



# «Արարատյան բակալավրիատ» (ԱԲ) ծրագրում ներգրավված դպրոցների առաջնորդության զարգացման նախագիծ



## Բովանդակություն

Ներածություն .....	3
Ոլորտ 1. Դպրոցի բարելավմանն ու արդյունքների գնահատմանն ուղղված տեսլականի և ռազմավարության մշակում .....	8
Ոլորտ 2. Դասավանդման և ուսումնառության կառավարում .....	12
Ոլորտ 3. Համակարգային փոփոխությունների կառավարում Հայաստանի օրենսդրական դաշտի համատեքստում .....	16
Ոլորտ 4. Ծնողների և համայնքի հետ համագործակցության ծավալում .....	20
Ոլորտ 5. Թիմերի առաջնորդում, արդյունավետ հաղորդակցություն, ինքնագարգացում և ուրիշների զարգացմանը նպաստող գործունեության ծավալում .....	23

## Ներածություն

Հայկական դպրոցների տնօրենների համար նախատեսված նախագծի այս նախնական տարբերակը մշակվել է «Այբ» կրթական հիմնադրամի և Լոնդոնի համալսարանական քոլեջի Կրթության ինստիտուտի համատեղ քննարկումների արդյունքում:

Փաստաթուղթն արտացոլում է 21-րդ դարի Հայաստանում դպրոցի տնօրենների փոփոխվող դերը, ինչպես նաև Արարատյան բակալավրիատի և Կրթության գերազանցության ազգային ծրագրի (ԿԳԱԾ) ներդրման արդյունքում ի հայտ եկած նոր մարտահրավերները: Նախագիծը կարևորում է տնօրենի հիմնական դերը բարեփոխված հայկական դպրոցական համակարգի կայացման, ինչպես նաև դպրոցների վերափոխման գործում, որպեսզի բոլոր երեխաներն ունենան զարգացման և հաջողության հասնելու հնարավորություն:

Առաջարկվող նախագիծն ընդգրկում է հինգ հիմնական ոլորտ, որոնք նկարագրում են տնօրենի դերը դպրոցի և սովորողի արդյունքների բարելավման գործում: Սա ներառում է հետևողական ուշադրություն դասավանդման և ուսումնառության որակի, դպրոցի կազմակերպման ու փոփոխությունների նախաձեռնման/կառավարման, բարոյական արժեքների ձևավորման ու դպրոցական խորհուրդների, տեղական համայնքի, մասնավորապես՝ ծնողների հետ համագործակցության հանդեպ:

Այս նախագիծը հիմք կծառայի ԱԲ-ի դպրոցների առաջնորդության դերը հստակ սահմանելու համար:

## Ինչ է այս նախագիծը

- ՀՀ օրենսդրական դաշտի համատեքստում տնօրենի գիտելիքները, մտավոր կարողությունները և աշխատանքային նվաճումները սահմանող պաշտոնական փաստաթուղթ
- Կառավարման՝ միջազգայնորեն արդյունավետ համարվող, հետազոտական վկայություններով հիմնավորված և մասնագիտության մեջ ամենից արժևորված հատկանիշների վերաբերյալ մի շարք դրույթներ
- Գործունեության ինքնագնահատմանն ուղղված մի շարք դրույթներ
- Կառավարման ոլորտում արդյունավետ փորձառությունը, ինչպես նաև գործունեության վերաբերյալ արդարամիտ, վստահելի և օգտակար դատողություններ անելու համար անհրաժեշտ համընդհանուր համոզմունքները սահմանող մի շարք դրույթներ

## Նախագծի նպատակը

- Հստակեցնել դպրոցի կառավարման վերաբերյալ ակնկալիքները շահագրգիռ բոլոր կողմերի (տնօրենների, աշխատակազմի, ծնողների, աշակերտների, գործատուների և քաղաքականություն մշակողների) համար
- Տրամադրել մասնագիտական զարգացման պլան
- Տրամադրել հավաստագրման համար պլան
- Ապահովել վերլուծական ինքնանդրադարձի և գնահատման հստակ համակարգ, ըստ այդմ տրամադրել համապարփակ պլան, որի օգնությամբ առաջնորդության դերը կկենտրոնանա հետևյալ ուղղությունների վրա.
  - սովորողի նվաճումների և կրթական վերջնարդյունքների բարելավում, այդ թվում սոցիալական, բարոյական և հոգևոր զարգացում.
  - դասավանդման և ուսումնառության որակի խթանում.
  - դպրոցի բարելավում և զարգացում.
  - շարունակական մասնագիտական զարգացում

## Տնօրենի գլխավոր նպատակը

Տնօրենի գլխավոր նպատակը դպրոցի արհեստավարժ ղեկավարումն ու կառավարումն ապահովելն է: Սա ստեղծում է ամուր հիմք դպրոցի գործունեության բոլոր ոլորտներում ամենաբարձր չափանիշներն ապահովելու համար: Նման հաջողություն գրանցելու համար տնօրենը դասավանդման և ուսումնառության արդյունավետ կառավարման միջոցով պետք է ստեղծի բարձրորակ կրթական պայմաններ՝ հնարավորություն ընձեռնելով բոլոր աշակերտներին բացահայտելու և իրագործելու սեփական ներուժը: Տնօրենները պետք է ձևավորեն այնպիսի կրթական մշակույթ, որը խթանում է գերազանցությունը, հավասարությունը, սոցիալական, բարոյական և հոգևոր իրազեկվածությունը՝ հաշվի առնելով բոլոր աշակերտների ամենաբարձր ակնկալիքները:

Տնօրենը դպրոցի առաջատար մասնագետն է, որն առաջնային պատասխանատվություն է կրում ԱԲ-ի դպրոցների կրթական նպատակների և հավակնությունների տեսլականը մշակելու և այն կյանքի կոչելու համար: Տնօրենը, համագործակցելով այլոց հետ, պատասխանատու է դպրոցի գործունեության գնահատման (շարունակական բարելավմանն ուղղված առաջնահերթությունները դուրս բերելու նպատակով), չափանիշների բարձրացման, բոլորի համար հավասարության ապահովման, Հայաստանի կրթական քաղաքականության օրենսդրական դաշտում բարձր նվաճումներին նպաստող քաղաքականության և փորձառության մշակման, դպրոցի առջև դրված նպատակների իրագործման համար ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման, ինչպես նաև դպրոցի ընթացիկ կառավարման, կազմակերպման և գործերի կառավարչության համար: Տնօրենը մյուսների համար պետք է արդյունավետության և ոգեշնչման օրինակ ծառայի:

Տնօրենը, այլոց հետ համագործակցելով, ապահովում է դպրոցի հանդեպ համայնքի հանձնառությունը՝ զարգացնելով և պահպանելով ծնողների, դպրոցական խորհրդի, համայնքի ղեկավարների, այլ կարևոր սոցիալական և առողջապահական ստորաբաժանումների, ինչպես նաև տեղական այլ դպրոցների և, նպատակահարմարության դեպքում, տեղացի գործարարների հետ արդյունավետ համագործակցություն: Նման գործընկերության և գործունեության շնորհիվ տնօրեններն էական դեր են խաղում հայկական կրթական համակարգի ընդհանուր զարգացմանը նպաստելու գործում՝ դպրոցն ու դպրոցի արժեքները ներկայացնելով, ինչպես նաև տեղական մակարդակում չափանիշների բարձրացման նպատակով մյուսների հետ համագործակցելով:

Դպրոցական համայնքի անդամների աջակցության վրա հիմնվելով՝ տնօրենը պատասխանատու է բոլոր աշակերտների համար գրավիչ ու գոհացուցիչ, արդյունավետ, առողջ և նպաստավոր կրթական միջավայր ստեղծելու համար՝ բավարարելով ԱԲ-ի

դպրոցների պահանջները և, ավելի լայն համատեքստում, կյանքի կոչելով կրթության հայկական տեսլականը:

## Նախագծի չափանիշների առանցքային ոլորտները

Առաջարկվող նախագիծն ընդգրկում է հինգ առանցքային ոլորտ, որոնք, միասին վերցրած, ներկայացնում են դպրոցի տնօրենի դերը հետևյալ ոլորտներում.

- տեսլականի, դպրոցի բարելավման ու արդյունքների գնահատման (այդ թվում՝ նոր հայկական կրթակարգի՝ ԱԲ-ի) ռազմավարության մշակում.
- դասավանդման և ուսումնառության կառավարում.
- համակարգային փոփոխությունների կառավարում (այդ թվում՝ ազգային բարեփոխումների համատեքստի ըմբռնում).
- ծնողների և համայնքի հետ գործընկերության կառավարում.
- թիմերի առաջնորդություն, արդյունավետ հաղորդակցություն, ինքնազարգացում և ուրիշների զարգացմանը նպաստող գործունեություն:

Այս առանցքային ոլորտներից յուրաքանչյուրում սահմանվում են տնօրենի գլխավոր նպատակն իրագործելու համար անհրաժեշտ գիտելիքներն ու հմտությունները, մասնագիտական որակները, հատկանիշները, անձնական կարողությունները և գործողությունները: Թեև որոշակի գիտելիքներ և մասնագիտական որակներ վերագրվում են հինգ առանցքային ոլորտներից միայն մեկին, կարևոր է ընդգծել, որ ոլորտները փոխկապակցված են, և այս գիտելիքներից ու որակներից շատերը վերաբերում են բոլոր առանցքային ոլորտներին:

Արդյունավետ գործող տնօրենները հաշվի են առնում դպրոցի համատեքստը՝ միևնույն ժամանակ իրենց աշխատանքը համապատասխանեցնելով կրթական ազգային քաղաքականությանը:

## Նախագծի կիրառումը

Այս նախագիծը բաղկացած է ընդհանրական դրույթներից, որոնք վերաբերում են բոլոր տնօրեններին՝ անկախ դպրոցի տեսակից ու մակարդակից, թեև առաջին հերթին նախագիծը կիրառվելու է ԱԲ-ի դպրոցներում: Դրույթները նպատակ ունեն տրամադրելու մասնագիտական զարգացման և գործողությունների պլան, ինչպես նաև տեղեկացնելու, մարտահրավեր նետելու և ոգեշնչելու ներկա և ապագա տնօրեններին:

Նախագծի դրույթներով հստակեցվում է, թե ինչպիսին պետք է լինի Հայաստանում աշխատող, արդյունք ապահովող լավ տնօրենը:



## Ոլորտ 1. Դպրոցի բարելավմանն ու արդյունքների գնահատմանն ուղղված տեսլականի և ռազմավարության մշակում

Դպրոցի տնօրենը, ունենալով գիտելիքներ կրթության ազգային տեսլականի, իր դերի համար սահմանված ակնկալիքների վերաբերյալ, աշխատում է «Այբ» հիմնադրամի, դպրոցական խորհուրդների, ծնողների, համայնքի և այլոց հետ՝ ձևավորելու ժողովրդավարական հիմունքներով մշակված ու բոլորի համար ընդունելի կազմակերպչական տեսլական և ռազմավարական ծրագիր, որոնք ոգեշնչում ու շահադրդում են աշակերտներին, աշխատակազմին և ներգրավված այլ անձանց: Նա առաջնորդում է թիմերին, նպաստում նորարարությանն ու փոփոխություններին, ինչպես նաև դպրոցի բարելավման և ուսումնառության զարգացման համար պատշաճ տեխնոլոգիաների կիրառմանը: Նա խթանում է դպրոցի բարելավման այն մոտեցումները, որոնց բնորոշ են համադպրոցական գնահատումը և հստակ ձևակերպված ու բոլորի համար ընդունելի տեսլականն ու արդյունավետ ռազմավարական պլանավորումը: Դրանց արդյունավետ իրագործումն ապահովվում է շարունակական բարելավման հստակ համակարգերով՝ որակի ապահովման և վերլուծության ռազմավարությունների շնորհիվ, որոնք համահունչ են դպրոցի աստիճանական բարելավման գործընթացներում առկա լավագույն փորձին:

Գործառույթ 1Ա. Տեսլականի և առաքելության մշակում

Գործառույթ 1Բ. Ռազմավարական պլանավորում և կառավարում

Գործառույթ 1Գ. Բաշխումային / ոչ միանձնյա կառավարման շնորհիվ շարունակական կատարելագործման մշակույթի ձևավորում

Գործառույթ 1Դ. Ստեղծարարությամբ, նորարարությամբ և տեխնոլոգիաներով պայմանավորված զարգացում

Գործառույթ 1Ե. Որակի ապահովում և որակի վերանայման ռազմավարություններ



## Անհրաժեշտ գիտելիքներ և հմտություններ

### ***Տնօրենը գիտի՝***

- ազգային և տեղական քաղաքականությունը, դպրոցական ազգային բարեփոխումների գործընթացներն ու ծրագրերը (այդ թվում Կրթության գերազանցության ազգային ծրագիրը և Արարատյան բակալավրիատը)։
- ռազմավարական կառավարման մասին. ինչպես լավագույնս համապատասխանեցնել ռեսուրսները, հնարավորություններն ու արդյունքները։
- ինչպես մշակել դպրոցի տեսլական։
- դպրոցի բարելավման գործընթացների աստիճանական բնույթի և համադպրոցական ինքնազնահատման մասին։
- ինչպես օգտագործել տվյալներն արդյունքների գնահատման և առաջընթացի չափման համար։
- ինչ ռեսուրսներ են հասանելի դպրոցի ներսում և համայնքում։
- ոչ միանձնյա / բաշխումային կառավարման, պլանավորման և գնահատման մասին։

## Մասնագիտական որակներ և հատկանիշներ

### ***Տնօրենը ստանձնում է՝***

- կյանքի կոչել դպրոցի տեսլականն ազգային և պետական կրթական քաղաքականության օրենսդրական դաշտում հաշվի առնելով նաև դպրոցի տեղական համատեքստը։
- մշակել դպրոցի բարելավման ծրագիր՝ հիմնված դպրոցի ճշգրիտ ինքնազնահատման վրա։
- ձևավորել անձնական տեսլական՝ ազգային/տեղականի շրջանակում։

- կատարել համադպրոցական պլանավորում, ինչը կհանգեցնի շարունակական կատարելագործման և կայուն փոփոխությունների.
- զարգացնել անհատական և հավաքական պատասխանատվություն.
- յուրաքանչյուր աշակերտին ընձեռել սեփական ներուժն իրագործելու հնարավորություն:

## Կարող է՝

- դրսևորել ռազմավարական մտածողություն.
- գնահատման և պլանավորման մեջ ներգրավել ուրիշներին.
- տվյալների և այլ տեղեկությունների օգտագործմամբ վերահսկել և ճշգրիտ գնահատել դպրոցի գործունեությունը.
- ոգեշնչել, մարտահրավեր նետել և շահադրդել ուրիշներին.
- հանձնարարել, աջակցել և մղել զարգացման:

## Գործողություններ

- Հավաստիանում է, որ դպրոցի տեսլականը հստակ ձևակերպվել, ներկայացվել, բոլորի կողմից ըմբռնվել և իրականացվում է:
- Աշխատում է տեսլականը վերածել համաձայնեցված նպատակների, հստակ ու համակարգված գործողությունների ծրագրերի, որոնք կնպաստեն դպրոցի շարունակական զարգացմանը:
- Ամենօրյա աշխատանքում և պրակտիկայում առաջնորդվում է տեսլականով և արժեքներով՝ արդյունավետ ղեկավարման օրինակ ծառայելով:
- Շահադրդում է այլոց և համագործակցում նրանց հետ՝ ստեղծելով միասնականության մշակույթ և դրական մթնոլորտ:
- Արդյունավետորեն է իրականացնում առաջնորդության բաշխումը:

- Իրականացնում է հստակ ու վստահ անձնական առաջնորդություն՝ մինևույն ժամանակ հաշվի առնելով ազգային և տեղական մակարդակներում համաձայնեցված ժողովրդավար քաղաքականությունը:
- Ստեղծում և պահպանում է տվյալների հավաքագրման պատշաճ համակարգեր՝ ապահովելով դրանց թափանցիկությունը, հուսալիությունը և ստուգությունը:
- Խթանում է ստեղծարարությունը, նորարարությունը և նոր տեխնոլոգիաների կիրառումը՝ մանկավարժության մակարդակը բարձրացնելու, ինչպես նաև կազմակերպչական արդյունավետությունը մեծացնելու նպատակով:
- Ապահովում է արդյունավետություն և վերացնում վատնողական ու անարդյունավետ գործընթացները՝ պատշաճ օգտագործելով ռեսուրսների խնայմանը նպաստող ավտոմատացման և ստանդարտ ընթացակարգեր:

## Ոլորտ 2. Դասավանդման և ուսումնառության կառավարում

Դպրոցի տնօրենն ունի աշակերտների զարգացման և ուսումնառության առանձնահատկությունների վերաբերյալ գիտելիքներ, որոնք փոխանցում է նաև բոլոր աշխատակիցներին՝ համատեղ ջանքերով ստեղծելով բոլոր աշակերտների ուսումնառությանը նպաստող մթնոլորտ: Ելնելով բոլոր աշակերտների զարգացման մակարդակի առանձնահատկություններից՝ բարձր նշաձող է սահմանում և ձևավորում աշակերտակենտրոն մշակույթ՝ բոլոր աշակերտներին հաջողակ լինելու հնարավորություն տալով, միևնույն ժամանակ հարգելով նրանց ուսումնառության ոճերի տարբերությունները և ուսուցչի դասավանդման ոճերը, ինչպես նաև սոցիալ-տնտեսական, մշակութային և զարգացման առանձնահատկությունները:

Աշակերտների տարբերությունների հանդեպ հարգանքն ակնհայտ դրսևորվում է կրթական միջավայրի նախագծման, աշխատանքների ու առաջադրանքների, կյուբերի և աշակերտների խմբավորման միջոցով. ամեն ինչ ուղղվում է ուսումնառության արդյունավետությանը: Առողջ կրթական միջավայրին բնորոշ են դասարանային արդյունավետ ընթացակարգերը, տեխնոլոգիաների պատշաճ կիրառումը, ինչպես նաև վարքի և ֆիզիկական տարածության արդյունավետ կառավարումը: Խրախուսվում է սովորողների միջև համագործակցությունը և կրթական միջավայրում դրական փոխհարաբերությունների համար պատասխանատվության ստանձնումը: Միևնույն ժամանակ ուսուցիչները խրախուսվում են փոխադարձ վերլուծությունների միջոցով անդրադարձ կատարելու իրենց սեփական մասնագիտական փորձառությանը՝ այս նախագծի դրույթները կյանքի կոչելու գործում սեփական դերակատարման վերաբերյալ տրամադրելով և ստանալով բնութագրական արձագանք (feedback):



Գործառույթ 2Ա. Արդյունավետ դասավանդման խթանում և ապահովում

Գործառույթ 2Բ. Ճանաչողական, սոցիալական, բարոյական, հուզական և հոգևոր զարգացման բարձր չափանիշների ապահովում

Գործառույթ 2Գ. Հարգանքի և համերաշխության մթնոլորտի ձևավորում

Գործառույթ 2Դ. Ուսուցչի արդյունավետ ուղղորդմամբ ուսումնառության բարձրորակ և ինքնավերլուծական մշակույթի ձևավորում

Գործառույթ 2Ե. Կրթական միջավայրի կառավարում

Գործառույթ 2Զ. Յուրաքանչյուր երեխայի լավ ուսումնառության և յուրաքանչյուր դպրոցի հաջողության ապահովում

## Անհրաժեշտ գիտելիքներ և հմտություններ

### *Տևօրենք գիտի՝*

- կրթակարգային և մանկավարժական վերջին փոփոխությունների, այդ թվում՝ Արարատյան բակալավրիատի սկզբունքների և բարեփոխումների մասին.
- ուսումնառությանը նպաստող գնահատման և բնութագրական արձագանքի (feedback) մասին.
- ինչպես պատշաճ պայմաններով նպաստել ներառական կրթության կառավարմանը, այնպես որ բոլոր աշակերտները՝ անկախ ռասայական պատկանելությունից, դավանանքից, սեռից կամ ֆիզիկական և ճանաչողական կարողություններից, կարողանան սովորել.
- ինչպես օգտագործել տվյալները դպրոցի բարելավման համար.
- ինչպես ուսումնառությանն ու դասավանդմանը նպաստելու նպատակով նոր և առաջատար տեխնոլոգիաներ կիրառել.
- դասարանում արդյունավետ մանկավարժական փորձառության մասին.

- դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման փորձառության մեջ փոփոխությունների և բարեփոխումների մասին.
- ինչպես կառավարել կրթակարգը / ուսումնական ծրագիրը.
- ինչպես կառավարել և արժևորել ուսուցչի գործունեությունը.
- ինչպես լուծել խնդիրներ:

## Մասնագիտական որակներ և հատկանիշներ

### Ստանձնում է՝

- լինել արդյունավետ ու ազդեցիկ ուսուցիչ, դասավանդման և ուսումնառության առաջնորդ.
- նպաստել ամբողջ դպրոցի առաջընթացին.
- օգնել, որ սովորողները հասկանան սեփական ուսումնառության գործընթացը.
- զարգացնել ուսումնական գործընթացի որակը, կատարելագործել թե՛ սեփական, թե՛ անձնակազմի գիտելիքները, հմտություններն ու ըմբռնումը.
- ապահովել արդյունավետ կրթակարգի / ուսումնական ծրագրի իրականացում.
- կազմակերպել պատշաճ մանկավարժական աշխատանքներ և նպաստել դրանց՝ յուրաքանչյուր աշակերտի ներուժը բացահայտելու և իրագործելու նպատակով.
- ժողովրդավար սկզբունքներով թիմեր ձևավորել՝ կարևորելով արդարությունը, էթիկան և արժեքները.
- ստեղծել նպաստավոր միջավայր դպրոցի ներսում և այլ դպրոցներից գործընկերների հետ ուսումնագործնական համայնքների (community of practice) համար՝ միջոցներ (ժամանակ, հարմարություններ, ֆինանսներ), ինչպես նաև բավարար կարևորություն և ուշադրություն հատկացնելով այս գործունեությանը:

### Կարող է՝

- նախաձեռնել և կառավարել փոփոխությունները.

**Սույն փաստաթուղթը մշակվել է «Արարատյան բակալավրիատ» ծրագրի շրջանակում և հիմք է ծառայելու ԱԲ-ի թեկնածուության փուլում գտնվող դպրոցների ղեկավար կազմի զարգացման ծրագրի համար:**

- դրսևորել խանդավառություն և արդյունավետ առաջնորդության օրինակ ծառայել.
- Նպաստել արժևորման, գնահատանքի և կատարելագործման մշակույթին.
- սահմանել հստակ նպատակներ և շարժվել դրանց ուղղությամբ.
- գնահատել դասավանդման և ուսումնառության որակը և նպաստել դրանց կատարելագործմանը:

## Գործողություններ

- Որդեգրում է ուսուցիչներին զարգացնելու (ուղղորդում coaching, և մենտորություն), ոգեշնչելու և շահադրդելու, ինչպես նաև դասավանդման և ուսումնառության որակը բարելավելու ռազմավարություններ:
- Համապատասխան ընթերցանության միջոցով ծավալում է վկայությունների վրա հիմնված հետազոտություն (evidence-based research):
- Ըստ արժանվույն գնահատում է անհատների և թիմերի ձեռքբերումները և սահմանում բարձր ակնկալիքներ:
- Նպաստում է ուսումնառության համար արդյունավետ, անվտանգ և առողջ միջավայրի ձևավորմանն ամբողջ դպրոցում:
- Նպաստում է բոլոր աշակերտների առաջընթացին:
- Էներգիան կենտրոնացնում է գնահատման և դասարանային փորձառության բարելավման վրա:
- Սեփական օրինակով խթանում է արդյունքների կատարելագործմանը նպաստող գնահատման և բնութագրական արձագանքի (feedback) կիրառումը:

### Ոլորտ 3. Համակարգային փոփոխությունների կառավարում Հայաստանի օրենսդրական դաշտի համատեքստում

Դպրոցի տնօրենը ձևավորում է կառավարման այնպիսի համակարգ, որը, արտացոլելով դպրոցի տեսլականը, առաքելությունն ու արժեքները, թույլ է տալիս դպրոցին գործել արդյունավետ՝ ՀՀ օրենսդրական պահանջներին, ազգային և միջազգային լավագույն փորձին համապատասխան: Դպրոցի տնօրենն աջակցում, ոգևորում, ուղղորդում և համախմբում է աշխատակիցներին ու ծնողներին և միջոցներն օգտագործում արդյունավետ և տևական փոփոխությունների համար, ինչի շնորհիվ սովորողների արդյունքները բարելավվում են:

- Գործառույթ 3Ա. Համակարգային փոփոխությունների կառավարում և մարդկանց առաջնորդում
- Գործառույթ 3Բ. Փոխհարաբերությունների կառավարում
- Գործառույթ 3Գ. Սովորողին աջակցություն և երեխայի իրավունքների պաշտպանություն
- Գործառույթ 3Դ. Գործունեության արդյունքների կառավարում
- Գործառույթ 3Ե. Բյուջեի և ենթակառուցվածքի կառավարում

#### Անհրաժեշտ գիտելիքներ և հմտություններ

##### Տնօրենը գիտի՝

- Կրթության գերազանցության ազգային ծրագրի (ԿԳԱԾ), այդ թվում Արարատյան բակալավրիատի կրթական համակարգային բարեփոխումների մասին.
- պլանավորում, վերլուծություն և նախագծերի կառավարում.
- գործունեության արդյունքների կառավարում.



- դպրոցի ղեկավարման, արդյունավետ դպրոցական խորհուրդների, համաձայնության գալու համար ժողովրդավար սկզբունքներով որոշումներ կայացնելու մոտեցումները.
- թիմերի ձևավորում, բոլոր աշխատակիցների ուժեղ կողմերի և զարգացման կարիքները.
- բյուջեի կառավարում.
- մարդկային ռեսուրսների կառավարում և հուզական ինտելեկտի մասին.
- իրավական և կանոնադրական կարգավորումները, այդ թվում՝ առողջապահական և անվտանգության.
- երեխայի իրավունքների պաշտպանության ձևերը.
- երեխային ուղղորդելու և խորհրդատվություն տրամադրելու կրթական համակարգերը.
- ծնողների և համայնքային բնակչության լայն շերտերի հետ հաղորդակցվելու համակարգերն ու գործընթացները.
- տվյալների վերլուծություն.
- ռիսկերի կառավարում:

## Մասնագիտական որակներ և հատկանիշներ

### *Ստանձնում է՝*

- վաղորոք միջոցներ ձեռնարկել, սահմանել առաջնահերթություններ, պլանավորել և համակարգել սեփական և այլոց գործողությունները.
- ստեղծել հարցերի շուրջ համաձայնություն, շահադրդել և զարգացնել.
- մշակել դպրոցի կառավարման և ղեկավարման համակարգային մոտեցում.

- համոզվել, որ անձնակազմը միջոցներ է ձեռնարկում երեխաների իրավունքները պաշտպանելու համար.
- արդյունավետ որոշումներ կայացնել.
- կառավարել սեփական և այլոց աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը, աջակցել անձնակազմի անդամներին՝ լինելու արդյունավետ և ինքնաբավ մասնագետներ.
- լավագույնս օգտագործել մարդկային և նյութական ռեսուրսները.
- ձևավորել անվտանգ և խթանող կրթական միջավայր.
- ձևավորել երեխաներին աջակցելու, ուղղորդելու և պաշտպանելու համակարգեր:

## **Կարող է՝**

- ծավալել գերազանց հաղորդակցություն՝ որդեգրելով խորհրդատվական մոտեցում.
- ստեղծել ցանցային միջավայր այլ դպրոցների, դրանց կառավարման կամ դպրոցական խորհուրդների հանձնաժողովների, շրջանի և համայնքի ավելի լայն շերտերի հետ.
- դասավանդման, ուսումնառության և դպրոցի կառավարման համար կիրառել և օգտվել տեխնոլոգիաներից.
- արդյունավետ կերպով ղեկավարել դպրոցը.
- կառավարել դպրոցի գործունեության բոլոր ոլորտները:

## **Գործողություններ**

- Դպրոցի կրթական նպատակներն ու առաջնահերթություններն իրագործելու համար արդյունավետ կառավարում է ռեսուրսները:
- Հաստատության բոլոր մակարդակներում ապահովում է արդյունավետ պլանավորում և վերլուծություն:

- Դպրոցի գործունեությունը գնահատելու և բարելավելու համար ստեղծում և կիրառում է տվյալների շտեմարան:
- Իրականացնում է արդյունավետ կառավարման գործընթացներ:
- Ստեղծում, ներդնում և մշտադիտարկում է երեխաների իրավունքների պաշտպանության արդյունավետ համակարգեր:
- Արդյունավետ համագործակցություն է ծավալում դպրոցական խորհրդի հետ:
- Ամբողջ դպրոցում արդյունավետ թիմային աշխատանք է ձևավորում:
- Կառավարում է ռիսկերը և բոլորի համար անվտանգ աշխատանքային միջավայր ապահովում:

## Ուղորտ 4. Ծնողների և համայնքի հետ համագործակցության ծավալում

Տնօրենը համագործակցում է գործընկերների, ծնողների, խնամակալների և այլ մեծահասակների հետ այնպիսի աշխատանքների շուրջ, որոնք իրար են կապում դպրոցը, ընտանիքն ու համայնքը: Նա ծնողական և համայնքային արդյունավետ մասնակցության համար հնարավորություններ է ստեղծում, որպեսզի դպրոցում իրականացվող աշխատանքները սատարվեն և ամրապնդվեն: Նա առաջնորդում է՝ նպաստելով քաղաքականության և փորձառության դրական փոփոխություններին, որոնք խթանում են սովորողների ուսումնառությունը, ինչպես նաև առաջնորդության օրինակ ծառայելով և բարոյական վարքագիծ դրսևորելով:

Գործառույթ 4Ա. Դպրոցի առաքելության և տեսլականի մշակման, իրականացման, հաղորդակցման գործում համայնքի անդամների ներգրավում

Գործառույթ 4Բ. Ուսումնառությանն ու կատարելագործմանն ուղղված բաց մշակույթի ստեղծում

Գործառույթ 4Գ. Սովորողի աջակցության և կառավարման՝ դպրոցի սահմաններից դուրս տարածվող համակարգերի կիրառում

Գործառույթ 4Դ. Դպրոցի, ընտանիքի և համայնքի համախմբում

### Անհրաժեշտ գիտելիքներ և հմտություններ

#### Տնօրենը գիտի՝

- համայնքի մշակութային և սոցիալական համատեքստը, այդ թվում՝ սոցիալական դինամիկան.
- դպրոցին հասանելի սոցիալական կապիտալը, կարևոր համայնքային դերերն ու ռեսուրսները, օրինակ՝ առողջապահական, սոցիալական օգնության, ֆինանսական և ենթակառուցվածքային.
- աշակերտներին հուզող և նրանց ուսումնառության վրա ազդող հիմնախնդիրները.

**Սույն փաստաթուղթը մշակվել է «Արարատյան բակալավրիատ» ծրագրի շրջանակում և հիմք է ծառայելու ԱԲ-ի թեկնածության փուլում գտնվող դպրոցների ղեկավար կազմի զարգացման ծրագրի համար:**

- դպրոցների և համայնքների փոխկապակցվածության և բոլոր աշակերտների կրթությանը նպաստող գործընկերության մասին:

## Մասնագիտական որակներ և հատկանիշներ

### **Տնօրենը ստանձնում է՝**

- հավաստիանալ, որ դպրոցը համայնքի ուշադրության կենտրոնում է.
- հանդես գալ ի պաշտպանություն երեխաների և համայնքի կրթության.
- ներգրավել ծնողներին և ընտանիքներին երեխաների ուսումնառության աջակցելու նախաձեռնություններում, հաշվետու լինել ծնողներին ձեռքբերումների ու առաջընթացի մասով և նրանց ներգրավել կրթության մեջ՝ որպես գործընկերների.
- կառուցողական համագործակցություն ծավալել դպրոցի խորհրդի (կոլեգիալ կառավարման մարմնի) և տեղական ինքնակառավարման մարմիններում կրթության վարչությունների հետ.
- բարձրաձայնել և ըստ արժանվույն գնահատել ձեռքբերումները.
- օգտվել ամբողջ համայնքի աջակցությունից.
- համայնքի հետ աշխատելու համագործակցային և համոզիչ մոտեցումներ մշակել:

### **Կարող է՝**

- բացահայտել շահագրգիռ կողմերին և նրանց ակնկալիքները՝ խրախուսելով երկխոսություն և մասնակցություն՝ դպրոցի նպատակներին աջակցելու նպատակով.
- ձևավորել և պահպանել փոխկապակցված հարաբերություններ ծնողների և համայնքի հետ.
- աշխատել մի շարք գործընկերների հետ՝ ապահովելով աշակերտների զարգացումը թե՛ անհատական, թե՛ խմբային մակարդակներում.

- ձևավորել շրջանավարտների հանձնառությունը դպրոցի հետագա զարգացման գործընթացին միանալու և դրան նպաստելու հարցում.
- տեղական համայնքում բարձրացնել դպրոցի դերը:

## Գործողություններ

- Պաշտոնական և ոչ պաշտոնական մոտեցումներով հաստատում և պահպանում է արդյունավետ գործընկերություն:
- Շահագրգիռ կողմերի հետ համատեղ աշխատանքներ է ծավալում:
- Գործառնական և ռազմավարական մակարդակներում դպրոցի զարգացման մեջ ներգրավում է գործընկերներին:
- Համագործակցում է արտաքին կազմակերպությունների հետ:

## Ոլորտ 5. Թիմերի առաջնորդում, արդյունավետ հաղորդակցություն, ինքնազարգացում և ուրիշների զարգացմանը նպաստող գործունեության ծավալում

Դպրոցի տնօրենը դպրոցում և համայնքում բարձր բարոյական չափանիշների օրինակ է ծառայում: Նա ինքնագնահատման և ինքնակատարելագործման շարունակական շրջափուլով քննադատաբար ուսումնասիրում է սեփական փորձառությունը տնօրենի դերի բոլոր առումներով, այդ թվում դասավանդման առաջնորդության, համագործակցության և դպրոցի կառավարման: Նա դպրոցի բարելավման համար վկայություններ տրամադրելու նպատակով ստեղծում և կիրառում է տվյալների շտեմարան և մշակում արդյունավետ ծրագրեր: Նա իր սեփական վարքով և փոխհարաբերությունների կառավարմամբ ձևավորում է բարձր չափանիշներ: Նա գործընկերներից աջակցություն է ստանում և էապես նպաստում մյուսների՝ որպես համագործակցային թիմի անդամների ուսումնառությանը: Նա ձևավորում և պահպանում է բարձր ակնկալիքների մշակույթ՝ միևնույն ժամանակ ապահովելով իր և ուրիշների աշխատանք-կյանք հավասարակշռությունը: Մշտապես ինքնագնահատում իրականացնելով՝ կատարելագործման ուղղությամբ քայլեր է ձեռնարկում, ինչպես նաև աջակցում անձնակազմին հմտությունները զարգացնելու հարցում: Տնօրենը խրախուսում է ուսուցիչների մասնակցությունը մասնագիտական երկխոսությանը և զարգացնում նրանց կարողությունները՝ ապագա առաջնորդներ ձևավորելով: Տնօրենը խիստ արդյունավետ հաղորդակցություն է ծավալում բոլորի հետ՝ ներքին և արտաքին համայնքների հետ լավ հաղորդակցությանը նպաստող հստակ մեխանիզմների և գործընթացների միջոցով:

Գործառույթ 5Ա. Մասնագիտական ուսումնառության խթանում և աջակցություն

Գործառույթ 5Բ. Մասնագիտական համագործակցային փորձառություն

Գործառույթ 5Գ. Փորձառության վերլուծություն և ինքնագնահատում

Գործառույթ 5Դ. Հաղորդակցություն և թիմերի ձևավորում

Գործառույթ 5Ե. Ազնվության և բարոյական վարքագծի խթանում

## Անհրաժեշտ գիտելիքներ և հմտություններ

### *Տնօրենը գիտի՝*

- վարքականոսների, մասնագիտական Էթիկայի, թե՛ հոգևոր և թե՛ աշխարհիկ արժեքների մասին.
- անհատական և թիմային առաջնորդության խթանման ռազմավարությունների մասին.
- միջանձնային փոխհարաբերությունների կարևորության մասին.
- ինչպես ձևավորել տեսլականի շուրջ կենտրոնացած դրական մշակույթ և մթնոլորտ.
- հուզական ինտելեկտի և փոխհարաբերությունների կառավարման մասին.
- ինչպես զարգացնել առաջնորդությունը.
- արդյունավետ հաղորդակցության և թիմերի ձևավորման մասին.
- դպրոցի և անձի ինքնագնահատման մասին.
- անձնակազմի զարգացման մեթոդների մասին:

## Մասնագիտական որակներ և հատկանիշներ

### *Տնօրենը ստանձնում է՝*

- արդյունավետ հաղորդակցվել.
- մյուսներին շահադրդել.
- զարգանալ և զարգացնել ուրիշներին.
- ձեռք բերել վստահություն և ամբողջ դպրոցի համար օրինակ ծառայել.



- լինել տեսանելի և հասանելի.
- փոփոխություններն արդյունավետորեն կառավարել.
- հաստատության ներսում՝ բոլոր մակարդակներում, բարելավման վերաբերյալ քննարկումներ ծավալել.
- անձնական վարքի բարձր չափանիշներ ունենալ.
- ինքնագնահատման օրինակ ծառայել.
- զարգացնել անձնակազմին և թիմեր ձևավորել.
- խրախուսել ուսուցիչներին սովորելու միմյանցից.
- պարբերաբար իրականացնել ինքնագնահատում և փոխադարձ գնահատում:

## Կարող է՝

- ոգևորել, ոգեշնչել, զարգացնել և նեցուկ լինել անհատներին ու թիմերին.
- ցուցաբերել բարձր չափանիշներ աշակերտների, աշխատակիցների և այլ մեծահասակների հետ շփումներում.
- ձևավորել և խթանել շարունակական կատարելագործման մշակույթ.
- զարգացնել ուրիշների հմտությունները՝ առաջնորդելու հնարավորություն տալով.
- բանակցել, ազդեցություն ունենալ միջանձնային խնդիրների վրա և կառավարել դրանք:

## Գործողություններ

- Դրսևորում է ազնվություն, հարգանք, բարձր բարոյական չափանիշներ:
- Ձևավորում և պահպանում է բարձր ակնկալիքների մշակույթ:
- Զարգացնում է մյուսների դասավանդման և առաջնորդության հմտությունները:

- Ձևավորում է անկեղծ վերլուծական անդրադարձի և ինքնագնահատման մշակույթ:
- Ողջունում է արտաքին գնահատումն իբրև դպրոցի բարելավման գործիք:
- Շահադրդում է ուրիշներին և նրանց մեջ վարքագծի բարձր չափանիշներ սերմանում:
- Ձևավորում է համագործակցային ուսումնառության մշակույթ՝ ուսուցիչներին միմյանցից սովորել հորդորելով:
- Մարդկանց հանդեպ արդար է, թափանցիկ, ուղղամիտ և հարգալից:
- Իրազեկում է համայնքին որակյալ կրթության համար անհրաժեշտ ռեսուրսների վերաբերյալ, ձևավորում դպրոցի հանդեպ սեփականատիրության և պատասխանատվության զգացում՝ դպրոցի պատշաճ գործունեության համար:
- Չի հանդուրժում կաշառակերությունն ու կողմնակալությունը՝ մշակելով և իրականացնելով մարդկային ռեսուրսների այնպիսի քաղաքականություն, որը հիմնված է ազգային/տեղական կարգավորումների և օրենսդրության վրա: