**ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ**

**/2023-2028թ.թ./**

ՀՀ Արարատի մարզի «Արարատ գյուղի №2 միջնակարգ դպրոց» ՊՈԱԿ

Կազմող՝ ՀՀ Արարատի մարզի «Արարատ գյուղի №2 միջնակարգ դպրոց» ՊՈԱԿ-ի

տնօրենի հավակնորդ

Արարատ 2023թ

**ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ**

[«Հաստատության մասին համառոտ տեղեկանքի կազմում» 4](#_Toc136520980)

[Ներածություն 6](#_Toc136520981)

[Գլուխ 1. «Հաստատության առաքելությունը» 7](#_Toc136520982)

[Գլուխ 2. «Առկա իրավիճակի վերլուծություն, դպրոցի ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտում» 8](#_Toc136520983)

[**1.1 Ուսումնական հաստատության շենքային պայմանների վերլուծություն** 8](#_Toc136520984)

[1.2 Ուսումնական հաստատության նյութատեխնիկական բազայի վերլուծություն: 9](#_Toc136520985)

[1.3 Ուսումնական հաստատության կառավարման մարմնի և տնօրենի համագործակցության վերլուծություն: 11](#_Toc136520986)

[**1.4 Հաստատության համագործակցությունը ՏԻ մարմինների, ծնողական համայնքի, կրթության կառավարման մարմինների, շահառու կազմակերպությունների հետ:** 11](#_Toc136520987)

[1.5 Մանկավարժական համակազմի մասնագիտական որակների ներկայացում, վերլուծություն: 12](#_Toc136520988)

[1.6 Օգտագործվող ՏՀՏ և կրթական այլ տեխնոլոգիաների և նորարարությունների վերլուծություն ներկայացում: 14](#_Toc136520989)

[1.7 Չափորոշչահային պահանջներին համապատասխան կրթության որակի վերլուծություն: 15](#_Toc136520990)

[**1.8 Բազմակարծիք, ներառական և մասնակցային արժեքային միջավայրի** **վերլուծություն**: 17](#_Toc136520991)

[**1.9 Աշխատակազմի արժևորման, խրախուսման և ինքնակրթության հնարավորությունների վերլուծություն:** 19](#_Toc136520992)

[1.10 Ուսումնական նպատակներով կատարված ծախսերի վերլուծությունը՝ դրանց արդյունավետության, ցուցանիշների շեղումների և պլանավորման խնդիրների տեսանկյունից: 20](#_Toc136520993)

[1․11 Դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտերը (դպրոցի կանոնադրություն, տեղայնացված օրինակելի իրավական ակտեր, ներքին իրավական ակտեր), դրանց վարումը (նորմատիվ փաստաթղթեր)։ 21](#_Toc136520994)

[1․12 Նախակրթարան։ 21](#_Toc136520995)

[Գլուխ 3. **Նպատակների և խնդիրների սահմանում** 22](#_Toc136520996)

[2․1 .Առկա իրավիճակին և հնարավորություններին համապատասխան նպատակների սահմանում։ 22](#_Toc136520997)

[2․2 .Առկա իրավիճակին և հնարավորություններին համապատասխան խնդիրների սահմանում։ 22](#_Toc136520998)

[Գլուխ 4. **Ուսումնական հաստատության գործունեությունը** 32](#_Toc136520999)

[4.1 Կրթական կարիքների նկարագրություն՝ պետության կրթական քաղաքականության միտումներին, համայնքի շահառու խմբերի կարիքներին ու հնարավորություններին համապատասխան։ 32](#_Toc136521000)

[4.2 Կրթական կարիքների նկարագրություն՝ հաստատության ենթակառուցվածքներին համապատասխան: 32](#_Toc136521001)

[**Գլուխ 5․ Սահմանված նպատակների և խնդիրների իրականացումն ապահովող գործողություններն ու միջոցառումները։ Ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրի կատարման պատասխանատուները։** 34](#_Toc136521002)

[**Գլուխ 6. «Զարգացման ծրագրի ֆինանսավորման մեխանիզմներ»** 39](#_Toc136521003)

[**Գլուխ 7. «Զարգացման ծրագրի իրականացման ռիսկերի ազդեցության նվազմանն ուղղված գործողությունների սահմանում»** 39](#_Toc136521004)

[**Գլուխ** 8**․ «Դպրոցի զարգացման ծրագրի գնահատման չափանիշները, վերահսկողությունը»** 41](#_Toc136521005)

[**Գլուխ 9. «Դպրոցի կառավարման արդյունավետության բարձրացում»** 43](#_Toc136521006)

# «Հաստատության մասին համառոտ տեղեկանքի կազմում»

Երևան - Նախիջևան մայրուղու վրա, մարզկենտրոնից 20 կմ հարավ-արևելք գտնում է գեղատեսիլ, իր մեծությամբ 3-րդ տեղը զբաղեցնող Արարատ գյուղը։ Արևելքից տարածվում են Ուրծի լեռները, դիմացը՝ բիբլիական Մասիսներն են։ Ոչ շատ հեռվից, Հայաստանի պետական սահմանի երկայնքով ձգվում է Արաքս գետը։

Գյուղի հենց սկզբում թիկնել է Արարատ գյուղի №2 միջնակարգ դպրոցը, իր հարուստ անցյալով ու ձեռքբերումներով։

Համայնքը հայտնի է իր պատմամշակութային հուշարձաններով, եկեղեցիներով ու մատուռներով։

Արարատ գյուղի №2 միջնակարգ դպրոցը հիմնադրվել է 1985 թվականին։

ՀՀ կրթության և գիտության նախարարարության կողմից 2011թ. օգոստոսի 11-ին դպրոցին տրվել է տարրական, հիմնական և միջնակարգ կրթության գործունեության իրականացման լիցենզիա: 2015 թվականի նոյեմբերի 10-ին դպրոցին տրվել է նաև նախադպրոցական կրթական ծրագիր իրականացնելու լիցենզիա:

Դպրոցը շահագործման օրվանից ի վեր չի հիմնանորոգվել, սակայն առանձին տարիներին իրականացվել են մասնակի վերանորոգման աշխատանքներ:

Դպրոցն այսօր ունի 18 դասասենյակ, առարկայական 1 կաբինետ, 1 գրադարան, 2 լաբորատորիա, համակարգչային 1 կաբինետ, արհեստանոց, հանդիսությունների դահլիճ, 1 մարզադահլիճ, 1 մարզահրապարակ, 1 ուսուցչանոց, 12 սանհանգույց ( 8-ը գործող), բուժկետ, ՆԶՊ կաբինետ իր զենքի պահոցով, ջեռուցման լոկալ համակարգ, սննդի համար նախատեսված պահեստ, ճաշարան որտեղ սնվում են 179 երեխա:

2022-2023 ուստարում դպրոցում

1. Դպրոցում այս պահին աշխատում են թվով 31 մանկավարժ ովքեր դասավանդում են։ Դպրոցն ունի նաև 2 նախակրթարանի դաստիարակ, 2 դաստիարակի օգնական, ներառական կրթության 2 մասնագետ, 3 ուսուցչի օգնական։
2. 31 մանկավարժներից 30-ն ունի բարձրագույն կրթություն, 1-ը՝ միջին մասնագիտական։
3. Տարակարգի առաջին աստիճան ունի 1 ուսուցիչ, երկրորդ աստիճան՝ 1-ը։
4. Դպրոցում և այլ հաստատությունում համատեղությամբ աշխատող ուսուցիչներ չկան։ Դպրոցում այլ հաստիքների հետ համատեղ աշխատող ուսուցիչները 4-ն են։
5. Դպրոցում գործում է 6 առարկայական մեթոդական միավորումներ։
6. Նախակրթարան հաճախում են 37 սաներ։
7. Տարրական դասարաններում սովորում են 141,միջին դասարաններում 165, իսկ ավագ դասարաններում 39 սովորող։
8. Դպրոցի սովորողներից 160-ը աղջիկներ են,185-ը՝ տղաներ։
9. ԿԱՊԿՈՒ սովորողները 29-ն են։
10. Դպրոցին պատկանող հողամասը 2․507 հա է, շենքի մակերեսը 3995․70 ք/մ, կաթսայատուն 55 ք/մ։

Մշտապես տարվում են համապատասխան աշխատանքներ ԿԱՊԿՈՒ երեխաներին հայտնաբերելու և գնահատելու ուղղությամբ։ Այդ աշխատանքներին աջակցում են դպրոցի բոլոր մանկավարժները, որոնք մասնակցել են համապատասխան վերապատրաստումներին։

# Ներածություն

Կառավարել համակարգը նշանակում է՝ պահպանել նրա հիմնական հատկությունները, որոնց կորուստը կբերի համակարգի քայքայմանը կամ իրականացնել զարգացման ծրագիր, որը կապահովի կայուն գործունեություն՝ որոշակի նպատակի հասնելու համար։

Ուսումնական հաստատության կառավարումը հաստատության առաքելությամբ պայմանավորված նպատակներին հասնելն է՝ որոշակի գործիքների օգտագործման միջոցով ազդելով հաստատության մարդկային, նյութատեխնիկական, ֆինանսական և այլ ռեսուրսների վրա։ Այդ գործիքները կառավարման գործառույթներ են՝ պլանավորում, կազմակերպում, առաջնորդում (ղեկավարում) և վերահսկողություն։ Պլանավորումը կառավարչական գործունեության սկիզբն է և հիմքը։ Դրանից են բխում կառավարման մյուս գործառույթները։ Պլանավորման միջոցով ցույց է տրվում, թե նախատեսվող աշխատանքները ինչպե՞ս, ե՞րբ և ու՞մ կողմից պետք է կատարվեն։ Պլանավորումը նախանշում է այն տեղը, որտեղ ձգտում է հասնել հաստատությունը և ցույց է տալիս այնտեղ հասնելու երթուղին։

ԴԶԾ-ն փաստաթուղթ է, որը բխում է կրթության զարգացման պետական ծրագրից և իր մեջ ներառում է առաջիկա 5 տարիների խնդիրները, դպրոցի առջև դրված նպատակները և դրանց հասնելու հնարավոր ուղիները:

Արարատի մարզի <<դպրոց>> ՊՈԱԿ-ի առաքելությունը իր սովորողներին տարրական, ընդհանուր, հիմնական ընդհանուր, միջնակարգ որակյալ կրթություն տալն է: Կազմակերպելով և արդյունավետ ուսուցում ապահովելով համակողմանիորեն զարգացած, հայրենասիրության և մարդասիրության ոգով դաստիարակված քաղաքացիների ձևավորումը՝ հետագա շարունակական մասնագիտական ուսումնառության և կյանքում և աշխատանքում իր տեղը գտնելու համար:

Ուսուցիչների և աշխատողների ստեղծագործաբար գործունեության սեղծումը, փոխըմբռնման և համագործակցության ամրապնդումը մեր դպրոցի համար ցանկալի ապագայի մտապատկերն է:

Ժամանակակից կրթության կազմակերպումը խնդիր է դնում դպրոցում ստեղծելու այնպիսի ուսուցման համակարգ, որը միտված կլինի ուսուցման անհատականացմանը՝ սահուն անցում կատարելով ընդհանուրից մասնագիտական կրթություն:

Շրջանավարտներին ավելի արդյունավետ նախապատրաստելով բարձրագույն մասնագիտական կրթության ծրագրերի յուրացմանը և այնպիսի պայմանների ստեղծումը, որտեղ յուրաքանչյուր սովորող որոշակի ոլորտում կարող է ինքնահաստատվել և դառնալ հաջողակ, և յուրաքանչյուր ուսուցիչ զգա իր հաջողած աշխատանքի հաճույքն ու բերկրանքը:

# Գլուխ 1. «Հաստատության առաքելությունը»

«Առաջին քայլը անհատի վերափոխումն է։ Վերջինս ժամկետ չունի։ Այն տեղի է ունենում խորը գիտելիքների համակարգի գիտակցմամբ։ Անհատը, վերափոխված լինելով, կսկսի ընդունել իր [կյանքի](https://hy.wikipedia.org/wiki/%D4%BF%D5%B5%D5%A1%D5%B6%D6%84), իրադարձությունների, թվերի, մարդկանց միջև փոխհարաբերությունների նոր իմաստը:»

**Էդվարդ Դեմինգ**

Առաքելությունը կազմակերպության գործունեության և գոյության պատճառների նկարագիրն է, ինչպես նաև մարդկային ռեսուրսների կառավարման՝ որոշակի ուղղությամբ առաջ շարժվելու կոնցեպտուալ նպատակադրումն է։ Այն պետք է ցույց տա, թե ինչ գործունեություն է ծավալում դպրոցը, ինչո՞ւ և ո՞ւմ համար։ Պետք է պատասխանի այնպիսի հարցերին, ինչպիսիք են՝ «Ի՞նչ կրթական կարիք է այն բավարարելու», «Որքանո՞վ է դա իրատեսական»։

Ուսումնասիրելով 21-րդ դարի կրթական, ֆորմալ և ոչ ֆորմալ, շարունակական կրթության համընդհանուր և միջազգային մարտահրավերները և պահանջները ինչպիսիք են.

ա/ «21-րդ դարի հմտություններ»՝ գիտելիքներ ու հմտություններ, որոնց պետք է տիրապետի սովորողը, որպեսզի հաջողության հասնի կյանքում և աշխատանքում

բ/ 2006 թվականի Եվրախորհրդի «Շարունակական կրթության առանցքային կոմպետենցիաներ» փաստաթղթում երաշխավորված 8 առանցաքային կոմպետեցիաները

գ/ Եվրոպայի խորհրդի կրթության նախարարների 2016 թվականի մշտական համաժողովի՝ Բրյուսելում կայացած 25-րդ նստաշրջանում միաձայն հավանության արժանացած Կարողունակությունների (ժողովրդավարական մշակույթի 20 կոմպետենցիաների) մոդելը, որը կառուցված է ժողովրդավարական հասարակություններին բնորոշ սկզբունքների վրա

իմ պատկերացրած դպրոցի համար, որպես 21-րդ դարի կրթության կարիք, առաջարկում եմ հետևյալ առաքելությունը.

«Ժողովրդավարական մշակույթով կոմպետենտ, հանրակրթության պետական չափորոշչի, առարկայական չափորոշիչների և ծրագրերի բովանդակության պարտադիր նվազագույնը յուրացրած, քաղաքացիական հասարակության կրթման և ճգնաժամային իրավիճակներին դիմակայելու կարողություններով օժտված քաղաքացու ձևավորուման համար մեթոդապես կարողունակ մանկավարժական համակազմի, ՏՀՏ ռեսուրսներով հարուստ, բարենպաստ պայմանների ստեղծում` որպես համամարդկային արժեպահպանության և ողջ մարդկության վաղվա բարօրության ու բարեկեցության գրավական»:

# Գլուխ 2. «Առկա իրավիճակի վերլուծություն, դպրոցի ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտում»

«Համակարգը չի կարող ինքն իրեն հասկանալ։ Վերափոխումը պահանջում է հայացք ներսից։»

**Էդվարդ Դեմինգ**

«Կառավարում» հասկացությունը լայնորեն գործածվում է տարբեր բնագավառներում և բոլոր դեպքերում խոսքը վերաբերում է կազմակերպված և կանոնակարգվող գործառույթին: Հատկանշական է այն հանգամանքը, որ թեև գիտական գրականության մեջ առկա են «կառավարում» հասկացության բազմաթիվ բնորոշումներ, սակայն բոլորն էլ կառավարումը համարում են մի գործառույթ, որն ապահովում է որոշակի կառուցվածքային համակարգերի և նրանց գործունեության ընթացքի պահպանումը, վերահսկողությունը, նպատակների և ծրագրերի իրագործումը։

Ամենալայն իմաստով կառավարել նշանակում է ղեկավարել ինչ-որ բան կամ ինչ-որ մեկին: Այն յուրաքանչյուր կազմակերպված համակարգին բնորոշ գործառույթ է և իր էությամբ պայմանավորված է կառավարվող օբյեկտի վրա կառավարող սուբյեկտի ունեցած ազդեցությամբ՝ համակարգի առջև դրված խնդիրները լուծելու համար՝ դրա կազմակերպումը և անհրաժեշտ գործունեությունն ապահովելու նպատակով։

Արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ է պարբերաբար իրականացնել իրավիճակային վերլուծություն, որի ժամանակ դասակարգելով տվյալ ժամանակահատվածում, տվյալ պահին ուժեղ և թույլ կողմերը, հնարավորությունները և ռիսկերը՝ վեր հանել խնդիրներ, կատարել նպատակադրումներ այդ խնդիրների վերացման համար, մշակել ծրագրեր, միջոցառումներ և իրականացնելով դրանք` հասնել կառավարման արդյունավետության բարձրացման։

Որակի ապահովման համար, որպես արդյունավետ միջոց, առաջարկում եմ վերը նշված գործառույթներն իրականացնել [ամերիկացի](https://hy.wikipedia.org/wiki/%D4%B1%D5%B4%D5%A5%D6%80%D5%AB%D5%AF%D5%A1%D6%81%D5%AB%D5%B6%D5%A5%D6%80) [գիտնական](https://hy.wikipedia.org/wiki/%D4%B3%D5%AB%D5%BF%D5%B6%D5%A1%D5%AF%D5%A1%D5%B6), վիճակագիր և [կառավարման](https://hy.wikipedia.org/wiki/%D4%BF%D5%A1%D5%BC%D5%A1%D5%BE%D5%A1%D6%80%D5%B8%D6%82%D5%B4) խորհրդատու Էդվարդ Դեմինգի որակի կառավարման ՊԻԳՎ՝ Պլանավորում-Իրականացում-Գնահատում-Վերանայում մոդելով, SWOT վերլուծությամբ և դրանք միջանկյալ կապող բաղադրիչների օգնությամբ։

Զարգացման ծրագիրը կարելի է դիտարկել նաև որպես կառավարման պլան, իսկ զարգացման ծրագիր գրելու ընթացքը՝ կառավարման պլանավորման գործընթաց։

**1.1 Ուսումնական հաստատության շենքային պայմանների վերլուծություն**

Դպրոցն այսօր ունի երկու մասնաշենք և իրար կապող ընդարձակ միջանցք, մասնաշենքերից առաջին եահարկ մասնաշենքի տանիքը նորոգված է, իսկ երկրորդ երկհարկ մասնաշենքի տանի անմխիթար վիճակում է ուշ աշնանը և գարնան տեղող անձրևների ժամանակ կաթոցներ են նկատվում և առաստաղի խոնավություն։ 18 դասասենյակ, առարկայական 1 կաբինետ՝ համակարգչային, 1 գրադարան, 2 լաբորատորիա, արհեստանոց, հանդիսությունների դահլիճ, 1 մարզադահլիճ, 1 մարզահրապարակ, 1 ուսուցչանոց, 12 սանհանգույց ( 8-ը գործող), բուժկետ, ՆԶՊ կաբինետ իր զենքի պահոցով, ջեռուցման լոկալ համակարգ, սննդի համար նախատեսված պահեստ, ճաշարան որտեղ սնվում են 179 երեխա, նկուղ, հանդերձարան՝ 2, տեխնիկական նշանակության սենյակ 4: Կոյուղագծերը բարվոք վիճակում են։ Դպրոցում գործում է կենտրոնոցված ցայտաղբյուր, իսկ շենքի ներսում առկա է խմելու ջրի պլաստմասսե տարա։ Դպրոցի առաջին հարկում առկա են 5 լվացարաններ հոսող ջրի մշտական առկայությամբ։ Դպրոցի պատուհաներ70 տոկոսը մետաղապլաստե են, մնացածը փայտյա են և շարքից դուրս եկած։ Շենքային պայմանների, գույքի, անհրաժեշտ դասասենյակների, լուսավորության առումներով միջավայրը նպաստավոր է։

**Ուժեղ կողմեր**՝ Շենքում կան երեք 54 քառակուսի չափսերով սենյակներ և երեք փոքր որոնք կարելի է կարգաբերել և գործածել։ Շենքային պայմանները բավարար են ընթացիկ կրթական գործունեություն ծավալելու համար։ Առկա է բարեկարգ բակ։

**Թույլ կողմեր**՝

* Երկրորդ մասնաշենքի հին տանիքի առկայություն։
* Հին լուսամուտների առկայություն
* Թեքահարթակների բացակայություն շենքի ներսում։
* Հաշմանդամություն ունեցող երեխաների կարիքներին չհարմարեցված սանհանգույցների առկայություն
* Մարզադահլիճի անմխիթար վիճակը

## 1.2 Ուսումնական հաստատության նյութատեխնիկական բազայի վերլուծություն:

Դպրոցն ունի

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N | Գույքի անվանումը | քանակը | վիճակը |
| 1 | Աշակերտական սեղան | 192 | 92 բարվոք, 100 հին |
| 2 | Աշակերտական նստարան | 384 | 184 բարվոք, 200 հին |
| 3 | Գրատախտակ | 38 | 18 բարվոք, 20 հին |
| 4 | Ուսուցչի սեղան | 31 | 21 նոր, 10 հին |
| 5 | Ուսուցչական աթոռ | 10 | 10 հին |
| 6 | Պահարան | 64 | 30 նոր, 34 հին |
| 7 | Չհրկիզվող | 5 | 5 բարվոք |
| 8 | Համակարգիչ | 12 | 4 նոր, 8 հին Պենտյում 2 |
| 9 | Նոթբուք | 2 | Նոր |
| 10 | Տպիչ | 3 | 2 նոր, 1 հին |
| 11 | Կարի մեքենա | 1 | Բարվոք |
| 12 | Բազմոց | 3 | Բարվոք |
| 13 | Բազկաթոռ | 4 |  |
| 14 | Աթոռ | 12 | բարվոք |
| 15 | Սինթեզատոր | 1 | բարվոք |
| 16 | Դաշնամուր | 2 |  |
| 17 | Գրականություն | 78 | հին |
| 18 | Մեթոդական գրականություն | 125 |  |
| 19 | Ուսումնական քարտեզ | 23 |  |
| 20 | Ուսումնական տեսանյութեր | 15 |  |
| 21 | Գնդակներ | 4 |  |
| 22 | Պարան | 4 |  |
| 23 | Օղակ | 2 | հին |
| 24 | Բուլավաներ | 1 | հին |
| 25 | Վոլեյբոլի ցանց | 1 | հին |
| 26 | Մարզական աստիճանասանդղակ | 6 |  |
| 27 | Տատամի | 2 | հին |

**Ուժեղ կողմեր**՝ Առկա գույքը բավարար է դեմ առ դեմ ավանդկան դասերի և սովորողների առօրյան կազմակերպելու համար։ Դպրոցի բուֆետում առկա սպասքի և նյութատեխնիկական միջոցների օգնությամբ հնարավոր է բավարար կերպով կազմակերպել տաք սնունդ ծրագիրը։ Ներառական կրթության կազմակերպման համար առկա է կինետիկ ավազե մեկ սեղան, մեծ ու փոքր հայելիներ, ՄՈՒԿ հիվանդություններով տառապող երեխաների համար նախատեսված աթոռ, մուլյաժներ։

**Թույլ կողմեր**՝ Դպրոցի լաբորատորիաներում հիմնականում առկա է սակավ և հին գույք։ Օգտագործելի են միայն մանրադիտակը, քիչ քանակությամբ փորձանոթներ, փորձերի կազմակերպման համար նյութերն արդեն բավական հին են։ Լաբորատորիան կարողանում ա աջակցել քիմիայի և ֆիզիկայի որոշ լաբորատոր աշխատանքների իրականացմանը։ Առկա սակավաթիվ հին, մաշված մարզագույքը և հնարավորություն չի ընձեռում ֆիզկուլտուրա առարկան արդյունավետ պարապելու համար։ Ներառական կրթության կազմակերպան համար անհրաժեշտ են են թեմատիկ պաստառներ, Մոնտեսորիի տարբեր խաղեր, Սեգենի տախտակ, Ուշադրությունը զարգացնող խաղեր, ճանաչողական նկարներ, երկրաչափական խոշոր չափի կառուցողական պատկերներ։

## 1.3 Ուսումնական հաստատության կառավարման մարմնի և տնօրենի համագործակցության վերլուծություն:

Հիմնականում իրականացվել են կառավարման խորհդրի նիստերի տեսքով, առանձին, կամ խմբային այլ քննարկումներ հավաստող տվյալներ չկան: Նիստերի ընթացքում կատարվել են միայն տարիֆիկացիայի, հաստիքացուցակի, ֆինանսական հաշվետվությունների, հաստիքների ավելացման, կրճատման, դրույքաչափերի սահմանման վերաբերյալ քննարկումներ: Առկա է կառավարման խորհդրի նիստերի արձանագրությունների մատյան: Վերը նշված հանգամանքները ներկայացնում են ամբողջական պատկերը ուսումնական հաստատության և տնօրենի համագործակցության:

Կառավարման խորհրդի կողմից բացակայում են արտաքին եւ ներքին գնահատման արդյունքների վերլուծությունները, ուսումնադաստիարակչական գործունեության ամենամյա ինքնավերլուծությունը, եւ զարգացման ծրագրի կատարման վերաբերյալ վերլուծություններ ինչպես նաև սահմանված չեն հիմնադրի կողմից սահմանված կարգով հաստատության շահույթի տնօրինման հիմնական ուղղությունները:

**ՈՒժեղ կողմեր**՝ Դպրոցում գործում են կանոնադրության համաձայն ձևավորված կառավարման խորհուրդ։ Ձևավորված է համագործակցության դրական մթնոլորտ։

**Թույլ կողմեր**՝ Զարգացման ծրագրի կատարման վերահսկողության, ուսումնադաստիարակչական գործունեության ամենամյա ինքնավերլուծության, վերլուծության բացակայություն

**1.4 Հաստատության համագործակցությունը ՏԻ մարմինների, ծնողական համայնքի, կրթության կառավարման մարմինների, շահառու կազմակերպությունների հետ:**

ՏԻ մարմինների հետ համագործակցությունը եղե լէ երկու ուղղությամբ՝ ֆինանսական և մշակութային: Ֆինանսական տեսանկյունից ՏԻ մարմինները դպրոցին տրամադրել են դպրոցում սովորող անապահով ընտանիքի երեխաների դասագրքերի վարձավճարները: Մշակութային համագործակցության շրջանակներում դպրոցն իր ակտիվ մասնակցությունն է ունեցել համայնքում կազմակերպվող մշակութային և ծխական միջոցառումներին: Համայնքային որոշ միջոցառումներ կազմակերպվել և իրականացվել են ամբողջությամբ դպրոցի աշխատակիցների և սովորողների կողմից:

Ծնողական համայնքի հետ համագործակցությունը եղել է դասարանական և դպրոցական ծնողական ժողովների տեսքով տեսքով, որոնց ընթացքում քննարկվել են ուսումնադաստիարակչական հարցեր, որոնք էլ ամրագրվել են ժողովների արձանագրություններում:

Կրթության կառավարման մարմինների, այդ թվում մարզպետարանի և ԿԳՄՍՆ-ան հետ համագործակցությունը եղել է միայն ուսումնական հաստատության  իրավական կարգավորումների վերաբերյալ հարցերի քննարկման շրջանականերում, դպրոցի գործունեության հետ առնչվող հարցերի պարզաբանումների տեսքով:

Շահառու կազմակերպությունների հետ վերջին հինգ տարում համագործակցություն չի եղել, մասնավորապես եթե այս համատեքստում չքննարկենք ուսուցիչներ վերապատրաստող կազմակերպությունների հետ կնքված պայամանագրերի հիման վրա դպրոցին մատուցված ծառայությունները վերապատրաստումների տեսքով:

**Ուժեղ կողմեր**՝ Պատկան և պետական մարմինները համագործակցության մեծ հնարավորություններ են ընձեռում և ունեն բարձր պատրաստակամություն։

**Թույլ կողմեր**՝ Համագործակցության վերաբերյալ տեղեկատվական հարթակների բացակայությունը։ Ֆինանսական ոչ մեծ միջոցների տրամադրումը։ Ծնողական համայնքի համագործակցության մոտիվացիայի պակասը։

## 1.5 Մանկավարժական համակազմի մասնագիտական որակների ներկայացում, վերլուծություն:

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՝

1. Ունի բարձրագույն մասնագիտական կրթություն:

2. Ունի աշխատանքի 5 և ավելի տարվա փորձ:

3. Ուսուցման գործընթացում կիրառում է դասավանդման այնպիսի ﬔթոդներ և հնարներ, որոնք

աշակերտներին հնարավորություն են տալիս ստանալու բավարար գիտելիքներ, ձեռք բերելու անհրաժեշտ

կարողություններ և հմտություններ:

4. Գիտի գնահատման ﬔթոդաբանությունը և կարողանում է այն կիրառել:

5. Գիտի առարկայի չափորոշիչները և դասավանդելիս առաջնորդվում է չափորոշիչներով:

6. Իր աշխատանքում պատասխանատու է և պարտաճանաչ, նպաստում է դպրոցի ուսուﬓական և վարչական

աշխատանքների կազմակերպմանը, ուսուﬓասիրում է գոյություն ունեցող փորձը և տարածում է իրենը:

7. Գիտի տարիքային հոգեբանությունը:

8. Գիտի և հարգում է երեխաների իրավունքները:

9. Պահպանում է մանկավարժական էթիկայի կանոնները:

Դպրոցում աշխատող մանկավարժներից 1-ը միջին մասնագիտական կրթություն ունի, մնացած՝ 29-ը բարձրագույն։ Տարակարգ ունեցող ուսուցիչներ դպրոցում երկուսն են։ Պարտադիր ատեստավորում բաց թողած ուսուցիչներ դպրոցում չկան։ Ուսուցիչները սեփական նախաձեռնությամբ մասնակցել են տարբեր մանկավարժակամեթոդական դասընթացների։ Մանկավարժական աշխատողներն ունեն համապատասխան բարձրագույն մանկավարժական կրթություն, զգալի մասը զինված է մեթոդապես, ունի կազմակերպչական հմտություններ, սակայն կառավարչական ոչ բարձր որակները խոչընդոտում են որոշներին նրանց մանկավարժական գործունեության արդյունավետությանը։

Հետևողական աշխատանք տանել սկսնակ ուսուցիչների մասնագիտական զարգացման ուղղությամբ: Մանկավարժական պրակտիկայի գործիքակազմին։ Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ուսուցիչների ընդամենը 20% է 40 տարեկանից ցածր, սա կարող է հանգեցնել ոչ միայն դասավանդման որակի նվազմանը, (փոքր աշխատանքային փորձառություն), այլև ուսուցիչների ֆիզիկակսն բացակայությանը։Ոչ բոլորի բարձր պատասխանատվությունը

**Ուժեղ կողմեր**՝ Դպրոցի ուսուցիչներիի 29 տոկոսը բարձրագույն ավարտ են։ Պատրաստակամ են մասնագիտական-մանկավարժական որակների զարգացման ծրագրերի մասնակցության։Ուսումնադաստիարակչական հարցերում փորձում է ապահովել երեխայակենտրոն մոտեցում՝ ներդաշնակորեն համադրելով ուսուցման ավանդական և արդիական մեթոդների կիրառումը:

**Թույլ կողմեր**՝ Տարակարգ ունեցող ուսուցիչների քիչ թիվ։ Կամավոր ատեստավորման մասնակցելու ցանկության պակաս։ Սկսնակ ուսուցիչների ոչ ակտիվ համագործակցություն։ Փոխադարձ դասալսումների պակաս և ոչ ճիշտ քննարկում։ Ուսուցիչները դպրոցում չունեն բավարար պայմաններ իրենց մասնագիտական հմտությունները ներկայացնելու համար։ Վերապատրաստումների նկատմամբ անլուրջ վերաբերմունքը և թիմային աշխատանքում չընդգրկվելը։ Նրանց աշխատանքների կատարման նկատմամբ համապատասխան օղակների թույլ վերահսկողությունը։

## 1.6 Օգտագործվող ՏՀՏ և կրթական այլ տեխնոլոգիաների և նորարարությունների վերլուծություն ներկայացում:

ՏՀՏ-ների՝ սովորողներին հասանելիության, մեթոդական ռեսուրսների հագեցվածության առումով ուսումնական միջավայրը նպաստավոր չէ։ Դպրոցում առկա են 4 սեղանի համակարգիչներ և նոթբուքեր ինտերնետի հասանելիությամբ։ Ուսուցիչների 60 տոկոսից ավելի տիրապետում է համակարգչային տարրական գիտելիքներին, իսկ այդ 60 տոկոսի կեսը տիրապետում է ՏՀՏ ռեսուրսներ պատրաստելու կարողություններին և համակարգչում առկա ծրագրերով և առցանց ծրագրերով ու հարթակներում աշխատելու։ Նրանք կարողանում են ստեղծել էլեկտրոնային ռեսուրսներ, վարել ՏՀՏ դասեր ընդհուպ մինչև շրջված դասարանի մեթոդով։ Կրթական տեխնոլոգիաներից դպրոցում առկա է նաև պրոյեկտոր, որի օգտագործումը դասերին բերում է էլ ավելի արդյունավետ դասեր պարապելուն։ Ուսուցիչներն ունեն էլեկտրոնային փոստեր, որոնց միջոցով պարբերաբար կապ են հաստատում սովորողների հետ և էլեկտրոնային առաջադրանքներ փոխանցում։ Նորարարության տեսանկյունից դպրոցը հետևում է կրթական նորարարություններին միայն ՀՀ-ում։ Չունենք դպրոցում ներդրված կրթական նորարար մոտեցումներ որոնք ունեն արտասահմանյան ստատուս։

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:

Այս հիմնախնդիրները լուծելու նպատակով հարկ ենք համարում ՏՀՏ-ների կիրառման ﬕջոցով բարձրացնել ուսուցման արդյունավետությունը, ուսուցման կազմակերպման կոլեկտիվ եղանակի ﬕջոցով ապահովել սովորողների անհատական առաջընթացը:

Ուսուցիչները վարժ տիրապետում են ավանդական ուսուցման մեթոդներին և հնարներին։ 50 տոկոսը տիրապետում է համագործակցային ուսուցման մեթոդներին և հնարներին։ Դպրոցում նորարար մեթոդներ և հնարներ, նորարար տեխնոլոգիաներ չեն շրջանառվում։

**Ուժեղ կողմեր**՝ դպրոցում դասավանդող ուսուցիչների մեծ մասը տիրապետում է համակարգչային գիտելիքներին։ Կա ձգտում ՏՀՏ կոմպետենտությունը բարձրացնելու։ Առկա են բավարար քանակությամբ համակարգիչներ և ինտերնետ ուսուցիչների ՏՀՏ կոմպետենտության զարգացման համար։

**Թույլ կողմեր**՝ Ոչ բոլորի համակարգչային և առցանց ուսումնական ռեսուրսներ ստեղծելու ծրագրերին և հարթակներին տիրապետելը։ ՏՀՏ ռեսուրսների օգտագործմամբ դասերի սակավ քանակը։ Դպրոցում ՏՀՏ էլեկտրոնային ռեսուրսների շտեմարանի և Smart գրատախտակի ձեռքբերման բացակայությունը:

## 1.7 Չափորոշչային պահանջներին համապատասխան կրթության որակի վերլուծություն:

Դպրոցի 13 շրջանավարտներից 9-ը նախորդ ուսումնական տարում ընդունվել են բարձրագույն ուսումնական հաստատություններ, որը կազմել է ընդհանուր թվի 69%։ Կրթական ծառայությունը մատուցվում է պետական կրթական չափորոշչին և առարկայական չափորոշիչներին ու ծրագրերին համապատասխան՝ հնարավորինս անհրաժեշտ կրթական միջավայրում, սակայն սովորողների ուսման որակը, կապված դրա վերահսկման մեխանիզմների ոչ ճիշտ ընտրությունից, համընդհանուր բավարար վերջնարդյունք չի ապահովում՝ ըստ կրթական աստիճանների։ Կրթական ծառայությունը մատուցվում է պետական կրթական չափորոշչին և առարկայական չափորոշիչներին ու ծրագրերին համապատասխան՝ հնարավորինս անհրաժեշտ կրթական միջավայրում։

**Ուժեղ կողմեր**՝ դպրոցը իր գործունեության վերջին 5 տարիների ընթացքում՝ գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների գնահատման տարբեր կարգի ստուգատեսներում արձանագրել է բարձր հաջողություններ։ 2022-23 թթ. Օլիմպիադաններում – դպրոցական փուլին մասնակցել է 51 աշակերտ, որից՝ մարզային փուլում 4 աշակերտ։

2021-22 և 2022-23 թթ. ուսումնական տարվա ընթացքում հանրապետական փուլում երաշխավորվել է 2 աշակերտ (I, III կարգի դիպլոմներով ռուսաց լեզու, անգլերեն և պատմություն առարկաներից, որի համար մեկ աշակերտ ստանում է անվանական կրթաթոշակ)։

2022-23 թվականի ուսումնական տարվա ընթացքում 9-րդ դասարանի աշակերտ Գոռ Մինասյանը բռնցքամարտի առաջնությունում Նիժնի-Նովգորոդում արժանացել է ոսկե մեդալի և գավաթի, իսկ 11-րդ դասարանի աշակերտ Ռուստամ Սահրադյանը ծանրամարտի բնագավառում ունեցել է մեծ նվաճումներ՝ ՀՀ-ում գրավելով առաջին տեղը, իսկ աշխարհի առաջնությունում 6-րդ տեղը:

Դպրոցի պատմության մեջ իրենց նշանակավոր հետագիծն են թողել 2021-22 թթ. մեդալակիր Սիլվա Երիցյանը և 2022-23թթ. շրջանավարտ մեդալի թեկնածու Նաիրա Մնացականյանը:

**Թույլ կողմեր՝** Սովորողների ուսման որակը, կապված դրա վերահսկման մեխանիզմների ոչ ճիշտ ընտրությունից, համընդհանուր բավարար վերջնարդյունք չի ապահովում՝ ըստ կրթական աստիճանների։

Սովորողները, որպես հասարակության անդամ, ունեն կրթության և նախաձեռնողականության բավարար մոտիվացիա և անհրաժեշտ անձնային որակներ, սակայն որպես քաղաքացիական հասարակության ակտիվ ներկայացուցիչ, շատերի մոտ թույլ է կրթության և նախաձեռնողականության մոտիվացիան, իսկ անձնային որակների առումով կա ժողովրդավարական մշակույթի կոմպետենտության զարգացման անհրաժեշտություն։

Սովորողներից շատերի մոտ, որպես քաղաքացիական հասարակության ակտիվ ներկայացուցիչ, թույլ է կրթության և նախաձեռնողականության մոտիվացիան, իսկ անձնային որակների առումով կա ժողովրդավարական մշակույթի կոմպետենտության զարգացման անհրաժեշտություն։

**Դպրոցում դաստիարակչական համակարգի կատարելագործման նպատակով անհրաժեշտ է`**

• դաստիարակչական գործընթացներում առաջնորդվել միասնական սկզբունքներով և

կանոններով, միասնական մանկավարժական պահանջներով,

ծնողներին ակտիվորեն ընդգրկել դպրոցի դաստիարակչական գործընթացներում,

• հետևել, որ դաստիարակչական աշխատանքները հիմնվեն հստակ նախագծված դասղեկական

պլանների վրա,

• վերլուծել դպրոցի դաստիարակչական միջավայրը և բացահայտելով առկա խնդիրները և

բացթողումները` ձեռնարկել անհրաժեշտ միջոցառումներ,

• քայլեր ձեռնարկել աշակերտների, ինչպես նաև աշակերտների և ուսուցիչների միջև

բավարար համագործակցություն, հաղորդակցության համար դրական միջավայր ստեղծելու ուղղությամբ,

• դասղեկական ժամերի և արտադասարանական միջոցառումների միջոցով իրականացնել

բարոյական և հայրենասիրական դաստիարակության ծրագրեր,

• ընդլայնել ինչպես դասարանների, այնպես էլ առանձին աշակերտների ներդպրոցական և

արտադպրոցական դաստիարակչական բնույթի միջոցառումներին մասնակցելու հնարավորությունները,

• համագործակցել իրավապահ մարմինների հետ:

Գիտելիքի ստուգման, փոխադրական, ավարտական քննություններից ցածր գնահատակնների առկայությունը և գերազանց գնահատականների սակավությունը ցույց է տալիս, որ դպրոցում գրեթե դժվարությամբ է սովորողների կողմից յուրացվում չափորոշիչների նվազագույնը։ Այս առումով դպրոցում շատ անելիքներ կան, սկսած առարկայական տարեկան թեմատիկ պլանավորումներից վերջացրած մինչև դասապլանավորումները։

Ճիշտ է մեթոդմիավորման գործունեության արձանագրությունները փաստում են որ նրանց աշխատանքները հիմնականում միտված են եղել ուսումնական գործընթացին՝ ուսման որակի բարձրացնելուն, սակայան տնօրինության կողմից տրված գրավոր աշխատանքները փաստեցին մեթոդմիավորման աշխատանքների ցածր արդյունավետությունը։ Գրավոր աշխատանքների արդյունքներով դասարանի 30 տոկոսից ավելի չէր կարողանում հաղթահարել նվազագույնը, իսկ գերազանց գնահատականներ հազվագյուտ էր հանդիպում։

**1.8 Բազմակարծիք, ներառական և մասնակցային արժեքային միջավայրի** **վերլուծություն**:

Ներառական կրթության համար առկա են անհրաժեշտ բավարար պայմաններ և համապատասխան կրթությամբ բազմամասնագիտական խումբ, սակայն ԿԱՊԿՈՒ սովորողների հետ տարվող աշխատանքների մեխանիզմների ոչ ճիշտ ընտրություն։

Դպրոցում իրականացվում է և ներառական կրթություն՝ բազմամասնագիտական խմբի կողմից և համընդհանուր ներառում՝ ուսուցչի օգնականների կողմից։

Համընդհանուր ներառման համար դպրոցն ունի երեք ուսուցչի օգնականներ, որոնք աջակցում են ուսուցիչներին դասապլանավորման, դասապատրաստման և դասերի անցկացման հարցում, իսկ հոգեբանը և լոգոպեդը ԿԱՊԿՈՒ երեխաների հետ առանձին աշխատանքներով աջակցում են կրթությանը։ Ներառական կրթության համար կա առանձնացված տարածք երկու սենյակներով,խելամիտ հարմարեցումներով, որտեղ իրականացվում են անհատական պարապմունքները՝ և դասերի ժամանակ և դասերից հետո։

Բազմակարծիք և մասնակցային միջավայրը դպրոցում բավարար է քանի որ հանրակրթության և կրթության մասին օրենքներով սահմանված այն գործառույթները որոնք ենթադրում են քննարկում, քվեարկություն, կարծիքների և առաջարկությունների առաջադրում, իրականացվում է անկաշկանդ մթնոլորտում։ Դպրոցի աշխատակիցները համապատասխանաբար կարող են իրենց կարծիքներն ու առաջարկությունները հնչեցնել մանկավարժական խորհրդի նիստերում, մեթոդմիավորման նիստերում, արհմիության նիստերում։ Դասարանական և դպրոցական ժողովներում ազատ են արտահայտվելու իրենց մտքերն ու տեսակետները ուսուցիչները և ծնողները։ Աշակերտական խորհրդի գործունեությանը միտված է դպրոցում տիրող ինքնավարության թափանցիկությանը։

Վերը նշված գործառույթների ժամանակ հնչեցված տեսակետները և առաջարկությունները հաշվի են առնվում դպրոցի տնօրինության, վարչական և ուսումնաօժանդակ աշխատակիցների, բազմամասնագիտական խմբի կողմից և նրանց տրվում լուծումներ, հնարավորինս ինտենսիվ կերպով։Բազմակարծությունը կիրառելի է կյանքի և մարդկային գործունեության բոլոր բնագավառների համար:Շատ որոշիչ է, որ դպրոցի անձնակազմն իր աշխատանքում որդեգրի երեք առավելապես կարևոր հասկացություններ,որոնք պետք է վեր դասվեն ուսումնական ծրագրից : Դրանք որակյալ կրթության իրական երեք ցուցանիշներն են ՚ մասնակցություն,համագործակցություն և հավասարություն:Դպրոցի միջավայրը պետք է միտված լինի լսելու և գնահատելու յուրաքանչյուր երեխայի ներուժը, չմեկուսաացնելու սկզբունքը,որը ներառական որակյալ կրթության գաղափարախոսության հիմնաքարն է: Կրթության հետ կապված խնդիրները , որ աշակերտները կարող են ունենալ , պետք է շարունակաբար քննարկվեն դպրոցի մանկավարժների և հատուկ մանկավարժական աջակցության թիմի անդամների հետ համատեղ

Դպրոցի գործունեության, դպրոցավարության վերաբերյալ բազմակարծիք տեսակետներ հայտնում են նաև դպրոցի կառավարման խորհրդի անդամները և այդ կարծիքների հիման վրա իրականացվում է դպրոցի կառավարումը։

**Ուժեղ կողմեր**՝ Ներառական կրթության համար առկա են անհրաժեշտ բավարար բարենպաստ պայմաններ և համապատասխան կրթությամբ բազմամասնագիտական խումբ։ Բազմակարծության, մասնակցայնության համար բավարար հիմքեր կան։

**Թույլ կողմեր**՝ ԿԱՊԿՈՒ սովորողների հետ տարվող աշխատանքների մեխանիզմների ոչ ճիշտ ընտրություն։

**Հասարակության մեջ, հատկապես** **դպրոցներում տարածված են հալածանքի , բռնության** **օտարման, կարճ ասած բուլինգի նման արատավոր երևույթները: Որքան էլ որ տարօրինակ** է, դրա հիմքը դնում են ծնողները, սահմանելով երեխայի մեջ մեծամտության և սեփական եսը վեր դասելու հատկությունը: Դպրոցը' որպես ինստիտուտ պիտի մշակի ռազմավարական և օրենսդրական մեխանիզմներ կանխարգելելու այն: Երեխայի կյանքում եղած ցանկացած երևույթ, լինի դրական, թե բացասական, մեծ ազդեցություն է թողնում նրա հետագա կյանքի որակի վրա։

1) բացահայտել աշակերտների շրջանում բուլինգի և նրա հետևանքների իրազեկվածության մակարդակը

2) ներկայացնել կանխարգելմանն ուղղված միջոցները

3) ապահովել անվտանգ ուսումնական միջավայր։

Աշխատանքները պետք է կրեն շարունակական բնույթ

Բուլինգի կանխարգելման հարցում ուսուցիչներն ունեն իրենց մեծ ազդեցությունը։ Ամեն ինչ պետք է սկսել կանխարգելումից․

* Դպրոցում կազմակերպել բաց դասեր, իրազեկիչ հանդիպումներ, որոնց ընթացքում աշակերտները մանրամասն կծանոթանան  երևույթին։
* Դասղեկի ժամերին պարբերաբար անդրադառնալ խնդրին, քննարկել երևույթը, խոսել դրա  վատ ազդեցությունների մասին։
* Աշակերտներին ներկայացնել իրենց իրավունքները, միասին կարդալ այն օրենքները, որոնցով պաշտպանվում են այդ  իրավունքները։
* Երբ բուլինգ ենք նկատում աշակերտների մոտ, պետք է լսել երկու կողմին էլ, առանց նվաստացումների բուլերին բացատրել, որ բուլինգը վատ երևույթ է։
* Երբեք չի կարելի խրախուսել բուլերների կատարած վատ արարքները։ Թե՛ բուլերի, թե՛ զոհի ծնողներին զգուշացնել հարաբերությունների և գործողությունների ընթացքի մասին` նրանց հետ լինելով ակտիվ համագործակցության մեջ։

**1.9 Աշխատակազմի արժևորման, խրախուսման և ինքնակրթության հնարավորությունների վերլուծություն:**

Աշխատակիցների խրախուսումը ղեկավարների և մարդկային ռեսուրսների կառավարման ամենակարևոր խնդիրներից է։ Գլխավոր նպատակը աշխատանքային շարժառիթների բարձրացումն է, այն կարող է լինել նյութական և ոչ նյութական։ Դպրոցի աշխատակազմի երբեմն, վերջին 5 տարիներին աշխատակիցների 10% տոկոսի աշխատանքը արժևորվել է պատվոգրերով: Ֆինանսկան պարգևատրումներ ստացել են միայն դպրոցի արհմիության կողմից՝ երկարամյա աշխատանքի և վաստակի համար: Խրախուսման մեթոդներ, գործիքներ բացակայել են դպրոցում, բացառությամբ սակավ դեպքերի երբ մանկավարժական խորհրդի նիստերի ժամանակ ներկայացվել են որոշ ուսուցիչների կազմակերպած միջոցառումները:

Խրախուսական պարգևներ առարկայական և դրամական տեսքով չեն տրամադրվել աշխատակիցներին:

Դպրոցի կողմից աշխատակիցներին տրամադրվող ինքնակրթության միակ հնարավորությունը եղել է համակարգիչը և ինտերնետը: Բացառությամբ երեք դեպքի, երբ դպրոցի ֆինանսների հաշվին վերապատրաստվել է գրադարանավարը, հաշվապահը և երկու աշխատակից, ինչպես նաև պարտադիր ատեստավորման դեպքերը:

Հիմնական ինքնակրթության սկզբունքը եղել է աշխատակիցների հնարավորությամբ, աշխատակիցների պրպտելու, որոնելու արդյունքում ամենատարբեր ծրագրերի մասնակցությունը՝ այն էլ 20% մանկավարժների մոտ:

Իմ կարճաժամկետ պաշտոնավարման ընթացքում խրախուսվել են նաև դպրոցի այն սովորողները որոնք ունեցել են ձեռքբերումներ սպորտի և գիտության ոլորտում՝ մրցանակային տեղեր, հատուկ մրցանակներ օլիմպիադաներում, հանրապետական և միջազգային մրցույթներում։

Հաշվի առնելով վերոգրյալը կարելի է ասել շատ թույլ են աշխատակազմի արժեվորման, խրախուսման հնարավորությունները որոնք տրամնադրում է դպրոցը: Իսկ ինքնակրթության հնարավորությունները՝ միջինից ցածր:

## 1.10 Ուսումնական նպատակներով կատարված ծախսերի վերլուծությունը՝ դրանց արդյունավետության, ցուցանիշների շեղումների և պլանավորման խնդիրների տեսանկյունից:

Կառավարչական վերլուծությունը հնարավորություն է ընձեռում համալիր կերպով գնահատել կազմակերպության տնտեսական զարգացման միտումները, համամասնությունները, և օրինաչափությունները

Նախորդ տարվա ընթացքում դպրոցի ծախսերն ուղված են եղել հիմանակնում հետևյալ ուղղություններով

1․ Աշխատավարձ 84.389.085 դրամ

2․ Լույս 1,511,794

3․ Ջուր, գազ 3,871,337

4․ ինտերնետ 88,0

5․ Համակարգչային ծառ 133,500

6․ Ուսուցչի վերապատրաստումներ 120,000

7․ Կրակմարիչների ձեռք բերում 115,720

8․Ընդհանուր բնույթի մասնագիտական 15,000

9․Տնտեսական 153․000

10 Գրասենյակային 973,390

11․ Վերապատրաստման նյութեր 153,040

12․ Սնունդ 3,360,195

13․ Կրթաթոշակ 125,000

Հիմնականում դպրոցի բյուջեի մեծ մասը տրամադրվել է աշխատավարձին, կոմունալ ծախսերին և սննդին։ Մնացածը ուղղվել են գրենական պիտույքների ձեռքբերմանը և այլ բնույթի ծախսեր են իրականացվել։ Պլանավորման խնդիրների տեսանկյունից կարծում եմ գրենական և գրասենյակային նյութերին շատ գումար է տրամադրվել, այնինչ այդ գումարի կեսը օգտագործելով կարելի էր մեկ դասասենյակի գույք ձեռքբերել։

Ֆինանսական գործունեության ընթացքում ութից ավելի անգամ փոփոխվել է նախահաշիվը, ինչը վկայում է ոչ ճիշտ և իրատեսական պլանավորման մասին։

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:

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. Ջրմուղ-կոյուղու ծառայությունների գծով ծախսեր

8. Կոմունալ ծառայությունների վճարներ

Այս ուղղություններով բյուջետային հատկացուﬓերը ﬕջոցների սղության դեպքում սովորաբար

նվազեցվում են խնայողությունների հաշվին:

Ձեռնարկատիրական գործունեությունը դպրոցի համար լրացուցիչ ֆինանսավորման աղբյուր է:

Ստացված շահույթն անհրաժեշտ է օգտագործել դպրոցի կանոնադրական խնդիրների իրագործման նպատակով:

## 1․11 Դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտերը (դպրոցի կանոնադրություն, տեղայնացված օրինակելի իրավական ակտեր, ներքին իրավական ակտեր), դրանց վարումը (նորմատիվ փաստաթղթեր)։

Դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտերը՝ կարգերը, նորմատիվ ակտերը օգտագործվում են վարման կանոններին համապատասխան, սակայն ներքին իրավական ակտերը թույլ են կիրառման, իրատեսականության, չափելիության ու ընդգրկունության առումով։ Դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտերը՝ կարգերը, նորմատիվ ակտերը օգտագործվում են վարման կանոններին համապատասխան։ Դպրոցի ներքին իրավական ակտերը թույլ են կիրառման, իրատեսականության, չափելիության ու ընդգրկունության առումով։

## 1․12 Նախակրթարան։

Դպրոցն ունի նախադպրոցական կրթության համար նպաստավոր միջավայր, հմուտ դաստիարակներ, սակայն թույլ է համագործակցությունը դպրոցի տարրական դասարանների մասնախմբի և տարածքում գործող նախադպրոցական կրթական հաստատությունների հետ։ Դպրոցն ունի նախադպրոցական կրթության համար նպաստավոր միջավայր, հմուտ դաստիարակներ։ Թույլ է նախադպրոցական կրթության պատասխանատուների համագործակցությունը դպրոցի տարրական դասարանների մասնախմբի և տարածքում գործող նախադպրոցական կրթական հաստատությունների հետ։ Կառավարության հաստատած նախադպրոցական կրթության նոր չափորոշիչներին հսմապատասխան, պետք է վերանայվեն և ներդրվեն երեխաների համար ճկուն հարմարեցման ենթակա ծրագրեր,

# Գլուխ 3. **Նպատակների և խնդիրների սահմանում**

## 2․1 .Առկա իրավիճակին և հնարավորություններին համապատասխան նպատակների սահմանում։

## 2․2 .Առկա իրավիճակին և հնարավորություններին համապատասխան խնդիրների սահմանում։

| Հ/հ | Ոլորտների | Հիմնախնդիրներ | Նպատակների սահմանում | Խնդիրների սահմանում |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Ուսումնական հաստատության շենքային պայմանների վերլուծություն | Մարզադահլիճի անմխիթար վիճակը | Մարզադահլիճի վերանորոգում | 1․ Նախագիծ նախահաշվի պատվիրում։  2․ Ֆինանսական միջոցների հայթհայթում, այդ թվում նաև դպրոցի կողմից ֆինանսական ներդրում։  3․ Գնումների կազմակերպում։  4․ Վերանորոգման աշխատանքների կազմակերպում։ |
| 2 | Ուսումնական հաստատության նյութատեխնիկական բազայի վերլուծություն: | 1․ Մարզագույքի բացակայություն։  2 Շահագործումից դուրս եկած համակարգիչների առկայություն․  3․ Աղքատ ուսումնամեթոդական բազա | 1․ Մարզագույքի ձեռքբերում։  2․ Համակարգիչների նորացում։  3․ Smart գրատախտակի ձեռք բերում 4․ Ուսումնամեթոդական նյութերի ձեռքբերում։ | 1․ Անհրաժեշտ մարզագույքի ցուցակի կազմում։  2․ Անհարաժշետ համակարգիչների տեխնիկական բնութագրերի ճշտում։  3․ Մատչելի ․ Smart գրատախտակի որոնում։  4․ Անհրաժեշտ ուսումնամեթոդական ռեսուրսների ցանկի կազմում։  5․ Ֆնանսական միջոցների պլանավորում։  6․ Հնարավորություններին համապատասխան գնումների հայտարարում և իրականացում |
| 3 | Ուսումնական հաստատության կառավարման մարմնի և տնօրենի համագործակցության վերլուծություն: | 1․ Դպրոցի գործունեության վերաբերյալ վերլուծությունների, դրանց քննարկումների և դրանց վերաբերյալ հաշվետվությունների անբավարար վիճակ։ | 1․ Զարգացման ծրագրի կատարման վերահսկողության մեխանիզմների մշակում։  2․ Ներքին գնահատման իրականացում։  3, Քննարկումների իրականացում | 1․ Մշակել զարգացման ծրագրի վերահսկողության մեխանիզմներ։  2․ Առնվազն տարեկան երկու անգամ իրականացնել զարգացման ծրագրի մոնիտորինգ դպրոցի կառավարման խորհրդի հետ։  3․ Ձևավորել ներքին գնահատումը կազմակերպող հանձնախումբ։  4․ Իրականացնել ներքին գնատաում, կազմել հաշվետվությունը  5․ Ներքին գնահատման քննարկումների կազմակերպում։  6․ Դպրոցի ներուժն օգտագործելով՝ սեփական նախաձեռնությամբ կառավարման և խորհրդակցական մարմիններին ծանոթացնել գործող կարգերի հետ։  7․ Հնարավորության դեպքում՝ ընդգրկել այդ մարմինների գործունեությանը վերաբերվող վերապատրաստումներում։ |
| 4 | Հաստատության համագործակցությունը ՏԻ մարմինների, ծնողական համայնքի, կրթության կառավարման մարմինների, շահառու կազմակերպությունների հետ: | ՏԻ և կրթության շահառու մարմիների, շնողական համայնքի հետ համագործակցության պակաս։ | 1․ ՏԻ մարմինների հետ համագործակցության շրջանակի մեծացում։  2․ Կրթության շահառու մարմինների հետ նոր համագործակցային մեխանիզմների մշակում։  3․ Ծնողական համայնքի հետ համագործակցության ամրապնդում։ | 1․ Պարբերաբար այցելել ՏԻ մարմիններին և նրանց հետ քննարկել համագործակցության նոր եզրեր։  2․ Հանդիպումներ և քննարկումներ կազմակերպելկրթության շահառու կազմակերպությունների հետ նոր համագործակցությունների նակատառումներով։  3․ Ծնողկան համագործակցության նոր ինստիտուտի ստեղծում։ |
| 5 | Մանկավարժական համակազմի մասնագիտական որակների ներկայացում, վերլուծություն: | Տարակարգ ունեցող ուսուցիչների թվի պակաս։  Մասնագիտամանկավարժական թույլ որակներ։  Մանկավարժական որոշ աշխատողների կառավարչական ոչ բարձր որակների պատճառով ցածր է նրանց մանկավարժական գործունեության արդյունավետությունը։ | 1․ Տարակարգ ունեցող ուսուցիչների թվի ավելացում։  2․ Մասնագիտական, մանկավարժական վերապատրաստումներում ներառում։ | 1․ Ծանոթացնել տարակարգի ձեռքբերման կարգի հետ։  2․ Աջակցել և խթան հանդիսանալ տարակարգի համար անհրաժեշտ բնութագրիչների և տարակարգ ձեռք բերելուն։  3․ Որոնել և գտնել անհրաժեշտ մասնագիտական և մանկավարժական որակյալ վերապատրաստման դասընթացներ։  4․ Ապահով ուսուցիչների նման դասընթացների մասնակցությունը, երբեմն նաև ֆինանսավորել դպրոցի բյուջեից։  5. Դասալսումների, դիտարկումների, քննարկումների և փորձի փոխանակման խթանում։  6. Ինքնակրթության արդյունքում ձեռք բերած նոր գիտելիքների ու կարողությունների հիման վրա կազմակերպված օրինակելի դասերի, միջոցառումների, մանկավարժամեթոդական զեկույցների խրախուսումը դպրոցի տնօրենության կողմից՝ ամենատարբեր եղանակներով և միջոցներով։ |
| 6 | Օգտագործվող ՏՀՏ և կրթական այլ տեխնոլոգիաների և նորարարությունների վերլուծություն ներկայացում: | ՏՀՏ կոմպետենտության պակաս։  Նորարար կրթական տեխնոլոգիաների պակասը։  ՏՀՏ-ների՝ սովորողներին հասանելիության, մեթոդական ռեսուրսների հագեցվածության առումով ուսումնական միջավայրը բավարար չէ։ | 1․ ՏՀՏ կոմպետենտության բարձրացում։  2․ Նորարար տեխնոլոգիաների ներդրում։  3․ Ուսումնական միջավայրի բարելավում՝ ՏՀՏ-ների ձեռքբերմամբ և ներդպրոցական ինտերնետ ցանցի ընդլայմամբ, ինչպես նաև սովորողների հետազոտական աշխատանքների կատարման համար անհրաժեշտ պայմանների ստեղծում։ | 1․ՏՀՏ վերապատրաստումներ որոնում, բովանդակության հետ ծանոթացում։  2․Աշխատակիցների ընդգրկումը ՏՀՏ վերապատրաստումներում։  3․ Նորարար կրթական տեխնոլոգիաների որոնում։  5. Համակարգիչների նորացում և համալրում։  6. Ինտերնետային ներդպրոցական ցանցի ընդլայնում։  7. Սովորողների հետազոտական աշխատանքների համար համակարգչով և ինտերնետով կահավորված սենյակի ստեղծում։  8. Համակարգչային լսարանի ստեղծում ինտերակտիվ գրատախտակի առկայությամբ |
| 7 | Չափորոշչահային պահանջներին համապատասխան կրթության որակի վերլուծություն: | Չափորոշչային պահանջների միջին մակարդակը յուրացնող սովորողների թվի պակասը։  Ուսուցիչների և դպրոցի ենթակառուցվածքների համապատասխան վարչական և պատասխանատու աշխատակիցների կառավարչական ցածր որակներ։  Սովորողներից շատերի մոտ, որպես քաղաքացիական հասարակության ակտիվ ներկայացուցիչ, թույլ է կրթության և նախաձեռնողականության մոտիվացիան, իսկ անձնային որակների առումով կա ժողովրդավարական մշակույթի կոմպետենտության զարգացման անհրաժեշտություն։ | Մեծացնել չափորոշչային միջին պահանջների յուրացմամբ սովորողների քանակը։  Բարձրացնել դպրոցի աշխատակիցների կառավարչական որակները։  Խթանել սովորողների նախաձեռնողականությունը, նրանց մոտ ձևավորել ժողովրդավարական մշակույթի անհրաժեշտ որակներ։ | 1. Առարկայական տարեկան թեմատիկ չափորոշչահեն պլանների կազմում, որտեղ հստակ արտացոլված կլինի առարկայի նվազագույն պահանջը։  2. Պարբերաբար առարկայի նվազագույն պահանջի յուրացման ստուգման գործառույթների կազմակերպում՝ գրավոր, բանավոր, գործնական ձևաչափերով, մասնախմբի ղեկավարի, ուսումնական գծով փոխտնօրենի և տնօրենի նախաձեռնությամբ։  3. Խթանել ուսուցանող գնահատման կիրառումը՝ որպես առարկայի չափորոշչի նվազագույն պահանջի յուրացումը հայտորոշող գործիք։  4. Ծնողի, որպես սովորողի կրթության աջակցողի, դերի խթանում. դպրոց-ծնող համատեղ գործունեությունը՝ կրթության որակի բարձրացման։ |
| 8 | Բազմակարծիք, ներառական և մասնակցային արժեքային միջավայրի վերլուծություն: | ԿԱՊԿՈՒ սովորողների հետ տարվող աշխատանքների մեխանիզմների ոչ ճիշտ ընտրություն։ | ԿԱՊԿՈՒ սովորողների հետ տարվող աշխատանքների արդյունավետության բարձրացում։ | 1. ԱՈՒՊ-ների կազմման հմտությունների զարգացում։  2. Ըստ կազմված ԱՈւՊ-ների՝ բազմամասնագիտական խմբի աշխատանքների պատշաճ պլանավորում։  3. Բազմամասնագիտական խմբի աշխատանքների կազմակերպման տեխնոլոգիաների բարելավում։ |
| 9 | Աշխատակազմի արժևորման, խրախուսման և ինքնակրթության հնարավորությունների վերլուծություն: | Աշխատակազմի արժևորման, խրախուսման մեխանիզմների պակաս | Ներդնել աշխատակազմի րժևորման և խրախուսման մեխանիզմներ | 1․ Մշակել աշխատակազմի արժևորման նոր նյութական և ոչ նյութական մեխանիզմներ՝ նյութական, դրամական, հավելավճար, պարգևատրումներ, մրցանակներ, նվերներ, հեղինակության մեծացում, աշխատանքի գնահատում։  2. Սովորողներին՝ կրթական, մշակութային, ժամանցային միջոցառումների կազմակերպման և անցկացման հնարավորությունների ընձեռում։  2. Դասապրոցեսի, արտադասարանական խմբակների, քննարկումների, զրույցների և բանավեճերի օգնությամբ ժողովրդավարական մշակույթի անհրաժեշտ կոմպետենցիաների ձևավորում։  3․ Կրթության և ինքնակրթության արդյունքում՝ սովորողի ամենատարբեր ձեռքբերումների խրախուսումը դպրոցի տնօրենության կողմից։ |
| 10 | Ուսումնական նպատակներով կատարված ծախսերի վերլուծությունը՝ դրանց արդյունավետության, ցուցանիշների շեղումների և պլանավորման խնդիրների տեսանկյունից: | Ֆինանսական միջոցների պլանավորման մոտեցումների պակաս։ | Իրատեսական պլանավորման մեթոդիկայի մշակում։ | 1․ Մշակել մեթոդական հնարներ, որոնք թույլ կտան կազմել տարեկան ֆնիանսական արդյունավետ պլան։ |
| 11 | Դպրոցի գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտերը (դպրոցի կանոնադրություն, տեղայնացված օրինակելի իրավական ակտեր, ներքին իրավական ակտեր), դրանց վարումը (նորմատիվ փաստաթղթեր)։ | Ներքին իրավական ակտերի ոչ «SMART» ձևաչափը։ | Ներքին իրավական ակտերի ստեղծում «SMART» ձևաչափով։ | 1. Ներքին իրավական ակտերի ոլորտի ուսումնասիրության մեխանիզմների մշակում։  2. Փաստաթղթի կառուցվածքի և բաղադրիչների վերլուծության աշխատանքներ։  3. Ներքին իրավական ակտերի բովանդակության մշակում «SMART» ձևաչափով (իրատեսական, չափելի, ընդգրկուն)։ |
| 12 | Նախակրթարան | նախադպրոցական կրթության պատասխանատուների Թույլ համագործակցությունը դպրոցի տարրական դասարանների մասնախմբի և տարածքում գործող նախադպրոցական կրթական հաստատությունների հետ։ | Խթանել և զարգացնել ։ | 1. Մշակել համագործակցության մեխանիզմներ և ձևաչափեր։  2. Զարգացնել համագործակցային հմտություններ։  3. Ձևավորել համագործակցության արդյունքների վերլուծության և դրա հիման վրա դասավանդման և դաստիարակության նոր տեխնոլոգիաների մշակման և կիրառման հմտություններ։ |

# Գլուխ 4. **Ուսումնական հաստատության գործունեությունը**

## 4.1 Կրթական կարիքների նկարագրություն՝ պետության կրթական քաղաքականության միտումներին, համայնքի շահառու խմբերի կարիքներին ու հնարավորություններին համապատասխան։

## 4.2 Կրթական կարիքների նկարագրություն՝ հաստատության ենթակառուցվածքներին համապատասխան:

Հարափոփոխ աշխարհում գիտելիքն ու ստեղծարարությունը դարձել են մարդկային կապիտալի զարգացման, տնտեսական և մշակութային կայուն առաջընթացի գրավական։ Այս համոզմունքն է ընկած Հայաստանի Հանրապետության կրթության՝ մինչև 2030 թվականի զարգացման ծրագրի (այսուհետ՝ Ծրագիր) հիմքում

Դպրոցը` հանդիսանալով միջնակարգ, իրականացվում է հանրակրթական հիմնական ծրագրեր ըստ հետևյալ կրթական աստիճանների.

1) 1-ին աստիճանի` տարրական.

2) 2-րդ աստիճանի` հիմնական.

3) 3-րդ աստիճանի` միջնակարգ,

4) Նախադպրոցական /դպրոցում գործում է նաև նախակրթարան/:

Դպրոցում իրականցվում է ներառական կրթություն ԿԱՊԿՈՒ երեխաների համար բազմամասնագիտական խմբի օգնությամբ։ Ուսուցչի օգնականների օգնությամբ իրականացվում է համընդհանուր ներառում։ Կարելի է ասել, որ համայնքի շահառու խմբերի կարիքների համապատասխան դպրոցում միայն բացակայում են արտադասարանական խմբակները և երկարօրյա ուսուցումը, որոնց մեծ ուշադրություն է դրաձվելու եկող ուսումնական տարում։

Ուսուցման և ուսումնառության արդյունավետ կազմակերպման միջոցով ձևավորել

* համակողմանիորեն զարգացած,
* մասնագիտորեն կողմնորոշված,
* ազգային արժեքներ կրող,
* հայրենասեր,
* գլոբալիզացիայի մարտահրավերներին պատրաստ,
* համաշխարհային աշխատաշուկայում կողմնորոշվող և մրցունակ,
* մարդասիրության ոգով դաստիարակված կոմպետենտ քաղաքացիներ:

Ամռան ընթացքում կազմակերպվելու են քննարկումներ ծնողական համայնքի և ՏԻ մարմինների հետ համաձայն երկարօրյա ուսուցման կարգի, այդ գործընթացին մեկնարկ տալու համար։ Համատեղ նաև իրականացվելու է վերլուծություն անհրաժեշտ միջավայրի նախապատրաստման համար։ Հնարավոր է երկարօրյա ուսուցումը սկսել տարրական դասարաններում մեկ խմբով՝ մեկ ուսումնական տարվա կտրվածքով, այնուհետև իրականացնել վերլուծություն դրա արդյունավետության վերաբերյալ՝ հետագայում խմբերն ավելացնելու միտումով։ Երկարօրյա ուսուցման կազմակերպման ժամանակ շեշտադրումներ են արվում հետևյալ կետերի՝ երեխայի կրթական աջակցությանը, ցածր առաջադիմություն ունեցող երեխաներին, ԿԱՊԿՈՒ սովորողներին՝ նրանց արդյունավետ կերպով ընդգրկելու համար դասապրոցեսին և ընտանիքին համակողմանի օգնություն ցուցաբերելու համար, ելնելով ԿԳՄՍ նախարարի 2020 թվականի հոկտեմբերի 13-ի 38-Ն հրամանի համաձայն։

Դպրոցն ունի մեկ տնօրենի ուսումնական աշխատանքի գծով տեղակալ, ։ Տնօրենի մասնագիտացված կրթական աջակցությունների գծով մեկ տեղակալ։ Երկու դաստիարակչական աշխատանքների կազմակերպիչ։ Բոլոր դասարաններն ունեն դասղեկներ։ Դպրոցում կա լաբորանտ, գրադարանավար, երկու դաստիարակ, դաստիարակի երկու օգնական, ուսուցչի երեք օգնականներ, հոգեբան, լոգոպեդ։

Ժամանակակից աշխարհում խոսվում է ոչ թե մարդու կրթության, այլև սովորելու իրավունքի մասին, հետևաբար անհրաժեշտ է սովորելը դարձնել ազգային կենսակերպ։ Կրթական ցուցանիշները այն տվյալներն են, որոնք թույլ են տալիս ինչպես կրթության ընթացիկ վիճակի, այնպես էլ վերհանել ներքին և արտաքին արդյունավետությունը:

# Գլուխ **5․ Սահմանված նպատակների և խնդիրների իրականացումն ապահովող գործողություններն ու միջոցառումները։ Ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրի կատարման պատասխանատուները։**

«Երբ մարդը հասնի խորը գիտելիքների համակարգի գիտակցմանը, նա կօգտագործի այդ սկզբունքները մարդկանց ցանկացած տեսակի հարաբերություններում։ Նա հիմք կունենա իր սեփական որոշումները քննադատելու և իր միջավայրի վերափոխման համար, որոնց մասն է կազմում ինքը՝ վերափոխված մարդը։»

**Էդվարդ Դեմինգ**

| 1․ Նախագիծ նախահաշվի պատվիրում։  2․ Ֆինանսական միջոցների հայթհայթում, այդ թվում նաև դպրոցի կողմից ֆինանսական ներդրում։  3․ Գնումների կազմակերպում։  4․ Վերանորոգման աշխատանքների կազմակերպում։ | | |
| --- | --- | --- |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| վարչատնտեսական  աշխատանքների գծով տնօրենի տեղակալ | 2023-2028 | Ունենալ վերանորոգված մաարզադահլիճ ուսումնական արդյունավետ միջավայրով։ |
| 1․ Անհրաժեշտ մարզագույքի ցուցակի կազմում։  2․ Անհարաժշետ համակարգիչների տեխնիկական բնութագրերի ճշտում։  3․ Մատչելի ․ Smart գրատախտակի որոնում։  4․ Անհրաժեշտ ուսումնամեթոդական ռեսուրսների ցանկի կազմում։  5․ Ֆնանսական միջոցների պլանավորում։  6․ Հնարավորություններին համապատասխան գնումների հայտարարում և իրականացում։ | | |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| Ֆիզկուլտուրայի ուսուցիչ, օպերատոր, գրադարանավար, հաշվապահ, գնումների համակարգող, Վարչատնտեսական մասի համակարգողը | 2023-2028 | Անհրաժեշտ մարզական գույքով հագեցած մարզադահլիճ։ Ժամանակակից ՏՀՏ տեխնիկայով հագեցած լսարան |
| 1․ Մշակել զարգացման ծրագրի վերահսկողության մեխանիզմներ։  2․ Առնվազն տարեկան երկու անգամ իրականացնել զարգացման ծրագրի մոնիտորինգ դպրոցի կառավարման խորհրդի հետ։  3․ Ձևավորել ներքին գնահատումը կազմակերպող հանձնախումբ։  4․ Իրականացնել ներքին գնատաում, կազմել հաշվետվությունը  5․ Ներքին գնահատման քննարկումների կազմակերպում։  6․ Դպրոցի ներուժն օգտագործելով՝ սեփական նախաձեռնությամբ կառավարման և խորհրդակցական մարմիններին ծանոթացնել գործող կարգերի հետ։  7․ Հնարավորության դեպքում՝ ընդգրկել այդ մարմինների գործունեությանը վերաբերվող վերապատրաստումներում։ | | |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| Տնօրեն, զարգացման ծրագրի պատասխանատուներ, մանկավարժական աշխատողներ, մեթոդմիավորման նախագահներ | 2023-2028 | Ակտիվ համագործակցող, իրավագրագետ կառավարման խորհուրդ |
| 1․ Պարբերաբար այցելել ՏԻ մարմիններին և նրանց հետ քննարկել համագործակցության նոր եզրեր։  2․ Հանդիպումներ և քննարկումներ կազմակերպելկրթության շահառու կազմակերպությունների հետ նոր համագործակցությունների նակատառումներով։  3․ Ծնողկան համագործակցության նոր ինստիտուտի ստեղծում։ | | |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| Տնօրեն, փոխտնօրեններ, դասղեկներ | 2024-2025 | ՏԻ մարմինների հետ ամուր համագործակցություն։ Ծնողների համագործակցության ինստիտուցիոնալ կառույց։ |
| 1․ Ծանոթացնել տարակարգի ձեռքբերման կարգի հետ։  2․ Աջակցել և խթան հանդիսանալ տարակարգի համար անհրաժեշտ բնութագրիչների և տարակարգ ձեռք բերելուն։  3․ Որոնել և գտնել անհրաժեշտ մասնագիտական և մանկավարժական որակյալ վերապատրաստման դասընթացներ։  4․ Ապահովել ուսուցիչների նման դասընթացների մասնակցությունը, երբեմն նաև ֆինանսավորել դպրոցի բյուջեից։  5. Դասալսումների, դիտարկումների, քննարկումների և փորձի փոխանակման խթանում։  6. Ինքնակրթության արդյունքում ձեռք բերած նոր գիտելիքների ու կարողությունների հիման վրա կազմակերպված օրինակելի դասերի, միջոցառումների, մանկավարժամեթոդական զեկույցների խրախուսումը դպրոցի տնօրենության կողմից՝ ամենատարբեր եղանակներով և միջոցներով։ | | |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| Տնօրեն, փոխտնօրեններ, ուսուցիչներ | 2023-2028 | Մանկավարժական համակազմի բարձր որակներ։ |
| 1․ՏՀՏ վերապատրաստումներ որոնում, բովանդակության հետ ծանոթացում։  2․Աշխատակիցների ընդգրկումը ՏՀՏ վերապատրաստումներում։  3․ Նորարար կրթական տեխնոլոգիաների որոնում։  4. Համակարգիչների նորացում և համալրում։  5. Ինտերնետային ներդպրոցական ցանցի ընդլայնում։  6. Սովորողների հետազոտական աշխատանքների համար համակարգչով և ինտերնետով կահավորված սենյակի ստեղծում։  7. Համակարգչային լսարանի ստեղծում ինտերակտիվ գրատախտակի առկայությամբ | | |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| Տնօրեն, փոխտնօրեններ, ուսուցիչներ, հաշվապահ, գնումների համակարգող, Վարչատնտեսական մասի համակարգողը | 2025-2028 | Հարուստ ՏՀՏ միջավայր, ինտերակտիվ և նորարար մոտեցումներով դասապրոցեսներ կազմակերպելու համար։ |
| 1․ Մշակել աշխատակազմի արժևորման նոր նյութական և ոչ նյութական մեխանիզմներ՝ նյութական, դրամական, հավելավճար, պարգևատրումներ, մրցանակներ, նվերներ, հեղինակության մեծացում, աշխատանքի գնահատում։  2. Սովորողներին՝ կրթական, մշակութային, ժամանցային միջոցառումների կազմակերպման և անցկացման հնարավորությունների ընձեռում։  3. Դասապրոցեսի, արտադասարանական խմբակների, քննարկումների, զրույցների և բանավեճերի օգնությամբ ժողովրդավարական մշակույթի անհրաժեշտ կոմպետենցիաների ձևավորում։  4․ Կրթության և ինքնակրթության արդյունքում՝ սովորողի ամենատարբեր ձեռքբերումների | | |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| Տնօրեն, փոխտնօրեններ | 2024-2028 |  |
|  | | |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
|  |  |  |

| 1. Ներքին իրավական ակտերի ոլորտի ուսումնասիրության մեխանիզմների մշակում։  2. Փաստաթղթի կառուցվածքի և բաղադրիչների վերլուծության աշխատանքներ։  3. Ներքին իրավական ակտերի բովանդակության մշակում «SMART» ձևաչափով (իրատեսական, չափելի, ընդգրկուն) | | |
| --- | --- | --- |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| Տնօրեն, փոխտնօրեն, մանկավարժական, աշակերտական, ծնողական խորհուրդներ | 2023-2024թթ | Կիրառելի, իրատեսական, չափելի ներքին իրավական ակտեր և կանոններ, որոնք կդառնան վերահսկման և կանոնակարգման արդյունավետ գործիքներ |
| 1. Առարկայական տարեկան թեմատիկ չափորոշչահեն պլանների կազմում, որտեղ հստակ արտացոլված կլինի առարկայի նվազագույն պահանջը։  2. Պարբերաբար առարկայի նվազագույն պահանջի յուրացման ստուգման գործառույթների կազմակերպում՝ գրավոր, բանավոր, գործնական ձևաչափերով, մասնախմբի ղեկավարի, ուսումնական գծով փոխտնօրենի և տնօրենի նախաձեռնությամբ։  3. Խթանել ուսուցանող գնահատման կիրառումը՝ որպես առարկայի չափորոշչի նվազագույն պահանջի յուրացումը հայտորոշող գործիք։  4. Ծնողի, որպես սովորողի կրթության աջակցողի, դերի խթանում. դպրոց-ծնող համատեղ գործունեությունը՝ կրթության որակի բարձրացման երաշխիք։ | | |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| Տնօրեն, փոխտնօրեն, առարկայական մեթոդական միավորումների նախագահներ, ուսուցիչներ, բազմամասնագիտական խումբ | 2023-2024թթ տարրական  2024-2025թթ միջնակարգ  2025-2026թթ միջնակարգ | Դպրոցի բոլոր սովորողների կողմից՝ պետական կրթական չափորոշչի նվազագույն պահանջի յուրացման ապահովում՝ ըստ կրթական աստիճանների։ |
| 1. Կրթության և ինքնակրթության արդյունքում սովորողի ամենատարբեր ձեռքբերումների խրախուսումը՝ դպրոցի տնօրենության կողմից։  2.Սովորողներին՝ կրթական, մշակութային, ժամանցային միջոցառումների կազմակերպման և անցկացման հնարավորությունների ընձեռում։  3. Դասապրոցեսի, արտադասարանական խմբակների, քննարկումների, զրույցների և բանավեճերի օգնությամբ ժողովրդավարական մշակույթի անհրաժեշտ կոմպետենցիաների ձևավորում։ | | |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| Տնօրեն, փոխտնօրեն, մանկավարժական և ուսումնաօժանդակ աշխատակիցներ։ | 2023-2028թթ | Կավելանա նախաձեռնող, ժողովրդավարական մշակույթի անհրաժեշտ որակները կրող սովորողների թիվը։ |
| 1. ԱՈՒՊ-ների կազմման կարողությունների զարգացում։  2. Ըստ կազմված ԱՈւՊ-ների բազմամասնագիտական խմբի աշխատանքների պատշաճ պլանավորում։  3. Բազմամասնագիտական խմբի աշխատանքների կազմակերպման տեխնոլոգիաների բարելավում։ | | |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| Տնօրեն, փոխտնօրեն, մանկավարժական, բազմամասնագիտական թիմի անդամներ | 2023-2028թթ | ԿԱՊԿՈՒ սովորողների հետ տարվող համակարգված և նպատակուղղված աշխատանք։ |
| 1. Մշակել համագործակցության մեխանիզմներ և ձևաչափեր։  2. Զարգացնել համագործակցային հմտություններ։  3. Ձևավորել համագործակցության արդյունքների վերլուծության և դրա հիման վրա դասավանդման և դաստիարակության նոր տեխնոլոգիաների մշակման և կիրառման հմտություններ։ | | |
| Պատասխանատու | Ժամկետ | Ակնկալվող արդյունք |
| Տնօրեն, փոխտնօրեն, առարկայական մեթոդական միավորում /տարրական դասարանների/ | 2023-2028թթ | Տարրական դասարանների պահանջների հետ փոխհամաձայնեցված հիմքով նախադպրոցական ուսուցում։ |

Ծրագրում ընթացիկ աշխատանքները և արձանագրված արդյունքները անհրաժեշտ է պարբերաբար հրապարակել մատչելի(բովանդակային առումով) դպրոցի հայտարարությունների համար առանձնացված տեղում, հաստատության կայքում և իրազեկել ծնողներին ժողովների և դպրոցական միջոցառումների ժամանակ։ Մասնակցայնությունը և հաշվետվողականությունը ուս. հաստատությունների կառավարման համակարգում ձևական բնույթ չպետք է կրի, վերջինս պետք է էապես նպաստի դաստիարակության գործառույթի պատշաճ և ներդաշնակ իրականացմանը:

Անհրաժեշտ է ծրագրի նպատակադրումները ամբողջությամբ արտացոլել հաստատության տարեկան աշխատանքային պլաններում, ծրագրով նախատեսված ժամանակացույցին համապատասխան։

Դպրոցի զարգացման ծրագրի գնահատումը ծրագրի գործողություններով պլանավորած և իրականացված արդյունքների համեմատման գործընթացն է: Որպես գնահատման գործիքներ պետք է ծառայեն յուրաքանչյուր գործողության առանձնահատկությունից բխող ցուցանիշները, որոնց միջոցով պետք է չափվեն ակնկալիքների կատարողականները, այլ կերպ ասած, դպրոցի զարգացման ծրագիրն իրականացնող ու վերահսկող շահառուների՝ (դպրոցի կառավարման և խորհրդակցական մարմինները) գործողությունների արդյունքներից բավարարվածության աստիճանը:

# **Գլուխ 6. «Զարգացման ծրագրի ֆինանսավորման մեխանիզմներ»**

Քանի որ ուսումնական հաստատությունը գտնվում է պետական հոգածության ներքո, ուստի զարգացման ծրագրի ֆինանսավորման հիմնական չափաբաժինը պետական ֆինանսավորումն է։

Համայնքներում, քաղաքներում գործող դպրոցները դրամաշնորհների տեսքով երբեմն նաև ֆինանսավորվում են՝ ֆինանսական աջակցություն են ստանում համայնքապետարաններից և քաղաքապետարաններից։ Ուստի զարգացման ծրագրի իրագործման համար ինչ-որ չափով կարելի է դիտարկել նաև համայնքի կողմից դպրոցներին տրվող ֆինանսական հատկացումները։

# **Գլուխ 7. «Զարգացման ծրագրի իրականացման ռիսկերի ազդեցության նվազմանն ուղղված գործողությունների սահմանում»**

Զարգացման ծրագրի իրականացման ընթացքում հնարավոր է բախվել ներքոհիշյալ ռիսկերի հետ.

* Դպրոցի աշխատակիցների, սովորողների և նրանց ծնողների այնպիսի կամային որակներ, որոնք կարող են խանգարել իրատեսական մոտեցում ցուցաբերել կրթության մասնակիցների՝ դպրոց, սովորող, ծնող, պարտականությունների ու իրավունքների հետ կապված հարցերին։ Որի նվազեցման համար պարբերաբար իրականացվող բարոյական, հոգեբանական զրույցները, մոտիվացիայի ձևավորումը կարող են արդյունավետ միջոց լինել։
* Կառավարման և խորհրդակցական մարմիններում ընդգրկված մարդկանց մոտիվացիայի և իրավագիտակցության ցածր մակարդակը կարող են ռիսկային գործոն համարվել նրանց կողմից ծավալվող գործունեության և կրթության ոլորտին անձնվեր նվիրումի հարցում։ Դրանց ուղղորդված խթանումը, որպես կրթության որակի բարձրացման միջոց, պետության, պետական մարմինների, ՏԻՄ-երի, ԿԳՄՍ նախարարության կողմից, կարող է նվազեցնել այդ ռիսկերը։

Ռիսկերը ցանկացած ծրագրի իրականցմանը խոչընդոտող հնարավոր անցանկալի և անսպասելի գործոններն են: Ցանկացած ծրագիր կամ ձեռնարկված գործողություն կապված է մի շարք ռիսկերի հետ, ուստի դպրոցի զարգացման ծրագրի իրականացումն էլ ունի իր ռիսկային գործոնները, որոնք կարող են ինչ-որ կերպ խանգարել ԴԶԾում նախատեսված նպատակների իրականացմանը:

Դպրոցի զարգացման սույն ծրագրով նախատեսված նպատակների իրագործումը խոչընդոտող ռիսկերից են՝

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N** | ***Ռիսկերը- ներքին և արտաքին*** | ***Ռիսկերի ազդեցության նվազեցմանն ուղղված գործողությունները*** |
| 1 | **Ներքին**  Ա․ Դպրոցի աշխատակազմի մասնագիտական պատրաստվածության մակարդակի խոչընդոտներ,  Բ․ Տարիքը որպես սահմանափակող գործոն  Գ․ Մանկավարժական, ուսուցչական ռեսուրսի պակաս  Դ․ Դպրոցի ֆինանսական սահմանափակ հնարավորություններ | Մանկավարժներին ընդգրկել վերապատրաստման դասընթացներին՝ մասնագիտական և մանկավարժական պատրաստվածության մակարդակը բարձրացնելու նպատակով ։  Լրացուցիչ ֆինանսական միջոցների ձեռքբերում, հոգաբարձուների խորհրդի ձևավորում, գտնել հովանավորներ, բարերարներ, ստեղծել շրջանավարտների խորհուրդ |
| 2 | Դպրոցի նյութատեխնիկական բազայի ոչ բավարար հագեցվածություն | ֆինանսական միջոցների ճիշտ պլանավորում, լրացուցիչ միջոցների հայթայթում |
| 3  4  5  6 | Ծնողական համայնքի կողմից դպրոցի գործունեության մասնակցության պասիվություն Աշակերտներ, որոնք դասերին չեն հաճախում, վարձու աշխատանք կատարելու նպատակով Աշակերտների միջև փոխադարձ հարգանքը  Ոչ լիարժեք ընտանիքներում մեծաացող երեխաների հետ խնդիրները | Կազմակերպել հանդիպումներ, սեմինարներ ծնողների համար, որտեղ կքննարկվեն դպրոցի գործունեության վիճակը, հեռանկարային ծրագրերը, ուսումնադաստիարակչական աշխատանքների արդյունավետ կազմակերպման հարցերը |
| **Արտաքին**   1. Երկրի սոցիալտնտեսական վիճակը 2. Աճող սոցիալական վատ պայմանները,արտագնա աշխատանքի գնացող ծնողների երեխաները, որոնք մնում են հսկողությունից դուրս 3. Արտագաղթը 4. Պայմանավորվածությունները չիրագործելը 5. Հասարակության մեջ տարածում գտած բացասական երևույթների առկայությունը և ազդեցությունը, 6. դպրոցի ինքնաֆինանսավորման հետ կապված փոփոխություններ, որոնք կարող են հանգեցնել ֆինանսական միջոցների նվազման, 7. ֆորսմաժորային իրավիճակներ, որոնց արդյունքում կարող է առաջանալ չնախատեսված ծախսերի անհրաժեշտություն, 8. իրավական հնարավոր կարգավորումների բացակայություն, որոնց անհրաժեշտությունն առաջացել է նախադեպային իրավիճակի արդյունքում: Նշված ռիսկերի ազդեցությունը նվազեցնելու համար անհրաժեշտ է հնարավորինս կայուն պահել աշակերտների թիվը և ունենալ այլընտրանքային տարբերակներ 9. համավարակ: | | |

# **Գլուխ 8․ «Դպրոցի զարգացման ծրագրի գնահատման չափանիշները, վերահսկողությունը»**

Դպրոցի զարգացման ծրագրի **գնահատումը** ծրագրի գործողություններով պլանավորած և իրականացված արդյունքների համեմատման գործընթացն է: Որպես գնահատման գործիքներ պետք է ծառայեն յուրաքանչյուր գործողության առանձնահատկությունից բխող ցուցանիշները, որոնց միջոցով պետք է չափվեն ակնկալիքների կատարողականները, այլ կերպ ասած, դպրոցի զարգացման ծրագրին իրականացնող ու վերահսկող շահառուները (դպրոցի կառավարման և խորհրդակցական մարմինները)՝ գործողությունների արդյունքների բավարարվածության աստիճանը: Ցուցանիշները ամբողջացնում, ամփոփում են մեծ ծավալի վիճակագրական տվյալները և տալիս են իրավիճակի ընդհանուր պատկերը: Ցուցանիշները անհրաժեշտ են նաև ժամանակի ընթացքում դպրոցի գործունեության մեջ տեղի ունեցող փոփոխությունները,ուղղությունները բացահայտելու և գնահատելու համար:

**<<Հանրակրթության մասին>> օրենքով նախատեսված է դպրոցի գործունեության գնահատման մեխանիզմը:**

Ուսումնական հաստատության գործունեությանը տրվում է ներքին և արտաքին գնահատական:

Ներքին գնահատումը դպրոցի կողմից իր գործունեության վերլուծությունն է: Ներքին գնահատմանը մասնակից դարձնել վարչական և մանկավարժական աշխատողներին, սովորողներին և ծնողներին: Ուսումնական հաստատության ներքին և արտաքին գնահատումն ուղղորդել սովորողին մատուցվող կրթական ծառայությունների որակի բարձրացմանը:

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 իրականացնելու 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:

***Դպրոցի զարգացման ծրագրի վերահսկողության արդյունավետ միջոցառումներ են.***

1. Դպրոցի խորհրդի կողմից առնվազն տարեկան երկու անգամ դպրոցի տվյալ ուստարվա աշխատանքային ծրագրում ընդգրկված դպրոցի զարգացման ծրագրի 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` դպրոցի զարգացման ծրագրի իրականացման աշխատանքներին կամ այդ շրջանակում կազմակերպված ﬕջոցառումներին շարունակական ներգրավումը:
4. Դպրոցի խորհրդի մասնակցությունը տնօրենության կողﬕց դպրոցի զարգացման ծրագրի արդյունքների գնահատմանը:

# **Գլուխ 9. «Դպրոցի կառավարման արդյունավետության բարձրացում»**

Դպրոցում կատարվող աշխատանքների կառավարման որակը բարձրացնելու համար անհրաժեշտ է ստեղծել գնահատման արժեքային համակարգ, որի անմիջական աջակցողները պետք է լինեն դպրոցում կրթական գործընթացի մասնակիցները՝ սովորողը, սովորողի ծնողը, ուսուցիչը և մանկավարժական այլ աշխատողներ, վարչական աշխատողները, կոլեգիալ կառավարման խորհուրդը, խորհրդակցական մարմինները: Այն դպրոցի կառավարումը կդարձնի ավելի թափանցիկ և արդյունավետ: Դրա համար անհրաժեշտ է զարգացնել նրանց գործունեությունը և բարձրացնել նրանց դերը:

***Օրենքից բարձր կարող է լինել միայն նոր օրենքը:***

***Լեոնիդ Սարուխանով***