

ՌՈՒՋԱՆՆԱ ՄՈՒՐԱԴՅԱՆ, ԳԱԳԻԿ ՄԵԼԻՔՅԱՆ, ԱՐՄԵՆ ՀՈՎՍԵՓՅԱՆ,  
ԿԱՐԵՆ ՄԵԼՔՈՆՅԱՆ, ԱՐՏԱՇԵՍ ԹՈՐՈՍՅԱՆ, ԳԱՅԱՆԵ ՍԱՖԱՐՅԱՆ

# ԴՊՐՈՑԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ



2014

ՀՏԴ 373.1(07)

ԳՄԴ 74.2 ց7

Դ 826

Դպրոցի զարգացման ծրագիր/ Ռ. Մուրադյան, Գ. Մելիքյան,  
Դ 826 Ա. Հովսեփյան, Կ. Մելքոնյան, Ա. Թորոսյան, Գ. Սաֆարյան.-  
Եր.: Տիգրան Մեծ, 2014. - 96 էջ:

Ձեռնարկի մշակումն ու տպագրությունն իրականացվել է «Կրթության որակ և համապատասխանություն» երկրորդ վարկային ծրագրի ֆինանսական միջոցներով՝ «Աջակցություն «Դպրոց-կենտրոնների միություն» իրավաբանական անձանց միությանը» ենթածրագրի շրջանակներում:

ՀՏԴ 373.1(07)

ԳՄԴ 74.2 ց7



## ԲՈՎԱՆ ԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

### Մաս I. Դպրոցի զարգացման ծրագիր

- Ներածություն .....
1. Դպրոցի զարգացման ծրագրի ընդհանրական սխեման .....
  2. Դպրոցի առաքելությունը
  3. Իրավիճակի վերլուծություն, ուժեղ և թույլ կողմերի, հիմնախնդիրների սահմանում .....
  4. Դպրոցի զարգացման ուղղությունները, ակնկալվող արդյունքները.....
  5. Ծրագրի նպատակները և խնդիրները.....
  6. Գործողությունները, կատարողները, ժամանակացույցը.....
  7. Ծրագրի ֆինանսական ապահովումը.....
  8. Դպրոցի զարգացման ծրագրի պլանավորման և իրականացման ռիսկերը և դրանց ազդեցության նվազեցմանն ուղղված գործողությունները .....
  9. ԴՋԾ գնահատման չափանիշները, վերահսկողությունը .....

### Մաս II. Հավելված

1. Դպրոցի զարգացման ծրագրի կազմման հաջորդական քայլերը .....
2. Դպրոցի զարգացման ծրագրի գնահատման ճանապարհային քարտեզը .....
3. Աշխատանքի տարեկան պլանավորում.....
4. Հատվածներ հանրակրթական պետական ծրագրեր իրականացնող  
ՀՀ տարբեր դպրոցների զարգացման ծրագրերից .....



# ՄԱՍ Ի.

## ԴՊՐՈՑԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ

### 1. ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԸՆԴՀԱՆՐԱԿԱՆ ՍԻԵՄԱՆ

Զարգացման ծրագիրը հանրակրթական ուսումնական հաստատության կարևորագույն ռազմավարական փաստաթուղթն է:

Համաձայն դպրոցի տնօրենների ընտրությունը և նշանակումը կարգավորող նորմատիվ փաստաթղթերի՝ դպրոցի տնօրենի պաշտոնի հավակնորդները ներկայացնում են «Դպրոցի զարգացման ծրագիր» (այսուհետ՝ ԴԶԾ) և պետք է ունենան այն կազմելու համապատասխան հմտություններ: Դպրոցի զարգացման ծրագրի ներկայացումը սահմանված կարգով թափուր տեղի համար մրցույթին մասնակցող, հավաստագիր ստացած տնօրենի հավակնորդի համար «Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենքի 12-րդ հոդվածի մաս 12-ի 3-րդ կետի պահանջն է: ԴԶԾ-ն կարևոր նշանակություն պետք է ունենա դպրոցի խորհրդի համար տնօրենի հավակնորդի(ների) ընտրության հարցում, քանզի այն արտացոլում է յուրաքանչյուր հավակնորդի՝ տվյալ դպրոցի առնվազն 5 տարվա տեսլականը:

Դպրոցի զարգացման ծրագրի հիման վրա պլանավորվում է աշխատանքը դպրոցում: Դպրոցի զարգացման ծրագիրը ընդգրկում է պլանավորման հետևյալ բաղադրիչները՝ իրավիճակի վերլուծություն, կոնկրետ նպատակների և խնդիրների սահմանում, կարևորագույն գործողություններ, միջոցառումներ, որոնք ապահովում են սահմանված նպատակների իրականացումը, այդ գործողությունների հաջորդականությունն ու ժամանակացույցը, պատասխանատուները, արդյունքների գնահատման չափանիշները և այլն:

Դպրոցի զարգացման ծրագիրն էապես տարբերվում է դպրոցի ավանդական աշխատանքային պլանից: Եթե դպրոցի աշխատանքային պլանում հիմնականում ուշադրություն է դարձվում դպրոցի ընթացիկ խնդիրների լուծմանը, ապա զարգացման ծրագիրը հանդես է գալիս որպես դպրոցի ռազմավարության պլանավորում, որնավելի շատ նպատակաուղղված է դեպի ապագան և պետք է ունենա նորարարական ուղղվածություն:

Դպրոցի զարգացման ծրագրի կառուցվածքի համապարփակ սխեմա գոյություն չունի: Յուրաքանչյուր դպրոց կարող է ցուցաբերել ինքնուրույն մոտեցում: Սակայն զարգացման ծրագիրը մշակելիս ցանկալի է առաջնորդվել հետևյալ փոխկապակցված քայլերի հաջորդականությամբ:

**Քայլ 1:** Պարզել տվյալ դպրոցի առաքելությունը, այսինքն՝ ներկայացնել դպրոցի այն տեսակի հեռապատկերը, որին ձգտում է հասնել տվյալ հաստատությունը:



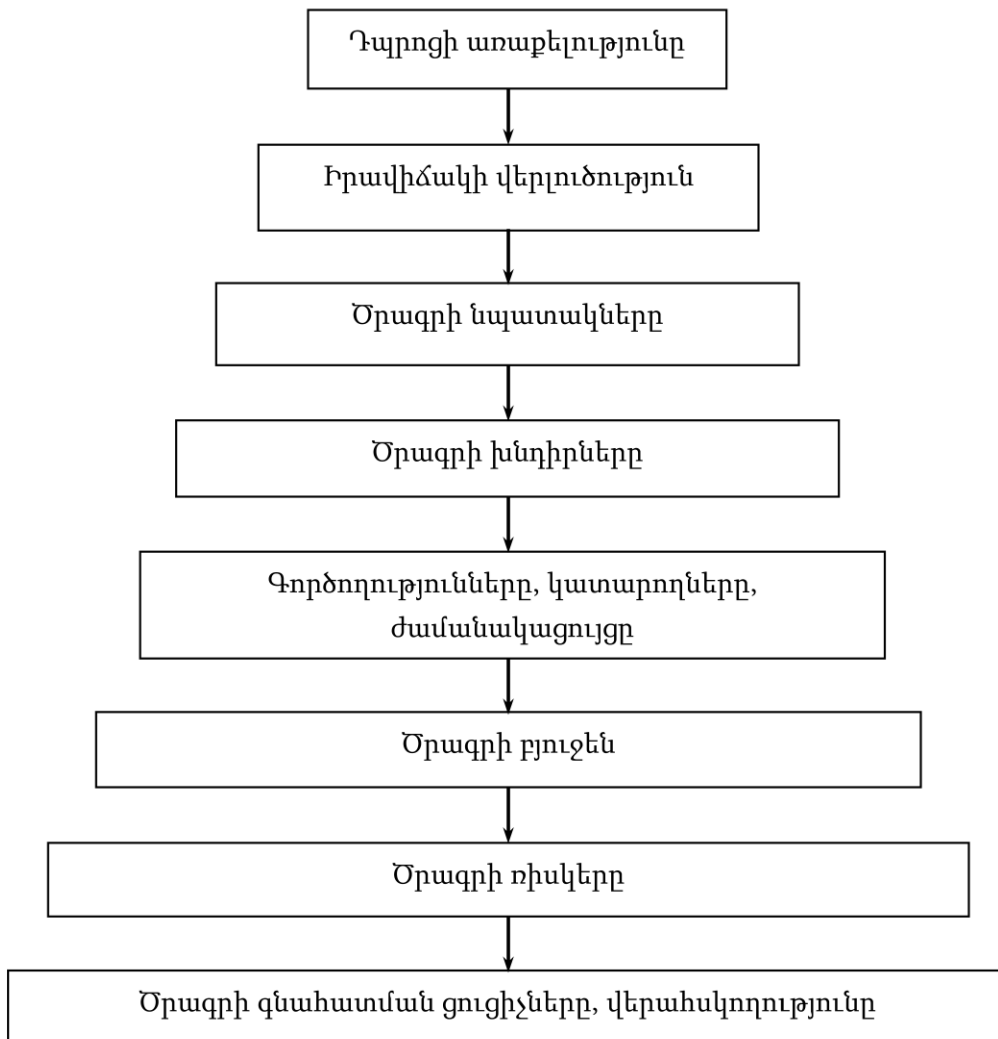
- Քայլ 2:** Վերլուծել առկա իրավիճակը, բացահայտել դպրոցի ուժեղ և թույլ կողմերը: Վերլուծության արդյունքում պետք է պարզել և ձևակերպել առկա հիմնախնդիրները, դրանց լուծման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները:
- Քայլ 3:** Գործունեության ոլորտների և նրանցում առկա հիմնախնդիրների վերլուծության արդյունքում սահմանել կոնկրետ նպատակներ:
- Քայլ 4:** Յուրաքանչյուր նպատակի համար սահմանել այն խնդիրները, որոնց լուծման արդյունքում կարելի է հասնել այդ նպատակին:
- Քայլ 5:** Յուրաքանչյուր խնդրի համար ձևակերպել համապատասխան գործողություններ, դրանց իրականացման պատասխանատուներ, ժամկետներ, ակնկալվող արդյունքներ:
- Քայլ 6:** Հստակ ներկայացնել զարգացման ծրագրի ֆինանսավորման մեխանիզմները: Յուրաքանչյուր նպատակի իրականացման համար, ըստ անհրաժեշտության, կազմել համապատասխան բյուջե:
- Քայլ 7:** Կանխատեսել ծրագրի իրականացման ռիսկերը, նախատեսել դրանց ազդեցության նվազեցմանն ուղղված գործողություններ:
- Քայլ 8:** Նախատեսել ծրագրի մշտադիտարկման, վերահսկողության մեխանիզմներ, մշակել այն ցուցանիշները, որոնց միջոցով կարելի է գնահատել ծրագրի իրականացման արդյունավետությունը:

Ցանկալի է, որ ծրագիրը ներառի նաև համառոտ (տեղեկանք) տեղեկություն դպրոցի մասին, զարգացման ծրագիրը մշակող աշխատանքային խմբի կազմը, ծրագրի կազմման իրավանորմատիվային հիմքերը:

Վերևում բերված գաղափարներն ընդհանրացված են հետևյալ կառուցվածքային սխեմայում:



## ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԱՅԻՆ ՍԽԵՄԱՆ



Գծապատկեր 1.

## 2. ԴՊՐՈՑԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ

Դպրոցի զարգացման ծրագիրը մշակելիս առաջին հերթին անհրաժեշտ է ձևակերպել կամ հստակեցնել նրա **առաքելությունը**: Միայն դրանից հետո կարելի է որոշել հաստատության նպատակներն ու խնդիրները:

Առաքելությունն այն է, ինչի իրականացմանը կոչված է տվյալ հաստատությունը: Կառավարման համատեքստում «առաքելություն» հասկացության միջոցով համառոտ ձևակերպվում է այն միտքը, թե ինչի համար գոյություն ունի տվյալ հաստատությունը, և ինչով է այն տարբերվում համանման հաստատություններից:



Կրթական հաստատության առաքելությունը, ըստ էության, արտահայտում է նրա փիլիսոփայությունը: Նրանում անհրաժեշտ է ընդհանրական ձևով ներկայացնել դպրոցի այն տեսակը, որին դուք ցանկանում եք հասնել: Ցանկալի է, որ դպրոցի առաքելությունը ներկայացվի հնարավորինս հստակ և ամբողջական: Այն կարող է ներկայացվել հավատամքի, կարգախոսի տեսքով կամ մի քանի նախադասությամբ: Այն հենց Ձեր դպրոցի համար է, և այդ իսկ պատճառով նրա ձևակերպման համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել դպրոցի մանկավարժների, սովորողների և ծնողների կարծիքները:

Դպրոցի առաքելությունը ձևակերպելուց առաջ անհրաժեշտ է պատասխանել հետևյալ հարցերին՝

- Ի՞նչ կրթական կարիքներ է այն բավարարելու,
- Ի՞նչ նյութական ռեսուրսներ են առկա դրա համար,
- Ի՞նչ ռեսուրսներ են անհրաժեշտ, որպեսզի իրականացվի. ԴԶԾ-ն, և որքանով է դա իրատեսական:

Դպրոցի առաքելությունը չի կարող ներկայացվել որպես բարի ցանկություն: Այն պահանջում է նախնական լուրջ հետազոտական աշխատանք: Անհրաժեշտ է մանրամասն վերլուծել և վերհանել այն արտաքին և ներքին գործոնները, որոնք էական ազդեցություն ունեն առաքելության իրականացման վրա:

Արտաքին գործոնների թվին են պատկանում պետության կրթական քաղաքականության առանձնահատկությունները, պոտենցիալ շահառուների կրթական կարիքները, տեղական առանձնահատկությունները և այլն:

Ներքին գործոններից են դպրոցի ավանդույթները, մանկավարժական կոլեկտիվի փորձը, դպրոցի առկա ռեսուրսները և այլն:

Ստորև ներկայացված են դպրոցի առաքելության մի շարք օրինակներ.

1. Բարձրակարգ կրթություն ստանալու համար անհրաժեշտ կրթական միջավայրի ձևավորում:
2. Կրթական նոր տեխնոլոգիաների ներդրման, կրթության անհատականացման շնորհիվ որակյալ կրթություն ստանալու համար անհրաժեշտ պայմանների ձևավորում:
3. Հետագա կյանքում սովորողների ինքնահաստատման համար անհրաժեշտ **կոմպետենցիաների** ձեռքբերման բարենպաստ կրթական միջավայրի ապահովում:

#### 4. Հաջողակների դպրոց.

- յուրաքանչյուր սովորողի կարիքներին համահունչ անհրաժեշտ ուշադրության ապահովում,
- այնպիսի պայմանների ստեղծում, որտեղ յուրաքանչյուր սովորող որոշակի ոլորտում կարող է ինքնահաստատվել և դառնալ հաջողակ:



5. Օտար լեզուների խորացված ուսուցման, արտասահմանյան իր հասակակիցների հետ անմիջական շփումների միջոցով համաշխարհային մշակույթին ծանոթ, հայրենասեր քաղաքացու ձևավորում:
- 6. Դպրոց բոլորի համար.** դպրոց, որտեղ կարող են հաջողությամբ սովորել և սովորական, և օժտված երեխաները:
7. Համայնքի հետ ակտիվ համագործակցող, համայնքի սոցիալ-մշակութային կենտրոն հանդիսացող դպրոցի ձևավորում:
8. Դպրոցը ոչ թե նախապատրաստում է երեխային կյանքին, այլ նա արդեն իսկ ապրում է այսօր:
9. Յուրաքանչյուր երեխա ունակ է սովորելու, սակայն յուրաքանչյուրն ունի զարգացման իր հետագիծը:
10. Օժտված երեխաների տարբերակված, խորացված ուսուցման կազմակերպման համար բարենպաստ պայմանների ստեղծում:

### 3. ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ, ՈՒԺԵՂ ԵՎ ԹՈՒՅԼ ԿՈՂՄԵՐԻ ԲԱՑԱՀԱՅՏՈՒՄ, ՀԻՄՆԱԽՆ ԴԻՐՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ

Դպրոցի զարգացման ծրագրում իրատեսական նպատակներ և խնդիրներ սահմանելու համար նախ անհրաժեշտ է վերլուծել առկա իրավիճակը, բացահայտել ուժեղ և թույլ կողմերը, վերհանել առկա հիմնախնդիրները:

Իրավիճակի մասին պատկերացումները հստակեցնելու համար իրականացվում է իրավիճակի վերլուծություն: Առավել տարածված, արդյունավետ և գործնական մեթոդներից մեկը ուժեղ, թույլ կողմերի, հնարավորությունների և վտանգների (ՈԻԹՀՎ) վերլուծությունն է:

<p><b>Ուժեղ կողմեր</b></p> <p><i>Այստեղ պետք է դուրս բերվեն դպրոցի այն առանձնահատկությունները, որոնք նպաստում են դպրոցի գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:</i></p>	<p><b>Թույլ կողմեր</b></p> <p><i>Այստեղ նշվում են դպրոցի այն առանձնահատկությունները, կողմերը, որոնք զարգացման կարիք ունեն, կամ որոնք կարող են ստեղծել խնդրահարույց իրավիճակներ:</i></p>
<p><b>Հնարավորություններ</b></p> <p><i>Այստեղ նշվում են այն հնարավորությունները, ռեսուրսները, որ կան դպրոցում: Դրանք կարող են լինել նյութափոխակալական, մասնագիտական և այլն:</i></p>	<p><b>Վտանգներ</b></p> <p><i>Այստեղ նշվում են այն ռիսկերը, որոնք առկա են և կարող են խոչընդոտել խնդրի լուծման գործընթացում:</i></p>

Գծապատկեր 2.





Այս վերլուծությունը նախընտրելի է անել մի քանի մակարդակներում, այնուհետև համադրել ստացված արդյունքը: Վերլուծությունը կարելի է իրականացնել

- Հարցաթերթի
- ֆոկուս խմբի
- հարցազրույցի
- փաստաթղթերի վերլուծության
- դիտարկման
- մտազրույցի
- փոքր խմբերով քննարկման մեթոդի կիրառմամբ՝ ներառելով աշակերտներին, ուսուցիչներին, ծնողներին, վարչական աշխատակազմին (պարտադիր չէ բոլորի ընդգրկումը, կարելի է ձևավորել պատահական ընտրանք):

Առավել օբյեկտիվ արդյունքի հասնելու համար կարելի է համադրել մի քանի մեթոդներ:

Շատ հաճախ դժվար է լինում կողմնորոշվել դպրոցի ուժեղ և թույլ կողմերը որոշելիս: Նման դեպքերում մենք փորձում ենք գնահատել դպրոցի հաջողությունները ինտուիտիվ, չհամակարգված և առանց որևէ չափանիշի: Հասկանում ենք, որ դպրոցի ուժեղ և թույլ կողմերը տարբեր գործոնների համադրման արդյունք են, բայց դժվարանում ենք սահմանել այդ գործոնները: Այս դեպքում գնահատումը չի տալիս իրական պատկեր, և նման գնահատման հիման վրա կատարված պլանավորումը չի նպաստում դպրոցի զարգացմանը:

Իրավիճակի վերլուծությունը համակարգված իրականացնելու համար նպատակահարմար է այն կատարել ըստ որոշակի ոլորտների: Այդպես առավելագույնս կընդգծվեն դպրոցի ուժեղ և թույլ կողմերը: Պետք է նաև հիշենք, որ մի դեպքում դպրոցը ունենում է հաջողություններ որևէ ուղղությամբ և դժվարություններ մեկ այլ ուղղությամբ, իսկ մյուս դեպքում հենց տվյալ ուղղությամբ դպրոցն ունենում է և՛ հաջողություններ, և՛ դժվարություններ:

Վերլուծության ոլորտներ են՝

- Դպրոցի շենքային պայմանները և նյութատեխնիկական բազան
- Դպրոցի ֆինանսատնտեսական գործունեությունը
- Դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտերը (դպրոցի կանոնադրություն, տեղայնացված օրինակելի իրավական ակտեր, ներքին իրավական ակտեր), դրանց վարումը
- Կառավարման և խորհրդակցական մարմինները
- Աշակերտական համակազմը
- Մանկավարժական համակազմը
- Համագործակցությունը համայնքի, կրթության կառավարման մարմինների և շահառու կազմակերպությունների հետ



- Ուսումնական միջավայրը
- Կրթության որակը՝ ըստ սովորողների ուսումնառության արդյունքների
- Տեխնոլոգիաները և նորարարությունները
- և այլն:

Վերլուծությունը պետք է հիմնված լինի կոնկրետ փաստերի, տվյալների վրա, սակայն այն չպետք է ծանրաբեռնել ոչ էական թվերով, տոկոսներով: Հատկապես մանրամասն պետք է անդրադառնալ այն ոլորտներին, որտեղ առկա են էական հիմնախնդիրներ, և դրանց լուծումները մոտ ապագայում տեսանելի, իրատեսական են:

Վերլուծության արդյունքում պետք է ձևակերպել տվյալ դպրոցում առկա հիմնախնդիրը(ները): Որպես այդպիսիք կարող են լինել.

- առաջադիմության ցածր մակարդակը,
- սովորողների արտահոսքն այլ դպրոցներ,
- օժտված երեխաների հետ անբավարար աշխատանքը,
- բուհ ընդունվողների փոքր տոկոսը,
- սովորողների ուսման մոտիվացիայի անկումը,
- սովորողների բարոյական դաստիարակության ցածր մակարդակը,
- դպրոցի կառավարման գործում ծնողների ներգրավվածության, ակտիվության ցածր մակարդակը,
- նորամուծությունների նկատմամբ մանկավարժների հետաքրքրության բացակայությունը,
- ՏՀՏ-ների ներդրման և օգտագործման ցածր մակարդակը,
- դասղեկական աշխատանքի ցածր արդյունավետությունը
- և այլն:

Ստորև ներկայացվում են որոշակի խորհուրդներ, որոնք կարող են օգտակար լինել վերը նշված ոլորտներում դպրոցում տիրող իրավիճակի վերլուծությունն իրականացնելիս:

**1. Դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտերը (դպրոցի կանոնադրություն, տեղայնացված օրինակելի իրավական ակտեր, ներքին իրավական ակտեր), դրանց վարումը (նորմատիվ փաստաթղթեր)**

- Ուսումնական հաստատությունը պետք է ունենա նորմատիվ և իրավական համակարգի զարգացման հնարավորություն, իր գործունեության համար անհրաժեշտ իրավական փաստաթղթերի ցանկը և ցանկում նշված բոլոր փաստաթղթերը: Ցանկում նշված փաստաթղթերի օրինակելի տարբերակների հիման վրա պետք է կազմված և սահմանված կարգով հաստատված լինեն իր կառուցվածքին հատուկ փաստաթղթերը:



- Ուսումնական հաստատությունում պետք է առկա լինեն պարտադիր գործածության երաշխավորված փաստաթղթերը, և դրանք պետք է վարվեն կարգերի պահանջներին համապատասխան:
- Ուսումնական հաստատությունը պետք է արդյունավետ օգտագործի գոյություն ունեցող նորմատիվ փաստաթղթերը, դրանց օրինակելի ձևերը, իր իրավասության սահմաններում մշակի հաստատության համար անհրաժեշտ նոր նորմատիվ փաստաթղթեր (ներքին իրավական ակտեր) և դրանք կիրառի աշխատանքի ընթացքում: Այս աշխատանքին մասնակցելու հնարավորություն պետք է ունենան հաստատության բոլոր աշխատակիցները:
- Այդ փաստաթղթերը պետք է լինեն արդյունավետ, ժամանակակից, իրականանալի (իրականացնելի), ապահովեն աշակերտների գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների աճ:

ՀՀ կրթության և գիտության նախարարության կողմից հաստատված է Հայաստանի Հանրապետության հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում գործածության ենթակա փաստաթղթերի անվանացանկը:

1. Աշակերտի անձնական գործ
2. Աշակերտական շարժի մատյան
3. Ատեստատների բաշխման մատյան
4. Վկայականների բաշխման մատյան
5. Աշխատողների հրամանագիրք
6. Աշակերտների հրամանագիրք
7. Աշխատողի անձնական գործ
8. Դպրոցի խորհրդի արձանագրությունների մատյան
9. Մանկավարժական խորհրդի արձանագրությունների մատյան
10. Առարկայական մեթոդական միավորման արձանագրությունների մատյան
11. Տարիֆիկացիոն ձևաթղթերի մատյան
12. Ուսուցչի բաց թողած և փոխարինած ժամերի հաշվառման մատյան
13. Սովորողի տեղափոխման թերթիկ
14. Աշակերտական խորհրդի արձանագրությունների մատյան:

Այս փաստաթղթերը լրացնելը դպրոցի առօրյա գործունեության կանոնակարգման համար դեռևս բավարար չէ: Պետք է ունենալ նաև խորհրդակցական մարմնի կանոնադրությունը, որտեղ նկարագրվում են նաև փաստաթղթի վարման գործընթացը և պատասխանատուների աշխատանքը: Օրինակ, մանկավարժական խորհրդի արձանագրությունների մատյանը վարելու համար դպրոցը մանկավարժական խորհրդի օրինակելի կանոնադրության հիման վրա պետք է մշակի իր կանոնադրությունը և դրա մեջ սահմանված կարգով վարի մանկավարժական խորհրդի արձանագրությունների մատյանը: Եթե դպրոցը համարում է, որ մանկավարժական խորհրդի օրինակելի կանոնադրությունը շատ լավն է և ոչ մի լրացման կարիք չկա,



միննույն է, դպրոցը պետք է այն փոփոխի. տեղադրի իր դպրոցի անվանումը, հեռացնի «օրինակելի» բառը, սահմանված կարգով հաստատի այն:

Այս ցանկում կան այնպիսի փաստաթղթեր, որոնց լրացման կարգը սահմանվում է ՀՀ կրթության և գիտության նախարարության կողմից, դպրոցը չի կարող դրանք փոփոխել և պետք է ճշտությամբ կատարի դրանց պահանջները (ցանկի 1-7, 11, 12, 13 կետերը):

Այսպիսով՝ դպրոցի տնօրենը պետք է վստահ լինի, որ ցանկում թվարկված փաստաթղթերի լրացման կարգերը առկա են, և փաստաթղթերը լրացվում են այդ կարգերի հիման վրա:

Ամենօրյա գործունեությունը կանոնակարգելու նպատակով դպրոցն իր իրավասության սահմաններում կարող է մշակել, օգտագործել այլ կանոնակարգող փաստաթղթեր:

Նշված ոլորտի վերլուծության արդյունքում կարող են պարզվել ոլորտում առկա մի շարք հիմնախնդիրներ: Այս դեպքում դպրոցը կարող է իր գործառույթներն իրականացնել թերի, որի հետևանքով կարող է ընկնել աշակերտների առաջադիմությունը, ուսուցիչների աշխատանքային կարգապահությունը, դպրոցի վարկանիշը, իսկ ստուգումների ժամանակ այդ բացթողումները կարող են համարվել կրիտիկական և հանգեցնել վարչական պատասխանատվության:

**Օրինակ 1:** Դպրոցն ունի ԿԳՆ կողմից հաստատված պարտադիր գործածության բոլոր անհրաժեշտ փաստաթղթերը, բայց դրանք համապատասխանեցված չեն դպրոցի կառուցվածքային առանձնահատկություններին և աշխատանքի ընթացքում լուրջ խոչընդոտներ են առաջացնում: Դպրոցը չունի օրինակելի ձևի հիման վրա համապատասխան փաստաթուղթ ստեղծելու համապատասխան փորձառություն և համակերպվում է ստեղծված իրավիճակի հետ:

**Օրինակ 2:** Ավագ դպրոցի հոսքերի ուսումնական պլանները կազմելիս հումանիտար հոսքում դժվարություններ չեն առաջանում, մինչդեռ բնագիտամաթեմատիկական հոսքում ունենում ենք դժվարություններ: Այս դժվարություններն առաջանում են ուսումնական պլանի ճկուն չլինելուց: Հետևաբար, ուսումնական պլանի կազմման մեջ դպրոցի հաջողությունը և դժվարությունը կախված են ուսումնական պլանի ճկունությունից: Ճկունությունը տրվում է օրինակելի ուսումնական պլանով, որը սահմանում է կրթության պետական կառավարման լիազոր մարմինը:

Նշված հիմնախնդիրներն իրենց արտացոլումը պետք է գտնեն դպրոցի զարգացման ծրագրում՝ ձևակերպվելով որպես նպատակներ:

Օրինակ՝

*Ջարգացնել դպրոցի տնօրենի և նրա տեղակալների կարողությունները՝ օրինակելի փաստաթղթերի հիման վրա դպրոցական փաստաթղթեր ստեղծելու համար:*



Կամ՝

Ապահովել ԿԳՆ-ի կողմից հաստատված պարտադիր գործածության օրինակելի փաստաթղթերի համապատասխանությունը դպրոցի կառուցվածքային առանձնահատկություններին:

## 2. Կառավարման և խորհրդակցական մարմինները

«Հայաստանի Հանրապետության պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատություն» պետական ոչ առևտրային կազմակերպության օրինակելի կանոնադրության 77-րդ կետով ամրագրված է.

«Հանրակրթական դպրոցում կրթական գործունեության արդյունավետ կազմակերպման, ինչպես նաև զարգացման ծրագրերին աջակցելու և համայնքի հետ արդյունավետ համագործակցություն ապահովելու նպատակով ձևավորվում են խորհրդակցական մարմիններ՝ **մանկավարժական խորհուրդ, առարկայական մեթոդական միավորումներ, ծնողական, աշակերտական, հոգաբարձուների խորհուրդներ:** Հանրակրթական դպրոցում կարող են ձևավորվել խորհրդակցական կամ խորհրդատվական այլ մարմիններ»:

Բոլոր խորհրդակցական մարմիններն ունեն իրենց կանոնադրությունը, որը կազմում է դպրոցը՝ հիմք ընդունելով օրինակելի կանոնադրությունը: Կանոնադրությամբ սահմանվում են տվյալ մարմնի գործունեության ոլորտները և կարգը: Շատ կարևոր է, որ խորհուրդներն ունենան իրական ինքնավարություն, ազատ լինեն իրենց գործողություններում՝ պահպանելով իրենց իրավունքներն ու պարտականությունները: Այն դեպքում, երբ խորհրդակցական մարմինները գործում են ձևական, չեն կատարում կամ մասամբ են կատարում իրենց պարտականությունները, դպրոցում ուսումնադաստիարակչական, կառավարման և ղեկավարման գործընթացներն էականորեն տուժում են: Դպրոցը դառնում է փակ, դպրոցում իրականացվող գործընթացները ուսուցիչների, աշակերտների և համայնքի համար դառնում են անհասկանալի, և արդյունքում նրանց և դպրոցի միջև առաջանում է անվստահության մթնոլորտ:

Դպրոցի տնօրենը պետք է կարողանա գնահատել և ժամանակին միջոցներ ձեռնարկել խորհրդակցական մարմինների աշխատանքի արդյունավետությունը բարձրացնելու, ձևական գործընթացները դադարեցնելու համար:

**Օրինակ 1:** Մանկավարժական խորհուրդը հավանություն է տալիս տարեկան աշխատանքային պլանին, ուսումնական պլանին, դասաբաշխմանը: Սրանք այն հիմնական փաստաթղթերն են, որոնցով առաջնորդվում է դպրոցն իր աշխատանքները կազմակերպելիս: Շատ հաճախ մանկավարժական խորհուրդը պարզապես հաստատում է տնօրենի առաջարկած նախագիծը՝ երբեմն դրան համաձայն չլինելով: Դա համարում են անիմաստ միջամտություն, որովհետև, նրանց կարծիքով,



դպրոցի տնօրենը, միևնույն է, իր առաջարկությունն է պնդելու: Հաճախ նրանք ճիշտ են, բայց ոչ միշտ են արդարամիտ: Խնդիրն այն է, որ դպրոցի տնօրենն այս կամ այն որոշումը ընդունում է՝ առաջնորդվելով օրենքով, կարգով, դպրոցի կանոնադրությամբ, իսկ մանկավարժներից շատերն այս փաստաթղթերի բովանդակությանը հիմնականում չեն տիրապետում: Այստեղ խնդիրը դպրոցի տնօրենի կողմից օրենսդրական պահանջները չներկայացնելն է:

**Օրինակ 2:** Առարկայական մեթոդական միավորման նախագահը չի կազմակերպում նիստեր, իսկ ուսուցիչները առանձնակի հետևողականություն չեն ցուցաբերում այդ հարցում, քանի որ դա լրացուցիչ աշխատանք է, իսկ նրանք այնքան էլ ոգևորված չեն այդ աշխատանքով: Հաճախ ուսուցիչները տեղյակ չեն, որ համաձայն մեթոդական միավորման կանոնադրության՝ ամիսը մեկ անգամ անհրաժեշտ է հրավիրել մեթոդական միավորման նիստ: Եթե մեթոդական միավորումում կազմակերպվում է արդյունավետ աշխատանք, վերլուծություն, ուսուցում, ապա ուսուցիչները, որպես կանոն, հետաքրքրությամբ են մասնակցում:

Նշված հիմնախնդիրներն իրենց արտացոլումը պետք է գտնեն դպրոցի զարգացման ծրագրում. դրանք ենթադրում են հետևյալ նպատակները:

Օրինակ՝

*Մանկավարժական խորհրդի անդամների համար կազմակերպել սեմինարներ՝ նրանց դպրոցի հիմնարար փաստաթղթերին ծանոթացնելու համար:*

Կամ՝

*Առարկայական մեթոդական միավորումների նախագահների համար կազմակերպել սեմինարներ «Առարկայական մեթոդական միավորման աշխատանքների պլանավորումը և կազմակերպումը» թեմայով:*

Կամ՝

*Ջարգացնել առարկայական մեթոդական միավորումների մեթոդական աշխատանքի կազմակերպման գինանոցը՝ գործող փորձի ուսումնասիրության միջոցով:*

### **3. Բյուջետային հնարավորություններ**

Դպրոցավարության մյուս կարևոր ուղղությունը նրա բյուջետային հնարավորություններն են: Քանի որ դպրոցը հիմնական և հաճախ միակ ֆինանսավորումը ստանում է պետական բյուջեից, ապա հաջողությունների և դժվարությունների հիմնական պատճառը այդ միջոցների բավարար և անբավարար լինելն է: Դպրոցներն այսօր ֆինանսավորվում են աշակերտների թվով, և դպրոցի բյուջետային միջոցները բավարարում են, եթե աշակերտների թիվը դասարանում բարձր է միջինից: Եթե այդ միջոցներն անբավարար են, ապա դպրոցը բյուջետային միջոցների հետ կապված իր խնդիրները փորձում է լուծել՝ որոշ ուղղություններում քիչ ներդրումներ կատարելով:



Դպրոցի բյուջեի ծախսերն ունեն հետևյալ հիմնական ուղղությունները.

1. Աշխատավարձ և դրան հավասարեցված վճարումներ
2. Եկամտահարկի վճարներ

Այս ուղղություններով բյուջետային հատկացումները միջոցների սղության դեպքում, որպես կանոն, չեն փոփոխվում:

3. Գրասենյակային և տնտեսական ծախսեր
4. Գույքի և սարքավորումների ձեռքբերման ծախսեր

Այս ուղղություններով բյուջետային հատկացումները միջոցների սղության դեպքում սովորաբար նվազեցվում են:

5. Կապի ծառայությունների ծախսեր
6. Էլեկտրաէներգիայի, վառելիքի և ջեռուցման ծախսեր
7. Զրմուղ-կոյուղու ծառայությունների գծով ծախսեր
8. Կոմունալ ծառայությունների վճարներ

Այս ուղղություններով բյուջետային հատկացումները միջոցների սղության դեպքում սովորաբար նվազեցվում են խնայողությունների հաշվին:

Վերլուծության արդյունքում կարող են պարզվել ոլորտում առկա մի շարք հիմնախնդիրներ:

**Օրինակ 1:** Հաճախ բյուջետային միջոցների սղություն առաջանում է բյուջեի սխալ պլանավորման պատճառով: Պահանջվող չափից ավելի քիչ միջոցներ նախատեսելով՝ «Աշխատավարձ և դրան հավասարեցված վճարումներ» կամ «Եկամտահարկի» ծախսային ուղղություններով՝ դպրոցն ունենում է ֆինանսական միջոցների «կեղծ» ավելցուկ, որն այլ հոդվածներում ծախսելուց հետո տարվա վերջում հանգեցնում է խնդիրների: Սխալ պլանավորման պատճառ է հանդիսանում սեպտեմբեր-դեկտեմբեր ամիսների ընթացքում ուսումնական պլանի և աշակերտ-թվով ֆինանսավորման վերահաշվարկով կատարվող փոփոխությունների սխալ կանխատեսումը:

**Օրինակ 2:** Դպրոցը ֆինանսավորումը ստանում է ամիս առ ամիս: Որպես կանոն այդ միջոցներն ուղղվում են աշխատավարձի, եկամտահարկի, կոմունալ վճարների մուծմանը և միայն դրանից հետո՝ այլ ծախսերի: Եթե դպրոցն այդ վերջին ծախսերը կատարում է չպլանավորված ձևով՝ առանց հաշվի առնելու սպասվելիք մուտքերի չափը, ունենում է խնդիրներ աշխատավարձի, եկամտահարկի, կոմունալ վճարների ուղղությամբ, որը կարող է հանգեցնել կազմակերպական հետևանքների և վարչական պատասխանատվության:

Նշված հիմնախնդիրն իրենց լուծման ուղիները պետք է գտնեն դպրոցի զարգացման ծրագրում՝ հետևյալ նպատակներն իրեն հասնելու համար:



Օրինակ՝

*Զարգացնել դպրոցի տնօրենի և հաշվապահի կարողությունները՝ դպրոցի բյուջեում ֆինանսական մուտքերը և դրանց փոփոխությունները կանխատեսելու, նախահաշիվ կազմելու, ֆինանսական միջոցները նախահաշվին համապատասխան ծախսելու, հաշվեպլաններ կազմելու համար:*

Կամ՝

*Դպրոցի բյուջեի կազմման և ֆինանսական գործունեությանը նպաստելու համար ստեղծել դպրոցի բյուջեն պլանավորելու և դրա մեջ փոփոխություններ կատարելու հանձնաժողով:*

#### **4. Աշակերտական համակազմը**

Պետական դպրոցի տնօրենը պարտավոր է տվյալ տարածքում բնակվող երեխաներին (սովորողներին) ծնողի կողմից դիմում ներկայացնելու դեպքում ընդունել դպրոց՝ ապահովելով օրենսդրությամբ սահմանված նորմերին համապատասխան պայմաններ: Դպրոց ընդունելության ժամանակ սովորողի գիտելիքների ստուգում չի թույլատրվում:

Աշակերտների ընդունելությունը կատարելուց հետո կոմպլեկտավորում են դասարաններ, որտեղ սովորողները տարբերվում են ըստ կրթական կարիքների, ընդունակությունների, կրթության նկատմամբ ունեցած վերաբերմունքի և կրթական պահանջների: Դպրոցը պետք է դասարանի աշակերտական կոլեկտիվի նկարագիրը լավ պատկերացնի՝ նրանց ուսումնական պլանը ճիշտ կազմելու, առարկայական ծրագիրը և դրա հիման վրա թեմատիկ պլանավորումը ճիշտ կատարելու համար:

Աշակերտները ոչ միայն մտավոր, այլև սոցիալական և հուզական (էմոցիոնալ) անհատականություններ են, և այս ամենն ազդում է նրանց սովորելու արդյունավետության վրա: Որպեսզի հասկանանք, թե ովքեր են մեր աշակերտները, պետք է հաշվի առնենք՝

- նախնական գիտելիքները,
- մտավոր զարգացումը,
- մշակութային դաստիարակությունը,
- զարգացվածությունը և զարգանալու հույսերը(սպասելիքները):

#### **Նախնական գիտելիքները:**

Աշակերտները եկել են կրթություն ստանալու՝ ունենալով նախնական գիտելիքներ, ունակություններ, պատկերացումներ և կարծիքներ, որոնք զգալիորեն ձևավորվել են միջավայրի ազդեցությամբ: Սա ազդում է նրանց՝ դժվարությունները հաղթահարելու և նոր գիտելիքներ ձեռք բերելու կարողությունների վրա:

Նոր գիտելիքները կառուցվում են առկա գիտելիքների հիման վրա: Դպրոցը նախ պետք է իմանա, թե ինչ գիտեն աշակերտները մինչև նրանց ուսուցումը կազ-





մակերպելը, որպեսզի օգնի, որ նրանք կարողանան զարգացնել իրենց գիտելիքները և կարողանան դրանք արդյունավետ կիրառել:

### **Մտավոր զարգացումը:**

Մտավոր զարգացման առաջին փուլում (դուալիզմ) աշակերտներն աշխարհին նայում են լավ-վատ, սև-սպիտակ տեսանկյունից, և կրթությունը նրանց համար պարզապես տեղեկատվության փոխանակում է: Նրանք հավատում են, որ ուսուցչի գործն է տալ, իսկ իրենց գործն է հիշել և վերարտադրել այդ տեղեկությունները:

Մտավոր զարգացման հաջորդ փուլում (բազմազանություն) աշակերտները հասկանում են, որ մասնագետները կարող են նույն բանի մասին տարբեր կարծիքներ ունենալ, և փաստերը կարող են մեկը մյուսին հակասել: Զարգացման այս փուլում աշակերտի համար ամեն ինչ հիմնվում է կարծիքի և տեսակետի վրա: Բայց նրանք դժվարանում են գնահատել բոլոր կարծիքները և բերել փաստարկներ՝ պաշտպանելու համար իրենցը: Այս փուլում աշակերտները սկսում են ուսուցչի գնահատումը համարել սուբյեկտիվ:

Մտավոր զարգացման հաջորդ փուլում (ռեյատիվիզմ) աշակերտները հասկանում են սեփական կարծիքը պաշտպանելու համար ապացույցներ ներկայացնելու անհրաժեշտությունը: Ինչպես դուալիստական փուլում, նրանք ունեն իրենց կարծիքը, բայց արդեն հասկանում են, որ դրանք պետք է հիմնված լինեն հետազոտության և վերլուծության վրա: Ուսուցիչը նրանց համար արդեն գիտակ ուղեկցող է, քննարկումների մասնակից, միևնույն ժամանակ ուսուցչի կարծիքը չի դիտարկվում որպես առկա կարծիքներից մեկը պարզապես:

Զարգացման հաջորդ փուլում (պարտավորություն) աշակերտները ընտրություն են կատարում և որոշում են կայացնում՝ արտաքին աշխարհում իրենց ունեցած մտավոր զարգացման մակարդակին համապատասխան:

### **Մշակութային դաստիարակությունը:**

Չնայած բոլորը հասկանում են սովորելու անհրաժեշտությունը, ամեն մարդ ինքն է որոշում՝ ինչ է սովորելու, ինչպես է սովորելու ու ինչպես է տեսնելու աշակերտի և ուսուցչի դերը սովորելու գործընթացում: Երբ տարբեր մշակույթով դաստիարակված աշակերտներ սովորում են նույն դասարանում կամ դպրոցում, պետք է հասկանալ, թե այդ տարբերությունը ինչքանով կարող է վնասել սովորելու առաջընթացին: Անհրաժեշտ է՝

- ճանաչել մարտահրավերների տեսակները,
- ուսումնասիրել այն պատճառները, որոնք կարող են խոչնդոտել սովորեցնելու և սովորելու գործընթացին:



### **Զարգացվածությունը և զարգանալու հոյսերը:**

Սերունդներն ունեն իրենց սեփական մշակույթը, որը ձևավորվում է տարբեր սոցիալական և համաշխարհային գործընթացներով: Սերունդների միջև եղած տարբերությունն ազդում է աշակերտների սովորույթների և սպասելիքների վրա. երբ նրանք գալիս են դպրոց, ինչպե՞ս են սկսում սովորել և ինչպե՞ս են պատկերացնում աշակերտի և ուսուցչի դերերը: Աշակերտները, ում մենք հիմա դասավանդում ենք, ունեն իրենց առանձնահատկությունները, որոնք դասարանում ազդում են ուսուցման գործընթացի վրա, որը և ունենում է դրական կամ բացասական հետևանքներ:

**Օրինակ 1:** Աշակերտների դպրոց ընդունելուց հետո դպրոցներում հաճախ նրանց գրանցում են այն դասարանում, որտեղ աշակերտների թիվն ավելի փոքր է: Արդյունքում աշակերտը հայտնվում է սովորողների մի խմբում, որտեղ կրթության նկատմամբ ձևավորված մշակույթը երբեմն չի համապատասխանում նրա ձգտումներին, կարողություններին, ունեցած նախնական գիտելիքներին և բնավորությանը: Այս աշակերտները դժվարանում են սովորել, ընկնում է նրանց առաջադիմությունը, և հաճախ, այլընտրանք չունենալով, կամ հարմարվում են, կամ հեռանում դպրոցից:

**Օրինակ 2:** Հաճախ ուսուցիչը, հաշվի չառնելով աշակերտի նախնական գիտելիքները, փորձում է նրանց սովորեցնել նոր նյութը: Դա, իհարկե, չի ստացվում, և աշակերտների մոտ առաջընթաց չի նկատվում: Սա բերում է աշակերտների ինքնագնահատման անկման և հուսահատության: Մինչդեռ, երբ ուսուցիչը հաշվի է առնում աշակերտների նախնական գիտելիքները, վերանայում է թեմատիկ պլանավորումը, դասն այլ կերպ է պլանավորում, այլ նպատակներ է ընտրում տվյալ դասի համար և սկսում է զարգացնել աշակերտների գիտելիքները՝ լրացնելով նախկինում չյուրացվածը: Հակառակ դեպքում ետ մնացող աշակերտները սահմանափակում են ուսուցիչների հնարավորությունները՝ զարգացնելու դասարանի մյուս աշակերտների ուսումնական հաջողությունները, և դասարանը սկսում է փոխել իր առաջադիմությունը:

**Օրինակ 3:** Հաճախ ուսուցիչները, հաշվի չառնելով աշակերտի՝ ուսուցման նկատմամբ ունեցած վերաբերմունքը, ընդունակությունները, տարիքային և սոցիալական առանձնահատկությունները, նրանց հետ ուսուցումը կազմակերպում են միևնույն ձևով: Դա աշակերտների մեջ առաջացնում է անհամաձայնություն, դժգոհություն և վերջում նաև ընդվզում:

Նշված հիմնախնդիրներն իրենց արտացոլումը պետք է գտնեն դպրոցի զարգացման ծրագրում՝ հիմք դառնալով դպրոցի նպատակների սահմանման համար:



Օրինակ՝

*Ջարգացնել դպրոցի ուսուցիչների կարողությունները սովորողների նախնական գիտելիքները որոշելու համար:*

Կամ՝

*Ջարգացնել դպրոցի ուսուցիչների կարողությունները սովորողների տարիքային հոգեբանությունը ճանաչելու, նրանց հետ արդյունավետ աշխատելու համար:*

Կամ՝

*Ջարգացնել դպրոցի հոգեբանական ծառայությունը, սովորողներին և ուսուցիչներին անհրաժեշտ խորհրդատվություն տրամադրելու, նրանց օգնելու և դասարանում առաջացող խնդիրների լուծմանն աջակցելու համար:*

## **5. Մանկավարժական համակազմը**

Եթե առկա է ֆինանսավորում, ուսումնական միջավայր և հանրակրթություն իրականացնելու օրենսդրություն, ապա ուսուցման գործընթացը կարող ենք կազմակերպել, եթե ունենք սովորեցնող և սովորող:

Ուսումնական գործընթացի այս երկու մասնակիցներին առանձին-առանձին դիտարկելիս պատկերը թերի կլինի: Ուսուցիչները և աշակերտները մեկ միասնական համակարգ են, և նրանց գործունեությունը փոխկապակցված է:

Մենք պետք է կարողանանք գնահատել մեր մանկավարժական պոտենցիալը, ինչի համար պետք է ունենանք գնահատման չափանիշներ: Մենք կարող ենք ուսուցչին գնահատել ըստ նրա կրթության և փորձառության, ըստ նրա՝ ուսուցման գործընթացում ունեցած հաջողությունների, ըստ դպրոցի զարգացման գործընթացում նրա ունեցած ներդրման: Չափանիշներ կարող են լինել օրինակ՝

- Ունի բարձրագույն մասնագիտական կրթություն:
- Ունի աշխատանքի 5 և ավելի տարվա փորձ:
- Ուսուցման գործընթացում կիրառում է դասավանդման այնպիսի մեթոդներ և հնարներ, որոնք աշակերտներին հնարավորություն են տալիս ստանալու բավարար գիտելիքներ, ձեռք բերելու անհրաժեշտ կարողություններ և հմտություններ:
- Գիտի գնահատման մեթոդաբանությունը և կարողանում է այն կիրառել:
- Գիտի առարկայի չափորոշիչները և դասավանդելիս առաջնորդվում է չափորոշիչներով:
- Իր աշխատանքում պատասխանատու է և պարտաճանաչ, նպաստում է դպրոցի ուսումնական և վարչական աշխատանքների կազմակերպմանը, ուսումնասիրում է գոյություն ունեցող փորձը և տարածում է իրենը:
- Գիտի տարիքային հոգեբանությունը:
- Գիտի և հարգում է երեխաների իրավունքները:
- Պահպանում է մանկավարժական էթիկայի կանոնները:



Ուսումնասիրությունների արդյունքում կարող են պարզվել մի շարք հիմնախնդիրներ:

**Օրինակ 1:** Ուսուցիչների մի մասը համարում է, որ օրվա դասի պլան գրելը կարևոր չէ, և եթե ուսուցիչը տիրապետում է իր առարկային, ապա կարող է ցանկացած դաս պարապել: Նրանք հաշվի չեն առնում, որ ուսուցումը հնարավոր չէ կազմակերպել միայն դասավանդվող առարկայի ուսումնական նյութը լավ իմանալով, չեն ընդունում ուսուցման ակտիվ մեթոդների արդյունավետությունը, չեն կիրառում դասապրոցեսում: Նրանք չեն գիտակցում, որ զարգացնելով իրենց մանկավարժական և մեթոդական գիտելիքները, կարող են էապես բարձրացնել ուսուցման արդյունավետությունը: Դպրոցի վարչական աշխատողների համար դժվար է աշխատել նման ուսուցիչների հետ:

**Օրինակ 2:** Ուսուցիչները չեն տիրապետում գնահատման մեթոդաբանությանը: Նրանք համարում են, որ գնահատման մեթոդաբանությունը ոչինչ չի տալիս, պարզապես կրկնում է հինգ միավորային համակարգի սանդղակավորումը 10-ի համար, և իրենք պարզապես իրենց հայեցողությամբ կարող են գնահատել աշակերտներին: Սա բերում է սուբյեկտիվ մոտեցման. աշակերտները չեն հասկանում գնահատման տրամաբանությունը և տարբեր ուսուցիչների մոտ նույն պատասխանի համար ստանում են տարբեր գնահատականներ:

Այս հիմնախնդիրները կարող են իրենց արտացոլումը գտնել դպրոցի զարգացման ծրագրում՝ հիմք դառնալով որոշակի նպատակի:

Օրինակ՝

*Բարձրացնել մանկավարժական համակազմի մեթոդական պատրաստվածությունը և այլն:*

## 6. Ուսումնական միջավայրը

Ուսումնական միջավայրի ճիշտ վերլուծությունը զարգացման ծրագրի կազմման համար կարևոր գործոններից է:

Ուսումնական միջավայրը դասասենյակների և առարկայական կաբինետների, դասագրքերի և այլ գրականության, սարքավորումների և մուլտիմեդիայի, դպրոցում ձևավորված սովորեցնելու և սովորելու ավանդույթի, դպրոցի ներսում և դպրոցից դուրս առկա հասարակական հարաբերությունների ամբողջությունն է:

Այն պայմանավորված է նշված բոլոր ուղղությունների առկայությամբ և փոխկապակցվածությամբ: Դպրոցը կարող է ուժեղ լինել մի ուղղությամբ, բայց այդ ուժը կթուլանա մեկ այլ ուղղության թույլ լինելու պատճառով:

Օրինակ, դպրոցն ունի լավ կահավորված համակարգչային կաբինետ, բայց չունի ցեռուցում, կամ՝ դպրոցն ունի լավ քիմիայի ուսուցիչ, բայց չունի լավ կահավորված



քիմիայի լաբորատորիա, կամ՝ դպրոցում ուսուցումը կազմակերպվում է կաբինետային համակարգով, լավագույնս կահավորված կաբինետներում, բայց աշակերտների մոտ ուսման նկատմամբ ձևավորված վերաբերմունքը շատ բացասական է, և նրանք իրենց հույսը դնում են միայն մասնավոր դասուսույցների վրա:

Դպրոցը պետք է ձգտի, որ՝

- դասասենյակաները և առարկայական կաբինետները վերանորոգված և կահավորված լինեն նոր գույքով,
- ապահովված լինի դասագրքերով և այլ ուսումնական գրականությամբ, սարքավորումներով և մուլտիմեդիայով,
- դպրոցում ձևավորված լինեն հասարակական այնպիսի հարաբերություններ, որոնք համապատասխանում են երեխաների իրավունքներին և ժողովրդավարական դպրոցի գաղափարներին,
- դպրոցում ձևավորված լինի սովորեցնելու և սովորելու ավանդույթ (մշակույթ):

Ծնողների և երեխաների սոցիալական պատվերը պետք է նկարագրվի դպրոցի ուսումնական ծրագրում, արտացոլվի ուսումնական պլանում և իրականացվի ուսումնառության ընթացքում: Այս պահանջը դրված է նաև ուսումնական պլանի դպրոցական բաղադրիչի բաշխման հիմքում: Դրա արդյունքում աշակերտները կունենան ուսումնական հաջողություններ, որը տոկոսային հարաբերությամբ ներկայացվում է դպրոցի ներքին գնահատման ժամանակ:

Դպրոցի ուսումնական պլանը դպրոցի հիմնարար փաստաթղթերից է, որը ապահովում է դպրոցի կողմից պետական և հանրային պատվերի կատարումը: Դպրոցի ուսումնական պլանը պետք է կազմվի ըստ սովորողների և ոչ թե ըստ ուսուցիչների կարիքների:

**Օրինակ 1:** Դպրոցները հաճախ ուսումնական պլանը կազմում են այնպես, որ ապահովեն այս կամ այն առարկայի ուսուցիչներին ժամերով ծանրաբեռնելու պահանջը: Դրա արդյունքում ժամեր չեն հատկացվում այն առարկային, որից դժվարանում են աշակերտները: Արդյունքում ընկնում է աշակերտների առաջադիմությունը, և երեխաների մի մասը ձգտում է գնալ այն դպրոցը, որտեղ այդ առարկային ավելի շատ ժամ է տրվում: Իսկ մյուս մասը հետագայում դիմում է դասուսույցների օգնությանը:

Այս հիմնախնդիրները կարող են իրենց արտացոլումը գտնել դպրոցի զարգացման ծրագրում՝ հիմք դառնալով որոշակի նպատակի:

Օրինակ՝

*Ապահովել ուսումնական պլանի համապատասխանությունը դպրոցում սովորողների կարիքներին:*



Դաստիարակությունը պետության կրթական քաղաքականության և կրթության համակարգի կարևորագույն ռազմավարական խնդիրն է, քանզի կրթության գերնպատակն անձի անհատականության կայացումն է: Միևնույն ժամանակ դաստիարակությունը պետության պարտավորությունն է իր քաղաքացիների առջև՝ ապահովելու անձի լիարժեք զարգացումն ու ինքնադրսևորումը: Դաստիարակության նպատակն է՝

- ապագա քաղաքացու ինքնաճանաչման, նրա անձի և անհատականության լիարժեք դրսևորման և զարգացման համար նպաստավոր պայմանների ստեղծումը,
- ազատ և համակողմանի զարգացած, ազգային արժանապատվությամբ և քաղաքացիական գիտակցությամբ օժտված անձի ձևավորումը:

Երեխաների դաստիարակության համար հիմնական պատասխանատվությունը կրում են ծնողները: Ծնողական խնամքից զրկված, ինչպես նաև անբարենպաստ ընտանիքների երեխաների դաստիարակության պատասխանատվությունը կրում են տեղական ինքնակառավարման մարմինները և պետական կրթական ու խնամակալական հաստատությունները:

Պետությունը, ի դեմս կրթական հաստատությունների, երեխաների դաստիարակման գործում աջակցում է ծնողներին, պետական հաստատություններում ստեղծում դաստիարակության կազմակերպման և իրականացման համար անհրաժեշտ պայմաններ:

Ինչ խնդիրներ ունի դպրոցը, ինչ աջակցություն է նա ստանում ծնողներից, ինչ կարիքներ ունեն ծնողները դաստիարակության գործընթացում իրենց պարտականություններն ամբողջությամբ կատարելու համար: Այս հարցերի պատասխանը մենք պետք է իմանանք և պլանավորենք մեր հետագա աշխատանքները կազմակերպելու համար:

**Օրինակ 2:** Երբ դպրոցը միջոցառումներ չի իրականացնում դաստիարակության գործընթացի հետևողական զարգացման համար, վատանում է աշակերտների վարքը, կարգապահությունը, ուսման նկատմամբ հետաքրքրությունը, ծնողները սկսում են քիչ հետաքրքրվել իրենց երեխաների ուսման հաջողություններով. համարում են, որ դպրոցը չի կատարում իր պարտականությունները: Մինչդեռ դպրոցը կարող է փոխել իրավիճակը՝ քայլեր ձեռնարկելով դպրոցի դաստիարակության համակարգի կատարելագործման ուղղությամբ՝

- ծնողների ուսուցում կազմակերպելով,
- առարկայական դասընթացներում հզորացնելով դաստիարակության մասը,
- արտադասարանական միջոցառումներին դաստիարակչական ուղղվածություններ տալով,
- ուսման նկատմամբ դրական վերաբերմունք ձևավորելով,



- ծնող-դպրոց կապը հզորացնելով:

Այս հիմնախնդիրները կարող են իրենց արտացոլումը գտնել դպրոցի զարգացման ծրագրում՝ հիմք դառնալով որոշակի նպատակի:

**Բարելավել դպրոցում իրականացվող դաստիարակչական աշխատանքները՝ մշակելով և ներդնելով արդյունավետ մեխանիզմներ:**

## **7. Կրթության որակը**

Ամեն անգամ մենք փորձում ենք գտնել բազմաթիվ հավաստի փաստեր՝ կրթության որակի ապահովման գործում մեր աշխատանքի կարևորության գերադասությունն ընդգծելու համար: Կրթության որակը կարելի է բարձրացնել՝ բացահայտելով իրավիճակը գնահատելու միջոցով այն փոխելու հնարավորությունները:

Կարևոր է հասկանալ, թե ինչպես կարելի է տեղեկություններ տալ կրթության որակի մասին: Դրա համար օգտակար կարող են լինել հետևյալ չափանիշները:

### **1. Ուսումնական գործընթացի փաստացի վիճակը:**

Դպրոցը սահմանել է ուսումնական գործընթացի նպատակներ և խնդիրներ, կիրառում է համապատասխան տեխնոլոգիաներ, ուսուցումը համապատասխանեցնում է աշակերտների կարիքներին, ապահովված է անհրաժեշտ ուսումնական և ուսումնամեթոդական փաստաթղթերով, պահանջվող սարքավորումներով և ուսումնական տարածքով, գույքով:

### **2. Կրթական գործընթացի կադրաբանականը:**

Կրթական գործընթացում հանձնարարությունները, կազմակերպական գործողությունները կատարվում են ժամանակին, և անսխալ, մշակված է մանկավարժների աշխատանքի կազմակերպման հստակ մեխանիզմ, կատարվող աշխատանքները ձևական չեն, միշտ վերլուծվում են ուսումնական և աշխատանքային պլանից շեղվելու պատճառները, մշակվում են դրանց ուղղման գործողություններ, վերացվում են սխալները և դրանց հետևանքները:

### **3. Կրթական գործընթացի արդյունավետությունը:**

Կրթական գործընթացը բնութագրվում է մանկավարժական և կառավարման կազմակերպման արդյունավետությամբ, աշակերտների պատրաստվածության մակարդակը համապատասխանում է նրանց իսկ պահանջներին և հասարակության կարիքներին (պատվերին), աշակերտների մոտ առկա են անհատական ձեռքբերումներ:

### **4. Կրթական գործընթացի որակը կրթական աստիճաններում:**

Դպրոցի տարրական, միջին և ավագ դպրոցներում կրթական գործընթացը կազմակերպվում է արդյունավետ ձևով: Ճիշտ են սահմանված տարրական և միջին, հիմնական և ավագ աստիճանների, ինչպես նաև մասնագիտական կրթական ծրագրեր իրականացնող հաստատությունների հետ համագործակցությունը և փոխկապակցվածությունը:



**5. Դասերի, ուսումնական միջոցառումների որակը:**

Դպրոցի մանկավարժները մեթոդապես լավ են պատրաստված, և նրանց կողմից դասերը, միջոցառումները պլանավորվում են և համապատասխանում են նպատակին: Դասերը վերլուծվում են, իրականացվում է թերությունների քննարկում և վերացման ուղիների մշակում:

**Օրինակ 1:** Երբ դպրոցը չի սահմանում ուսումնական գործընթացի նպատակները և խնդիրները, նա չի կարող ճիշտ պլանավորել իր գործողությունները տարվա ընթացքում: Օրինակ, եթե դպրոցի նպատակն է ապահովել բոլոր աշակերտների կողմից առաջին կարգի բարդության առաջադրանքների իմացություն, պետք է պլանավորի ուսուցիչների կողմից առաջին կարգի բարդության առաջադրանքները սահմանելու կարողության ձևավորում, ուսուցիչների համար համապատասխան պահանջի սահմանում, կատարված աշխատանքի փուլային գնահատում: Հաճախ դպրոցները արտաքին գնահատման արդյունքում պարզում են, որ իրենց աշակերտները չունեն բավարար գիտելիքներ առաջին կարգի բարդության առաջադրանքները կատարելու համար, նրանք դիմում են գլոբալ, վարչական գործողությունների, որոնք սովորաբար արդյունք չեն տալիս:

**Օրինակ 2:** Երբ դպրոցում մշակված չէ մանկավարժների աշխատանքի կազմակերպման հստակ մեխանիզմ, և կատարվող աշխատանքները ձևական են, առաջանում են ուսման որակի հետ կապված լուրջ խնդիրներ: Երբ ուսուցիչները աշխատանքի են ներկայանում միայն առաջին դասն սկսելուց առաջ և վերջին դասը պարապելուց հետո անմիջապես հեռանում են դպրոցից, երբ տնօրենի տեղակալները բավարար ուշադրություն չեն դարձնում և չեն արձագանքում ուսուցիչների կողմից աշխատանքային կարգապահության խախտումներին, երբ չի կատարվում վերլուծական աշխատանք, և հիմք է ընդունվում ուսուցչի ինքնագնահատումը միայն, դպրոցը չի ապահովում առաջընթաց, զարգացում, չի հասնում հաջողությունների:

Այս հիմնախնդիրները կարող են իրենց արտացոլումը գտնել դպրոցի զարգացման ծրագրում՝ հիմք դառնալով որոշակի նպատակի:

Օրինակ՝

*Ուսուցման որակի բարձրացում:*

Կամ՝

*Աշխատանքային կարգապահության բարձրացում:*





## 8. Նորարարություն և տեխնոլոգիաներ

Մանկավարժական գիտության, կրթական նոր տեխնոլոգիաների զարգացումն էլ ավելի է խթանում դասավանդման նոր մեթոդների, ուսուցման նոր ձևերի մշակումը: Այսօր արդեն նորություն չեն դասավանդման փոխներգործուն, աշակերտակենտրոն մեթոդները, ուսուցման կազմակերպման տարբեր եղանակները, հեռավար ուսուցման ձևերը:

Դպրոցում այսպիսի փոփոխություններ կատարելը պահանջում է ժամանակ և միջոցների ներդրում: Հնարավոր չէ մեկ սեմինարի կամ վերապատրաստման դասընթացի միջոցով բոլոր ուսուցիչների մոտ ձևավորել ուսուցման ժամանակակից մեթոդների, ՏՀՏ-ների արդյունավետ կիրառման կարողություններ: Ուսուցիչը պետք է ժամանակ ունենա նոր գիտելիքներ ստանալու, դրանք գործածելու, սխալները ուղղելու և մոտեցումները վերանայելու համար: Դպրոցի վարչական կազմն էլ պետք է կարողանա ուսուցչի աշխատանքը վերահսկել, անհրաժեշտ օժանդակություն ցույց տալ և ապահովել նոր ստացած գիտելիքների և հմտությունների կիրառումը:

Մյուս կողմից ցանկալի է, որ դպրոցն ըստ իր զարգացման առաջնահերթությունների ներդնի գիտականորեն հիմնավորված որևէ նոր, զարգացում ապահովող գիտամանկավարժական նորարարություն: Այն հնարավորություն կտա դպրոցի աշխատակիցներին, աշակերտներին և ծնողներին, ինչպես նաև հիմնադրին գնահատելու դպրոցի ջանքերը գիտական տեսանկյունից՝ դրանով դպրոցը առանձնացնելով մյուս դպրոցներից, օգտագործելով, տարածելով հաջողված փորձի արդյունքները:

**Օրինակ 1:** Ուսուցիչները համարում են, որ ՏՀՏ կիրառումը դասի ընթացքում ձևական է, դժվար իրականացվող, ժամանակատար և շեղում է աշակերտների ուշադրությունը: Տարիքով ուսուցիչները համարում են, որ ՏՀՏ-ների կիրառումը երիտասարդների գործն է: Մյուս կողմից աշակերտներն արդեն ՏՀՏ-ները լայնորեն օգտագործում են իրենց առօրյայում՝ որպես կապի, տեղեկատվություն ստանալու, տեղեկատվություն փոխանակելու և սովորելու միջոց: Աշակերտներն այսօր ոչ միայն խաղում են համացանցում, այլև «Skype» ծրագրի միջոցով առանց տնից դուրս գալու միասին դաս են սովորում, «Youtube» սովորում են նկարել, պարել, երգել, նվագել և այլն: ՏՀՏ-ների կիրառման անջրպետը ուսուցիչների և աշակերտների միջև վնասում է ուսուցչի հեղինակությանը, նվազեցնում ուսուցման կազմակերպման այլընտրանքային և արդիական հնարավորությունները:

**Օրինակ 2:** Դպրոցը համարում է, որ իր գործը պարզապես դաս սովորեցնելն է: Կարիք չկա որևէ նորություն անմիջապես դպրոց բերել, առավել ևս՝ չփորձարկվածը: Մյուս կողմից դպրոցը համարում է, որ չունի բավարար փորձ ունեցող ուսուցիչներ, ովքեր կարող են այդ նորարարությունները



իրականացնել: Դա դպրոցը տանում է լճացման և թույլ չի տալիս բացահայտել ուսուցիչների մանկավարժական-մասնագիտական ներուժը: Նման մոտեցման դեպքում ուսուցիչները խուսափում են ինքնուրույն քայլեր կատարել՝ ելնելով անհաջողության դեպքում քննադատվելու վախից:

Այս հիմնախնդիրները կարող են իրենց արտացոլումը գտնել դպրոցի զարգացման ծրագրում՝ հիմք դառնալով որոշակի նպատակի:

Օրինակ՝

*ՏՀՏ-ների կիրառման միջոցով ուսուցման արդյունավետության բարձրացում:*

Կամ՝

*Ուսուցման կազմակերպման կոլեկտիվ եղանակի միջոցով սովորողների անհատական առաջընթացի ապահովում:*

#### **4. ԴՊՐՈՑԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ, ԱԿՆԿԱԼՎՈՂ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ**

Դպրոցի **զարգացման ուղղությունների** սահմանումն ըստ էության դպրոցի՝ առնվազն 5-ամյա զարգացման ռազմավարությունն է, որը հիմք է դպրոցի առկա իրավիճակից բխող նպատակների և խնդիրների սահմանման համար: Դպրոցի զարգացման ուղղությունները ընդգրկում են այն ռազմավարությունը, որը ԴԶԾ-ի իրականացման գործընթացում պետք է հանգեցնի չափելի ու հստակ արդյունքների:

Դպրոցի զարգացման ուղղությունները պայմանականորեն կարելի է բաժանել երկու խմբի՝

ա) հանրակրթության օրենսդրությամբ հանրակրթական պետական ծրագրերով ուսումնական հաստատության (դպրոցի) համար սահմանված նպատակների ու խնդիրների իրականացման ուղղություններ,

բ) հանրակրթական այլընտրանքային (միջազգային, փորձարարական, հեղինակային) ծրագրերով դպրոցի կողմից իրականացվող առանձին բովանդակային, կրթական տեխնոլոգիաների կամ ուսուցման կազմակերպման ոչ ավանդական ձևերի ուղղությամբ իրականացվող նորարարական ծրագրավորված ուղղություններ:

Ցանկացած դպրոցի ԴԶԾ-ում դպրոցի զարգացման ուղղությունների առավելագույն մասը պատկանում է հանրակրթական պետական ծրագրերով ուսումնական հաստատության (դպրոցի) համար սահմանված նպատակների ու խնդիրների իրականացմանը, քանի որ դրանով կանոնակարգվում են կրթության որակի, համապատասխանության և շարունակականության հիմնահարցերը:

ԴԶԾ-ում դպրոցի զարգացման ուղղությունների սահմանման տարածված ձևաչափն առկա է իրավիճակի բնութագրումից հետո դրանց ներկայացումն ըստ ուսումնական հաստատության գործունեության ոլորտների (ուղղությունների):

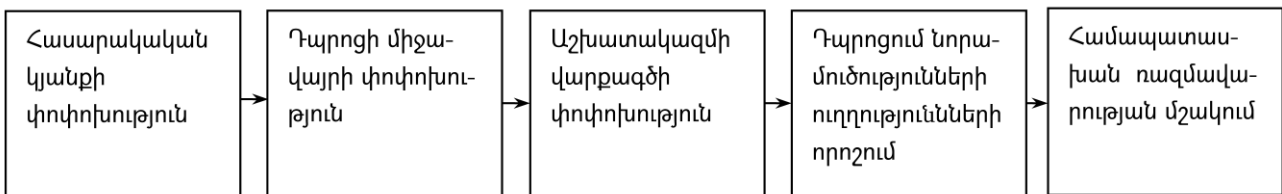


Հանրակրթական այլընտրանքային (միջազգային, փորձարարական, հեղինակային) ծրագրերով դպրոցի կողմից իրականացվող առանձին բովանդակային, կրթական տեխնոլոգիաների, ուսուցման կազմակերպման ոչ ավանդական ձևերի ուղղությամբ իրականացվող **ծրագրավորված նորարարական ուղղությունները** հանրակրթական դպրոցներում հիմնականում մեկ, առանձին դեպքերում՝ մի քանի ուղղությամբ իրականացվող փոքր կրթական ծրագրեր են: Այսպիսի ծրագրերը տվյալ դպրոցում մասնագիտական խմբի, երբեմն նույնիսկ մեկ մասնագետի կողմից տարիների ընթացքում արդյունավետ ուսումնառության կազմակերպման ձևավորված ավանդույթի արդյունք են:

Սովորողների արդյունավետ ուսումնառության կազմակերպման մշակույթը հիմնվում է այն իրականացնող մասնագետի (կամ մասնագիտական խմբի) կողմից երբեմն համապարփակ չներկայացված մանկավարժական փորձառության նորարարական մոտեցումների կիրառման հիման վրա:

Մանկավարժական նույնիսկ մեկ նորամուծությունը, որը իրականացնում կամ ցանկանում է իրականացնել դպրոցը, պետք է վերլուծվի, համակողմանի քննարկվեն դրա զարգացման հնարավորությունները, և ներառվի ԴԶԾ-ում:

Դպրոցն արձագանքում է հասարակական, այդ թվում գիտական և մշակութային փոփոխություններին, որի արդյունքում նրանում ձևավորվում է նոր միջավայր: Այդ փոփոխություններին համահունչ՝ անհրաժեշտություն է առաջանում դպրոցում ևս ներդնել նորարարական մոտեցումներ, որտեղ կարևոր է համապատասխան ուղղությունների որոշումն ու ռազմավարության մշակումը:



Հասարակության և դպրոցի փոփոխությունները միշտ էլ տեղի են ունեցել, սակայն այսօր խիստ մեծացել է փոփոխման արագությունը:

Նոր պահանջներին, փոփոխություններին համընթաց քայլող դպրոցներն անվանում են **ակտիվ դպրոցներ**: Նրանք, որպես կանոն, արագ արձագանքում են նորամուծություններին: Այդ նպատակով նորամուծությունների ճանապարհը ընտրած դպրոցը պետք է մշակի նորամուծությունների հիմնավորված ռազմավարություն:

Հենց այդ ռազմավարությունն էլ դրվում է ակտիվ դպրոցների տեսլականի (զարգացման ծրագրի) հիմքում և կանխորոշում է դպրոցի վաղվա օրը: Դպրոցի զարգացման կառավարումը բազմաքայլ գործընթաց է: Նորամուծությունների ընտրությունը բխում է դպրոցի այն կարիքների վերհանումից, որոնք ոչ միայն արդեն կան, այլև առաջիկայում են հայտնվելու: Այդ իսկ առումով տարբեր վայրերում և տարբեր կարիքներ ունեցող դպրոցների զարգացման գործառույթները կարող են



զգալիորեն տարբերվել, ինչն էլ ոչ միայն ներկայացնում է դպրոցի ինքնուրույն դեմքը, այլև նպաստում արտաքին փոփոխություններին համահունչ գործունեությանը և ի վերջո՝ բարձր կրթական որակ ապահովելուն:

**Նորամուծության ներդրումը դպրոցում իրականացվում է հետևյալ փուլերով.**

1. տեղեկատվության հավաքագրում և իրավիճակի վերլուծում,
2. կրթական նորամուծության նկատմամբ կարիքների որոշում (նորամուծությունների ընտրություն կամ դրանց ինքնուրույն մշակում),
3. նորամուծության ներդրման համար շահառուների (սովորող, ուսուցիչ, անհրաժեշտության դեպքում՝ ծնող) կողմից որոշման ընդունում,
4. կրթական նորամուծության նախնական փորձարկում,
5. նորամուծության կիրառում և դպրոցի կրթական մշակույթում նորամուծության զարգացման շարունակական աջակցության ապահովում:

**Դպրոցի զարգացման ծրագրում պլանավորված յուրաքանչյուր նորամուծություն գնահատվում է հետևյալ որակական բնութագրիչներով.**

1. նորամուծության առարկան (բովանդակությունը),
2. փոփոխության շրջանակը (ծավալը),
3. անհրաժեշտ ռեսուրսները, դրանց օգտագործման չափը,
4. նորամուծության մշակվածության մակարդակը (համակողմանիությունը, հնարավոր ռիսկերի հաշվարկը և արդյունքների պլանավորվածությունը):

Թե որքանով է նպատակահարմար տվյալ նորամուծությունը կիրառել կոնկրետ դպրոցում, նույնպես գնահատման կարիք ունի: Դրա համար անհրաժեշտ չափանիշներն են՝ նորամուծության **արդիականությունը, հրապրապությունը, օգտակարությունը և իրականանալիությունը:**

Պլանավորել նորամուծության գործընթացը նշանակում է նախատեսել գործողությունների քայլերը և կանխատեսել սպասվող արդյունքները՝ նշելով կատարողներին, գործողության ձևերը, տեղն ու ժամկետը, ֆինանսավորման չափը: Նպատակահարմար է այդ ամենը ներկայացնել աղյուսակի տեսքով, որը տրված է ստորև:

Աղյուսակ 1

Գործողությունները	Ժամկետները	Պատասխանատու անձը	Ֆինանսավորման չափը	Արդյունքները
Կարիքների որոշում				
Տեղեկատվության հավաքագրում				
Մշակում				
.....				
.....				



## 5. ԾՐԱԳՐԻ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

**Նպատակներ:** Իրավիճակի վերլուծության և հիմնախնդիրների բացահայտման հիման վրա սահմանվում են զարգացման ծրագրի նպատակներն ու համապատասխան խնդիրները:

**Նպատակը** որոշակի ժամանակահատվածում իրականացվող գործունեության սպասվող արդյունքն է: Նպատակը այն է, ինչին ձգտում ենք հասնել:

Կառավարման տեսության մեջ առանձնացվում են նպատակին ներկայացվող հետևյալ պահանջները.

- Նպատակը պետք է լինի **կոնկրետ և չափելի**: Չնայած հիմնականում նպատակը ձևակերպվում է որակական առումով, սակայն վերջնական արդյունքները պետք է արտահայտված լինեն քանակական տվյալներով: Բացի դրանից, պետք է նախատեսվեն վերջնական արդյունքները չափելու անհրաժեշտ գործիքներ:
- Նպատակը **ժամանակային առումով** պետք է որոշակի լինի: Յուրաքանչյուր նպատակ սահմանվում է որոշակի ժամանակահատվածի համար:
- Նպատակը պետք է **իրատեսական և հասանելի** լինի, այն պետք է սահմանվի՝ հաշվի առնելով իրական հնարավորությունները:
- Նպատակները պետք է լինեն **փոխհամաձայնեցված**, չպետք է հակասեն իրար: Դրանք պետք է լրացնեն միմյանց և նպատակաուղղված լինեն դպրոցի առաքելության իրականացմանը:
- Նպատակը պետք է լինի **ճկուն**: Քանի որ արտաքին պայմանները արագ են փոփոխվում, և շատ դեպքերում հնարավոր չէ կանխատեսել դրանք, ուստի արտաքին և ներքին գործոնների փոփոխության հաշվառումով ուսումնական հաստատության նպատակները պետք է պարբերաբար վերանայվեն:

Նպատակների մի մասը սահմանվում է՝ ելնելով դպրոցի առկա հիմնախնդիրներից: Սակայն նպատակները դրանով չեն սահմանափակվում: Նպատակները կարող են պայմանավորված լինել նաև տվյալ դպրոցի առաքելությունից բխող նորարական նախաձեռնություններով:

Ծրագիր կազմելու համար շատ կարևոր է հստակ ձևակերպել լուծվելիք հիմնախնդիրը: Փորձը ցույց է տալիս, որ դա այդքան էլ հեշտ չէ:

Նպատակի և հիմնախնդրի որոշման մակարդակում օգնում են հարցերը: Այսպես, **նպատակը** պատասխանում է հետևյալ հարցին. *ի՞նչ ենք ուզում ձեռք բերել, հանուն ինչի՞*: Նպատակն ունի արժեքային բնույթ: **Իրավիճակի գնահատականը** պատասխանում է հետևյալ հարցին՝ *ի՞նչ ունենք*: **Հիմնախնդիրը** պատասխանում է հետևյալ հարցին. *ո՞րն է ցանկալիի և իրականի միջև հակասությունը*:



	Նպատակադրման ոլորտը	Խնդրի ոլորտը	Գնահատականի ոլորտը
Արժեքային մակարդակ	<b>Նպատակը</b> Ի՞նչ ենք ուզում ձեռք բերել Հանուն ինչի՞	<b>Հիմնախնդիրը</b> Ո՞րն է ցանկալիի և իրականի միջև հակասությունը	<b>Իրավիճակի գնահատականը</b> Ի՞նչ ունենք

**Հիմնախնդիրը** ցանկալիի և իրականի հակասությունն է: **Նպատակը** ցանկալին է, այն, ինչ ուզում ենք ձեռք բերել: **Իրավիճակի գնահատականը** ենթադրում է իրականի վերլուծությունը, թե ինչ գոյություն ունի ուսումնական հաստատությունում: Երբեմն իրավիճակի գնահատականը պահանջում է հետազոտություն, ուսումնասիրություն այն մասին, թե դպրոցի գործունեության մեջ ինչը մեզ չի բավարարում: Մենք կենտրոնացնում ենք ուշադրությունը թերությունների վրա նրա համար, որպեսզի բացահայտենք խնդիրը:

Այս մակարդակում աշխատանքը սկսել կարելի է կամ իրավիճակի գնահատականից, կամ նպատակի ձևակերպումից: Օրինակ, մենք ուզում ենք բարձրացնել կրթության որակը դպրոցում: Դա մեր նպատակն է:

Նպատակադրման ուղղությունների հնարավոր ցուցակը՝ դրանց արժեքային ուղղվածությամբ. առողջապահություն, ինքնաիրացում, անձի համաչափ զարգացում, անվտանգ պայմանների ստեղծում, որակյալ կրթություն, ուղղորդվածություն (մոտիվացիա), հաջողակություն, ազատություն, արժանապատվություն, համագործակցություն, ակտիվություն (ճանաչողական, քաղաքացիական, կենսական):

Նպատակը ավելի լավ է ձևակերպել բայից կազմված գոյականի միջոցով, օրինակ՝ «կրթության որակի բարձրացում», «սովորողների ինքնաիրացում», «դպրոցականների ճանաչողական գործունեության ակտիվացում»:

Ինչպես արդեն նշվել է, **նպատակի** իրականացման մասին մտածելուց առաջ անհրաժեշտ է անցկացնել դպրոցի **իրավիճակի վերլուծություն**: Մենք կարող ենք բացահայտել, որ այս նպատակին հասնելուն խանգարում է իրենց գործունեության մեջ կամ նորարարություններում ուսուցիչների մոտիվացիայի ցածր մակարդակը կամ ինչ-որ այլ բան:



Իրավիճակի գնահատման արդյունքները կարող են լինել.

Օբյեկտիվ տվյալները	Սուբյեկտիվ տվյալները
Թվերը (տոկոսներ, քանակական տվյալներ)	Կարծիքները(կարծիքների սպեկտր)
Զարգացումներ (հիմնված նախորդ տվյալների հետ համեմատության վրա)	Ենթադրություններ (հիպոթեզներ)
Փաստաթղթերի ցուցակ	

**Հիմնախնդրի** վերջնական ձևակերպումը կարող է ունենալ, ասենք, հետևյալ տեսքը. *անբարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտի առկայություն, որը խոչընդոտում է կրթության որակի բարձրացմանը:*

Աղյուսակ 3

Նպատակ	Հիմնախնդիր	Իրավիճակ
SՀՏ կիրառում դասա-պրոցեսում՝ ուսման որակի բարձրացման նպատակով	Համակարգչային կենտրոնի (տեխ.ռեսուրսներ) անլիարժեքությունը, ուսուցիչների՝ տեխնիկային տիրապետելու և նպատակային կիրառելու հմտությունների պակասը խոչընդոտում է SՀՏ կիրառման միջոցով ուսման որակի բարձրացումն ապահովելուն:	Քիչ թվով համակարգիչներ Ուսուցիչների մի մասը չի տիրապետում, մյուսները չեն պատկերացնում՝ ինչպես կիրառեն SՀՏ միջոցները,որ ուսումնական գործընթացն առավել արդյունավետ լինի:

Այստեղից՝

Խնդիր 1. Համալրել համակարգչային կաբինետը տեխնիկայով:

Խնդիր 2. Կազմակերպել ուսուցիչների վերապատրաստում SՀՏ կիրառման ուղղությամբ:

**ԴՁԾ-ի այն նպատակները, որոնց արդյունքները ծրագիր մշակողը չի կարողա-նում պլանավորել, համարվում են ոչ իրատեսական և պլանավորողի պատկերա-ցումների շրջանակից դուրս: Այս դեպքում տվյալ դպրոցի զարգացման ծրագիրը մշակողին խորհուրդ է տրվում ծրագրից հանել նմանատիպ նպատակները: ԴՁԾ-ն հարուստ դարձնելու կամ այլ ակնկալիքներով նման նպատակների առկայությունը ընդամենը մեծացնում է ԴՁԾ-ի իրականացման փուլում ցածր արդյունավետության ռիսկերը, և նման մոտեցումները հետագայում դպրոցի աշխատանքների ձևական պլանավորման պատճառ են դառնում:**



Ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրի նպատակներ կարող են լինել.

- դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող նորմատիվային փաստաթղթերի փաթեթի ստեղծումը,
- դպրոցի նյութատեխնիկական բազայի հարստացումը,
- դպրոցի կաբինետների, լաբորատորիաների կահավորումը,
- դպրոցի երկրորդ մասնաշենքի ընթացիկ վերանորոգման իրականացումը,
- դպրոցի դաստիարակչական համակարգի կատարելագործումը,
- դպրոցի մանկավարժական համակազմի մասնագիտական որակավորման բարձրացումը,
- կրթության որակի ներքին գնահատման համակարգի կատարելագործումը,
- սովորողների գործնական հմտությունների զարգացմանն ուղղված ուսուցման ժամանակակից մեթոդների ներդրումը,
- սովորողների մասնագիտական կողմնորոշման և հետագա կրթության համար անհրաժեշտ նախադրյալների ձևավորումը,
- աշակերտական ինքնակառավարման մարմինների գործունեության կատարելագործումը,
- սովորողների առողջության պահպանմանն ուղղված ուսումնադաստիարակչական աշխատանքների կատարելագործումը,
- դպրոց-ծնող-համայնք կապերի ամրապնդումը,
- ուսումնական գործընթացում տեղեկատվական և հաղորդակցական ժամանակակից տեխնոլոգիաների օգտագործման արդյունավետության բարձրացումը,
- կրթության մատչելիության ապահովումը, դպրոցում այնպիսի հոգեբանամակավարժական միջավայրի ձևավորումը, որը թույլ կտա յուրաքանչյուր աշակերտի իր հնարավորություններին և հակումներին համապատասխան յուրացնել կրթական ծրագիրը և լինել հաջողակ,
- դպրոցի կառավարման ժողովրդավարացումը, դպրոցի զարգացման գործում ծնողների և համայնքի ներուժի օգտագործման արդյունավետության բարձրացումը:

Նպատակները սահմանելիս դպրոցի տնօրինությունը, խորհրդակցական մարմինները, ուսուցիչները պետք է համագործակցեն միմյանց հետ, աշակերտները և ծնողները պետք է իրազեկ լինեն նպատակներին:

Այսպես, օրինակ, «Համագործակցությունը դպրոցի կառավարման և խորհրդակցական մարմինների հետ» ոլորտի առկա իրավիճակի բնութագրումից (վերլուծությունից) հետո ԴԶԾ-ում պետք է լրացնել այս ոլորտում առաջիկա 5 տարիների նպատակները՝ նշելով չափելի, գնահատելի արդյունքներ:





## **Խնդիրներ, լուծման տարբերակների ընտրություն**

Հիմնախնդրի լուծման եղանակը ԴԶԾ-ի միջուկն է, այն գաղափարն է ծրագրի բովանդակության որոշման համար: Լուծման եղանակը որոշելուն մեզ կօգնեն «ինչպե՞ս անել», «ինչպե՞ս լուծել խնդիրը» հարցերը: Նախորդ մակարդակում մենք արդեն ձևակերպեցինք ծրագրի հիմնախնդիրը, նպատակը, գնահատեցինք առկա իրավիճակը: Դրա համար, «ինչպե՞ս» հարցին պատասխանելով, մենք փնտրում ենք հիմնախնդրի լուծման եղանակ: Որպես կանոն, եղանակները կարող են լինել մի քանիսը, մենք երբեմն դրանք անվանում ենք խնդրի լուծման տարբերակներ կամ այլընտրանքներ:

Օրինակ, մենք ուզում ենք բարձրացնել ուսուցման որակը մեր դպրոցում, ինչին խանգարում է պասիվությունը (կամ ուսուցիչների ոչ բավարար որակավորումը): Ինչպե՞ս դա անել: Կարելի է բարձրացնել մոտիվացիան, ուսուցիչների շահագրգռվածությունը որակյալ, ստեղծագործ ուսուցման գործընթացի մեջ, օրինակ՝ ստեղծագործական աշխատանքների մրցույթի անցկացման միջոցով: Սա հիմնախնդրի լուծման հնարավոր տարբերակներից մեկն է: Կարելի է կենտրոնացնել ուժերը ուսուցիչների որակավորման բարձրացման վրա, օրինակ, մասնագիտական ակումբ ստեղծելու ճանապարհով: Սա ևս մի միջոց է:

Վերցնենք այլ օրինակ: Դպրոցում իրավիճակի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ երեխաները հոգնում են, աճում է սովորողների հիվանդությունների թիվը, ընդ որում լրացուցիչ վերլուծությունը խոսում է դպրոցականների բարձր ծանրաբեռնվածության մասին: Դա խնդիր է. չէ՞ որ հակասությունը այն է, որ մենք (և՛ ուսուցիչները, և՛ ծնողները, և՛ հասարակությունը ընդհանուր առմամբ) ուզում ենք, որ մեր երեխաները առողջ և հաջողակ լինեն (նպատակ), բայց տեսնում ենք, որ նրանք հոգնած են և ոչ այնքան առողջ: Խորհրդածելով խնդրի լուծման միջոցների մասին՝ կարելի է կենտրոնանալ ծանրաբեռնվածության թեթևացման վրա, օրինակ, տնային հանձնարարությունների (մեկ միջոց), ինչպես նաև սպորտային պարապմունքների, զբոսանքների, շարժողական «դադարների» լրացուցիչ ներմուծմամբ (ևս մեկ միջոց):

Սկզբի համար հարկավոր է դուրս բերել հիմնախնդրի բոլոր հնարավոր լուծումները, որից հետո ընտրել մեկ միջոց. աշխատանքային խումբը կամ ողջ դպրոցական կոլեկտիվը ընտրում է օպտիմալ, հասանելի տարբերակ, այնուհետև ձևակերպում է **խնդիրները և ակնկալվող արդյունքները:**



**Հնարավոր ռիսկերը հիմնախնդրի լուծման միջոցներն ընտրելիս.**

- մի քանի միջոցների (դրանց կոմպլեքսի) վտանգը, որը հանգեցնում է միևնույն գլխարկի ներքո մի քանի նախագծերի իրականացմանը,
- իրականությունից կտրվելու, կյանքի հետ կապ չունեցող երազանքների վտանգը,
- ծրագրի վերածումը լավ գործի, հանուն որի չարժե ծրագիր ստեղծել,
- ռեսուրս-ծախս ծրագրի վտանգը (արդյունքը չի արդարացնի ծախսված միջոցները),
- ընտրված միջոցի ոչ կոնկրետությունը և այլն:

**Խնդիրները** գործունեության ուղղություններն են, որոնք ներառում են գործողությունների շարք, միջոցների կոմպլեքս: Երբ մենք ձևակերպում ենք խնդիրները, մենք պատասխանում ենք «ի՞նչ անել» հարցին: Դրա հետ կապված խնդիրները առավել հաճախ ձևակերպվում են բայերի տեսքով (օրինակ՝ կազմակերպել..., հետազոտել..., նախապատրաստել և այլն):

Դպրոցի նպատակները ուղենիշ են հանդիսանում տարբեր խնդիրների և գործողությունների պլանավորման համար: Խնդիրները բխում են դպրոցի նպատակներից: Խնդիրներին ավելի մասնավոր են, քան նպատակները: Դրանք կարճ ժամանակում իրականացվող անելիքների վերաբերյալ սահմանումներ են: Յուրաքանչյուր նպատակի իրականացման համար պետք է սահմանել և լուծել որոշակի փոխհամաձայնեցված խնդիրներ:

**Խնդիրները** կարելի է ձևակերպել հետևյալ կերպ.

- ✓ բարձրացնել կրթության որակը դպրոցում,
- ✓ ստեղծել առողջ և բարենպաստ սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտ սովորողների համար,
- ✓ վերապատրաստել մասնագետներին,
- ✓ այլ:

**Խնդիրների հնարավոր ձևեր.**

- նյութատեխնիկական (ֆինանսական),
- նորմատիվ-իրավական,
- կազմակերպչական,
- կադրային,
- տեղեկատվական,
- հետազոտական,
- դիզայներական-ձևավորման,
- շփման,
- գնահատման-մտորման:



Սովորաբար, որևէ նպատակից բխող խնդիրների լուծումը պետք է հանգեցնի դպրոցի զարգացմանը: Դրա համար արդյունքամետ ԴԶԾ կազմելու համար նպատակահարմար է դպրոցի խնդիրները սահմանել ոչ թե ընդհանրական, այլ սահմանված նպատակից բխող ակնկալվող արդյունքների ձևաչափով:

Այսպես, օրինակ, «Համագործակցությունը դպրոցի կառավարման և խորհրդակցական մարմինների հետ» ոլորտի առկա իրավիճակի բնութագրումից (վերլուծությունից) հետո ԴԶԾ-ում պետք է լրացնել այս ոլորտում առաջիկա 5 տարիների նպատակները՝ նշելով չափելի, գնահատելի արդյունքներ:

**Խնդիրներ:** Դպրոցի նպատակները ուղենիշ են հանդիսանում տարբեր խնդիրների և գործողությունների պլանավորման համար: Խնդիրները բխում են դպրոցի նպատակներից: Խնդիրներին ավելի մասնավոր են, քան նպատակները: Դրանք կարճ ժամանակում իրականացվող անելիքների վերաբերյալ սահմանումներ են: Յուրաքանչյուր նպատակի իրականացման համար պետք է սահմանել և լուծել որոշակի փոխհամաձայնեցված խնդիրներ:

Ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրի խնդիրներ կարող են լինել.

- Քիմիայի ուսուցիչներին արդյունավետ նախապատրաստել ատեստավորմանը
- Ակտիվացնել տարրական և միջին դպրոցներում դասավանդող ուսուցիչների կապը,
- Բարելավել մաթեմատիկայի մեթոդմիավորման աշխատանքը,
- Ակտիվացնել դասղեկ-ծնող համագործակցությունը,
- Ստեղծել դպրոցի գրադարանի համակարգչային հենք:

Սովորաբար, որևէ նպատակից բխող խնդիրների լուծումը պետք է հանգեցնի դպրոցի զարգացմանը: Դրա համար արդյունքամետ ԴԶԾ կազմելու համար նպատակահարմար է դպրոցի խնդիրները սահմանել ոչ թե ընդհանրական, այլ սահմանված նպատակից բխող ակնկալվող արդյունքների ձևաչափով:

Այսպես օրինակ՝ ԴԶԾ-ում սահմանվել է նպատակ «Ապահովել դպրոցի մանկավարժական աշխատողների շարունակական մասնագիտական զարգացումը»: Այդ նպատակի համար սահմանված խնդիրները ձևակերպենք ակնկալվող արդյունքների և ավելի տարածված ընդհանրական ձևաչափերով.



Ընդհանրական ձևաչափ	Ակնկալվող արդյունքների ձևաչափ
1. Իրականացնել համապատասխան մասնագիտացված կազմակերպությունների միջոցով միջին դպրոցի մաթեմատիկայի ուսուցիչների վերապատրաստում	1. Դպրոցի արտաքին գնահատման արդյունքում ճշգրտված մասնագիտական կարիքներից բխող թեմաներից իրականացնել միջին դպրոցի «Հանրահաշիվ» և «Երկրաչափություն» առարկաների ուսուցիչների վերապատրաստում
2. Ներդնել ուսուցիչների կողմից առարկայական ուսումնամեթոդական նյութերի մշակման և դրանց ուսումնական գործընթացում ներդրման շարունակական մեխանիզմ	1.1. Յուրաքանչյուր ուսուցչի համար ապահովել առարկայական ուսումնամեթոդական նյութերի մշակման պայմաններ և ըստ անհրաժեշտության իրականացնել համացանցի և այլ տեղեկատվական ռեսուրսներից բազմակողմանի օգտվելու կարողությունների հզորացում: 1.2. Համապատասխան տեղեկատվական աղբյուրներից օգտվելու նպատակով կազմակերպել անհատական ուսուցման և խորհրդատվական ծրագիր և 11 ուսուցչի ապահովել համակարգչով աշխատելու հնարավորությամբ: 2.3.....
2. ....	4.....

Ակնկալվող արդյունքների ձևաչափով խնդիրների սահմանումը կարևոր է, քանզի դրանով հստակ կարելի է գնահատել ԴԶԾ-ի տվյալ ոլորտի որևէ նպատակի իրականացման պլանավորված արդյունքը:

### 6. ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ, ԿԱՏԱՐՈՂՆԵՐԸ, ԺԱՄԱՆԱԿԱՑՈՒՅՑԸ

Յուրաքանչյուր խնդրի իրականացման համար սահմանվում են համապատասխան գործողությունները, ակնկալվող արդյունքները, որոշվում են դրանց պատասխանատուները (կատարողները), ժամկետները և անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցները: Գործողությունների որոշակի շարքը հանգեցնում է այս կամ այն խնդրի լուծմանը:

Գործողությունների պլանավորումն անցնում է մի քանի փուլեր: Ստորև աղյուսակով ներկայացված են այդ փուլերը:



Գործողությունների պլանավորման փուլերը	Գործողությունները
Նախապատրաստական փուլ	Ռեսուրսների գնահատում
	Ռիսկերի, արգելքների և սահմանափակումների գնահատումը
	Կանոնների, դերերի որոշումը, համաձայնության ստացումը
	Նյութատեխնիկական հիմնավորման մշակումը
	Հանձնարարությունների հստակեցումը
Հիմնական փուլ	Հանձնարարությունների բաշխում, ժամկետների որոշում
	Պոտենցիալ ռեսուրսների վերածումը իրականի
	Հանձնարարությունների կատարումը
	Միջանկյալ գնահատում և իրականացման գործընթացում անհրաժեշտ փոփոխությունների իրականացում
Ավարտական փուլ	Ստացված արդյունքների համեմատումը սպասվողների հետ
	Սկզբնական պլանի համեմատումը իրականի հետ
	Ծախսերի գնահատումը
	Վերջնական գնահատումը, հաշվետվություն (ներկայացում)

**Գործողությունները** պլանավորելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալ հանգամանքները.

1. Արդյո՞ք սահմանված գործողությունները նպատակաուղղված են տվյալ խնդրի լուծմանը:
2. Արդյո՞ք գործողությունները ձևակերպված են հստակ, չեն պարունակում երկ-իմաստություն, բոլոր կատարողները դրանք միատեսակ կհասկանան:
3. Արդյո՞ք հնարավոր է ճշգրիտ չափել տվյալ գործողության արդյունքը:
4. Չե՞ն սահմանված այնպիսի գործողություններ, որոնց արդյունքների հասանելիությունը իրատեսական չէ:
5. Արդյո՞ք բոլոր գործողությունների ամբողջությունը ապահովում է տվյալ խնդրի լուծումը:

ԴՁԾ-ի իրականացման փուլում սահմանված նպատակների և խնդիրների հստակեցման և ճշգրտման արդյունքում գործողությունները կարող են վերանայվել՝ պայ-



մանավորված դպրոցի տարեկան աշխատանքային պլանում ԴԶԾ-ից բխող նպատակների և դրանց խնդիրների ժամանակային փոփոխություններով և արտաքին ու ներքին գործոնների ազդեցություններով:

Դիցուք, տվյալ դպրոցում արձանագրվել է, որ աշակերտական խորհրդի գործունեությունը ձևական է և այս ուղղությամբ որևէ ինքնուրույն գործողություն իրականացնելու մոտիվացիան սովորողների մոտ բացակայում է, և իրավիճակը շտկելու համար սահմանվել է հետևյալ խնդիրը.

**Բարձրացնել դպրոցի աշակերտական խորհրդի գործունեության արդյունավետությունը:**

Այս խնդրի իրականացման համար կարելի է սահմանել հետևյալ գործողությունները.

1. Միջին և ավագ դպրոցների բոլոր դասարաններում դասղեկի ժամերին դասարանական խորհուրդների և դպրոցի աշակերտական խորհրդի իրավասությունների ներկայացում, համապատասխան բուկլետների բաժանում,

2. Դասարանական խորհուրդների վերընտրության կազմակերպում,

3. Յուրաքանչյուր դասարանի սովորողների կողմից մեկ ուսումնական տարվա համար իրենց կողմից առնվազն երկու միջոցառման սահմանում, դրա իրականացման ժամանակացույցի ճշգրտում, կամավոր ընտրության միջոցով պատասխանատուների առանձնացում և դասարանի յուրաքանչյուր սովորողի համար յուրաքանչյուր միջոցառման պլանում մասնակցության հստակեցում: Այստեղ անհրաժեշտ է նշել գործողությունները: (օրինակ՝ յուրաքանչյուր դասարանի համար 3 սովորողից բաղկացած դասարանական խորհրդի ընտրություն: Կամ սովորողների կողմից պլանավորված

- միջոցառման արդյունքի սահմանում,
- անհրաժեշտ ռեսուրսների հստակեցում,
- միջոցառման հնարավոր աջակիցների շրջանակի ճշգրտում, աջակցության ձևաչափի որոշում և աջակիցների ներգրավում,
- միջոցառման պատասխանատուների առանձնացում,
- միջոցառման ժամանակացույցի սահմանում):

Հաջորդ ուսումնական տարիների համար միջոցառումների թիվը և ուղղությունները կարող են պլանավորվել հետագայում, սակայն դպրոցի զարգացման այս ուղղության միջոցառումները պետք է արտացոլվեն ԴԶԾ-ի իրականացման գործողությունների պլանում:

Ցանկացած գործողության համար պետք է սահմանել **ակնկալվող արդյունքներ**: Դրանք պետք է լինեն հավաստի, չափելի, ապահովեն տվյալ խնդրի համապարփակ ու լիարժեք իրականացումը: Ակնկալվող արդյունքները պետք է արտահայտվեն կոնկրետ ցուցանիշներով (թվեր, տոկոսներ, բնութագրիչներ) և միանշանակ ընկալելի լինեն տվյալ գործողությունն իրականացնող պատասխանատուների և կատարողների համար:



Ակնկալվող արդյունքը դառնում է ցուցիչ. հասնել ենք մենք արդյոք առաջադրված խնդիրների լուծմանը և նպատակին նախագծի արդյունքում, թե՞ ոչ:

**Ակնկալվող արդյունքների պահանջները.**

- հստակ են,
- հստակեցնում են հիմնախնդրի ձևակերպումը, ոչ թե պարզապես կրկնում են այն այլ ձևակերպմամբ,
- ստուգելի են,
- կապված են նպատակների և խնդիրների հետ,
- իրատեսական են (կապը ռեսուրսների և ռիսկերի հետ):

Յուրաքանչյուր գործողություն իրականացնելու համար ԴՁԾ-ում դպրոցի տնօրենության կողմից առանձնացվում են **պատասխանատուներ (կատարողներ)**: Պետք է հաշվի առնել, որ գործողությունն իրականացնող պատասխանատուն և կատարողներն ունենան թիմային աշխատանք կատարելու փորձ և հմտություններ, հակառակ դեպքում հնարավոր է՝ մեծանա տվյալ գործողությունից ակնկալվող արդյունքների ռիսկայնությունը: Անհրաժեշտ է նաև պլանավորել պարբերական հաշվետվությունների ձևաչափ (մեխանիզմ):

Յուրաքանչյուր գործողության համար անհրաժեշտ է սահմանել հստակ, իրատեսական **ժամկետներ**: Պետք է հաշվի առնել, որ ԴՁԾ-ի իրականացման տարեկան պլանում դրանք կարող են կրել որոշ փոփոխություններ: Ժամկետները սահմանելիս կարելի է օգտագործել լայն տարածում գտած գործողությունների պլանավորման վանդակավոր գրաֆիկը: Օրինակ՝

Աղյուսակ 6

	Գործողություն	Հնվ	Փ	Մ	Ա	Մ	Հնս	Հլս	Օ	Ս	Հր	Ն	Դ
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													

Յուրաքանչյուր գործողության իրականացում պահանջում է որոշակի ֆինանսական միջոցներ:



N	Գործողություններ	Ակնկալվող արդյունք(ներ)	Ժամկետ, պատասխանատու (կատարողներ)	Հնարավոր ֆինանսական ծախսը (հազ. դրամ)

Դրանք այն ծախսերն են, որոնք անհրաժեշտ են տվյալ գործողության ակնկալվող արդյունքների լիարժեք ապահովման համար: Հանրակրթական ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրի որևէ գործողության անհրաժեշտ ծախսային ուղղությունները կարող են լինել.

- անհրաժեշտ նյութատեխնիկական միջոցների (սարքեր, սարքավորումներ, ուսումնադիտողական պարագաներ, նյութեր և այլն) ձեռքբերման ծախսեր,
- ուսումնամեթոդական գրականության ձեռքբերման ծախսեր,
- ընթացիկ վերանորոգման ծախսեր,
- կրթական ծառայությունների մատուցման ծախսեր,
- սովորողների սննդի կազմակերպման ծախսեր,
- և այլն:

Նշված ծախսերը պլանավորելիս անհրաժեշտ է նշել ֆինանսավորման աղբյուրը, իսկ պլանավորված ֆինանսական միջոցները պետք է լինեն օպտիմալ, թափանցիկ, նպատակային, բավարարեն արդյունքի լիարժեք ապահովումը և տվյալ գործողության շահառուների ակնկալիքները:

ԴՁԾ-ի համապատասխան գործողությունները, ակնկալվող արդյունքները, դրանց պատասխանատուները (կատարողները), ժամկետները և անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցները կարելի է ներկայացնել հետևյալ ընդհանրական աղյուսակի տեսքով:

ԴՁԾ-ի նպատակները, խնդիրները և գործողությունները պետք է լինեն փոխկապակցված, ըստ ենթադասության՝ բխեն մեկը մյուսից և որպես մեկ ամբողջություն՝ հանգեցնեն տարբեր ուղղություններով տվյալ ուսումնական հաստատության զարգացմանը: Ստորև տրված է ԴՁԾ-ի ենթադասությունը արտահայտող գծապատկերի մեկ օրինակ:

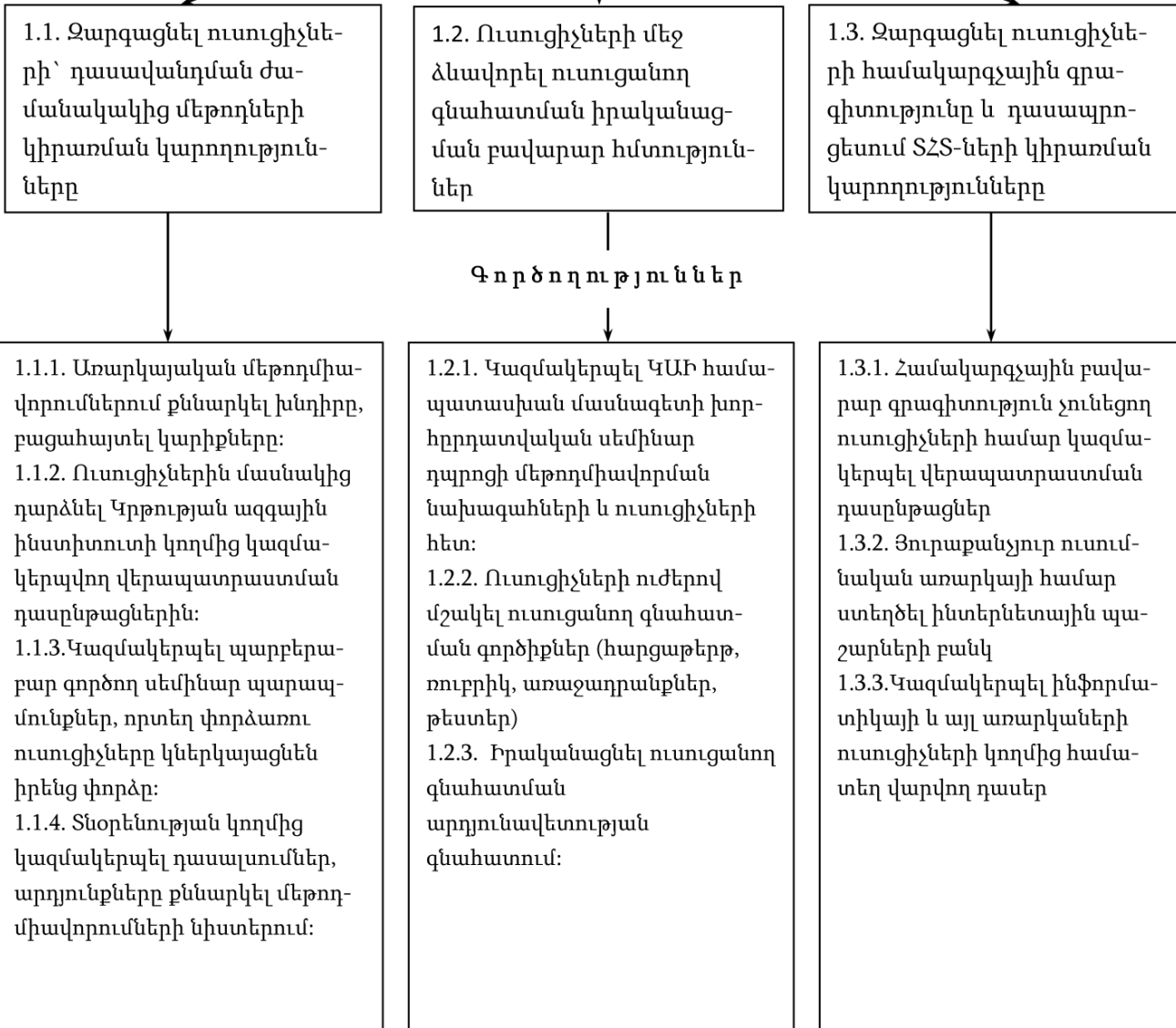




### Ն Պ Ա Տ Ա Կ

#### 1. ՄԱՆԿԱՎԱՐԺԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱԶՄԻ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿԱՏԱՐԵԼԱԳՈՐԾՈՒՄ

##### Խ ն դ ի թ ն ե թ



### Գծապատկեր 3.



## 7. ԾՐԱԳՐԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՄԱՆ ԱՊԱՀՈՎՈՒՄԸ

Դպրոցի զարգացման ծրագիրը ենթադրում է որոշակի ֆինանսական ծախսեր: Դպրոցի ֆինանսավորումը, որպես կանոն, շատ սահմանափակ է և բավականացնում է հիմնականում աշխատավարձի, հարկերի, կոմունալ, գրենական, տնտեսական ծախսերի վճարմանը:

ԴԶԾ-ն գրելիս դպրոցն իր առջև դնում է խնդիրներ, որոնք պահանջում են ֆինանսական միջոցների ծախսում տարբեր ուղղություններով: Դպրոցը պետք է կարողանա ճիշտ կողմնորոշվել և կատարել իրատեսական պլանավորում:

Շատ հաճախ դպրոցի խնդիրները առաջանում են հենց միջոցների պակասից:

**Օրինակ 1:** Տարիներ շարունակ դպրոցը չի թարմացրել իր գույքը, շատ սահմանափակ ձևով է այն վերանորոգել և զարգացման ծրագիրը գրելիս պարզել է, որ այն վերանորոգելու կարիք կա: Բայց դպրոցի ֆինանսական վիճակը չի բարելավվել, և վերանորոգման համար բավարար միջոցներ չկան:

Հետևաբար դպրոցը չի կարող պարզապես սահմանել, որ անհրաժեշտ է 2013 թվականի ընթացքում վերանորոգել ամբողջ գույքը: Անհրաժեշտ է իրատեսորեն գնահատել դպրոցի հնարավորությունները և, օրինակ, որոշել 2013-2015 թվականների ընթացքում վերանորոգել դպրոցի գույքի 30 տոկոսը:

**Օրինակ 2:** Դպրոցը կարիք ունի վարչական աշխատողների վերապատրաստում իրականացնել ներդպրոցական վերահսկողության կազմակերպման ժամանակակից մեթոդները ուսումնասիրելու և կիրառել սովորելու նպատակով: Սակայն դպրոցը չի կարող վերապատրաստում պատվիրել նախահաշվում համապատասխան տող չունենալու կամ պարզապես ֆինանսական միջոցների բացակայության պատճառով:

Հետևաբար դպրոցի տնօրենը պետք է նախահաշիվը կազմելիս նման ծախսեր պլանավորի, հավանություն ստանա խորհրդի նիստում և հիմնադիրի կողմից: Դա նշանակում է, որ նման վերապատրաստումների անհրաժեշտությունը ամրագրելով զարգացման ծրագրում՝ դպրոցի տնօրենը պետք է հստակ պատկերացնի իրականացման մեխանիզմները և հնարավորությունները: Օրինակ, եթե դպրոցը չունի անհրաժեշտ միջոցներ, նա կարող է վերապատրաստման ուղարկել մի վարչական աշխատողի, որը հետագայում նույն վերապատրաստումը կիրականացնի դպրոցի մյուս վարչական աշխատողների համար:

Որոշ դպրոցների տնօրեններ կանգնում են քանի որ ամեն ինչ կախված է ֆինանսական միջոցների առկայությունից, ապա կարիք չկա որևէ աշխատանք նախատեսել, քանզի դպրոցը չունի ազատ ֆինանսական միջոցներ: Սա չի խոսում դպրոցի տնօրենի կառավարման հմտությունների օգտին: Դպրոցի տնօրենը պետք է կարողանա գտնել ուղիներ առաջին հայացքից անլուծելի խնդիրները լուծելու համար: Հենց դրանով է նա ապահովելու իր ղեկավարած հաստատության առաջընթացը, զարգացումը:



Օրինակ, ֆինանսական միջոցների սղության դեպքում դպրոցի տնօրենը կարող է՝

- Իր վրա վերցնել վերապատրաստումներ իրականացնելու պատասխանատվությունը:
- Գտնել դպրոցում այնպիսի մասնագետներ, ովքեր կարող են ինքնուրույն ուսումնասիրել և այնուհետև կամավորական հիմունքներով վերապատրաստել իրենց գործընկերներին:
- Դիմել ԿԱԻ աջակցությանը:
- Դիմել տարբեր բարեգործների օժանդակությունը ստանալու համար:
- Դիմել և շահել դրամաշնորհներ:

### **Դպրոցի լրացուցիչ ֆինանսավորման հնարավորությունները:**

Ուսումնական հաստատության ֆինանսական միջոցները գոյանում են պետական բյուջեից և օրենսդրությամբ չարգելված այլ աղբյուրներից: Ուսումնական հաստատության ֆինանսավորումը պետական բյուջեից կատարվում է ըստ իրականացվող հանրակրթական ծրագրերի՝ կախված սովորողների թվից:

Ուսումնական հաստատությունը կարող է մրցութային հիմունքներով պետական բյուջեից ստանալ լրացուցիչ ֆինանսավորում հետևյալ նպատակներով.

- 1) իրականացնել հատուկ կամ լրացուցիչ կրթական ծրագրեր արտակարգ ընդունակություններ դրսևորած երեխաների համար,
- 2) իրականացնել ուսումնամեթոդական գիտափորձ և(կամ) այլընտրանքային ծրագիր,
- 3) կազմակերպել դպրոցականների միջազգային օլիմպիադաների նախապատրաստական հավաքներ և դասընթացներ,
- 4) ստեղծել ուսումնամեթոդական ձեռնարկներ և ուսումնական նյութեր (այդ թվում՝ էլեկտրոնային):

Ուսումնական հաստատությունը կարող է մրցութային հիմունքներով պետական բյուջեից կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնի առաջարկությամբ ստանալ լրացուցիչ ֆինանսավորում նաև այլ նպատակներով:

ՀՀ կառավարության՝ 25 հուլիսի 2002 թվականի N 1392-Ն որոշմամբ «Հայաստանի Հանրապետության պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատություններ» պետական ոչ առևտրային կազմակերպություններին թույլատրվել է իրականացնել ձեռնարկատիրական գործունեության հետևյալ տեսակները՝

- ա) լրացուցիչ հանրակրթական ծրագրերի իրականացում,
- բ) արտադպրոցական դաստիարակության կազմակերպում,
- գ) համակարգչային ծրագրերի և էզոլների ուսուցման կազմակերպում,
- դ) սովորողների սննդի կազմակերպում,
- ե) ուսումնաարտադրական գործունեության ծավալում և արտադրանքի իրացում:



## 8. ԴՊՐՈՑԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ՌԻՍԿԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆՆ ՈՒՂՂՎԱԾ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Ռիսկերը ցանկացած նպատակադրման **իրականացումը խոչընդոտող հնարավոր անցանկալի գործոններն են**: Ինչպես առօրյա կյանքում, այնպես էլ դպրոցում, ընդհանրապես փոփոխություններին ուղղված ցանկացած գործողություններ (միջոցառումներ) կապված են ռիսկերի հետ: Այն ռիսկերը, որոնք իրականություն են դառնում, կարող են հանգեցնել դպրոցի զարգացման որևէ ուղղությամբ պլանավորված մտադրությունների տապալման և ԴԶԾ-ի՝ այդ ուղղությամբ նպատակադրման (խնդիրների և գործողությունների) ձախողմանը:

ԴԶԾ-ում հնարավոր ռիսկերի պլանավորումը դպրոցի զարգացման գործընթացների պլանավորման ժամանակակից մոտեցումներում խիստ կարևորվում է, քանի որ առանց ռիսկերի հաշվառման ամենալավ մշակված ԴԶԾ-ն իրականացման փուլում առանձին ուղղություններում չի արձանագրում այն ակնկալվող արդյունքները, որոնք արդյունքամետ խնդիրների (հեռակա արդյունք) և գործողությունների (քանակական և որակական ցուցանիշներով սահմանված վերջնարդյունք) ձևաչափով են սահմանվել:

ԴԶԾ-ի մշակման գործընթացում **ռիսկերը հնարավոր է պլանավորել դպրոցի գործունեության որևէ ոլորտի համար նպատակներ ու խնդիրներ սահմանելու փուլում**, քանի որ այդ ժամանակ հեռապատկերում ընդհանուր գծերով ուրվագծվում են սահմանված նպատակի և դրանից բխող խնդիրների իրականացման հնարավոր խոչընդոտները և ձախողումները: Միաժամանակ, **ԴԶԾ-ի հնարավոր ռիսկերը առավել առարկայական են դառնում ԴԶԾ-ի իրականացման գործողությունների, դրանց իրականացման ժամանակացույցների ու կատարողների պլանավորման փուլում**:

ԴԶԾ-ում երկու անգամ ռիսկերը չներկայացնելու համար նպատակահարմար է այն պլանավորել դպրոցի գործունեության որևէ ոլորտի համար նպատակներ ու խնդիրներ բաժնում՝ հետահայաց պլանավորման սկզբունքով: Սկզբում կարելի է շարադրել որևէ նպատակի և դրանից բխող խնդիրների իրականացման ռիսկերը, այնուհետև նույն նպատակի և խնդիրների լուծմանն ուղղված գործողությունների պլանավորումից հետո, վերադառնալով դրան (հեռապատկերում ուրվագծված ռիսկերին), նույն բաժնում ԴԶԾ-ի իրականացման գործողություններ բաժնից առաջ ավելացնել յուրաքանչյուր գործողության իրականացման հետ կապված ռիսկերը:

ԴԶԾ-ի «Ռիսկերը» պլանավորելուց հետո պետք է պլանավորել «ռիսկերի ազդեցության նվազեցմանն ուղղված գործողությունները»: Վերջիններս **մարդկային և նյութական ռեսուրսների ուղղորդման (մոբիլիզացման) գործողություններն են, որոնք պետք է չեզոքացնեն ԴԶԾ-ով սահմանված նպատակի հնարավոր խոչընդոտները**:



ԴԶԾ-ի նպատակադրումների իրագործումը խոչընդոտող ռիսկերը բազմաբովանդակ են, և դրանց, ըստ ազդեցության ուղղությունների, կարելի խմբավորել հետևյալ կերպ.

1. Դպրոցի կառավարմանը մասնակցող մարմինների գործունեության հնարավոր բացասական ազդեցություններ,
2. Դպրոցի վերահսկողությունն իրականացնող պետական մարմինների կողմից դպրոցի գործունեությանը հնարավոր բացասական միջամտություններ,
3. Դպրոցի աշխատակազմի մասնագիտական պատրաստվածության մակարդակի խոչընդոտներ,
4. Դպրոցի ֆինանսական սահմանափակ հնարավորություններ,
5. Դպրոցի նյութատեխնիկական բազայի ոչ բավարար հագեցվածություն,
6. Դպրոցի միջավայրի և ձևավորված մշակույթի խոչընդոտներ,
7. Ծնողական համայնքի կողմից դպրոցի գործունեության մասնակցության պասիվություն,
8. Դպրոցի գործունեության վերաբերյալ համայնքում ձևավորված կարծրատիպեր,
9. Դպրոցի կողմից կատարած աշխատանքների հաշվետվողականության մեխանիզմների անկատարություն,
10. և այլն:

ԴԶԾ-ում որևէ նպատակի իրականացման ռիսկերը և դրանց ազդեցության նվազեցմանն ուղղված գործողություններ կարելի է ներկայացնել հետևյալ աղյուսակով:

*Աղյուսակ 8*

N	Ռիսկերը	Ռիսկերի ազդեցության նվազեցմանն ուղղված գործողությունները

## **9. ԴԶԾ-Ի ԳՆԱՀԱՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԸ, ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆԸ**

ԴԶԾ-ի գնահատումը ծրագրի գործողություններով պլանավորված և իրականացված արդյունքների համեմատման գործընթացն է: Բնական է, որ որպես գնահատման գործիքներ պետք է ծառայեն յուրաքանչյուր գործողության առանձնահատկությունից բխող ցուցանիշները, որոնց միջոցով պետք է չափվեն ակնկալիքների կատարողականները, այլ կերպ ասած, ԴԶԾ-ն իրականացնող ու վերահսկող շա-



հառուների (դպրոցի կառավարման և խորհրդակցական մարմիններ և այլն)՝ գործողությունների արդյունքներից բավարարվածության աստիճանը:

ԴԶԾ-ն մշակելիս հիմք են ընդունվում դպրոցի կրթական, ֆինանսատնտեսական և այլ ցուցանիշները: **Կրթական ցուցանիշները (ինդիկատորներ) վիճակագրական այն տվյալներ են, որոնք թույլ են տալիս ինչպես տեղեկություն ստանալ կրթության ընթացիկ վիճակի մասին, այնպես էլ վերահսկել ուսումնական հաստատության արտաքին և ներքին արդյունավետությունը:** Ցուցանիշները վիճակագրական պարզ տվյալներ չեն, այլ կրում են որոշակի ածանցյալ տեղեկույթ:

Դպրոցի կրթական և այլ ցուցանիշները անհրաժեշտ են նաև ժամանակի ընթացքում դպրոցի գործունեության մեջ տեղի ունեցող փոփոխությունները, ուղղությունները բացահայտելու և գնահատելու համար: Կրթական ցուցանիշները նաև միջոցներ են, որոնց օգնությամբ կարելի է հետևել դպրոցում իրականացվող կրթադաստիարակչական բոլոր գործընթացներին, եթե դրանք հաշվարկվում են որոշակի կանոնակարգված պարբերականությամբ:

Ցուցանիշները ամբողջացնում, ամփոփում են մեծ ծավալի վիճակագրական տվյալներ և տալիս են իրավիճակի ընդհանուր պատկերը: Կրթական ցուցանիշների միջոցով հնարավոր չէ դատել, մեկնաբանել, գնահատել առանձին գործընթացներ, քանի որ դրանք ընդհանուր դիտարկումներ են, որոնք պարփակում են ընդհանուր եզրահանգումներ դպրոցի կամ նույնիսկ դասարանի մակարդակով: Սակայն ընդհանուր օրինաչափությունից դուրս մնացած առանձնահատուկ ցուցանիշները նույնպես կարևոր են և պետք է արտացոլվեն ԴԶԾ-ի իրականացման գործողություններում:

Դպրոցի կրթական ցուցանիշները պետք է անպայման ունենան առնվազն մեկ համադրման կամ համեմատման կետ: Օրինակ՝ «Մաթեմատիկա» առարկայից սովորողների ուսումնական առաջադիմության ցուցանիշները համեմատելիս պետք է ունենալ տվյալ դասարանի սովորողների ընթացիկ ներքին և արտաքին գնահատման արդյունքները և համեմատել միմյանց հետ նախնական և տվյալ պահին առկա արդյունքները: Միևնույն բարդության ծրագրային նյութի յուրացման միջին գնահատականի աճի դինամիկայի դեպքում կունենանք այդ ուղղությամբ ԴԶԾ-ում սահմանված խնդիրների լուծման արդյունավետ միջոցառումներ (գործողություններ):

Նմանատիպ տվյալների հավաքագրումը, ամփոփումը և հրապարակումը դպրոցում կրթության որակի հետևողական բարելավման յուրահատուկ մշակույթի բաղադրիչ է: Այդ տվյալների մեկնաբանությունը թույլ է տալիս առարկայական դարձնել ինչպես դպրոցի զարգացման խնդիրների քննարկումը, նաև ձևավորում է գնահատման նոր որակական կուլտուրա:

Գոյություն ունի դպրոցի կրթական ցուցանիշների երկու հիմնական տեսակ՝ պարզ և բարդ (գործունեության ցուցանիշներ):

**Պարզ ցուցանիշները** հաճախ անվանում են նաև բնութագրիչներ: Դրանք



բացահայտում և բնութագրում են դպրոցի գործունեության միայն մեկ բաղադրիչը տվյալ պահին կամ որոշակի ընտրված ժամանակահատվածում: Դրանք պարզ չափումներ են, որոնք արտահայտվում են թվերով կամ տոկոսներով:

Օրինակ՝

- ուսուցիչների ընդհանուր թիվը,
- աշակերտների ընդհանուր թիվը,
- տվյալ դասարանում սովորող աշակերտների ընդհանուր թիվը,
- առաջին դասարանցիների տոկոսը աշակերտության ընդհանուր թվակազմում,
- բարձրագույն մասնագիտական կրթությամբ ուսուցիչների տոկոսը կամ թիվը ուսուցիչների ընդհանուր թվում:

Պարզ ցուցանիշները սովորաբար չեն ներկայացնում դպրոցի գործունեության որակական պատկերը: Բայց դրանք շատ օգտակար են դպրոցի քանակական գնահատումների և կանխորոշումների համար:

Օրինակ՝ թույլ են տալիս հաշվել աշակերտների թվի նվազման կամ աճի չափերը:

Դպրոցի գործունեությունը հասկանալու, դրա արդյունավետությունը գնահատելու համար անհրաժեշտ են նրա գործառույթները, այսինքն՝ դպրոցում տեղի ունեցող գործընթացները, փոփոխությունները չափող ցուցանիշներ:

**Գործունեության (բարդ) ցուցանիշները** արտահայտում են կրթական համակարգի մեկ բաղադրիչի փոխհարաբերությունը մեկ այլ բաղադրիչի նկատմամբ: Գործունեության (բարդ) ցուցանիշները հաշվարկվում են առնվազն երկու տիպի պարզ ցուցանիշների համադրումից: Գործունեության ցուցանիշները ցույց են տալիս առկա միջոցների և ստացվող արդյունքների կամ առկա միջոցների և կատարվող գործընթացների միջև կապը:

Օրինակ՝

- ուսուցիչ-աշակերտ թվի հարաբերակցությունը,
- մեկ աշակերտին բաժին ընկնող ուսումնական տարածքը,
- դասագրքերի թիվը մեկ աշակերտի հաշվով,
- տվյալ առարկայից դասարանի սովորողների միջին գնահատականը կամ նույն առարկայից յուրաքանչյուր սովորողի միջին գնահատականը տվյալ ժամանակահատվածի համար և այլն:

Գործունեության ցուցանիշները հաշվարկվում են համապատասխան տվյալների առկայության դեպքում վերջիններիս հավաքագրումից և ամփոփումից հետո: Սովորաբար մեկից ավելի փոփոխական պարունակող ցուցանիշները անվանում են նաև բարդ ցուցանիշներ:

Ցուցանիշների չափելիության գլխավոր հատկանիշը այն է, որ ցանկացած ցուցանիշ միշտ ենթակա է քանակական չափման՝ ճշգրիտ մաթեմատիկական հաշվարկի, որի արդյունքում պետք է ստացվի թիվ կամ տոկոս: Ցանկացած ցուցանիշ ունի հաշվարկման իր ձևը, կանոնը կամ բանաձևը:



Գոյություն ունեն ուղղակի և ոչ ուղղակի ցուցանիշներ: Ոչ ուղղակի ցուցանիշները վերաբերում են այնպիսի գործոնների, որոնք ուղղակիորեն կապված չեն դպրոցի հետ, բայց անուղղակիորեն ազդում են ուսումնական գործընթացի վրա: Դրանք են սոցիալական և տնտեսական գործոնները, օրինակ՝ ուսուցիչների և աշակերտների համար բժշկական ծառայությունների մատչելիությունը, լավ ճանապարհների առկայությունը, տրանսպորտային միջոցների առկայությունը, դպրոցի հեռավորությունը տնից և այլն:

Ինչպես նշեցինք, չնայած ցուցանիշները բնութագրում և արտահայտում են իրավիճակը ժամանակի տվյալ պահին, սակայն հիմնականում դրանք հաշվարկվում են որոշակի պարբերականությամբ, օրինակ՝ յուրաքանչյուր տարին մեկ անգամ կամ կիսամյակը մեկ անգամ, հինգ տարին մեկ անգամ:

Միայն միևնույն տվյալների հավաքագրումը և դրանց հիման վրա նույն ցուցանիշի կրկնակի, եռակի, բազմակի ստացումը որոշակի պարբերականությամբ թույլ են տալիս վերահսկել կրթական համակարգի որոշակի բաղադրիչներում (ասպեկտներում) տեղի ունեցող գործընթացները, հետևել դրանց:

Բացի այդ, ժամանակի ընթացքում պարբերաբար վերահաշվարկվող ցուցանիշը կարող է համեմատվել համակարգը նկարագրող այլ ցուցանիշի հետ: Օրինակ՝ մեկ աշակերտի հաշվով ֆինանսավորման չափը կարող է համեմատվել մեկ աշակերտի հաշվով ջեռուցման ծախսի հետ:

Բերենք բարդ ցուցանիշի հաշվարկման մի օրինակ՝ որևէ դպրոցի 7-9-րդ դասարաններում «ֆիզիկա» առարկայից աշակերտների առաջադիմությունը: Այս ցուցանիշը հաշվելու համար անհրաժեշտ է որոշել դրական գնահատականներ ստացած աշակերտների տոկոսը:

ԴՁԾ-ում ցուցանիշները պետք է լինեն՝

1. չափելի,
2. տարբեր (ըստ տարբեր դասարանների կամ սովորողների),
3. մեկնաբանելի, բացատրելի,
4. հիմնական հատկանիշների բնութագրիչ,
5. ԴՁԾ-ում սահմանված նպատակներին համահունչ, դրանց փոփոխությունը, առաջընթացը գնահատող,
6. կրթության ոլորտում իրականացվող քաղաքականությանը համապատասխան,
7. վիճակագրական տեսանկյունից՝ ճշգրիտ, արժանահավատ, փոփոխման և զարգացման միտումները արտացոլող,
8. որևէ ենթադրվող նախնական արժեք կրող,
9. հաշվարկման կամ ստացման համար անհրաժեշտ վիճակագրական տվյալները հնարավոր լինի հավաքագրել՝ ժամանակի, ֆինանսական միջոցների տրամադրման և փորձի առումով,





10. հասկանալի բոլոր նրանց համար, ովքեր տվյալ ցուցանիշի պոտենցիալ օգտագործողներ են,
11. ընդունելի կրթության ոլորտի կառավարման լիազորված մարմինների կողմից (կրթության և գիտության նախարարություն, մարզային կրթության վարչություն, համայնք, դպրոց):

Դպրոցի զարգացման ծրագրի **վերահսկողությունը** իրականացնում է այն հավանության արժանացրացրած **դպրոցի խորհուրդը**՝ հանրակրթության ոլորտը կանոնակարգող օրենսդրության համաձայն:

Հասկանալի է, որ ԴԶԾ-ն դպրոցի 5-ամյա հեռանկարային զարգացման ծրագիր է, և որքան էլ այնտեղ պլանավորված նպատակները, խնդիրները և գործողությունները ճշգրտորեն ներկայացված լինեն, ժամանակի ընթացքում, մի շարք օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ գործոններով պայմանավորված, որոշակիորեն ենթարկվում են փոփոխությունների և սրբագրումների:

Դպրոցի խորհրդի կողմից ԴԶԾ-ի իրականացման վերահսկողության գործընթացը ոչ թե նպատակ ունի իրացնելու դպրոցի կառավարման այդ մարմնի ֆորմալ իրավունքը, այլ իրականում դպրոցի խորհուրդը իր խորհրդատվական աջակցությամբ, դպրոցի ֆինանսական ռեսուրսների ճիշտ ուղղորդմամբ և այլ աշխատանքներով պետք է աջակցի տնօրենին ԴԶԾ-ի իրականացման փուլում իր իսկ կողմից սահմանած նպատակադրումներում: ԴԶԾ-ի իրականացման վերահսկողության ամենաարդյունավետ միջոցը 5-ամյա այդ ծրագրի հիման վրա կազմված **դպրոցի գործունեության տարեկան աշխատանքային պլանների կատարողականներն են**: Դրա համար անհրաժեշտ է ԴԶԾ-ի նպատակադրումները ամբողջությամբ արտացոլել դպրոցի տարեկան աշխատանքային պլաններում՝ ԴԶԾ-ով սահմանված ժամանակացույցին համապատասխան:

ԴԶԾ-ի վերահսկողության արդյունավետ միջոցառումներ են.

- 1) Դպրոցի խորհրդի կողմից առնվազն տարեկան երկու անգամ դպրոցի տվյալ ուստարվա աշխատանքային ծրագրում ընդգրկված ԴԶԾ դրույթների կատարողականների հաշվետվությունների քննարկումը և համապատասխան գնահատականների ամրագրումը,
- 2) Դպրոցի խորհրդի կողմից տնօրենին խորհրդատվական և այլ աջակցության շարունակական տրամադրումը,
- 3) Համայնքի և դպրոցի այլ շահառուների՝ ԴԶԾ-ի իրականացման աշխատանքներին կամ այդ շրջանակում կազմակերպված միջոցառումներին շարունակական ներգրավումը:
- 4) Դպրոցի խորհրդի մասնակցությունը տնօրենության կողմից ԴԶԾ-ի արդյունքների գնահատմանը և այլն:



## ՄԱՍ II. ՀԱՎԵԼՎԱԾ

### 1. ԴՊՐՈՑԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԿԱԶՄՄԱՆ ՀԱԶՈՐԴԱԿԱՆ ՔԱՅԼԵՐԸ ԵՎ ԳՐԵԼՈՒ ԱԼԳՈՐԻԹՄԸ

Հանրակրթական որևէ դպրոցի զարգացման ծրագիրը կարող է ունենալ հետևյալ կառուցվածքը.

1. դպրոցի առաքելությունը,
2. դպրոցի մասին ընդհանուր տեղեկություններ,
3. դպրոցի գործունեության վերլուծության և նպատակադրման ոլորտները,
4. դպրոցի գործունեության՝ Ձեր կողմից առանձնացված յուրաքանչյուր ոլորտում առկա խնդիրները,
5. դպրոցի գործունեության յուրաքանչյուր ոլորտի նպատակները և խնդիրները,
6. սահմանված նպատակներին և խնդիրներին համապատասխան գործողությունները, կատարողները, ժամանակացույցը և հնարավոր ֆինանսական ծախսերը,
7. ԴԶԾ-ի իրականացման ռիսկերը և դրանց ազդեցությանն ուղղված գործողությունները,
8. ԴԶԾ-ի գնահատման չափանիշները, վերահսկողությունը:

Հանրակրթական որևէ դպրոցի զարգացման ծրագիր մշակելիս սույն ուղեցույցում տրված ԴԶԾ-ի հաջորդական քայլերի ճիշտ տրամաբանությունը և ամբողջականությունը պահպանելու համար անհրաժեշտ է առաջնորդվել հետևյալ քայլերով:

**Երբ այդ քայլերը կատարեք ամբողջությամբ, ջնջեք ընդգծված ուղեցույց-տեքստը և կստանաք զարգացման ծրագիրը վերջնական տեսքով:**

*Ներքևում գրեք ձեր դպրոցի անունը ինչպես տրված է օրինակում՝  
Երևանի N500 հիմնական դպրոցի զարգացման ծրագիր*

... դպրոցի զարգացման ծրագիր

1. դպրոցի առաքելությունը



### Ներքևում գրեք դպրոցի առաքելությունը ըստ ուղեցույցի

**Քայլ 4.** ԴԶԾ-ի Քայլ 2-ը և Քայլ 3-ը հնարավորություն են տալիս ամբողջական պատկերացում կազմել դպրոցի առաքելության վերաբերյալ, և առկա տեղեկատվությունը հնարավորություն է տալիս սահմանել տվյալ դպրոցի առաքելությունը: Սակայն անհրաժեշտ է նկատի ունենալ, որ դպրոցի առաքելությունը պետք է նշել ԴԶԾ-ի սկզբում (տե՛ս մեթոդական ուղեցույցի Բաժին 2-ը՝ Դպրոցի առաքելությունը): Դպրոցի առաքելության սահմանված օրինակներ են՝

- Յուրաքանչյուր երեխա ունակ է սովորելու, սակայն յուրաքանչյուրն ունի զարգացման իր հեղուկները:
- Օժտված երեխաների փարբերակված, խորացված ուսուցման կազմակերպման համար բարենպաստ պայմանների ստեղծում և այլն:

## 2. դպրոցի մասին ընդհանուր տեղեկություններ

Ներքևում գրեք դպրոցի մասին տեղեկություններ՝ ըստ ուղեցույցի և ներքին գնահատման փաստաթղթի

## 3. դպրոցի գործունեության վերլուծության և նպատակադրման ոլորտները

**Քայլ 1.** Սահմանել տվյալ դպրոցի գործունեության վերլուծության և նպատակադրման ոլորտները: Օրինակ՝

- Դպրոցի շենքային պայմանները և նյութատեխնիկական բազան,
- Դպրոցի ֆինանսատնտեսական գործունեությունը,
- Դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտեր (դպրոցի կանոնադրություն, տեղայնացված օրինակելի իրավական ակտեր, ներքին իրավական ակտեր), դրանց վարումը,
- Կառավարման և խորհրդակցական մարմինները,
- Աշակերտական համակազմը,
- Մանկավարժական համակազմը,
- Համագործակցությունը համայնքի, կրթության կառավարման մարմինների և շահառու կազմակերպությունների հետ,
- Ուսումնական միջավայրը,
- Կրթության որակը՝ ըստ սովորողների ուսումնառության արդյունքների ,
- Տեխնոլոգիաները և նորարարությունները:



#### 4. դպրոցի գործունեության՝ Ձեր կողմից առանձնացված յուրաքանչյուր ոլորտում առկա խնդիրները

**Քայլ 2.** Նկարագրել և վերլուծել դպրոցի գործունեության՝ Ձեր կողմից առանձնացված յուրաքանչյուր ոլորտում առկա խնդիրները՝ սույն մեթոդական ուղեցույցի «Իրավիճակի վերլուծություն, ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտում, հիմնախնդիրների սահմանում» բաժնի մոտեցումներին համաձայն: Օրինակ՝ «Դպրոցի ֆինանսատնտեսական գործունեությունը» ոլորտի առկա վիճակը վերլուծելիս կարելի է նշել դպրոցի եկամուտների և ծախսերի հարաբերակցությունը՝ ըստ նախորդող մի քանի տարիների (կարելի է այն ցույց տալ նաև համապատասխան դիագրամով), դպրոցի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքները (կապիտալ ծախսերը՝ ընթացիկ վերանորոգում, գույքի ձեռքբերում, հանրակրթական ծրագրի մաս կազմող միջոցառումների կազմակերպում): Այս հիմնախնդրի ուժեղ և թույլ կողմերը մատնանշելիս (տես Գծապատկեր 2), որպես **ուժեղ կողմեր** կարելի է նշել, օրինակ,

- *պետական բյուջեից ստացվող ֆինանսական միջոցների կայուն և ժամանակին փոխանցումները,*
- *համայնքում գործող իրավաբանական անձից (ձեռնարկություն և այլն) երաշխավորված դրամական հարկացումները,*
- *ոչ կառավարական կազմակերպությունների կողմից կրթական ծրագրերից ստացվող նյութական և ֆինանսական աջակցությունը,*
- *պետական ծրագրով դպրոցի շենքի կապիտալ վերանորոգումը և դրա արդյունքում դպրոցի կողմից շենքային պայմանների բարելավմանն ուղղված կապիտալ ծախսերի կրճատումը և այլն:*

«Դպրոցի ֆինանսատնտեսական գործունեությունը» ոլորտի առկա վիճակի **թույլ կողմերից** կարելի է նշել՝

- *պետական բյուջեից դպրոցի զարգացմանն ուղղված ծրագրերի կազմման ֆինանսավորման անբավարար ծավալը,*
- *դպրոցում ուսումնական առարկաների չափորոշիչների և ծրագրերի պարտադիր նվազագույն (նշել առարկաների անունները) պահանջների կատարման ապահովման համար անհրաժեշտ ուսումնական նյութական բազայի անբավարար ապահովվածությունը և այլն:*

Դպրոցի վիճակը ցույց տալու համար կարելի է այս մասում տեղադրել նաև համապատասխան լուսանկարներ:

**Դպրոցի յուրաքանչյուր ոլորտում առկա խնդիրները վերլուծելիս նպատակահարմար է առկա տվյալները ներկայացնել գրաֆիկների, դիագրամների, աղյուսակների և այլ գծապատկերների միջոցով:**



## 5. դպրոցի գործունեության յուրաքանչյուր ոլորտի նպատակները և խնդիրները

**Քայլ 3.** Դպրոցի գործունեության յուրաքանչյուր ոլորտի համար համապատասխան վերլուծությունների հիման վրա պետք է սահմանել նպատակներ և համապատասխանաբար յուրաքանչյուր նպատակի համար՝ խնդիրներ:

**Ծանոթություն:** Դպրոցի գործունեության յուրաքանչյուր ոլորտի համար սահմանված նպատակը և դրանից բխող խնդիրները պետք է ուղղված լինեն վերլուծության արդյունքում վերհանված հիմնախնդրի(ների) լուծմանը: Հիշե՛ք, որ նպատակը այն ցանկալի արդյունքն է, որին հասնում են հիմնախնդրի որոշակի լուծման արդյունքում:

Յուրաքանչյուր նպատակից բխող խնդիրները պետք է ձևակերպել այնպես, որ դրանք ուղղված լինեն դրական արդյունքների ձեռքբերմանը, որոնցից, ի վերջո, օգտվելու են շահառուները (ուսուցիչներ, աշակերտներ, ծնողներ, համայնք): Խնդիրները անհրաժեշտ է ձևակերպել հնարավորինս պարզ, հստակ և այն պլանավորված ժամանակահատվածում իրականացնելու համար իրադրասական: Արդյունքում՝ նպատակը և խնդիրները պետք է բավարարեն հետևյալ 5 պահանջները:

Դրանք պետք է՝

- շարադրված լինեն այնպես, որ միտված լինեն կոնկրետ արդյունքի,
- լինեն չափելի (հնարավոր լինեն դրանց արդյունքները արտահայտել քանակական և որակական ցուցանիշներով),
- իրադրասական (տվյալ դպրոցի պայմաններում հնարավոր լինի հասնել դրանց լուծմանը),
- սահմանվեն որոշակի ժամանակի (ամիսների, մեկ կամ մի քանի տարիների) համար:

Դպրոցի նպատակները և խնդիրները կարելի է ներկայացնել նաև աղյուսակային կամ գծապատկերային ձևաչափով (տես աղյուսակ 2, 3, Գծապատկեր 3): Միաժամանակ, նպատակահարմար է յուրաքանչյուր նպատակի համար կազմել դրանից բխող խնդիրների և գործողությունների գնահատման ռուբրիկ(ներ): Ստորև տրված է մեկ նպատակի և դրանից բխող գործողությունների հակիրճ օրինակ՝ իր գնահատման ռուբրիկով (տես ստորև, 8-րդ կետից հետո):



## 6. սահմանված նպատակների և խնդիրների համապատասխան գործողությունները, կատարողները, ժամանակացույցը և հնարավոր ֆինանսական ծախսերը

**Քայլ 5.** ԴԶԾ-ում ըստ ոլորտների սահմանված նպատակների և խնդիրների համար պետք է մշակվեն համապատասխան **գործողությունները, հստակեցվեն կատարողները, ժամանակացույցը և հնարավոր ֆինանսական ծախսերը:** Յուրաքանչյուր նպատակից ու խնդիրներից բխող գործողություն անհրաժեշտ է մշակել ԴԶԾ-ի մեթոդական ուղեցույցում տրված **ակնկալվող արդյունքների ձևաչափով** (Աղյուսակ 4):

Գործողությունների պլանավորման փուլերը ԴԶԾ-ում **կարելի է ներկայացնել** Աղյուսակ 5-ի ձևաչափով և աղյուսակում տրված ցուցումներին համապատասխան:

Գործողությունները, կատարողները, ժամանակացույցը և գործողությունների համար անհրաժեշտ հնարավոր ֆինանսական ծախսերը, առավել գործնական կիրառության նպատակահարմարությունից ելնելով, կարելի է կազմել աղյուսակի ձևով (տե՛ս աղյուսակներ 6, 7):

## 7. ԴԶԾ-ի իրականացման ռիսկերը և դրանց ազդեցությանն ուղղված գործողությունները

**Քայլ 6.** Անհրաժեշտ է մշակել ԴԶԾ-ի իրականացման ռիսկերը և դրանց ազդեցությանն ուղղված գործողությունները՝ մեթոդական ուղեցույցի 8-րդ բաժնում ներկայացված մոտեցումների համաձայն: **Դրանք կարելի է սահմանել «ԴԶԾ-ի նպատակները և խնդիրները» բաժնում՝ յուրաքանչյուր ոլորտի նպատակներից և խնդիրներից հետո,** մեթոդական ուղեցույցի Աղյուսակ 8-ի ձևաչափով: *ԴԶԾ իրականացման ռիսկերը փվյալ դեպքում պետք է դասակարգել ըստ փվյալ դպրոցի գործունեության վերլուծության և նպատակահարմար ոլորտների: Այսինքն՝ անհրաժեշտ է նշել համապատասխան ոլորտը, այդ ոլորտի համար սահմանված յուրաքանչյուր նպատակի իրականացման ռիսկերը և դրանց ազդեցության նվազեցմանն ուղղված գործողությունները:*



## 8. ԴԶԾ-ի գնահատման չափանիշները, վերահսկողությունը

**Քայլ 7.** Ցանկացած դպրոցի ԴԶԾ-ի վերջին բաժինը պետք է ընդգրկի **ԴԶԾ-ի գնահատման չափանիշները, վերահսկողությունը**: Մշակելուց հետո տվյալ բաժինն անհրաժեշտ է հաճախակի անդրադառնալ՝ հաշվի առնելով ժամանակի ընթացքում դպրոցի գործունեության մեջ կատարվող փոփոխությունները, ինչպես նաև հանրակրթության քաղաքականության ոլորտում իրականացվող փոփոխությունները:

Ուղեցույցի 9-րդ բաժնի ցուցումներին համապատասխան՝ ԴԶԾ-ի արդյունքների **գնահատումը պետք է իրականացնել պարզ և բարդ ցուցանիշների** համեմատական ներկայացման, ինչպես նաև համապատասխան հաշվետվությունների և այլ միջոցներով: Դրանք պետք է հասանելի լինեն **դպրոցի շահառուներին** (պետական լիազորված մարմիններ, դպրոցի աշխատակազմ, սովորողների ծնողներ, սովորողներ, համայնք և այլն): ԴԶԾ-ում ընթացիկ աշխատանքների և արձանագրված արդյունքների վերաբերյալ անհրաժեշտ է պարբերաբար հրապարակել մատչելի (բովանդակային առումով) տեղեկատվություն դպրոցի հայտարարությունների համար առանձնացված տեղում, դպրոցի կայքում և իրազեկել ծնողներին՝ ժողովների և դպրոցական միջոցառումների ժամանակ:

ԴԶԾ-ի իրականացման գործընթացի **վերահսկողությունը** պետք է իրականացնել ծրագրում նախապես մշակված միջոցառումների միջոցով, որոնք պարբերաբար կարող են փոփոխվել և հարստացվել:

Դպրոցի ծրագրավորված զարգացումը ԴԶԾ-ի միջոցով ներկայացնելը հիմք է ստեղծում **դպրոցի գործունեության տարեկան աշխատանքային ծրագրի** մշակման համար, որն ըստ էության, տվյալ դպրոցի միջնաժամկետ (մեկ ուսումնական տարվա համար կազմված) զարգացման ծրագրային փաստաթուղթն է:

Դպրոցի գործունեության տարեկան աշխատանքային ծրագրային դրույթները պետք է կառուցվեն տվյալ դպրոցի զարգացման ծրագրի հիման վրա: Երկարաժամկետ, սովորաբար 5 տարվա համար մշակված տվյալ դպրոցի զարգացման ծրագիրը պարբերաբար տնօրենի կողմից պետք է վերանայվի և, համապատասխան փոփոխություններով հանդերձ, հավանության արժանանա դպրոցի խորհրդի կողմից:



### Ն Պ Ա Տ Ա Կ 1

**1. Ժամանակակից կրթական պահանջներին բավարարող ուսումնական /ֆիզիկական/ միջավայրի սպահովում:**

#### Խ ն դ ի ր ն ե ր

1.1. Հետևողական լինել դպրոցի՝ առաջնահերթությամբ նորոգվող դպրոցների շարքում պետական ծրագրում ընդգրկվելու գործին:

1.2. Հիմնանորոգման ժամանակ հետևել կարի-նետային սենյակների հարմարեցմանը դպրոցի կրթական պահանջներին /քիմ. կարիներտի ծխատարը/

1. 3. Կահավորել մարզադահլիճը և հանդիսությունների սրահը

#### Գ ո ը ղ ո թ յ ու ն ն ե ր

- 1. Հանդիպում կազմակերպել նախարարի հետ՝ նկարներով և մասնագիտական եզրակացությամբ մեկ անգամ ևս ներկայացնելով իրավիճակը
- 2. Քաղաքաշինության ԾԻԳ-ի ներկայացուցիչների հետ կապ պահպանել:
- 3. Խնդիրը ներկայացնել մարզպետին և քաղաքապետին:
- 1. Հովանավորություն փնտրել գործարարների մեջ:

- 1. Ուսումնասիրել աշխատանքային նախագիծը,
- 2. Կատարել առաջարկություններ,
- 2. Ծանոթանալ պատասխանատուներին և կատարողներին,
- 3. Դպրոցի տեխանձնակազմից իրազեկված անձի նշանակել որպես կատարվող աշխատանքը ուսումնասիրող, մշտադիտարկող,
- 4. Ժամանակ առ աժամանակ տեղեկություն-հաշվետվություն պահանջել կատարված աշխատանքների մասին,
- 5. Մշտապես շրջել, հետևել ընթացքին:

- 1. Դիմել <<Հայաստան>> համահայկական հիմնադրամին՝ որպես ծրագրի շարունակություն՝ կահավորելու մարզադահլիճն ու հանդիսությունների սրահը:
- 2. Փնտրել հովանավորներ դպրոցի բոլոր տարիների շրջանավարտների մեջ:
- 3. Դիմել մարզային և քաղաքային իշխանություններին:
- 4. Դիմել ծնողական համայնքին:





### ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՌՈՒԲՐԻԿ

		Գերազ.	Լավ	Բավ.	Անբավ.
1	Դասասենյակների հարդարումը և կահավորանքը				
2	Կաբինետների հարդարումը և կահավորանքը, ուսումնական նյութերի առկայությունը				
3	Լաբորատորիաների հարդարումը և կահավորանքը, աշխատանքային ուսումնական նյութերի առկայությունը				
4	Արհեստանոցների հարդարումը և կահավորանքը, աշխատանքային գործիքների առկայությունը				
5	Սպորտդահլիճի հարդարումը և կահավորանքը, մարզասարքերի առկայությունը				
6	Ռազմագիտության կաբինետի հարդարումը և կահավորումը, մենամարտ հրաձգարանի վիճակը				
7	Գրադարանի հարդարումը և կահավորումը, անհրաժեշտ գրակ. և S<S միջոցների առկայությունը				
8	Բուժկետի հարդարումը և կահավորումը, սարքավորումների առկայությունը				
9	Մարզահրապարակի, բակի խնամվածությունը				

## 2. ԴՊՐՈՑԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՃԱՆԱՊԱՐՀԱՅԻՆ ՔԱՐՏԵԶԸ

Ճանապարհային քարտեզում մուգ և բաց տողերով առանձնացվել են ԶԾ իրականացման փուլերը: Յուրաքանչյուր փուլ ունի իր առանձնահատկությունը, և կան փուլեր, որտեղ ԶԾ կատարումը չի կարող վերահսկվել կամ գնահատվել: Ստորև ներկայացվող ուղեցույցում ամեն փուլի նկարագրության մեջ հստակ նշվելու է այդ հանգամանքը, ինչպես նաև վերահսկողության և գնահատման մարմինները, մեթոդները և ռազմավարությունները: Յուրաքանչյուր տարի գործընթացները կրկնվում են:

Եթե Ձեր աշխատանքի ընթացքում Դուք կատարել եք նկարագրված քայլը, ապա քայլի հերթական համարից հետո արված գծի վրա դրեք ( + ) նշանը:



1. \_\_\_ Զարգացման ծրագրի ստեղծում տնօրենի թափուր տեղի համար մրցույթին մասնակցելու համար
2. \_\_\_ **Զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում**
3. \_\_\_ **Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում**
4. \_\_\_ **Առաջին ուսումնական տարվա աշխատանքային պլանի մշակում**
5. \_\_\_ **Առաջին ուսումնական տարվա ներքին գնահատում**
6. \_\_\_ **Զարգացման ծրագրի վերանայում՝ ըստ ներքին գնահատման արդյունքների**
7. \_\_\_ **Փոփոխված զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում**
8. \_\_\_ **Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում**
9. \_\_\_ Երկրորդ ուսումնական տարվա աշխատանքային պլանի մշակում
10. \_\_\_ Երկրորդ ուսումնական տարվա ներքին գնահատում
11. \_\_\_ Զարգացման ծրագրի վերանայում՝ ըստ ներքին գնահատման արդյունքների
12. \_\_\_ Փոփոխված զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում
13. \_\_\_ Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում
14. \_\_\_ **Երրորդ ուսումնական տարվա աշխատանքային պլանի մշակում**
15. \_\_\_ **Երրորդ ուսումնական տարվա ներքին գնահատում**
16. \_\_\_ **Զարգացման ծրագրի վերանայում՝ ըստ ներքին գնահատման արդյունքների**
17. \_\_\_ **Փոփոխված զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում**
18. \_\_\_ **Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում**
19. \_\_\_ Զորրորդ ուսումնական տարվա աշխատանքային պլանի մշակում
20. \_\_\_ Զորրորդ ուսումնական տարվա ներքին գնահատում
21. \_\_\_ Զարգացման ծրագրի վերանայում՝ ըստ ներքին գնահատման արդյունքների
22. \_\_\_ Փոփոխված զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում
23. \_\_\_ Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում
24. \_\_\_ **Հինգերորդ ուսումնական տարվա աշխատանքային պլանի մշակում**
25. \_\_\_ **Հինգերորդ ուսումնական տարվա ներքին գնահատում**
26. \_\_\_ **Զարգացման ծրագրի վերանայում՝ ըստ ներքին գնահատման արդյունքների**
27. \_\_\_ **Փոփոխված զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում**
28. \_\_\_ **Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում**



### **1. Զարգացման ծրագրի ստեղծում տնօրենի թափուր տեղի համար մրցույթին մասնակցելու համար**

Համաձայն դպրոցի տնօրենների ընտրությունը և նշանակումը կարգավորող նորմատիվ փաստաթղթերի՝ դպրոցի տնօրենի պաշտոնի հավակնորդները ներկայացնում են «Դպրոցի զարգացման ծրագիր»: Տնօրենի ընտրությունից հետո այդ ծրագիրը դառնում է հանրակրթական ուսումնական հաստատության կարևորագույն ռազմավարական փաստաթուղթը:

*Այս փուլում իրականացվում է ԶԾ գնահատում կառավարման խորհրդի անդամների կողմից: Գնահատումը կատարում է խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ, ըստ իր հայեցողության, փակ քվեարկության միջոցով:*

### **2. Զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում**

Երբ դպրոցի տնօրենը սկսում է իրականացնել իր պաշտոնային պարտականությունները, նա ԶԾ-ն ներկայացնում է հերթական մանկավարժական խորհրդի քննարկմանը: Հնարավոր է՝ քննարկման ժամանակ կատարվեն որոշակի փոփոխություններ ԶԾ-ում: Երբ ԶԾ-ն ստանում է ՄԽ հավանությունը, կայացվում է ՄԽ որոշում՝ այն ներկայացնել դպրոցի կառավարման խորհրդի հաստատմանը:

*Այս փուլում իրականացվում է ԶԾ գնահատում դպրոցի մանկավարժական խորհրդի կողմից: Գնահատումը կատարում է խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ, ըստ իր հայեցողության, բաց քվեարկության միջոցով:*

### **3. Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում**

Դպրոցի տնօրենի ընտրությունից հետո կառավարման խորհրդի հերթական նիստում դպրոցի տնօրենը առաջարկում է օրակարգում կատարել փոփոխություններ և մյուս հարցերի թվում քննարկել դպրոցի զարգացման ծրագիրը: Զարգացման ծրագրի քննարկումից հետո դպրոցի կառավարման խորհուրդը իր կողմից սահմանված աշխատակարգով հավանություն է տալիս դպրոցի զարգացման ծրագրին, իր կազմից ընտրում է ԶԾ կատարման վերահսկողությունը իրականացնողին:

*Այս փուլում իրականացվում է ԶԾ գնահատում դպրոցի կառավարման խորհրդի կողմից: Գնահատումը կատարում է խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ, ըստ իր հայեցողության, խորհրդի աշխատակարգով սահմանված քվեարկության ձևով:*

### **4. Առաջին ուսումնական տարվա աշխատանքային պլանի մշակում**

Դպրոցի տնօրենը դպրոցի ուսումնադաստիարակչական գործընթացը արդյունավետ կազմակերպելու համար կազմում է տարեկան աշխատանքային պլան: Այս պլանում նկարագրվում են ուսումնական տարվա ընթացքում կատարվելիք



աշխատանքները: Այդ աշխատանքների մի մասը կատարվելու է ԶԾ-ում նկարագրված նպատակները իրականացնելու կամ մասամբ իրականացնելու համար, որովհետև ԶԾ-ում նկարագրված նպատակների մի մասը հնարավոր չէ իրականացնել մեկ տարում:

Այս փուլում իրականացվում է ԶԾ վերահսկողություն և գնահատում դպրոցի փնօրենի կոմից: Գնահատումը կախարում է դպրոցի փնօրենը՝ ըստ ԶԾ-ում նկարագրված նպատակների: Տնօրենը պետք է կարողանա վերահսկել և նկարագրել նպատակներից յուրաքանչյուրի կատարման փաստը: Վերահսկելու համար նա աշխատանքային պլանում նախատեսում է ՆԴՎ տարբեր ռազմավարություններ: Այդ ռազմավարությունները նկարագրված են «Ներդպրոցական վերահսկողություն» ուղեցույցում: Նկարագրելու համար նա կարող է ստեղծել նպատակի կատարումը գնահատող ռուբրիկ:

Նպատակի կատարումը գնահատող ռուբրիկի օրինակ:

Դիցուք, ԶԾ-ում պլանավորված է 5 տարվա ընթացքում ապահովել դպրոցի բոլոր ուսուցիչների կողմից SՀS արդյունավետ կիրառումը ուսուցման գործընթացում:

Ուսուցիչների համակարգչից օգտվելու կարողությունը:	Չեն կարողանում համակարգիչը միացնել և անջատել:  Դժվարությամբ են կարողանում կողմնորոշվել համակարգչային ծրագրերում:	Չեն կարողանում համակարգիչը միացնել և անջատել:  Կարողանում են կողմնորոշվել համակարգչային ծրագրերում, գտնել անհրաժեշտ ֆայլերը, նոր ֆայլեր տեղադրել:	Կարողանում են օգտվել համակարգչից ինքնուրույն:  Կարողանում են կողմնորոշվել համակարգչային ծրագրերում, գտնել անհրաժեշտ ֆայլերը, նոր ֆայլեր տեղադրել:
Ուսուցիչների MS OFFICE ծրագրից օգտվելու կարողությունը:	Կարողանում են միայն գրել ՎՈՐԴ ծրագրում:	Կարողանում են լավ օգտագործել ՎՈՐԴ և ՓԱՈՒՐՓՈՒՆԹ ծրագրերը:	Լիարժեք օգտագործում են ՕՖԻՍԸ:
Ուսուցիչների համացանցից և էլեկտրոնային փոստից օգտվելու կարողությունը:	Ուսուցիչների համացանցից և էլեկտրոնային փոստից օգտվել չեն կարողանում:	Ուսուցիչները համացանցից կարողանում են օգտվել, բայց էլեկտրոնային փոստից չեն օգտվում կամ շատ քիչ են օգտվում:	Ուսուցիչների համացանցից և էլեկտրոնային փոստից օգտվում են լիարժեք:

Տնօրենը չի կարող կազմել ռուբրիկ այն թեմաներից, որի մասնագետը չէ: Նա կարող է հրավիրել դպրոցում աշխատող համապատասխան մասնագետին:



### **5. Առաջին ուսումնական տարվա ներքին գնահատում**

Ուսումնական հաստատության ներքին գնահատումը իրականացվում է ՀՀ Կառավարության կողմից հաստատված ԱՐՏԱՔԻՆ ԵՎ ՆԵՐՔԻՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԿԱՐԳԻՆ համապատասխան: Կարգի ՆԵՐՔԻՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ բաժնում տրված են հարցեր, որոնց պատասխանելով՝ դպրոցի վարչական աշխատողները իրականացնում են նախորդ ուսումնական տարվա աշխատանքների գնահատում:

*Այս փուլում իրականացվում է ԶԾ գնահատում դպրոցի վարչական կազմի կողմից: Գնահատումը կատարվում է տնօրենի և մյուս վարչական աշխատողների կողմից:*

### **6. Զարգացման ծրագրի վերանայում՝ ըստ ներքին գնահատման արդյունքների**

Ներքին գնահատման արդյունքում պարզվում է, որ ԶԾ-ի որոշ դրույթներ կատարվել են ամբողջությամբ, իսկ մյուսները՝ մասամբ: Մյուս կողմից՝ առաջացել են նոր խնդիրներ, որոնք նախկինում չէին ընդգրկվել ԶԾ-ի մեջ, իսկ հիմա անհրաժեշտ է ընդգրկել: Այդպիսի պահանջ կարող է առաջանալ դպրոցում մեծ վերանորոգում սկսելու, դպրոցի կարգավիճակը փոխվելու՝ առանձնացված ավագ դպրոց դառնալու, աշակերտների թվի կտրուկ փոփոխության և այլ դեպքերում: Հետևաբար՝ անհրաժեշտ է վերանայել ԶԾ-ն:

ԶԾ-ի վերանայումը արդեն իրականացվում է դպրոցի տնօրենի և նրա կողմից ստեղծված աշխատանքային խմբի կողմից: Աշխատանքային խմբում կարող են ընդգրկվել տնօրենի տեղակալներ, ուսուցիչներ, ծնողներ, համայնքի ներկայացուցիչներ, դպրոցի հաշվապահը և այլ հրավիրված մասնագետներ:

*Այս փուլում իրականացվում է ԶԾ գնահատում դպրոցի վարչական կազմի կողմից: Գնահատումը կատարվում է տնօրենի և նրա կողմից ստեղծված աշխատանքային խմբի կողմից:*

### **7. Փոփոխված զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում**

Քանի որ ԶԾ-ում կատարվել են փոփոխություններ, ապա դպրոցը ունի նոր ԶԾ: Այն պետք է քննարկել ՄԽ-ում այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 2-րդ կետում:

*Այս փուլում իրականացվում է ԶԾ գնահատում դպրոցի մանկավարժական խորհրդի կողմից: Գնահատումը կատարում է խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ, ըստ իր հայեցողության, բաց քվեարկության միջոցով:*

### **8. Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում**



Հիմք ընդունելով ՄԽ որոշումը՝ դպրոցի կառավարման խորհուրդը քննարկում և հաստատում է նոր(բարեփոխված) ԶԾ-ն: Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 3. կետում:

*Այս փուլում իրականացվում է ԶԾ գնահատում դպրոցի կառավարման խորհրդի կոմիտեի կողմից: Գնահատումը կատարում է խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ, ըստ իր հայեցողության, խորհրդի աշխատակարգով սահմանված քվեարկության ձևով:*

**9. Երկրորդ ուսումնական տարվա աշխատանքային պլանի մշակում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 4 -րդ կետում:

**10. Երկրորդ ուսումնական տարվա ներքին գնահատում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 5-րդ կետում:

**11. Զարգացման ծրագրի վերանայում՝ ըստ ներքին գնահատման արդյունքների**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 6-րդ կետում:

**12. Փոփոխված զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 2-րդ կետում:

**13. Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 3-րդ կետում:

**14. Երրորդ ուսումնական տարվա աշխատանքային պլանի մշակում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 4-րդ կետում:

**15. Երրորդ ուսումնական տարվա ներքին գնահատում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 5-րդ կետում:

**16. Զարգացման ծրագրի վերանայում՝ ըստ ներքին գնահատման արդյունքների**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 6-րդ կետում:

**17. Փոփոխված զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 2-րդ կետում:



**18. Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 3-րդ կետում:

**19. Չորրորդ ուսումնական տարվա աշխատանքային պլանի մշակում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 4-րդ կետում:

**20. Չորրորդ ուսումնական տարվա ներքին գնահատում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 5-րդ կետում:

**21. Զարգացման ծրագրի վերանայում՝ ըստ ներքին գնահատման արդյունքների**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 6-րդ կետում:

**22. Փոփոխված զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 2-րդ կետում:

**23. Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 3-րդ կետում:

**24. Հինգերորդ ուսումնական տարվա աշխատանքային պլանի մշակում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 4-րդ կետում:

**25. Հինգերորդ ուսումնական տարվա ներքին գնահատում**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 5-րդ կետում:

**26. Զարգացման ծրագրի վերանայում՝ ըստ ներքին գնահատման արդյունքների**

Գործընթացն իրականացվում է այնպես, ինչպես նկարագրված է այս բաժնի 6-րդ կետում:

**27. Փոփոխված զարգացման ծրագրի հաստատում մանկավարժական խորհրդի նիստում\***

**28. Զարգացման ծրագրի հաստատում խորհրդի նիստում\***

Վերջին երկու կետերի համար առանձնահատկությունն այն է, որ քննարկվում է զարգացման ծրագրի կատարումը, որովհետև հնարավոր է, որ լրացել է դպրոցի տնօրենի պաշտոնավարման 5-րդ տարին և առջևում տնօրենի նոր ընտրություններ են: Եթե ընտրվի հին տնօրենը, ապա նա այս ԶԾ-ն կարող է օգտագործել թե՛ ընտրության և թե՛ աշխատանքի կազմակերպման ժամանակ: Իսկ եթե ընտրվում է նոր տնօրեն, ապա նա առաջարկելու է իր, նախկինից տարբեր ԶԾ:



### 3. ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՏԱՐԵԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

Աշխատանքի տարեկան պլանավորումը (ԱՏՊ) կազմվում է մեկ ուսումնական տարվա համար՝ սեպտեմբերի 1-ից մինչև օգոստոսի 31-ը: Այն կազմվում է Դպրոցի զարգացման ծրագրի հիման վրա:

ԱՏՊ-ն ներառում է դպրոցի գործունեության բոլոր ոլորտները՝

- Ուսումնական ֆիզիկական միջավայր (շենք, ուսումնական նյութատեխնիկական բազա)
- Ուսումնական սոցիալական միջավայր՝
  - մանկավարժներ, սպասարկող և տեխնիկական կազմ,
  - աշակերտներ,
  - ծնողական համայնք,
- Դպրոցի ֆինանսատնտեսական գործունեություն:
- Կառավարման և խորհրդակցական մարմիններ:
- Դպրոցի շենքային պայմաններ և նյութատեխնիկական բազա:
- Դպրոցի ֆինանսատնտեսական գործունեություն:
- Դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտեր (դպրոցի կանոնադրություն, տեղայնացված օրինակելի իրավական ակտեր, ներքին իրավական ակտեր), դրանց վարումը:
- Համագործակցություն համայնքի, կրթության կառավարման մարմինների և շահառու կազմակերպությունների հետ:
- Կրթության որակ՝ ըստ սովորողների ուսումնառության արդյունքների
- Տեխնոլոգիաներ և նորարարություններ:

Աշխատանքի տարեկան պլանավորման մեջ ընդգրկված գործողությունները կարող են լինել.

ա) պարտադիր կրկնվող՝

- Յուրաքանչյուր ուստարվա սկզբին
- Յուրաքանչյուր ուստարվա ավարտին
- Ամբողջ ուստարվա ընթացքում պարբերաբար կրկնվող

բ) ըստ նպատակադրման, օրինակ՝

- ա) Ուսումնական ֆիզիկական միջավայրի բարելավում.
  - բացօթյա սպորտհրապարակի վերակառուցում, ընդարձակում, վերաձևավորում,
  - կենսաբանության կաբինետի նորոգում, վերակահավորում, ուսումնական նյութերի ռեսուրս-քարտադարանի թարմացում:

Կամ՝

- բ) ՏՀՏ կիրառման միջոցով դասի արդյունավետության բարձրացում.
  - ուսուցիչների համար կազմակերպել դասընթաց՝ էլեկտրոնային գրատախտակի գործածման հմտությունների ձևավորման ուղղությամբ:





- գ) Ծնողների հետ համագործակցության միջոցով նպաստել՝
  - սովորողների՝ դպրոցի և ուսման նկատմամբ հետաքրքրությունների ձևավորմանը.
  - ստեղծել ծնողական լսարան. կազմել թեմատիկ պլան, հանդիպումների ժամանակացույց,
  - կազմակերպել կլոր սեղաններ՝ ծնող-աշակերտ-ուսուցիչ համատեղ մասնակցությամբ:

(Այստեղ դուրս են բերվում Դպրոցի զարգացման ծրագրում ընդգրկված նպատակներ. բերվածը օրնակներ էին:)

Գործողությունները մշակելիս կարևոր է քայլ առ քայլ պատկերացնել ճանապարհը դեպի նպատակ, ուղղորդվել տեսանելի, հասանելի արդյունքով:

Աշխատանքը պլանավորելիս անհրաժեշտ է արժևորել թիմի հնարավորությունները և ճիշտ կատարել դերաբաշխումը գործի մեջ: Կարևոր է նաև իրատեսորեն կողմնորոշվել գործողությունների կատարման ժամանակը սահմանելիս:

Քանի որ ԱՏՊ-ն հեռանկարային պլանավորում է, հնարավոր են օբյեկտիվ պատճառներով որոշ շեղումներ՝ հավելում կամ բացթողում, ուրեմն պլանավորելիս ապահովում ենք ճկունությունը:

Ինչպես Դպրոցի զարգացման ծրագիրը, այնպես էլ աշխատանքի պլանավորումը ենթադրում են ստեղծագործական մոտեցումներ և պարզապես կան սկզբունքներ, որ պիտի կիրառվեն:

ԱՏՊ-ը կազմելիս նշում ենք գործողության կատարման ժամկետը, ինչպես նաև ծանոթություն կատարման մասին, ինչը ապահովում է մի կողմից՝ անդրադարձը կատարված աշխատանքին, մյուս կողմից՝ բացթողումներին: ԱՏՊ-ն կարող է ներառել նաև տեղեկություն առկա և անհրաժեշտ ռեսուրսների մասին և այլն:

Աշխատանքի տարեկան պլանավորումը սկսվում է նախապատրաստական աշխատանքով: Քանի որ դպրոցի գործունեությունը ղեկավարվում և կառավարվում է տնօրենի կողմից կազմված Դպրոցի զարգացման ծրագրի ուղղորդմամբ, ուստի պետք է աշխատանքի տարեկան պլանավորումը կազմելուց առաջ անդրադառնալ ԴԶԾ-ի դրույթների, որոնք ծրագրված են գործունեության հինգ տարվա համար:

Վերլուծում և գնահատում ենք արդեն կատարված աշխատանքի արդյունքները. արժևորում ձեռքբերումները և առանձնացնում բացթողումները: Երբեմն աշխատանքի ընթացքում ծագում են նոր խնդիրներ կամ հարկ է լինում որոշ խնդիրների լուծումը կամ գործողությունների կատարումը տեղափոխել կատարման այլ ժամկետի մեջ, կան խնդիրներ էլ, որոնք պարբերաբար կրկնվող են և կամ ենթադրում են շարունակականություն:

Տվյալ ուստարվա համար նախատեսված խնդիրներն ու գործողությունները հստակեցնելուց հետո կազմվում է ենթադրելի ժամանակացույցը, ըստ գործունեության ոլորտների՝ նշվում են պատասխանատու կամ կատարող անձինք:



Աշխատանքային պլանը պետք է լինի հստակ, իրատեսական և ոչ արհեստականորեն պարտադրված: Նրանում պետք է արտացոլվի աշխատանքի ընթացակարգը (գրաֆիկը): Այն կազմվում է հետևյալ բաղադրիչներից. սկզբում, ինչպես ընդունված է, քայլերի թվագրման մասն է, այնուհետև գրվում է գործողության կամ հանձնարականի բովանդակությունը:

*Գործողությունները (հանձնարարականները) շարադրվում են կոնկրետ և մանրակրկիտ:*

Սահմանվում են պարտականությունները և բաշխվում աշխատակիցների միջև:

*Պարտականությունների բովանդակությունը նկարագրվում է հասկանալի, հստակ, որպեսզի կատարողը ճիշտ պատկերացնի՝ ինչ գործողություններ են իրենից պահանջվում:*

Պլանավորման մյուս բաղադրիչը կատարման ժամկետն է. այստեղ նշվում է կոնկրետ օր, շաբաթ կամ ամիս, կամ էլ՝ գործողության կատարման պարբերականության, շարունակականության մասին:

*Գործողությունների կատարման ժամկետը սահմանվում է այնպես, որ դրանք լինեն տեսանելի, տրամաբանական, իրատեսական-հնարավոր:*

Պլանավորման առանձին տարբերակներում նկարագրվում են առկա և անհրաժեշտ ռեսուրսները և դրանց ձեռքբերման աղբյուրները:

Կազմվում է նյութական, ֆինանսական, մարդկային և այլ ռեսուրսների ցանկը:

Մշակվում է աշխատանքի գնահատման համակարգը: Այն պետք է դիտարկել քանակական և որակական ցուցանիշներով:

Քանակական ցուցանիշները վիճակագրություն են, ասենք՝ մանկավարժական-մասնագիտական զեկույցների, ցուցադրական, բաց դասերի, դաս-դիտարկումների թվի մասին:

Որակական ցուցանիշները՝ դասի արդյունավետության բարձրացման, առաջավոր փորձի փոխանցման, սովորողների գիտելիքների, կարողությունների, հմտությունների զարգացման մասին:

Պլանավորումը ներառում է նաև կարևորագույն մի բաղադրիչ՝ անդրադարձ կատարված քայլերի, գործողությունների արդյունքին:

*Վերլուծվում և գնահատվում է աշխատանքի արդյունքի համապատասխանությունը նպատակադրմանը:*

Աշխատանքի պլանավորման վերջին կետը տեղեկատվությունն է կատարված աշխատանքի արդյունքի մասին:



*Տեղեկատվությունը, ըստ աշխատանքի բովանդակության և ոլորտի, կարող է փրվել կա՛մ բանավոր (մանկխորհրդի, ծնողխորհրդի, աշխորհրդի, կառավարման խորհրդի նիստերում, կլոր սեղանի, հանդիպումների, համաժողովների ժամանակ), կա՛մ գրավոր (հաշվետվություններ, էլեկտրոնային փարբերակով հաղորդումներ դպրոցի կայք-էջում, մամուլում և այլն):*

Աշխատանքի ճիշտ պլանավորումը ենթադրում է դպրոցի հիմնախնդիրների հստակ պատկերացում և ձևակերպում, դրանց լուծման տարբերակների առաջադրում, արդյունքում՝ ուսումնական հաստատության զարգացման ապահովում, ինչպես նաև կառավարման մակարդակի գնահատում և տնօրենի (մյուս պատասխանատուների) գործունեության կանոնավորում, ուղղորդում:

Պլանավորումը ստեղծագործական բնույթ ունի. այն կարելի է կատարել տարբեր ձևերով.

**Նմուշ I**

**Տարեկան աշխատանքային պլանավորումը կազմվում է ըստ ամիսների:**

Այդ դեպքում նշվում են դպրոցավարության տարբեր ոլորտների բոլոր գործողությունները, որոնք նախատեսված են կատարելու հենց այդ ամսում, այդ թվում նաև նշվում են ամբողջ տարվա ընթացքում պարբերաբար կրկնվողները:

Կազմում ենք աղյուսակ, որտեղ երևան՝

- Գործողությունների թիվը
- Բովանդակությունը
- Պատասխանատու անձը (կատարողը)
- Կատարման ժամկետը
- Նշումներ կատարման (նաև՝ տեղափոխման կամ պլանավորման մասին)

**Սեպտեմբեր**

Թ.	Գործողություն	Կատարման ժամկետ	Կատարող կամ պատասխանատու	Նշումներ
<b>Դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտեր, դրանց վարումը</b>				
1	Կատարել դասարանների կոմպլեկտավորումը	Մինչև 1-ը սեպտեմբերի	Տնօրեն	
	10-րդ դաս. հոսքեր, ենթահոսքեր			
	11-րդ դաս. հոսքային փոփոխություններ(դիմումների առկայության դեպքում)			



2	Հաստատել ուսպլանը (մանկխորհրդի որոշման հիման վրա)	31.08.	Տնօրեն	
	Կազմել և կառավարման խորհրդի քննարկմանը ներկայացնել <ul style="list-style-type: none"> <li>Տարիֆիկացիոն ցուցակը</li> <li>Հաստիքացուցակը</li> <li>Նախահաշիվը</li> </ul>	Մինչև 01.09.	Տնօրեն Գլխավոր հաշվապահ	
3	<b>Հաստատել ուստարվա համար</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Մանկխորհրդի կազմը (հրամանագրել, վերահրամանագրել)</li> <li>Առարկայական մասնախմբերի ղեկավարների կազմը</li> <li>Փոխտնօրենների (նաև՝ կազմակերպիչ, սոցմանկավարժ) պարտականությունները՝ ըստ աշխատանքի բաժանման (հիմքում՝ պաշտոնեական, կանոնադրական պարտականությունները)</li> <li>Հերթապահության կարգը</li> <li>Ուստարվա միջոցառումների պլանը</li> </ul>	01.09.	Տնօրեն	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ի կիսամյակի դասացուցակը: Վավերացնել և գործածության մեջ դնել դասամատյանները</li> <li>Փոխտնօրենների տարեկան աշխատանքային պլանները</li> <li>Ուսումնամեթոդական խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանը</li> <li>Առարկայական մասնախմբերի տարեկան աշխատանքային պլանները</li> <li>Դասղեկների տարեկան աշխատանքային պլանները</li> </ul>	Մինչև 01.09.	ՄԿԱՏ Ուս. գծով փոխտնօրեն Տնօրեն	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Գրադարանավարի տարեկան աշխատանքային պլանը</li> <li>Խմբակների ծրագրերը (առկայության դեպքում)</li> </ul>		Ուս. գծով փոխտնօրեն, Առ.մասնախմբերի ղեկավար	
4	Իրականացնել վերահսկողություն <ul style="list-style-type: none"> <li>Պլանավորված աշխատանքների կատարման</li> <li>Հաճախումների, դրանց հաշվառման</li> <li>Մատենավարության աշխատանքների</li> </ul>	Ամսվա ընթացքում	Տնօրեն, ՄԿԱՏ, ուս.գծով փոխտնօրեն	
<b>Ուսումնական ֆիզիկական միջավայր</b>				
1	Հետևել դասասենյակների, կաբինետների, լաբորատորիաների նախապատրաստմանը (մաքրում, կահավորում) ուստարին սկսելուց առաջ		Տնօրեն, Տնտեսվար	



2	Հետևել բուժետուն, սանհանգույցներում սանիտարահիգիենիկ պայմանների ապահովմանը (մաքրություն, դեռատիզացիա)		Տնտեսվար	
3	Բացօթյա սպորտհրապարակի ցատկատեղի ավազը թարմացնել, պատրաստել վոլեյբոլի հրապարակը (ցանցը, կարմիր ավազը թարմացնել)		Տնտեսվար	
4	Նոր ձևավորված դասարաններին ծանոթացնել բակի՝ իրենց համար նախատեսված հատվածին և հետևել ծառ ու թփի խնամքին, նոր տնկիներով համալրելուն		ՄԿԱՏ Տնտեսվար	
5	Գնել կավիճ, թուղթ, գրասենյակային պարագաներ		Տնտեսվար	
6	Քիմիայի լաբորատորիայի համար ձեռք բերել նյութեր		Տնտեսվար	
7	Փոխել 6-րդ դասարանի կահույքը (սեղան-աթոռ)՝ տարիքի համապատասխանությամբ		Տնտեսվար	
<b>Աշխատանք մանկավարժական համակազմում (ուսուցիչների ինքնազարգացման ուղղությամբ աշխատանք)</b>				
1	<p>Հաստատել ինքնազարգացման պլանի օրինակելի նմուշ՝ բովանդակային բաժիններով</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Հանձնարարել մ/մ ղեկավարներին հարցը քննարկել մասնախմբի նիստերում</li> <li>• Համատեղ կազմել ինքնազարգացման պլանի օրինակելի նմուշ</li> <li>• Կազմել հաշվետու ձևանմուշ</li> <li>• Ամեն տարվա օգոստոսի վերջին շաբաթվա ընթացքում վերլուծել կատարված անհատական աշխատանքները</li> <li>• Առանձնացնել թեմաներ, նյութեր մասնախմբում ներկայացնելու համար</li> </ul>	<p>Մինչև ամառ. արձակուրդ</p> <p>31 օգոստոս</p>	<p>Տնօրեն</p> <p>Ուսումնա-մեթոդական խորհրդի համակարգող</p> <p>Ուս.գծով փոխտնօրեն</p>	
2	<p>Մասնախմբի ներսում կազմակերպել մեթոդական զեկուցումներ, լուսմներ, քննարկումներ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Կազմել ինքնազարգացման աշխատանքի արդյունքում դուրս բերված հետաքրքրաշարժ կարևոր թեմաների ցանկը</li> <li>• Կազմել մասնախմբի անդամների կողմից ներկայացվող զեկուցումների, ընթերցումների ժամանակացույց</li> <li>• Նյութերով համալրել ռեսուրս-կենտրոնը</li> <li>• Նյութերը համապատասխանաբար օգտագործել դասապրոցեսում</li> </ul>	<p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Սեպտեմբեր</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p>	<p>Ուսումնա-մեթոդական խորհրդի համակարգող</p> <p>Ուս.գծով փոխտնօրեն</p> <p>Մասնախմբի ղեկավարներ</p> <p>Մասնախմբի ղեկավարներ</p>	



3	<p>Ապահովել SՀS վերապատրաստման շարունակելիությունը</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ուսումնասիրել ուսուցիչների SՀS կիրառումը դասերին</li> <li>• Իրականացնել դասերի դիտարկումներ</li> <li>• Ըստ կարողությունների և հմտությունների՝ կազմել SՀS գիտելիքները խորացնելու աշխատանքի պլանավորում</li> <li>• Կազմել համապատասխան խմբեր ու աշխատանքային ժամանակացույց</li> </ul>		<p>Ուսումնամեթոդական խորհրդի համակարգող</p> <p>Ուս.գծով փոխտնօրեն</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Իրականացնել դասընթացը</li> </ul>		<p>Ուս.գծով փոխտնօրեն</p> <p>Ինֆորմ. մասնագետ, օպերատոր</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Արդյունքում ստեղծված նյութերով հարստացնել ռեսուրս-կենտրոնը</li> </ul>		<p>Ուս.գծով փոխտնօրեն</p> <p>Ինֆորմ. մասնագետ, օպերատոր</p>	
4	<p>Առարկայական դասավանդման դրվածքի ուսումնասիրություն (Հ.լեզու և գրականություն)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Առարկայական միամսյակների ցանկի հաստատում</li> </ul>		<p>Ուս.գծով փոխտնօրեն</p> <p>Մասնախմբի ղեկավարներ</p>	
<p><b>Աշխատանք աշակերտական համակազմում (սովորողների՝ հասարակական կյանքին ինտեգրվելու, հասարակական ակտիվություն դրսևորելու հմտությունների զարգացում)</b></p>				
1	<p>Ստեղծել ծնողական լսարան՝ երեխայի դաստիարակության ժամանակակից սկզբունքների, մոտեցումների, մեթոդների, հնարների մասին տեղեկացնելու, կարողություններ, հմտություններ մշակելու նպատակով</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Կազմել հարցաշար՝ գնահատելու համար ծնողների իրազեկությունը կրթական ինովացիաներին</li> <li>• Անցկացնել հարցում</li> <li>• Վերլուծել արդյունքը</li> <li>• Կազմել դասընթացի ծրագիր</li> <li>• Նախապատրաստել նյութեր</li> <li>• Կազմել ծնողների հետ տարվող աշխատանքային ժամանակացույց</li> <li>• Նախաձեռնել համատեղ միջոցառումներ՝ նվիրված Հայաստանի անկախության տոնին</li> </ul>	<p>Սեպտեմբեր</p> <p>Սեպտեմբեր-հոկտեմբեր</p> <p>Սեպտեմբեր 21</p>	<p>ՄԿԱՏ</p> <p>Սոցիալական մանկավարժ, Հոգեբան</p>	



2	<p>Ընդգրկվել և ակտիվորեն մասնակցել հասարակական ակտիվությունը խթանող, քաղաքացիական գիտակցության բարձրացմանը նպաստող միջազգային ծրագրերին</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Հետևել միջազգային ծրագրերի կողմից հայտարարություններին</li> <li>• Ներկայացնել հայտ</li> <li>• Մասնակցել մրցույթին</li> <li>• Հետևողականորեն աշխատանք ծավալել ծրագրերի շրջանակներում</li> <li>• Արդյունքները մասսայականացնել աշակերտների, ուսուցիչների, ծնողների շրջանում</li> </ul>	<p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ըստ հայտ. Ժամանակացույցի</p>	<p>ՄԿԱՏ կազմակերպիչ</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Նախաձեռնել սեփական ծրագրեր՝ որպես շարունակություն</li> </ul>	<p>Ծրագրի ավարտին</p>	<p>ՄԿԱՏ կազմակերպիչ</p>	
3	<p>Համագործակցել աշակերտների ակտիվությունը խթանող, քաղաքացիական գիտակցության ձևավորմանը նպաստող երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունների հետ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ծանոթանալ աշխատանքային ծրագրերին</li> <li>• Մշակել սեփական աշխատանքային ռազմավարություն</li> <li>• Կատարել աշխատանքի բաժանում՝ փոխտնօրենների,</li> <li>• սոցմանկավարժների, ուսուցիչների, աշակերտների միջև</li> <li>• Մասնակցել միջոցառումների</li> <li>• Նախաձեռնել սեփական միջոցառում՝ համագործակցությամբ</li> <li>• Գնահատել արդյունքները</li> </ul>	<p>Ըստ հայտարարությունների</p>	<p>ՄԿԱՏ կազմակերպիչ</p> <p>Սոցիոլոգ</p> <p>Հոգեբան</p>	



<b>Աշխատանք նյութադեխնիկական բազայի համալրման ուղղությամբ (ռեսուրս-կենտրոնի՝ առարկայական մասնախմբերի կողմից ստեղծված նյութերով համալրում)</b>				
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Նոր նյութերով համալրել ՌԿ-ը հաջորդ ուստարվա համար</li> <li>Հրավիրել խորհրդակցություն ուսումնական գծով տեղակալի, մասնագիտական կրթական աջակցությունների գծով տեղակալի և առարկայական մասնախմբերի հետ և քննարկել ռեսուրս-կենտրոնը համալրելու, հարստացնելու հարցը</li> <li>Մասնախմբերում կազմակերպել առարկայի՝ 2012-2013 ուստարում ստեղծված թեմատիկ, լրացուցիչ նյութերի խմբագրում, համադրել առարկայական ծրագրերին, չափորոշիչներին</li> <li>Անհրաժեշտության դեպքում հավելել, փոխարինել, վերաձևակերպել, ստեղծել նորերը</li> <li>Մասնախմբի կողմից նյութերը համադրել միջառարկայական կապն ապահովող նյութերը փոխանակելով՝ համալրել առարկայական ռեսուրս-բազան</li> </ul>	Սեպտեմբեր	Տնօրեն	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Կատարել նյութերի առկա կիրառմամբ դասի արդյունավետության գնահատում</li> </ul>	Ընթացքում	Մասնախմբերի ղեկավարներ	
<b>Համագործակցություն համայնքի հետ (հասարակություն- դպրոց կապի խորացում)</b>				
1	<p>Ակտիվացնել ծնողխորհրդի գործունեությունը</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Մասնակցել ծնողխորհրդի նիստերին, հանդես գալ առաջարկություններով, խթանել հետաքրքիր նախաձեռնությունների իրականացումը</li> <li>Կազմել հանդիպումների ժամանակացույց ամբողջ ուստարվա համար</li> <li>Կազմակերպել համատեղ (ծնող, աշակերտ, ուսուցչական կոլեկտիվ) տարեվերջյան միջոցառումներ</li> </ul>	Ուստարվա ընթացքում Սեպտեմբեր	Տնօրեն ՄԿԱՏ ՄԿԱՏ ՄԿԱՏ սոցմանկավարժներ	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Անդամագրվել քաղաքի երիտասարդական ուսանողական շարժմանը, որը գործում է քաղաքապետի հովանավորությամբ</li> <li>Անդամագրվել եկեղեցու քրիստոնեական դաստիարակության կենտրոնի կողմից կազմակերպվող երիտասարդական շարժմանը</li> </ul>		Աշխրհուրդ ՄԿԱՏ  Սոցմանկավարժներ	







	<p><b>գ)</b> մանկավարժական խորհրդի աշխատանքը թափանցիկ դարձնել աշխորհրդի և ծնողխորհրդի համար</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Մանկավարժական խորհրդի աշխատանքներին (համապատասխան մասով) հրավիրել աշակերտական խորհրդի և ծնողխորհրդի նախագահներին</li> <li>• Լսել նրանց առաջարկությունները, հաղորդումները իրենց նախաձեռնությունների մասին</li> <li>• Հետևել և մեկնաբանություններով մասնակից լինել «Մենք ենք մեր 5-րդ դպրոցը» խմբի էլեկտրոնային հեռավար հրապարակումներին</li> </ul>	Ուստարվա ընթացքում		
--	--	--------------------	--	--

<b>Դպրոցում սովորողների և աշխատակազմի առողջ ապրելակերպի նյութական և բարոյահոգեբանական պայմանների ապահովում</b>				
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Հետևել ֆիզկուլտուրայի դասավանդման դրվածքի արդյունավետությանը</li> <li>• Շենքի վերանորոգման աշխատանքները կազմակերպելիս բացի սպորտ դահլիճից նախատեսել առողջական ֆիզկուլտուրայի սրահ և կահավորել</li> <li>• Բացել առողջական ֆիզկուլտուրայի խմբակ</li> <li>• Կազմակերպել ակտիվ հանգիստ, էքսկուրսիաներ, արշավներ, ճամբար</li> <li>• Կազմակերպել սանիտարական օրեր</li> <li>• Հետևել պատվաստումները, բուժզննումները ժամանակին կատարելուն</li> </ul>	Սեպտեմբեր	<p>Ուս. գծով փոխտնօրեն</p> <p>Ուսումնամեթոդ. խորհուրդ</p> <p>Տնօրեն</p> <p>Տնտ. գծով փոխտնօրեն</p> <p>Տնօրեն</p> <p>Ուսումնամեթոդ. խորհուրդ</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>Բուժքույր</p>	



2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Իրականացնել «Դասապատրաստումը դպրոցում՝ դասաժամին» մոտեցման նպատակային ծրագիր</li> <li>• Դասարաններն ապահովել համապատասխան գույքով, որտեղ ապահով կպահպանվեն դասագրքերը, տետրերը, աշխատանքային նյութերը</li> <li>• Հատուկ աշխատանք կազմակերպել մասնախմբերում՝ «Դասը՝ դասարանում» ծրագիրն իրականացնելու հնարների, մեթոդների ճիշտ ընտրություն կատարելու ուղղությամբ</li> <li>• Դիտարկել դասերը, լավագույն փորձը տարածել</li> <li>• Հետևել աշակերտների կողմից դասի յուրացմանը, որակին</li> <li>• Հետևել տնային աշխատանքների նպատակին և ծավալին</li> </ul>	Ուստարվա ընթացքում	Տնօրեն  Ուսումնամեթոդ. խորհուրդ  Ուս. գծով փոխտնօրեն  Տնօրեն  Ուսումնամեթոդ. խորհուրդ  Ուս. գծով փոխտնօրեն	
<b>Կառավարման և խորհրդակցական մարմիններ</b>				
1	Կազմել մանկխորհրդի նիստերի օրակարգը և ժամանակացույցը, ներկայացնել մանկխորհրդի քննարկմանը	օգոստոս	Տնօրեն, Փոխտնօրեն	
4	Մասնակցել կառավարման խորհրդի նիստերին	ընթացքում	Տնօրեն	

Այս դեպքում ամսվա ընթացքում անհրաժեշտ է կազմել նաև աշխատանքի շաբաթական պլանավորում, որում երևում է, թե որ գործողությունը որ շաբաթվա որ օրվա համար է նախատեսված:

Այս նշումը հարմար է կիրառել հատկապես այն դեպքում, եթե գործողությունները պարբերաբար կրկնվող են ամեն տարի, և դրանց կատարումը արտաքին գործոններով պայմանավորված չէ. ասենք՝ հաշվառումներ, հաշվետվություններ. փաստաթղթավարություն, աշխատանքի վերլուծություն և այլն, բայց կան նաև այլ գործողություններ, ասենք՝ ուսուցիչների վերապատրաստման դասընթացների, սեմինարների, տեղական կամ միջազգային ծրագրերի մասնակցություն, շենքային, նյութատեխնիկական խնդիրների լուծում, որոնց ժամանակացույցը միայն դպրոցով չի պայմանավորվում:

**Նմուշ II**

Աշխատանքի տարեկան պլանավորումը կազմվում է ըստ դպրոցի գործունեության ոլորտների: Դպրոցի զարգացման ծրագրում հստակ երևում են նպատակներն ու խնդիրներն ըստ ոլորտների:

Այս դեպքում անվանվում է դպրոցի գործունեության տվյալ ոլորտը, որին էլ հետևում է աղյուսակը, որտեղ վերը նշված օրինակով առանձնացված են բաղադրիչները (գործողությունների թիվը, բովանդակությունը, պատասխանատու անձ, կատարման ժամկետ, նշումներ կատարելու մասին):



## Աշխատանքային տարեկան պլանավորում 2014-2015 ուստարի

Դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտեր, դրանց վարումը

N	Գործողություններ	Կատարման ժամկետը	Պատասխանատու անձ	Նշումներ դասալսման մասին
1	<p>Կատարել դասարանների կոմպլեկտավորումը</p> <p>10-րդ դաս. հոսքեր, ենթահոսքեր</p> <p>11-րդ դաս. հոսքային փոփոխություններ(դիմումների առկայության դեպքում)</p>	<p>Մինչև 1-ը սեպտեմբերի</p> <p>II կիսամյակի սկիզբ</p>	Տնօրեն	
2	<p>Հաստատել ուսպլանը (մանկխորհրդի որոշման հիման վրա)</p> <p>Կազմել և կառավարման խորհրդի քննարկմանը ներկայացնել</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Տարիֆիկացիոն ցուցակը</li> <li>• Հաստիքացուցակը</li> <li>• Նախահաշիվը</li> </ul>	<p>31.08.</p> <p>Մինչև 01.09.</p>	<p>Տնօրեն</p> <p>Տնօրեն</p> <p>Գլխավոր հաշվապահ</p>	
3	<p>Հաստատել ուստարվա համար</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Մանկխորհրդի կազմը (հրամանագրել,վերահրամանագրել):</li> <li>• Առարկայական մասնախմբերի ղեկավարների կազմը:</li> <li>• Փոխտնօրենների (նաև՝ կազմակերպիչ, սոցմանկավարժ) պարտականությունները՝ ըստ աշխատանքի բաժանման (հիմքում՝ պաշտոնեական, կանոնադրական պարտականությունները):</li> <li>• Հերթապահության կարգը:</li> <li>• Ուստարվա միջոցառումների պլանը:</li> <li>• I կիսամյակի դասացուցակը: Վավերացնել և գործածության մեջ դնել դասամատյանները:</li> <li>• II կիսամյակի դասացուցակը:</li> <li>• Փոխտնօրենների տարեկան աշխատանքային պլանները:</li> <li>• Ուսումնամեթոդական խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանը</li> <li>• Առարկայական մասնախմբերի տարեկան աշխատանքային պլանները</li> <li>• Սոցիալ-հոգեբանական խորհրդի տարեկան աշխատանքային պլանը</li> </ul>	<p>Մինչև 01.09.</p> <p>Մինչև 01.09.</p>	<p>Տնօրեն</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>Ուս. գծով փոխտնօրեն</p> <p>Տնօրեն</p> <p>Ուս. գծով փոխտնօրեն, Տնօրեն, Ուսումնամեթ. խորհրդի համակարգող, Մասնախմբերի ղեկավարներ</p>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Դասղեկների տարեկան աշխատանքային պլանը</li> <li>Գրադարանավարի տարեկան աշխատանքային պլանը:</li> </ul>	01.09.	Սոցիալ-հոգեբ. խորհրդի համակարգող	
4	<p>Իրականացնել վերահսկողություն</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Պլանավորված աշխատանքների կատարման</li> <li>Հաճախումների, դրանց հաշվառման</li> <li>Մատենավարության աշխատանքների</li> </ul>	Ամիսը 1 անգամ	Տնօրեն, ՄԿԱՏ, ուս.գծով փոխտնօրեն	
5	<p>Կազմել հաշվետվություններ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Նախորդ ուստարվա</li> <li>Ուսումնադաստիարակչական և ֆինանսատնտեսական գործունեության վերաբերյալ</li> <li>Ներկայացնել կառավարման խորհրդին</li> </ul>	Ուտարվա ավարտ	Տնօրեն	
6	<p>Կատարել ներքին գնահատում</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Նախորդ ուստարվա ուսումնադաստիարակչական և ֆինանսատնտեսական գործունեության հաշվետվությունների հիման վրա</li> </ul>	Օգոստոս	Տնօրեն, ուս.գծով փոխտնօրեն	
7	Կատարել լիազոր մարմնի կողմից օրենքով նախատեսված կարգով արվող հրահանգները	Ընթացքում	Տնօրեն, Հաշվապահ, այլ՝ ըստ ոլորտների	

### Ուսումնական (ֆիզիկական) միջավայր

1	<p>Հետևողական լինել դպրոցի՝ առաջնահերթությամբ նորոգվող դպրոցների շարքում պետական ծրագրում ընդգրկվելու գործին</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Հանդիպում կազմակերպել նախարարի հետ՝ նկարներով և մասնագիտական եզրակացությամբ մեկ անգամ ևս ներկայացնելով իրավիճակը</li> <li>Քաղաքաշինության ԾԻԳ-ի ներկայացուցիչների հետ կապ պահպանել</li> <li>Խնդիրը ներկայացնել մարզպետին և քաղաքապետին</li> <li>Հովանավորություն փնտրել գործարանների մեջ</li> </ul>	Օգոստոս	Տնօրեն	
		Ընթացքում		
		Օգոստոս		
		Ընթացքում		



2	<p>Հիմնանորոգման ժամանակ հետևել կաբինետային սենյակների հարմարեցմանը դպրոցի կրթական պահանջներին (քիմ. կաբինետի ծխատարը)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ուսումնասիրել աշխատանքային նախագիծը</li> <li>• Կատարել առաջարկություններ</li> <li>• Ծանոթանալ պատասխանատուների և կատարողների հետ</li> <li>• Դպրոցի տեխանձնակազմից իրազեկված անձի նշանակել որպես կատարող աշխատանքը ուսումնասիրող, մշտադիտարկող</li> <li>• Ժամանակ առ ժամանակ տեղեկություն-հաշվետվություն պահանջել կատարված աշխատանքների մասին</li> <li>• Մշտապես շրջել, հետևել ընթացքին</li> </ul>	<p>Շին. ժամանակահատվածը</p> <p>Մինչև շին. աշխատանքների սկսելը</p> <p>Մինչև շին. աշխատանքների սկիզբը</p> <p>Ընթացքում</p>	<p>Տնօրեն</p> <p>Տնտ. գծով փոխտնօրեն</p> <p>Տնտ. գծով փոխտնօրեն</p>	
3	<p>Կահավորել մարզադահլիճը և հանդիսությունների սրահը</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Դիմել «Հայաստան» համահայկական հիմնադրամին՝ որպես ծրագրի շարունակություն՝ կահավորելու մարզադահլիճն ու հանդիսությունների սրահը</li> <li>• Փնտրել հովանավոր դպրոցի բոլոր տարիների շրջանավարտների մեջ</li> <li>• Դիմել մարզային և քաղաքային իշխանություններին</li> <li>• Դիմել ծնողական համայնքին</li> </ul>	<p>Շին. աշխատանքները ավարտելուց հետո</p>	<p>Տնօրեն</p> <p>Կառավար-ման խորհուրդ</p>	

**Աշխատանք մանկավարժական համակազմում (ուսուցիչների ինքնազարգացման ուղղությամբ աշխատանք)**

1	<p>Հաստատել ինքնազարգացման պլանի օրինակելի նմուշ՝ բովանդակային բաժիններով</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Հանձնարարել մ/մ ղեկավարներին հարցը քննարկել մասնախմբի նիստերում</li> <li>• Համատեղ կազմել ինքնազարգացման պլանի օրինակելի նմուշ</li> <li>• Կազմել հաշվետու ձևանմուշ</li> <li>• Ամեն տարվա օգոստոսի վերջին շաբաթվա ընթացքում վերլուծել կատարված անհատական աշխատանքները</li> <li>• Առանձնացնել թեմաներ, նյութեր մասնախմբում ներկայացնելու համար</li> </ul>	<p>Մինչև ամառ. արձակուրդ</p> <p>25-31 օգոստոս</p>	<p>Տնօրեն</p> <p>Ուսումնամեթոդական խորհրդի համակարգող</p> <p>Ուս. գծով փոխտնօրեն</p>	
---	--	---	--	--



<p>2</p>	<p>Մասնախմբի ներսում կազմակերպել մեթոդական զեկուցումներ, լսումներ, քննարկումներ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Կազմել ինքնազարգացման աշխատանքի արդյունքում դուրս բերված հետաքրքրաշարժ կարևոր թեմաների ցանկը</li> <li>• Կազմել մասնախմբի անդամների կողմից ներկայացվող զեկուցումների, ընթերցումների ժամանակացույց</li> <li>• Նյութերով համալրել ռեսուրս-կենտրոնը</li> <li>• Նյութերը համապատասխանաբար օգտագործել դասապրոցեսում</li> <li>• Լավագույն թեմաները ներկայացնել տպագրության «Կրթություն», «Հայրենական» թերթում, «Մանկավարժ» ամսագրում</li> </ul>	<p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Սեպտեմբեր</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p>	<p>Ուսումնամեթոդական խորհրդի համակարգող</p> <p>Ուս.գծով փոխտնօրեն</p> <p>Մասնախմբի ղեկավարներ</p> <p>Մասնախմբի ղեկավարներ</p>	
<p>3</p>	<p>Ապահովել ՏՀՏ վերապատրաստման շարունակելիությունը</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ուսումնասիրել ուսուցիչների ՏՀՏ կիրառումը դասերում</li> <li>• Իրականացնել դասերի դիտարկումներ</li> <li>• Ըստ կարողությունների և հմտությունների կազմել ՏՀՏ գիտելիքները խորացնելու աշխատանքի պլանավորում</li> <li>• Կազմել համապատասխան խմբեր ու աշխատանքային ժամանակացույց</li> <li>• Իրականացնել դասընթացը</li> <li>• Արդյունքում ստեղծված նյութերով հարստացնել ռեսուրս-կենտրոնը</li> </ul>		<p>Ուսումնամեթոդական խորհրդի համակարգող</p> <p>Ուս.գծով փոխտնօրեն</p> <p>Ուս.գծով փոխտնօրեն</p> <p>Ինֆորմատիկայի մասնագետներ, օպերատոր</p>	



Առարկայական դաստիարակման դրվածքի ուսումնասիրություն

Առարկայական միամսյակներ

Աշխատանք աշակերտական համակազմում (սովորողների՝ հասարակական կյանքին ինտեգրվելու, հասարակական ակտիվություն դրսևորելու հմտությունների զարգացում)

<p>1</p>	<p>Ստեղծել ծնողական լսարան՝ երեխայի դաստիարակության ժամանակակից սկզբունքների, մոտեցումների, մեթոդների, հնարների մասին տեղեկացնելու, կարողություններ, հմտություններ մշակելու նպատակով</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Կազմել հարցաշար՝ գնահատելու համար ծնողների իրազեկությունը կրթական ինովացիաներին</li> <li>• Անցկացնել հարցում</li> <li>• Վերլուծել արդյունքը</li> <li>• Կազմել դասընթացի ծրագիր</li> <li>• Նախապատրաստել նյութեր</li> <li>• Կազմել աշխատանքային ժամանակացույց</li> <li>• Պարբերաբար անցկացնել հանդիպում-սեմինարներ</li> <li>• Կատարել գնահատում</li> <li>• Նախաձեռնել համատեղ միջոցառումներ</li> <li>• Անցկացնել տարվող աշխատանքների գնահատում</li> </ul>	<p>Սեպտեմբեր</p> <p>Սեպտեմբեր-հոկտեմբեր</p> <p>Նոյեմբեր</p> <p>Փետրար- մարտ</p> <p>Ապրիլ</p> <p>Մայիս- հունիս-հուլիս</p> <p>Օգոստոս</p>	<p>ՄԿԱՏ</p> <p>Սոցիալական մանկավարժ</p> <p>Հոգեբան</p>	
<p>2</p>	<p>Ընդգրկվել և ակտիվորեն մասնակցել հասարակական ակտիվությունը խթանող, քաղաքացիական գիտակցության բարձրացմանը նպաստող միջազգային ծրագրերին</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Հետևել միջազգային ծրագրերի կողմից հայտարարություններին</li> <li>• Ներկայացնել հայտ</li> <li>• Մասնակցել մրցույթին</li> <li>• Հետևողականորեն աշխատանք ծավալել ծրագրերի շրջանակներում</li> <li>• Արդյունքները մասսայականացնել աշակերտների, ուսուցիչների, ծնողների շրջանում</li> <li>• Նախաձեռնել սեփական ծրագրեր (որպես շարունակություն)</li> </ul>	<p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ըստ հայտ. ժամանակացույցի</p> <p>Ծրագրի ավարտին</p>	<p>ՄԿԱՏ</p> <p>Կազմակերպիչ</p>	





<p>3</p>	<p>Համագործակցել աշակերտների ակտիվությունը խթանող, քաղաքացիական գիտակցության ձևավորմանը նպաստող երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունների հետ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ծանոթանալ աշխատանքային ծրագրերին</li> <li>• Մշակել սեփական աշխատանքային ռազմավարություն</li> <li>• Կատարել աշխատանքի բաժանում՝ փոխտնօրենների,</li> <li>• Սոցիալական վարժների, ուսուցիչների, աշակերտների</li> <li>• Մասնակցել միջոցառումների</li> <li>• Նախաձեռնել սեփական միջոցառում՝ համագործակցությամբ</li> <li>• Գնահատել արդյունքները</li> </ul>	<p>Ըստ հայտարարությունների</p>	<p>ՄԿԱՏ կազմակերպիչ Սոցիալական-վարժ Հոգեբան</p>	
<p>4</p>	<p>Սովորողների կողմից մասնագիտական կողմնորոշման և նախամասնագիտական կրթության ուղղորդվածության համապատասխան մակարդակի ապահովում</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Սոցիալական վարժների կողմից համապատասխան կողմնորոշման աշխատանք կատարել ավագ դպրոց ընդունվող աշակերտների հետ</li> <li>• Հետևել աշակերտների դրսևորմանը, ուղղորդել (ըստ անհրաժեշտության) հոսքային փոփոխությունը</li> <li>• Ըստ անհրաժեշտության՝ կազմակերպել հոսքային փոփոխություն կիսամյակի ավարտին</li> <li>• Կազմակերպել խորհրդատվություն ծնողների հետ</li> <li>• Արձակուրդի օրերին կազմակերպել մասնագիտական պրակտիկաներ համապատասխան հաստատություններում</li> <li>• Կազմակերպել հանդիպումներ համապատասխան մասնագիտությամբ նշանավոր մարդկանց հետ</li> <li>• Ջինաշյան հիմնադրամի «Քաղաքացիական երկխոսություն և գործնական քայլեր՝ հանուն փոփոխության» ծրագրի շրջանակներում (համագործակցությամբ) կազմակերպել սեմինարներ մասնագիտության ընտրության մասին</li> <li>• Աշակերտների հետաքրքրված խմբերով այցելել ՀՀ պետական բուհեր, մասնակցել հանդիպումներին</li> </ul>	<p>Օգոստոս Ընթացքում</p> <p>II կիսամյակ</p> <p>Տարեվերջ</p> <p>Ամիսը մեկ անգամ</p> <p>Տարվա ընթացքում</p> <p>II կիսամյակ</p>	<p>ՄԿԱՏ սուպերվայզերներ</p> <p>Ուս.գծով փոխտնօրեն</p> <p>Ուսումնամեթոդական խորհուրդ</p> <p>ՄԿԱՏ, սուպերվայզերներ</p> <p>Տնօրեն</p> <p>ՄԿԱՏ, Սոցիալական-վարժներ</p> <p>Շրջանավարտներ, նախաձեռնող խումբ</p>	



5	<p>Արհեստագործական հոսքի կայացում, մասնագիտությունների ընդգրկման շրջանակների ընդլայնում</p> <p><b>ա)</b> համալրել սարքավորումներով և ավելի հարմարավետ դարձնել արհեստանոցները և ձեռք բերել անհրաժեշտ աշխատանքային նյութերը</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Հրավիրել մասնագետի՝ ուսումնասիրելու և գնահատելու համար հին չօգտագործվող հաստոցների տեխնիկական վիճակը</li> <li>• Ըստ հնարավորությունների՝ վերանորոգել դրանց մի մասը, դնել գործածության մեջ</li> <li>• Կազմել անհրաժեշտ սարքավորումների և աշխատանքային նյութերի ցուցակ</li> <li>• Բանակցել ձեռնարկատերերի հետ համագործակցության և աջակցության պայմանավորվածության գալու նպատակով</li> <li>• Համագործակցել բուհերի ինժեներատեխնիկական ամբիոնների հետ. փոխադարձ համաձայնության հասնել տեխնիկայով օգնելու հարցում</li> <li>• Կազմակերպել արտագնա դասեր արտադրամասերում</li> </ul> <p><b>բ)</b> բարձրացնել աշակերտների մոտիվացիան տարբեր միջոցառումների միջոցով</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Դիտարկել դասերը, խրախուսել լավագույն աշխատողին</li> <li>• Կազմակերպել փոխադարձ այցելություններ տարածաշրջանի փայտամշակման արտադրամասեր</li> <li>• Դպրոցի ակտավորված գույքից առանձնացնել, տալ համապատասխան փայտանյութ (ատաղձ)</li> <li>• Պատրաստել կիրառական նշանակության իրեր՝ ուսումնական թեմայի սահմաններում</li> <li>• Կազմակերպել արտադրանքի ցուցահանդես- վաճառք՝ հասույթն օգտագործելով նոր շինանյութ գնելու համար</li> </ul>	Տարվա ընթացքում	Տնօրեն  Տնտ. գծով փոխտնօրեն  Վարպետներ          Սոցիալական-վարժներ  ՄԿԱՏ          Ուս.գծով փոխտնօրեն          Ուսումնամեթոդական խորհուրդ          Տնտ. գծով փոխտնօրեն	
---	--	-----------------	---	--



<p><b>գ)</b> տղաների համար մշակել ծրագրեր «Ոսկերչություն և արծաթագործություն», «Ավտոգործ» առարկաների գծով</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Մշակել ծրագրեր՝ օգտվելով օրինակելի նմուշից</li> <li>• Ծանոթանալ նշված մասնագիտություններով այլ հաստատություններում (այդ թվում ռուսաստանյան արհեստագործական դպրոցներում) գործող ծրագրերին</li> <li>• Կազմել սեփական ծրագիր՝ հարմարեցնելով դպրոցի հնարավորություններին և հեռանկարին</li> <li>• Ծրագիրը ներկայացնել լիազոր մարմինի հաստատմանը</li> <li>• Հայտարարություն տալ՝ նշված նպատակով մասնագետներ գտնելու համար</li> <li>• Ձևավորել արհեստանոց, նախատեսել տարածք</li> <li>• Ծնողխորհրդի և աշակերտական խորհրդի աջակցությամբ միջոցներ հայթայթել աշխատանքային գործիքների և նյութերի ձեռքբերման համար</li> </ul>		<p>Վարպետներ</p> <p>Սոցման-կավարժներ</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>Աշխրհուրդ, ծնողխորհուրդ</p> <p>Հ. Հովհաննիսյան</p> <p>Տնօրեն, ծնողխորհուրդ</p>	
---	--	--	--

Աշխատանք նյութատեխնիկական բազայի համալրման ուղղությամբ (ռեսուրս-կենտրոնի՝ (ՌԿ) առարկայական մասնախմբերի կողմից ստեղծված նյութերով համալրում)

<p>1</p> <p>Նոր նյութերով համալրել ՌԿ-ը հաջորդ ուստարվա համար</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Հրավիրել խորհրդակցություն ուսումնական գծով տեղակալի, մասնագիտական կրթական աջակցությունների գծով տեղակալի և առարկայական մասնախմբերի հետ և քննարկել ռեսուրս-կենտրոնը համալրելու, հարստացնելու հարցը</li> <li>• Մասնախմբերում կազմակերպել առարկայի թեմատիկ, լրացուցիչ 2012-2013 ուստարում ստեղծված նյութերի խմբագրում, համադրել առարկայական ծրագրերին, չափորոշիչներին</li> <li>• Անհրաժեշտության դեպքում հավելել, փոխարինել, վերաձևակերպել, ստեղծել նորերը</li> <li>• Մասնախմբի կողմից նյութերը համադրել միջառարկայական կապն ապահովող նյութերը փոխանակելով՝ համալրել առարկայական ռեսուրս-բազան</li> <li>• Կատարել նյութերի առկա կիրառմամբ դասի արդյունավետության գնահատում</li> </ul>	<p>Սեպտեմբեր</p> <p>Ընթացքում</p>	<p>Տնօրեն</p> <p>Ուսումնամեթոդական խորհրդի համակարգող</p> <p>Մասնախմբերի ղեկավարներ</p>	
---	-----------------------------------	---	--



Համագործակցություն համայնքի հետ (հասարակություն- դպրոց կապի խորացում)

1	<p>Ակտիվացնել ծնողխորհրդի գործունեությունը</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Մասնակցել ծնողխորհրդի նիստերին, հանդես գալ առաջարկություններով, խթանել հետաքրքիր նախաձեռնությունների իրականացումը</li> <li>• Կազմել հանդիպումների ժամանակացույց ամբողջ ուստարվա համար</li> <li>• Կազմակերպել համատեղ (ծնող, աշակերտ, ուսուցչական կոլեկտիվ) տարեվերջյան միջոցառումներ</li> <li>• Ծնողների նախաձեռնությունները և մասնակցությունը հրապարակել կայքում, մամուլում</li> </ul>	<p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Սեպտեմբեր</p> <p>Ուստարվա ավարտին</p>	<p>Տնօրեն, ՄԿԱՏ, սուպերվայզեր</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>ՄԿԱՏ սոցմանկավարժներ Ծնողխորհուրդ</p>	
2	<p>Համագործակցել տեղական ինքնակառավարման մարմինների և հասարակական կազմակերպությունների հետ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Դպրոցի միջոցառումներին հրավիրել քաղաքային իշխանության անդամներին, այդ թվում քաղաքապետին և հասարակական կազմակերպությունների ղեկավարներին</li> <li>• Փոխադարձաբար ակտիվ մասնակցություն ունենալ քաղաքային և հասարակական կազմակերպությունների միջոցառումներին</li> <li>• Պատրաստել տեսադիտաշարեր նշանավոր մարդկանց մասին և ցուցադրել</li> <li>• Կազմակերպել և անցկացնել հանդիպում – ցերեկոյթներ քաղաքի նշանավոր մարդկանց՝ արվեստագետների, արհեստագործ-վարպետների, մշակույթի գործիչների, գործարարների հետ</li> <li>• Կազմակերպել այցելություններ արվեստագետների արհեստանոցներ</li> <li>• Կազմակերպել և կամ մասնակցել գրողների գրքերի շնորհանդեսներին</li> <li>• Կազմակերպել գրքերի քննարկումներ</li> <li>• Կազմակերպել հանդիպումներ քաղաքապետի և տեղական իշխանության ներկայացուցիչների հետ</li> <li>• Ակտիվորեն մասնակցել քաղաքային միջոցառումներին</li> </ul>	<p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p>	<p>Տնօրեն ՄԿԱՏ</p> <p>Տնօրեն ՄԿԱՏ</p> <p>Աշխրհուրդ Սոցմանկավարժներ</p> <p>Կազմակերպիչ Կազմակերպիչ</p> <p>Տնօրեն ՄԿԱՏ Տնօրեն</p>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Մշտապես ծանոթանալ քաղաքի նորություններին (հեռուստաալիքի, կայքերի) միջոցով</li> <li>Հանդես գալ սեփական նախաձեռնություններով՝ « Մենք ենք մեր քաղաքը » կարգախոսով (սանիտարական օրեր, ծառատունկ, մարտի 8-ին՝ ծաղիկներ քաղաքի կանանց)</li> <li>Անդամագրվել քաղաքի երիտասարդական ուսանողական շարժմանը , որը գործում է քաղաքապետի հովանավորությամբ</li> <li>Անդամագրվել եկեղեցու քրիստոնեական դաստիարակության կենտրոնի կողմից կազմակերպվող երիտասարդական շարժմանը</li> </ul>	<p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p>	<p>ՄԿԱՏ</p> <p>Աշխրհուրդ</p> <p>Սոցմանկավարժներ</p> <p>Աշխրհուրդ</p> <p>Կազմակերպիչ</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>Սոցմանկավարժներ</p>	
<p>3</p>	<p>Դպրոցում աշակերտ-ուսուցիչ, աշակերտ-աշակերտ, ծնող- ուսուցիչ առողջ աշխատանքային հարաբերությունների ապահովում</p> <p><b>ա)</b> խթանել, ակտիվացնել աշակերտական խորհրդի աշխատանքը</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Մասնակցել աշակերտական խորհրդի նիստերին, կատարել առաջարկություններ</li> <li>Լսել աշխատանքային ծրագրերի կատարման հաշվետվություններ՝ խրախուսելով լավագույն նախաձեռնությունների, ակտիվ մասնակցության համար</li> <li>Անցկացնել անանուն հարցումների աշակերտական խորհրդի գործունեության վերաբերյալ աշակերտների շրջանում</li> <li>Մասնակցել արդյունքների վերլուծությանը</li> <li>Խմբավորել առաջարկություններ՝ դրանց անդրադառնալու նպատակով</li> <li>Աջակցել աշակերտական խորհրդին իր նախաձեռնությունների մեջ</li> <li>Ակտիվ մասնակցություն ունենալ «Մենք ենք , մեր դպրոցը» խմբի քննարկումներին համացանցում</li> </ul> <p><b>բ)</b>ակտիվացնել ծնողխորհրդի աշխատանքը</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Մասնակցել ծնողխորհրդի նիստերին</li> <li>Առաջարկություններով հանդես գալ ծնողխորհրդի աշխատանքային պլանի մշակման համար</li> </ul>	<p>Ուստարվա ընթացքում</p>	<p>Աշխրհուրդ</p> <p>Կազմակերպիչ</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>Սոցմանկավարժներ</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>Ծնողխորհրդի նախագահ</p> <p>Տնօրեն</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>Ծնողխորհուրդ</p> <p>Տնօրեն</p> <p>Ծնողխորհուրդ</p>	



<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Դպրոցի ուսումնադաստիարակչական աշխատանքների մասին հաղորդումով հանդես գալ</li> <li>Լսել ծնողների հաշվետվությունները իրենց կատարած աշխատանքի մասին</li> <li>Քննարկել ծնողների առաջարկությունները դպրոցի գործընթացների մասին</li> <li>Կազմակերպել համատեղ միջոցառումներ</li> <li>Աջակցել իրենց նախաձեռնություններում</li> </ul> <p><b>գ) մանկավարժական խորհրդի աշխատանքը թափանցիկ դարձնել աշխորհրդի և ծնողխորհրդի համար</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Մանկավարժական խորհրդի աշխատանքներին (համապատասխան մասով) հրավիրել աշակերտական խորհրդի և ծնողխորհրդի նախագահներին</li> <li>Լսել նրանց առաջարկությունները, հաղորդումները իրենց նախաձեռնությունների մասին</li> <li>Հետևել և մեկնաբանություններով մասնակից լինել « Մենք ենք մեր դպրոցը» խմբի էլեկտրոնային հեռավար հրապարակումներին</li> </ul>	<p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p>	<p>Աշխորհուրդ</p> <p>Կազմակերպիչ</p>	
----------	---	---	--------------------------------------	--

**Դպրոցում մշակութային մթնոլորտի ձևավորումը**

<p>1</p>	<p>Բարձրացնել ոգեղենը ազգային և համաշխարհային մշակութային արժեքների հաղորդակից դարձնելով</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Առարկայական անկյուններում պարբերաբար թարմացնել նշանավոր մարդկանց կյանքին ու գործին նվիրված, նշանավոր պատմական իրադարձությունների մասին վահանակները</li> <li>Կազմակերպել այցելություններ պատկերասրահներ, թանգարաններ, Մատենադարան</li> <li>Հաճախել օպերա, թատրոններ, համերգներ</li> <li>Կազմակերպել հանդիպումներ արվեստագետների, գիտության գործիչների հետ</li> <li>Կազմակերպել էքսկուրսիաներ՝ Հայաստանի տարբեր վայրերում գտնվող պատմամշակութային կոթողները</li> </ul>	<p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p>	<p>Ուսումնամեթոդական խորհուրդ</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>Մեթոդմիավորման նախագահներ</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>Սոցմանկավարժներ</p>	
----------	--	---	---	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Արվեստի պատմության դասի ստեղծված դիտաշարերով հարստացնել դպրոցի ռեուրս-կենտրոնի արվեստի բաժինը</li> <li>Մասնակից դարձնել քաղաքի, երկրի մշակութային անցուղարձին</li> </ul>		<p>ՄԿԱՏ</p> <p>Սոցմանկավարժ</p> <p>Կազմակերպիչ</p>	
2	<p>Խթանել ստեղծագործելու կարողությունները՝ սեփական նախաձեռնությունները արժևորելով դպրոցում</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Լավագույն ստեղծագործական շարադրությունները պարբերաբար հրապարակել հայոց լեզվի և գրականության անկյունի վահանակում</li> <li>Ստեղծագործող աշակերտների, ուսուցիչների ստեղծագործությունները պարբերաբար ներկայացնել «Հայրենական» թերթում «Գրական Արմավիր» ավանախում հրապարակելու</li> <li>Կազմակերպել գրական ցերեկոյթներ դպրոցի երգի թատրոնի հետ համատեղ</li> <li>Կազմակերպել համերգներ դպրոցում շնորհալի աշակերտների միջոցով</li> <li>Պարբերաբար թարմացնել «Նկարում են աշակերտները» նկարների ցուցադրասրահը</li> </ul>	<p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p> <p>Ուստարվա ընթացքում</p>	<p>Ուսումնամեթոդական խորհուրդ Հայոց լեզվի մասնախումբ</p> <p>Կազմակերպիչ , ՄԿԱՏ</p> <p>Գրադանավար Կազմակերպիչ</p> <p>ՄԿԱՏ</p> <p>Կազմակերպիչ</p> <p>ՄԿԱՏ</p>	

**Դպրոցում սովորողների և աշխատակազմի առողջ ապրելակերպի նյութական և բարոյահոգեբանական պայմանների ապահովում**

1	<p>Հետևել ֆիզկուլտուրայի դասավանդման դրվածքի արդյունավետությանը</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Շենքի վերանորոգման աշխատանքները կազմակերպելիս բացի սպորտդահլիճից նախատեսել առողջական ֆիզկուլտուրայի սրահ և կահավորել</li> <li>Բացել առողջական ֆիզկուլտուրայի խմբակ</li> <li>Կազմակերպել ակտիվ հանգիստ , էքսկուրսիաներ, արշավներ, ճամբար</li> <li>Կազմակերպել սանիտարական օրեր</li> <li>Հետևել պատվաստումների, բուժզննումների ժամանակի կատարելուն</li> </ul>	Ապրիլ	<p>Ուս. գծով փոխտնօրեն</p> <p>Ուսումնամեթ. խորհուրդ</p> <p>Տնօրեն</p> <p>Տնտեսական գծով փոխտնօրեն</p> <p>Տնօրեն</p> <p>Ուսումնամեթ. խորհուրդ</p> <p>Բուժքույր</p>	
---	--	-------	---	--



2	<p>Իրականացնել «Դասապատրաստումը դպրոցում՝ դասաժամին» մոտեցման նպատակային ծրագիր</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Դասարաններն ապահովել համապատասխան գույքով, որտեղ ապահով կպահպանվեն դասագրքերը, տետրերը, աշխատանքային նյութեր</li> <li>Հատուկ աշխատանք կազմակերպել մասնախմբերում՝ «Դասը՝ դասարանում» ծրագիրն իրականացնելու հնարների, մեթոդների ճիշտ ընտրություն կատարելու ուղղությամբ</li> <li>Դիտարկել դասերը, լավագույն փորձը տարածել</li> <li>Հետևել աշակերտների կողմից դասի յուրացմանը, որակին</li> <li>Հետևել տնային աշխատանքների նպատակին և ծավալին</li> </ul>	Ուստարվա ընթացքում	<p>Տնօրեն</p> <p>Ուսումնամեթ. խորհուրդ</p> <p>Ու. գծով փոխտնօրեն</p> <p>Տնօրեն</p> <p>Ուսումնամեթ. խորհուրդ</p> <p>Ու. գծով փոխտնօրեն</p> <p>Տնօրեն</p> <p>Ուսումնամեթ. խորհուրդ</p>	
3	<p>Վերանորոգման ժամանակ դասարաններն ու կաբինետները իրենց կահավորումով համապատասխանեցնել սովորողների տարիքային և ֆիզիոլոգիական առանձնահատկություններին</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ուսումնասիրել հանձնարարելի չափանիշները՝ դասասենյակի դիրքի, գույքի դասավորման</li> <li>Ձեռք բերել տարիքային համապատասխանությամբ սեղան-աթոռներ</li> <li>Հետևել լուսավորության ապահովմանը (էլեկտրոնային և բնական)</li> <li>Ապահովել օդափոխությունը, մաքրությունը</li> <li>Դպրոցի բակի ծառապատումը, խնամքը ապահովել</li> </ul>		<p>Տնօրեն</p> <p>Տնտեսական գծով փոխտնօրեն</p> <p>Տնտեսական գծով փոխտնօրեն</p> <p>Տեխանձնա-կազմ</p>	

**Կառավարման և խորհրդակցական մարմիններ**

1	Կազմել մանխորհրդի նիստերի օրակարգը և ժամանակացույցը, ներկայացնել մանխորհրդի քննարկմանը	օգոստոս		
2	Անցկացնել նիստեր՝ ըստ ժամանակացույցի	ընթացքում		
3	Աշակերտներին վերաբերող խնդիրները քննարկելիս մասնակից դարձնել աշխորհրդի նախագահին	ընթացքում		
4	Մասնակցել կառավարման խորհրդի նիստերին	ընթացքում		





Այս նմուշով աշխատելիս աշխատանքային յուրաքանչյուր ամսվա վերջում կազմվում է հաջորդող ամսվա աշխատանքի ամսական պլանավորումն ըստ շաբաթների:

Այս դեպքում ամսական պլանավորումն ընդգրկում է բոլոր այն ոլորտները, որոնցում նախատեսված գործողությունները նախատեսված են տարեկան պլանում հենց այդ ամսվա համար, այդ թվում նշվում են նաև տարվա ընթացքում պարբերաբար կրկնվող գործողությունները:

Այս տարբերակը հնարավորություն է տալիս նախորդող ամսվա աշխատանքի բացթողումը ընդգրկել կամ ձախողումը շտկել, ներառել գործողություններ՝ արտաքին գործոններով պայմանավորված կամ ներքին անհրաժեշտություններից բխող, ինչը կանխատեսված չէր և տարեկան պլանում ներառված չէր:

Այս տարբերակը ճկուն է նաև այն իմաստով, որ ամսվա կտրվածքով պլանավորելն ավելի տեսանելի է և ժամանակով կարգավորելի:

Կան նաև այլ տարբերակներ.

**Նմուշ III**

Առանձնացվում և ըստ ամիսների, շաբաթների պլանավորում են ուսումնական բոլոր տարիների ընթացքում նույն պարբերականությամբ կրկնվող գործողություններ, զուգահեռաբար առանձին խնդիրների լուծման համար կազմվում են « Գործողության պլաններ», որոնք իրենց մեջ ներառում են

- Հանձնարարականները
- Կատարող անձ
- Պատասխանատու անձ
- Կատարման ժամկետ
- Առկա ռեսուրսներ
- Անհրաժեշտ ռեսուրսներ
- Աշխատանքի գնահատումը

Օրինակ՝

Նպատակ	Էլեկտրոնային գրատախտակի գործածության միջոցով դասի ուշագրավության և արդյունավետության բարձրացում
Ռազմավարություն	Համագործակցել SՀS կիրառման փորձառություն ունեցող դպրոցների հետ: Ստեղծել միջավայր և հնարավորությունների լավագույն փորձի փոխանակման:
Հիմնական կետերը	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Մասնագետների վերապատրաստում, փորձի փոխանակում:</li> <li>• Վերապատրաստված մասնագետների կողմից դասընթացի կազմակերպում դպրոցի ուսուցիչների համար:</li> </ul>
Ժամանակահատվածը	2014թ. մայիս, հունիս
	անդրադարձը՝ 2014-2015 ուստարվա ընթացքում



Քայլեր	Գործողություն	Ժամանակահատվածը	Առկա ռեսուրսները	Անհրաժեշտ ռեսուրսները
1	Բանակցել Երևանի Ջ. Կիրակոսյանի անվան N20 հիմն. դպրոցի տնօրենի հետ	7.05.2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>ԴԿՄ դրամաշնորհային ծրագրով N 20 ԴԿ-ն իրականացրել է էլեկտրոնային գրատախտակի գործունեության ուղղությամբ և ունի վերապատրաստման դասընթացների փորձառություն</li> <li>Վաղարշապատի N5 ավագ դպրոցն ունի էլեկտրոնային գրատախտակով համակարգչային կենտրոն</li> </ul>	<p>Համագործակցության համաձայնություն</p> <p>Վերապատրաստող մասնագետներ</p>
2	Ըստ պայմանավորվող կողմերի հնարավորությունների կազմել դասընթացի աշխատակարգ (թեմատիկ պլանավորում, ժամանակացույց)	12.05-16.05.2014	<p>Վերապատրաստվող մասնագետների համագործակցության համաձայնություն</p> <p>Դասընթացի վարման նյութեր, տեխնիկա</p>	Ֆինանսական միջոցներ
3	Դասընթացի մասնակցություն	26.05-30.05.2014	<p>Վերապատրաստվող մասնագետներ</p> <p>Տեխնիկա</p> <p>Ֆինանսական միջոցներ</p>	
4	<p>ա) Դասընթացի կազմակերպում և անցկացում դպրոցի ուսուցիչների I խմբի հետ</p> <p>բ) Ստուգարքի անցկացում</p>	<p>2.06- 6.06</p> <p>6.06</p>	<p>Համակարգչային կենտրոն, տեխ. միջոցներ</p> <p>Բաշխման նյութեր</p> <p>Դասընթացի թեմատիկ պլան</p> <p>Դասընթացը վարող մասնագետ</p>	Ստուգող հարցաշար և հանձնարարական
5	<p>ա) Դասընթացի կազմակերպում և անցկացում դպրոցի ուսուցիչների II խմբի հետ</p> <p>բ) Ստուգարքի անցկացում</p>	<p>16.-20.06</p> <p>20.06</p>	<p>Համակարգչային կենտրոն, տեխ. միջոցներ</p> <p>Բաշխման նյութեր</p> <p>Դասընթացի թեմատիկ պլան</p> <p>Դասընթացը վարող մասնագետ</p>	Ստուգող հարցաշար և հանձնարարական



6	<p>ա) Դասընթացի կազմակերպում և անցկացում դպրոցի ուսուցիչների III խմբի հետ</p> <p>բ) Ստուգարքի անցկացում</p>	<p>23.06- 27.06</p> <p>27.06</p>	<p>Համակարգչային կենտրոն, տեխ. միջոցներ</p> <p>Բաշխման նյութեր</p> <p>Դասընթացի թեմատիկ պլան</p> <p>Դասընթացը վարող մասնագետ</p>	<p>Ստուգող հարցաշար և հանձնարարական</p>
7	<p>Ստացած գիտելիքների և հմտությունների գնահատում</p>	<p>2014-2015 ուստարի</p>	<p>Վերապատ.ուսուցիչների իմացություն</p> <p>Կիրառում դասապրոցեսում</p>	

### Գնահատման ռուբրիկ

		5	4	3	2	1
1	<p>Ազատ օգտագործում է գրատախտակը՝ իր բոլոր հնարավորություններով</p>					
2	<p>Դասի ժամանակ իր հմտությունները փոխանցում է աշակերտներին</p>					
3	<p>Գրատախտակը օգտագործում է նպատակային</p>					
4	<p>Գրատախտակի նպատակային օգտագործումը բարձրացնում է դասի արդյունավետությունը</p>					



## 4. ՀԱՏՎԱԾՆԵՐ ՀԱՆՐԱԿՐԹԱԿԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐ ԻՐԱԿԱՆԱՑՆՈՂ ՀՀ ՏԱՐԲԵՐ ԴՊՐՈՑՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻՑ

Վաղարշապատի Մ. Գորկու անվան հ5 ավագ դպրոց

### **Դպրոցի բնութագիրը**

Դպրոցը հիմնվել է 1954 թվականին որպես ռուսական դպրոց: 1991 թվականին վերակազմավորվել է որպես հայկական հանրակրթական դպրոց՝ ռուսերենով ուսուցմամբ դասարաններով: 2005 թվականից գործում է նաև որպես Վաղարշապատի կրթագոտու դպրոց-կենտրոն: 2009 թվականից կառավարության որոշմամբ ավագ դպրոց է: 2012թ. սեպտեմբերի 1-ի դրությամբ սովորում է 560 աշակերտ:

Դպրոցում աշխատում է 55 ուսուցիչ՝ բարձրագույն մասնագիտական կրթությամբ: Նրանցից 6-ը գիտությունների թեկնածուներ են, 11-ը ուսուցիչ վերապատրաստող մասնագետներ են:

Կառավարման խորհուրդը կազմված է 8 անձից՝ բարձրագույն կրթությամբ:

Ծնողական խորհուրդը կազմված է 24 անձից:

Աշակերտական խորհուրդը կազմված է 31 անձից:

Խորհրդակցական մարմիններն ունեն կանոնադրություն, աշխատանքային պլանավորում. գործում են օրենքով սահմանված իրենց իրավասությունների սահմաններում:

### **Դպրոցի շենքի կառուցվածքը (ուսումնական ֆիզիկական միջավայր)**

Դպրոցի շենքը բաղկացած է 4 մասնաշենքերից:

Առաջին մասնաշենքը՝ հարթ տանիքով, երրորդ կարգի վթարայնությամբ եռահարկ շինություն է՝ արևադեմ ընդարձակ դասասենյակներով: Այժմ չի օգտագործվում:

Երկրորդ մասնաշենքը լիովին օգտագործվում է ուսումնական գործընթացում 2004 թ-ից. մասնակի վերանորոգված է Հայաստանի համահայկական հիմնադրամի կողմից, սակայն ունի երկրորդ կարգի վթարայնություն և ենթակա է հիմնանորոգման:

Երրորդ մասնաշենքը երկրորդ-երրորդ կարգի վթարային է, ունի հիմնանորոգման կարիք, այնտեղ են տեղակայված հանդիսությունների սրահը, ճաշարանը, սպորտդահլիճը, որոնք հիմնականում չեն գործում:

Չորրորդ մասնաշենքը մասնակի նորոգված է մեր իսկ նախաձեռնությամբ, ծնողների աջակցությամբ, օգտագործվում է, սակայն հիմնանորոգման կարիք ունի:

### **ԴՊՐՈՑԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ**

Վաղվա օրը ձևավորվում է այսօր. առողջ սերունդ քաղաքացիական առողջ հասարակության համար

Այս առաքելության իրականացման ճանապարհին կարևորում ենք կրթական գործընթացում ժամանակավրեպ չլինելը:



«Արագությունների», «տեղեկատվության», «ինտեգրման» անվանված քսանմեկերորդ դարը պահանջում է արմատական փոփոխություններ կրթական ոլորտում: Փոփոխությունների համակարգված իրականացման համար որպես ելակետ ենք ընդունում զարգացման ծրագիրը, որը ենթադրում է աստիճանական իրականացում:

ՀՀ հանրակրթության մասին օրենքը սահմանում է. Հանրակրթությունը անհատի, հասարակության և պետության շահերից բխող, հանրակրթության պետական կրթակարգին համապատասխան անձի ուսուցման և զարգացման գործընթաց է, որը նպատակաուղղված է երեխայի, սովորողի մտավոր, նրա՝ անձի՝ որպես ապագա քաղաքացու ձևավորմանը, ինքնուրույն կյանքին նախապատրաստմանը, մասնագիտական կողմնորոշմանը և մասնագիտական կրթության նախապատրաստմանը:

Քանի որ կրթությունը հասարակության յուրաքանչյուր անդամի համար անհատական նշանակություն ունի, ապա մշտապես առկա են բազմազան և հաճախ միմյանց հակասող գաղափարներ:

Ուրեմն՝ ինչպե՞ս կառուցել դպրոցի հեռանկարը:

**Նպատակները սահմանվում են ըստ ոլորտների**

Ոլորտ	Նպատակ
Ուսումնական (Ֆիզիկական) միջավայր	Ժամանակակից կրթական պահանջներին բավարարող ուսումնական (Ֆիզիկական) միջավայրի ապահովում:
Կադրեր	Ուսուցիչների ինքնազարգացման ուղղությամբ աշխատանքների շարունակականության (առարկայական, մեթոդական, ՏՀՏ կիրառման ուղղությամբ) ապահովման միջոցով ուսման որակի զարգացում:
Ռեսուրսներ	Ցուցադրական (դիդակտիկ) նյութերով ռեսուրս-կենտրոնի ապահովվածությամբ դասավանդման արդյունավետության բարձրացմանը նպաստում: Ռեսուրս-կենտրոնի՝ առարկայական մասնախմբերի կողմից ստեղծված նյութերով համալրում:
Ուսումնական գործընթաց	Սովորողների կողմից մասնագիտական կողմնորոշման և նախամասնագիտական կրթության ուղղորդվածության համապատասխան մակարդակի ապահովում:
	Արհեստագործական հոսքի կայացում, մասնագիտությունների ընդգրկման շրջանակի ընդլայնում:



Դաստիարակության գործընթաց (արժեքների ձևավորում, քաղաքացիական կրթության ապահովում, համայնքային կյանքում ներգրավում)	Սովորողների՝ հասարակական կյանքին ինտեգրվելու, հասարարակական ակտիվություն դրսևորելու հմտությունների զարգացում:
	Համայնք – դպրոց կապի ամրապնդում
	Դպրոցում աշակերտ – ուսուցիչ, աշակերտ – աշակերտ, ծնող – ուսուցիչ առողջ աշխատանքային հարաբերությունների ապահովում:
	Դպրոցում սովորողների և աշխատակազմի առողջ ապրելակերպի նյութական և բարոյահոգեբանական պայմանների ապահովում:

**Սահմանված նպատակները հիմնավորվում են ստորև ներկայացված աղյուսակով, որտեղ նկարագրվում են իրավիճակի վերլուծության արդյունքները, հիմնախնդիրները: Առանձնացված են նաև հիմնախնդիրների հաղթահարման նպատակով սահմանված խնդիրները:**

Իրավիճակի վերլուծություն	Հիմնախնդիր	Նպատակ	Խնդիրներ
Դասերն իրականացվում են դասարանային ձևով: Առարկայական կաբինետներն առանձնացված չեն, բացի ֆիզիկայի կաբինետից: Կիսավթարային վիճակում է սպորտ դահլիճը: Վթարային է հանդիսությունների սրահը և մի ամբողջ փակ մասնաշենք:	Ուսումնական ֆիզիկական միջավայրի անբավարարությունը խանգարում է ժամանակակից կրթական պահանջները բավարարելուն:	Ժամանակակից կրթական պահանջներին բավարարող ուսումնական (ֆիզիկական) միջավայրի ապահովում:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Հետևողական լինել դպրոցի՝ առաջնահերթությամբ նորոգվող դպրոցների շարքում պետական ծրագրում ընդգրկվելու գործին:</li> <li>2. Հիմնանորոգման ժամանակ հետևել կաբինետային սենյակների հարմարեցմանը (քիմ. Կաբինետի ծխատարը)</li> <li>3. Կահավորել մարզադահլիճը և հանդիսությունների սրահը</li> </ol>



<p>Փորձառու ուսուցիչները կազմում են ինքնազարգացման պլան, սակայն իրականացումը համակարգված չէ: Մասնագիտական զարգացման գործընթացում կարիք ունեն փորձի փոխանակման ինչպես սկսնակ, այնպես էլ փորձառու ուսուցիչները: Ուսուցիչների մի մասը չի տիրապետում SՀS կիրառման հմտություններին:</p>	<p>Ուսուցիչների ոչ միշտ պատշաճ պատրաստվածությունը ազդում է ուսման որակի վրա:</p>	<p>Ուսուցիչների ինքնազարգացման ուղղությամբ աշխատանքների շարունակականության (առարկայական, մեթոդական, SՀS կիրառման ուղղությամբ) ապահովման միջոցով ուսման որակի զարգացում:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Հաստատել ինքնազարգացման պլանի օրինակելի նմուշ՝ բովանդակային բաժիններով:</li> <li>2. Մասնախմբերի ներսում կազմակերպել մեթոդական զեկույցների լուսմերքնարկումներ</li> <li>3. Ապահովել SՀS վերապատրաստման շարունակականությունը</li> <li>4. Իրականացնել դասերի դիտարկումներ</li> </ol>
<p>Դպրոցի աշակերտները հիմնականում 14-18 տարիքային խումբն են ներկայացնում: Երեխայի տարիքային զարգացման հենց այս փուլում է առավել շեշտադրվում նրանց հասարակական-քաղաքացիական վարքի ձևավորումը, իսկ ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ընտանիքների մեծ մասը չի զարդվում երեխայի մոտ հասարակական-քաղաքացիական արժեքների ձևավորմամբ: Իսկ կրթությունը ենթադրում է անհատի՝ որպես հասարակության անդամի կրթումը:</p>	<p>Տարիքային այս փուլում կրթման և դաստիարակության բացթողումները ազդում են աշակերտի ինքնուրույնության ձևավորման, ինքնահաստատման, վաղվա հասարակության լիարժեք անդամ դառնալու վրա:</p>	<p>Սովորողների՝ հասարակական կյանքին ինտեգրվելու, հասարակական ակտիվություն դրսևորելու հմտությունների զարգացում:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ստեղծել ծնողական լսարան՝ երեխայի դաստիարակության ժամանակակից սկզբունքների, մոտեցումների, մեթոդների, հնարների մասին տեղեկացնելու, կարողություններ, հմտություններ մշակելու նպատակով:</li> <li>2. Ընդգրկվել և ակտիվորեն մասնակցել հասարակական ակտիվությունը խթանող, քաղաքացիական գիտակցության բարձրացմանը նպաստող միջազգային ծրագրերին:</li> <li>3. Համագործակցել աշակերտների ակտիվությունը խթանող, քաղաքացիական գիտակցության ձևավորմանը նպաստող երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունների հետ:</li> </ol>



## Գրականության ցանկ

1. «Կրթության զարգացման պետական ծրագիր. 2011–2015 թթ.» ՀՀ օրենքը
2. Հանրակրական դպրոցի տնօրենի վերապատրաստման մոդուլ, Կրթական ծրագրերի կենտրոն, 2006թ.
3. Ս. Խրիմյան, Ա. Հովսեփյան Մ. Մելքոնյան. Ֆ. Շահրոքի, Ն. Էլոյան, Դպրոցի ղեկավարում և կառավարում, ԱՅՌԵՔՍ, 2004
4. «Կրթության որակ և համապատասխանություն» երկրորդ վարկային ծրագրի (Վարկի ֆինանսավորման համաձայնագիր N 4565 AM) ղեկավար ձեռնարկ, Երևան, 2009
5. «Դպրոցի տնօրենի վերապատրաստման ձեռնարկ» Թ. Ռիդ, Ս. Խրիմյան, Կ. Հարությունյան, Գ. Մելիքյան, Ա. Թորոսյան, Երևան, 2011, ՀՀ Կրթության և գիտության նախարարություն
6. «Модульная программа. Стратегическое планирование в сфере образования», ЮНЕСКО
7. «Ключевые индикаторы. Образовательные индикаторы и политика: практическое руководство». 2003г.
8. «Демократическое правление в школах» Элизабет Бекман, Бернард Граффорд, 2012.
9. «Активная школа» Е. Беяков, Н. Воскресенская, А. Иоффе, 2010.

Պատվեր՝ 1743: Տպաքանակ՝ 1500:

Տպագրված է «Տիգրան Մեծ» հրատարակչություն ՓԲԸ տպարանում