխությունների՝ դպրոցի կառավարման խորհուրդների լիազորությունների շրջանակից դուրս է բերվել տնօրենին ընտրելու գործառույթը: Կմեկնաբանե՞ք ինչով էր պայմանավորված այդ փոփոխությունը:
- Կառավարման խորհուրդների լիազորությունների շրջանակից դուրս է բերվել նաև դպրոցի զարգացման ծրագիրը հաստատելու գործառույթը: Ինչ էք կարծում, ինչո՞վ էր պայմանավորված այս փոփոխությունը:
- Խնդրում եմ ներկայացնել այդ փոփոխության հնարավոր դրական և բացասական ազդեցությունները դպրոցի կառավարման արդյունավետության վրա:
- Եթե ընդհանրացնենք, 2021-2022թթ. տեղ գտած օրենսդրական փոփոխությունները ավելի շատ դրական թե՞ բացասական ազդեցություն կունենան կառավարման խորհուրդների աշխատանքի վրա: Ինչու՞ էք այդպես մտածում:

### **Կառավարման խորհրդի քաղաքականացվածություն**

- Խնդրում եմ նշեք, թե արդյոք ունե՞ք կուսակցական պատկանելիություն: Եթե այո, ապա որ կուսակցության անդամ եք:
- Եթե այո, ապա որքան ժամանակ է, որ այդ կուսակցության անդամ եք:
- Ինչ էք կարծում, երկրում տեղ գտնող քաղաքական գործընթացները որևէ կերպ անդրադառնու՞մ են դպրոցների աշխատանքի վրա: Խնդրում եմ հիմնավորել ցանկացած պատասխան:
- Իսկ ի՞նչ է հարկավոր անել, ինչպիսի բարեփոխումներ է հարկավոր նախաձեռնել դպրոցների լիակատար ապաքաղաքականացման և անկախության ամրապնդման համար:

### **Կառավարման խորհրդի արդյունավորության բարձրացում**

- Ըստ Ձեզ, ինչը կնպաստեր Ձեր առավել որակյալ ներգրավվածությանը կառավարման խորհրդի աշխատանքներին:
- Ըստ ձե՞զ ինչպիսի բարեփոխումներ է հարկավոր իրականացնել առհասարակ կառավարման խորհուրդների արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով:
- Ինչպիսի՞ գիտելիքի կամ հատուկ վերապատրաստման կարիք ունեն կառավարման խորհուրդների անդամները, որը, ըստ Ձեզ, կնպաստի խորհրդի գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

### **Ծնողական խորհրդի անդամների հետ ՖԽԶ հարցաշար**

#### **Կառավարման խորհուրդների ձևավորում**

- ԿԳՄՆ որոշմամբ՝ 2021թ-ից անցում կատարվեց դպրոցների կառավարման նոր մոդելի: Ըստ Ձեզ, ինչո՞վ էր պայմանավորված խորհուրդների ձևավորման կարգի փոփոխությունը:
- Խնդրում եմ նշել, թե ինչպիսի խնդիրների են բախվել դպրոցները խորհուրդների ձևավորման փուլում: Ինչպե՞ս է ընթացել խորհրդի նոր համակազմի ձևավորման գործընթացը:
- Նոր խորհրդի ձևավորումից ի վեր եղե՞լ են արդյոք ժամկետից շուտ լիազորությունները դադարեցրած անդամներ: Եթե այո, ապա որոնք են եղել դրանց պատճառները:

### **Կառավարման խորհուրդների գործունեությունը**

- Նոր կարգի ներդրումը ինչպե՞ս անդրադարձավ դպրոցի կառավարման վրա: Խնդրում ենք նշել և՛ դրական և բացասական ազդեցությունները:
- Ինչպե՞ս կգնահատեք կառավարման խորհրդի նոր մոդելի ձևավորման քանակական և որակական սկզբունքները ըստ նրանում ներկայացված շահառու խմբերի ներկայացվածության հավասարության սկզբունքի խնդրում եմ մեկնաբանեք Ձեր կարծիքը:
- Ըստ Ձեզ, ներկա մոդելը որքանով է նպաստում ծնողական խորհրդի որակյալ ներկայացվածությանը դպրոցի կառավարման աշխատանքներում:
- Ինչպե՞ս կգնահատեք կառավարման խորհուրդների ձևավորման նոր սկզբունքը ըստ հետևյալ առումների.
  - Որոշումների կայացման գործընթացում լիազոր մարմնից անկախություն: Ինչու՞:
  - Դպրոցի կառավարման գործադիր (տնօրեն) և կոլեգիալ (խորհուրդ) մարմինների միմյանցից անկախություն: Ինչու՞, հիմնավորեք Ձեր կարծիքը:
  - Մանկավարժական և ծնողական խորհուրդների բավարար ներկայացվածությունը դպրոցի կառավարմանն առնչվող որոշումների կայացման գործընթացին: Ինչու՞
- Ըստ Ձեզ, որո՞նք են կառավարման հին և նոր մոդելների հիմնական տարբերությունները: Խնդրում ենք հիմնավորել և՛ դրական, և՛ բացասական տարբերությունները: Եթե կարծում եք, որ ոչ մի էական տարբերություն չկա, խնդրում ենք հիմնավորել նաև այդ տեսակետը:
- Կա՞ն արդյոք տարբերություններ առանձին և միացյալ խորհուրդների աշխատանքի կազմակերպման գործընթացում: Եթե այո, խնդրում եմ բերել օրինակներ:
- Ըստ Ձեզ, որո՞նք են միացյալ խորհուրդների գործունեության հետ կապված հիմնական մարտահրավերներն ու հնարավորությունները:
- Եթե ընդհանրացնենք, ինչպե՞ս կգնահատեք կառավարման խորհուրդների արդյունավետությունը՝ ըստ հետևյալ ուղղությունների.
  - Ուսումնադաստիարակչական կառավարում
  - Ֆինանսատնտեսական կառավարում:

### **Ծնողական խորհրդի անդամի իրազեկվածություն**

- Որո՞նք են կառավարման խորհուրդների իրավասությունների հիմնական շրջանակները, որո՞նք են հիմնական գործառույթները:
- Ի՞նչ հաճախականության են սովորաբար տեղի ունենում կառավարման խորհրդի նիստերը: Ինչպե՞ս եք իրազեկվում կայացրած որոշումների մասին:
- Վերջին 3 տարիների ընթացքում մանկավարժական խորհուրդը ինչպիսի՞ հարցեր է բարձրացրել կառավարման խորհրդում:

### **2022թ. դպրոցի կառավարման համակարգում տեղ գտած փոփոխությունների մասին իրազեկվածություն**

- Տեղյա՞կ եք արդյոք դպրոցների կառավարման համակարգում 2022թ. տեղ գտած փոփոխություններին: Կնշե՞ք մի քանիսը:
- Ըստ Ձեզ ինչո՞վ էր պայմանավորված դպրոցի կառավարման համակարգի տարանջատումը ուսումնադաստիարակչական և վարչատնտեսական բլոկների:

- Ըստ Ձեզ ո՞րոնք կլինեն այդ փոփոխության դրական և բացասական ազդեցությունները, հետևանքները դպրոցի կառավարման համակարգի վրա: Խնդրում եմ բերել օրինակներ:
- Իսկ ի՞նչ էք կարծում ինչպես կանդրադառնա այս փոփոխությունը խորհուրդների գործունեության վրա: Բերե՞ք օրինակներ:
- Համաձայն նոր փոփոխությունների՝ դպրոցի կառավարման խորհուրդների լիազորությունների շրջանակից դուրս է բերվել տնօրենին ընտրելու գործառնությունը: Կմեկնաբանե՞ք ինչով էր պայմանավորված այդ փոփոխությունը:
- Ըստ Ձեզ, դպրոցի տնօրենի ընտրության լիազորության պատվիրակումը մասնագիտական հանձնաժողովին ինչպե՞ս կանդրադառնա խորհրդի աշխատանքի վրա: Հիմնավորե՞ք ցանկացած պատասխան անգամ, եթե համարում եք, որ որևէ փոփոխության չի հանգեցնի:
- Սովորաբար ինչպե՞ս է ընթանում դպրոցի զարգացման ծրագրի հաստատման գործընթացը: Ինչպե՞ս էք մասնակցում այդ գործընթացին:
- Կառավարման խորհուրդների լիազորությունների շրջանակից դուրս է բերվել նաև դպրոցի զարգացման ծրագիրը հաստատելու գործառնությունը: Ինչ էք կարծում, ինչո՞վ էր պայմանավորված այս փոփոխությունը:
- Խնդրում եմ ներկայացնել այդ փոփոխության հնարավոր դրական և բացասական ազդեցությունները դպրոցի կառավարման արդյունավետության վրա:
- Եթե ընդհանրացնենք, 2021-2022թթ. տեղ գտած օրենսդրական փոփոխությունները ավելի շատ դրական թե՞ բացասական ազդեցություն կունենան կառավարման խորհուրդների աշխատանքի վրա: Ինչու՞ էք այդպես մտածում:

#### **Կառավարման խորհրդի քաղաքականացվածությունը**

- Դպրոցի կառավարման խորհրդում ովքե՞ր են ներկայացված լիազոր մարմնի կողմից:
- Ինչպես կգնահատեք լիազոր մարմնի կողմից նշանակված անձանց աշխատանքի որակը, ըստ հետևյալ առումների.
  - Անկախություն լիազոր մարմնից
  - Անաչառություն որոշումների կայացման գործընթացում
- Որակյալ մասնակցություն կառավարման խորհրդի կազմում
- Կառավարման խորհրդի ներկա կազմում կան անդամներ, որ ունեն կուսակցական պատկանելիություն: Եթե այո, ապա ո՞ր կուսակցությանն են հարում:
- Իսկ կառավարման խորհրդի ներկա կազմում կա՞ն դպրոցի տնօրենի հետ փոխկապակցված անձինք:
- Ի՞նչ էք կարծում նախորդ տարիների համեմատ՝ նվազե՞լ թե ավելացել են դպրոցների քաղաքականացվածության դրսևորումները: Ա՛ դրական, Ա՛ բացասական պատասխանների դեպքում խնդրում եմ բերել օրինակներ:
- Իսկ ի՞նչ է հարկավոր անել, ինչպիսի բարեփոխումներ է հարկավոր նախաձեռնել դպրոցների լիակատար ապաքաղաքականացման և անկախության ամրապնդման համար:

#### **Կառավարման խորհրդի արդյունավետության բարձրացում**

- Ըստ ձեզ, ի՞նչը կնպաստի կառավարման խորհուրդների գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:
- Ի՞նչ փոփոխություններ են հարկավոր, խորհրդի կազմում ծնողական խորհրդի դերակատարումը բարձրացնելու համար:

- Ինչպիսի՞ գիտելիքի կամ հատուկ վերապատրաստման կարիք ունեն կառավարման խորհուրդների անդամները, որը, ըստ Ձեզ, կնպաստի խորհրդի գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

## **Մանկավարժական խորհրդի անդամների հետ ՖԻՔ հարցաշար**

### **Կառավարման խորհուրդների ձևավորում**

- ԿԳՍՄՆ որոշմամբ՝ 2021թ-ից անցում կատարվեց դպրոցների կառավարման նոր մոդելի: Ըստ Ձեզ, ինչո՞վ էր պայմանավորված խորհուրդների ձևավորման կարգի փոփոխությունը:
- Խնդրում եմ նշել, թե ինչպիսի խնդիրների են բախվել դպրոցները խորհուրդների ձևավորման փուլում: Ինչպե՞ս է ընթացել խորհրդի նոր համակարգի ձևավորման գործընթացը:
- Նոր խորհրդի ձևավորումից ի վեր եղե՞լ են արդյոք ժամկետից շուտ լիազորությունները դադարեցրած անդամներ: Եթե այո, ապա որոնք են եղել դրանց պատճառները:

### **Կառավարման խորհուրդների գործունեությունը**

- Նոր կարգի ներդրումը ինչպե՞ս անդրադարձավ դպրոցի կառավարման վրա: Խնդրում ենք նշել և՛ դրական և բացասական ազդեցությունները:
- Ինչպե՞ս կզնահատեք կառավարման խորհրդի նոր մոդելի ձևավորման քանակական և որակական սկզբունքները ըստ նրանում ներկայացված շահառու խմբերի ներկայացվածության հավասարության սկզբունքի:
- Ըստ Ձեզ, ներկա մոդելը որքանո՞վ է նպաստում մանկավարժական խորհրդի որակյալ ներկայացվածությանը դպրոցի կառավարման աշխատանքներում:
- Ինչպե՞ս կզնահատեք կառավարման խորհուրդների ձևավորման նոր սկզբունքը, ըստ հետևյալ առումների.
  - Որոշումների կայացման գործընթացում լիազոր մարմնից անկախություն: Ի՞նչու:
  - Դպրոցի կառավարման գործադիր (տնօրեն) և կոլեգիալ (խորհուրդ) մարմինների միմյանցից անկախություն: Ինչու՞, հիմնավորե՞ք Ձեր կարծիքը:
  - Մանկավարժական և ծնողական խորհուրդների բավարար ներկայացվածությունը դպրոցի կառավարմանն առնչվող որոշումների կայացման գործընթացին: Ինչու՞:
- Ըստ Ձեզ, որո՞նք են կառավարման հին և նոր մոդելների հիմնական տարբերությունները: Խնդրում ենք հիմնավորել և՛ դրական, և՛ բացասական տարբերությունները: Եթե կարծում եք, որ ոչ մի էական տարբերություն չկա, խնդրում ենք հիմնավորել նաև այդ տեսակետը:
- Կա՞ն արդյոք տարբերություններ առանձին և միացյալ խորհուրդների աշխատանքի կազմակերպման գործընթացում: Եթե այո, խնդրում եմ բերել օրինակներ:
- Ըստ Ձեզ, որո՞նք են միացյալ խորհուրդների գործունեության հետ կապված հիմնական մարտահրավերներն ու հնարավորությունները:
- Եթե ընդհանրացնենք, ինչպե՞ս կզնահատեք կառավարման խորհուրդների արդյունավետությունը՝ դպրոցի ուսումնադաստիրակչական, ֆինանսատնտեսական կառավարմանն առնչվող հարցերում:

### **Մանկավարժական խորհրդի անդամի իրազեկվածություն**

- Որո՞նք են կառավարման խորհուրդների իրավասությունների հիմնական շրջանակները, որո՞նք են հիմնական գործառույթները:
- Ի՞նչ հաճախականության են սովորաբար տեղի ունենում կառավարման խորհրդի նիստերը: Ինչպե՞ս էք իրազեկվում կայացրած որոշումների մասին:
- Վերջին 3 տարիների ընթացքում մանկավարժական խորհուրդը ինչպիսի՞ հարցեր է բարձրացրել կառավարման խորհրդում:

### **2022թ. դպրոցի կառավարման համակարգում տեղ գտած փոփոխությունների մասին իրազեկվածություն**

- Տեղյա՞կ եք արոյոք դպրոցների կառավարման համակարգում 2022թ. տեղ գտած փոփոխություններին: Կնշե՞ք մի քանիսը:
- Ըստ Ձեզ ինչո՞վ էր պայմանավորված դպրոցի կառավարման համակարգի տարանջատումը ուսումնադաստիարակչական և վարչատնտեսական բլոկների:
- Ըստ Ձեզ, որո՞նք կլինեն այդ փոփոխության դրական և բացասական ազդեցությունները, հետևանքները դպրոցի կառավարման համակարգի վրա: Խնդրում եմ բերել օրինակներ:
- Իսկ ի՞նչ էք կարծում ինչպես կանդրադառնա այս փոփոխությունը խորհուրդների գործունեության վրա: Բերե՞ք օրինակներ:
- Համաձայն նոր փոփոխությունների՝ դպրոցի կառավարման խորհուրդների լիազորությունների շրջանակից դուրս է բերվել տնօրենին ընտրելու գործառույթը: Կմեկնաբանե՞ք ինչով էր պայմանավորված այդ փոփոխությունը:
- Ըստ Ձեզ, դպրոցի տնօրենի ընտրության լիազորության պատվիրակումը մասնագիտական հանձնաժողովի ինչպե՞ս կանդրադառնա խորհրդի աշխատանքի վրա: Հիմնավորե՞ք ցանկացած պատասխան անգամ, եթե համարում եք, որ որևէ փոփոխության չի հանգեցնի:
- Սովորաբար ինչպե՞ս է ընթանում դպրոցի զարգացման ծրագրի հաստատման գործընթացը: Ինչպե՞ս էք մասնակցում այդ գործընթացին:
- Կառավարման խորհուրդների լիազորությունների շրջանակից դուրս է բերվել նաև դպրոցի զարգացման ծրագիրը հաստատելու գործառույթը: Ինչ էք կարծում, ինչո՞վ էր պայմանավորված այս փոփոխությունը:
- Խնդրում եմ ներկայացնել այդ փոփոխության հնարավոր դրական և բացասական ազդեցությունները դպրոցի կառավարման արդյունավետության վրա:
- Եթե ընդհանրացնենք, 2021-2022թթ. տեղ գտած օրենսդրական փոփոխությունները ավելի շատ դրական թե՞ բացասական ազդեցություն կունենան կառավարման խորհուրդների աշխատանքի վրա: Ինչու՞ էք այդպես մտածում:

### **Կառավարման խորհրդի քաղաքականացվածություն**

- Դպրոցի կառավարման խորհրդում ովքե՞ր են ներկայացված լիազոր մարմնի կողմից:
- Ինչպես կզնահատեք լիազոր մարմնի կողմից նշանակված անձանց աշխատանքի որակը ըստ հետևյալ առումների.
  - Անկախություն լիազոր մարմնից
  - Անաչառություն որոշումների կայացման գործընթացում
- Որակյալ մասնակցություն կառավարման խորհրդի կազմում
- Կառավարման խորհրդի ներկա կազմում կան անդամներ, որ ունեն կուսակցական պատկանելիություն: Եթե այո, ապա ո՞ր կուսակցությանն են հարում:



- Իսկ կառավարման խորհրդի ներկա կազմում կա՞ն դպրոցի տնօրենի հետ փոխկապակցված անձինք:
- Ի՞նչ եք կարծում նախորդ տարիների համեմատ՝ նվազե՞լ թե ավելացել են դպրոցների քաղաքականացվածության դրսևորումները: Ա՛ դրական, Ա՛ բացասական պատասխանների դեպքում խնդրում եմ բերել օրինակներ:
- Իսկ ի՞նչ է հարկավոր անել, ինչպիսի բարեփոխումներ է հարկավոր նախաձեռնել դպրոցների լիակատար ապաքաղաքականացման և անկախության ամրապնդման համար:

#### **Կառավարման խորհրդի արդյունավետության բարձրացում**

- Ըստ ձե՞զ ինչը կնպաստի կառավարման խորհուրդների գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:
- Ի՞նչ փոփոխություններ են հարկավոր, խորհրդի կազմում մանկավարժական խորհրդի դերակատարումը բարձրացնելու համար:
- Ինչպիսի՞ գիտելիքի կամ հատուկ վերապատրաստման կարիք ունեն կառավարման խորհուրդների անդամները, որը, ըստ Ձեզ, կնպաստի խորհրդի գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը: