ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ
Խ.ԱԲՈՎՅԱՆԻ ԱՆՎԱՆ ՀԱՅԿԱԿԱՆ
ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՆԿԱՎԱՐԺԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ԱՆՆԱ ՀԱՄԼԵՏԻ ՍՏԵՓԱՆՅԱՆ

# ՆՈՐԱՐԱՐԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ԴՊՐՈՑՈՒՄ

ԺԳ. 00.01 «Մանկավարժության տեսություն ու պատմություն» մասնագիտությամբ
մանկավարժական գիտությունների թեկնածուի
գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսության

Ս Ե Ղ Մ Ա Գ Ի Ր

ԵՐԵՎԱՆ 2016

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Խ.Աբովյանի անվան Հայկական պետական մանկավարժական համալսարանում

**Գիտական ղեկավար՝** Մանկավարժական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ **Ա.Վ. Հովհաննիսյան**

**Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝** Մանկավարժական գիտությունների դոկտոր,պրոֆեսոր **Ի.Կ. Կարապետյան**

Մանկավարժական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ **Հ. Հ. Կարապետյան**

**Առաջատար կազմակերպություն՝** Վանաձորի Հովհ. Թումանյանի անվան պետական մանկավարժական համալսարան

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2016թ.-ի ապրիլի 28-ին ժամը 12:00-ին Խ. Աբովյանի անվան Հայկական պետական մանկավարժական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈՀ-ի «Մանկավարժություն» 020 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Հասցե՝ 0010 Երևան, Տիգրան Մեծի 17:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Խ.Աբովյանի անվան Հայկական պետական մանկավարժական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2016թ.-ի մարտի 28-ին:

Մասնագիտական խորհրդի գիտ. քարտուղար,
մանկավարժական գիտությունների թեկնածու,
դոցենտ Ա. Հ. Սվաջյան

## ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴԻԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ:** Ժամանակակից համաշխարհայնացման գործընթացը, հասարակության արմատական և արագընթաց զարգացումը, փոփոխությունները, մշակույթների փոխազդեցությունների ակտիվացումը, զարգացումը ենթադրում են համանման փոփոխություններ սոցիալական բոլոր համակարգերում: Նշված գործընթացները ենթադրում են բարեփոխումներ նաև կրթական համակարգում՝ նոր մեթոդաբանական, հայեցակարգային մոտեցումների, նորարարական տեխնոլոգիաների ներդրում, կրթության հիմնահարցերի վերանայում, կրթության կազմակերպման, դպրոցի կառավարման գործընթացներում բովանդակային փոփոխությունների անհրաժեշտություն:

Դպրոցում նորարարական գործընթացների կառավարման շուրջ մեր կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքում եկանք այն համոզման, որ նշված ոլորտում առկա են որոշակի հակասություններ, որոնք անհապաղ լուծման կարիք ունեն: Նորարարական գործընթացների զարգացմանն առաջին հերթին խոչընդոտում են կառավարման արդիական տեխնոլոգիաների սակավությունը, կրթական հաստատությունների զարգացման հայեցակարգի բացակայությունը և այդ գործընթացներն ապահովելու համար հաստատության ղեկավարների պատրաստվածության ցածր մակարդակը: Հրատապ լուծման անհրաժեշտություն է նաև կրթական հաստատությունների ղեկավարների շարունակական կրթության ապահովման հիմնախնդիրը, որը կնպաստի նորարարական գործընթացների արդյունավետ ընկալմանը, յուրացմանը, կազմակերպմանն ու կառավարմանը:

Նորարարությունների նախաձեռնության զանգվածային բնույթը «ներքևից» առաջացրել է դրանց տարրերայնությունը, պատահականությունը, անհամակարգվածությունը: Չկառավարվող նորարարական գործընթացները, որոնք ներթափանցել են կրթական հաստատություններ, ծնել են մի շարք սոցիալական հիմնախնդիրներ, նոր բացասական և անգամ վտանգավոր սոցիալական միտումներ (օրինակ, սովորողների՝ անհանգստացնելու աստիճանի ցածր ինտելեկտուալ մակարդակը, հետաքրքրությունների սահմանափակությունը, արժեհամակարգի աղքատությունը): Նորամուծություններով տարվելը, առանց կրթական գործընթացի բովանդակային, էական սկզբունքային փոփոխության, հստակ ծրագրերի, հայեցակարգերի բացակայությունը հաճախ հանգեցնում է այն եզրակացության, որ խոսքը ոչ թե նորարարության, այլ դրանց ձևական ներդրման փորձի մասին է: Մեր ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ դպրոցը գտնվում է նորարարականության տարբեր փուլերում, որոնք համաչափորեն չեն դրսևորվում դպրոցի զարգացման տարբեր ուղղություններում՝ կրթության բովանդակության, կազմակերպման ձևերի, ուսուցման և դաստիարակության մեթոդների: Այս բոլոր հիմնախնդիրները սերտորեն առչնվում են դպրոցի կառավարման կառուցվածքի նորացմանը, քանզի եթե կառավարումը բարեփոխման չի ենթարկվում, ապա նորարարությունների իրականացման ճանապարհին ծագում են մի շարք լուրջ խոչընդոտներ: Հարկ է ընդունել, որ դպրոցի կառավարման գործունեության այս կողմը գրեթե չի ուսումնասիրվել:

Կառավարման տեսանկյունից՝ արդիական է դառնում նաև նորարարության փոփոխության խնդիրն այն փուլում, երբ տեսանելի է դառնում, որ նորարարությունը

կորցնում է իր դերը ուսումնական հաստատության զարգացման գործում: Այս դեպքում հրատապ անհրաժեշտություն է նորարարության փոփոխումը, նրա զարգացման նոր տարբերակների կանխատեսումը, ինչը մեծապես պայմանավորված է ինչպես մանկավարժների, այնպես էլ ղեկավարների ստեղծագործական իրավասությամբ: Սակայն ամենակարևորը նորարարականության անընդհատ վերարտադրությունն ու դրա համար այնպիսի պայմանների ստեղծումն է, որոնք կապահովեն նրա արդյունավետ զարգացումը:

Մանկավարժության մեջ դպրոցի կառավարման հիմնախնդիրն ինքնին նոր չէ: Տարբեր ժամանակներում դրան անդրադարձել են այնպիսի խոշոր գիտնականներ և հասարակական գործիչներ, ինչպիսիք են Ն.Ֆ.Բունակովը, Ն.Ա.Կորֆը, Մ.Վ.Լոմոնոսովը, Ն.Ի.Պիրոգովը, Կ.Դ.Ուշինսկին և այլք: Նրանք մշակել են դպրոցի արդյունավետ գործունեության հիմնական սկզբունքները՝ ղեկավարի մասնագիտական կոմպետենտությունը, պահանջկոտության և աշակերտների նկատմամբ հարգալից վերաբերմունքի դրսևորումը, ծնողների ներգրավումը դպրոցի գործունեության վերահսկման գործընթացում և այլն:

Նորարարական մեթոդների, մատաղ սերնդի արդյունավետ ուսուցման և դաստիարակության հնարների որոնումը ժամանակակից կրթական համակարգի վերազինման պայմաններում և այլ կարևոր հիմնահարցերի են անդրադաձել նոր սերնդի մանկավարժներ Կ.Անգելովսկին, Է.Մ.Ռոջերսը, Վ.Ս.Լազարևը, Մ.Ա.Մոիսեևը, Մ.Մ.Պոտաշկինը, Կ.Մ.Ուշակովը, Տ.Ի.Շամովան, Ն.Ռ.Յուսուֆբեկովը և այլք: Նրանց հիմնարար հետազոտությունները գործող մանկավարժներին տալիս են կրթության նախագծային-նպատակային կառավարմանն անցնելու անհրաժեշտություն:

Փոփոխությունների, նորարարությունների իրականացմանն ընդառաջող դպրոցի տնօրենի կրթության հարցերին են նվիրված Շ.Ա.Ամոնաշվիլու, Վ.Ա.Սիմոնովի, Վ.Ա.Սուխոմլինսկու, Ս.Ե.Խոզեի, Ե.Ա.Յամսուրգի և այլոց աշխատությունները:

Կրթական և նորարարական գործընթացների դիդակտիկական և հոգեբանական հիմքերն ուսումնասիրության առարկա են դարձել Յու.Բաբանսկու, Ե.Ս.Բերեզնյակի, Մ.Մ.Պոտաշկինի, Պ.Ի.Պիդկասիստիի, Վ.Պ.Սիմոնովի, Յու.Խ.Կոնարժեվսկու, Տ.Ի.Շամովայի և այլոց ուսումնասիրություններում:

Այսպիսով, քննադատական վերլուծության հիման վրա նորամուծությունների հետևանքների կանխատեսման հաշվառմամբ նորարարական գործընթացների կառավարման համալիր կազմակերպումը համարվում է կարևորագույն մանկավարժական հիմնախնդիրներից մեկը, որը հրատապ լուծման կարիք է զգում և գտնվում է գիտնականների ու պրակտիկ մանկավարժների ուշադրության կենտրոնում: Սրանով է պայմանավորված առաջարկվող հիմնախնդրի արդիականությունը:

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԸ** ժամանակակից դպրոցում տեղի ունեցող նորարարական գործընթացների կառավարման տեխնոլոգիաների ուսումնասիրությունն է, դրանց կատարելագործումն ու գիտական հիմնավորումը:

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՕԲՅԵԿՏԸ** ժամանակակից դպրոցի ուսումնադաստիարակչական կառավարման համակարգն է:

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՌԱՐԿԱՆ** ժամանակակից դպրոցում իրականացվող նորարարական գործունեության կառավարման գործընթացն է:

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՎԱՐԿԱԾԸ** ժամանակակից դպրոցում տեղի ունեցող նորարարական գործընթացների կառավարումն արդյունավետ կլինի, եթե.

- նորարարական գործընթացների կառավարումը կառուցվի մանկավարժների՝ այդ ուղղությամբ բարձրամակարդակ պատրաստականության ցանկության վրա,
- նորարարությունների կառավարման գործընթացը հարստացվի արդիական տեխնոլոգիաներով, բացահայտվեն դրա համար անրաժեշտ արդյունավետ կազմակերպական-մանկավարժական պայմանները,
- իրականացվի մշտադիտարկում՝ նորարարական գործընթացներում տեղի ունեցող ժամանակին բացահայտելու և շեղումները շտկելու համար,
- բարձրացվի ղեկավարների մանկավարժական–մասնագիտական պատրաս-տականությունը:

Հետազոտության օբյեկտին, առարկային և առաջ քաշած վարկածին համապատասխան առաջադրվել են հետազոտության հետևյալ խնդիրները.

1. Ներկայացնել ժամանակակից կրթության վերազինման էությունը և նորարարական մանկավարժության ծագման անհրաժեշտությունը:
2. Ուսումնասիրել դպրոցի կառավարման, մենեջմենթի էությունը՝ որպես նորարարական կառավարման ձև, ձևակերպել դրա գիտատեսական հիմքերը:
3. Բացահայտել մենեջերի մասնագիտական-մանկավարժական կոմպետենտութ-յունները նորարարական գործընթացների կառավարման համատեքստում:
4. Ուսումնասիրել մանկավարժական վերլուծության դասական մոտեցումները մանկավարժության մեջ նորարարական գործընթացների կառավարման տեսանկյունից և հիմնավորել դպրոցի մեթոդական աշխատանքների արդյունավետ կազմակերպումը՝ որպես նորարարական գործընթացների կառավարման միջոց:

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆԱԿԱՆ ՀԻՄՔ** են հանդիսացել անձի զարգացման և կրթության մասին Լ.Վիգոտսկու, Պ.Գալպերինի, Վ.Դավիդովի, Վ.Պ. Զինչենկոյի գործունային մոտեցումները, սոցիալական կազմակերպությունների կառավարման ընդհանուր տեսությունները (Ս.Դանել, Մ.Մեսկոն, Ա.Նաումով և այլք), նորարարական գործունեության տեխնոլոգիաներին և անձի ներուժի զարգացմանը նվիրված մի շարք աշխատություններ (Կ.Անգելովսկի, Վ.Վինոգրադով, Պ.Տրետյակով և այլք): Հետազոտության տեսական-մեթոդաբանական հիմք են հանդիսացել կրթության զարգացման ռազմավարության համակարգված հիմքերի մասին փիլիսոփայական դրույթները, մանկավարժության արդիական հիմնադրույթները մանկավարժական մենեջմենթի տեսանկյունից, կրթության մարդաբանական, մարդասիրական գաղափարները:

Որպես հետազոտության նախնական տեսական դիրքորոշումներ են հանդես եկել այն փիլիսոփաների, մանկավարժների, հոգեբանների, սոցիոլոգների գաղափարները, որոնք մշակել են կրթության զարգացման հիմնախնդիրը՝ Լ.Ս.Վիգոտսկի, Բ.Ս.Գերշունսկի, Վ.Վ. Դավիդով, Տ.Ֆ. Կուզնեցով, Կ.Դ. Ուշինսկի և այլք: Մանկավարժական համակարգերի կառավարման տեսությունն ու մեթոդաբանությունը՝ Յու.Վ.Վասիլև, Վ.Ի.Զվերևա, Յու.Ա. Կոնարժևսկի, Վ.Ս. Լազարև, Ա.Մ. Մոիսեև, Մ.Մ. Պոտաշկին, Տ.Ի. Շամովա և այլք, կրթության կառավարման մեջ

մոնիթորինգի տեսական հիմքերն ու գործնական կիրառումը՝ Վ.Գ.Գորբ, Ա.Ն.Մայորով, Օ.Ա.Միտինա, Պ.Ի.Տրետյակով, Տ.Ի.Շամովա և այլք:

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ.**

Հետազոտության խնդիրների լուծման նպատակով կիրառվել են մի շարք մեթոդներ.

- հետազոտվող հիմնախնդրի վերաբերյալ առկա հիմնարար գրականության տեսական վերլուծության մեթոդներ,
- կառավարման պրակտիկայի ուղղությամբ գոյություն ունեցող մանկավարժական առաջավոր փորձի ուսումնասիրման, ընդհանրացման և վերլուծության մեթոդներ,
- դասի վերլուծության և գնահատման սխեմաներ,
- դիագնոստիկ մեթոդներ՝ անկետավորում, հարցում, զրույց, գնահատում, դիտում,
- գծապատկերներ, գծակարգեր:

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՆՈՐՈՒՅԹԸ**

1. ստեղծվել է նորարարական դպրոցի դինամիկ մոդելը, մշակվել են այդ մոդելի ընտրության չափանիշները, հստակեցվել են նրա հիմքում ընկած ներդպրոցական կառավարման, տարբեր իրավիճակներում ներդնելու, կիրառելու սկզբունքները, մենեջերի մանկավարժական-մասնագիտական կոմպետենտության բաղադ-րիչները,
2. հստակեցվել են նորարարական գործընթացների կառավարման փուլերը և ընթացակարգերը, ներդրման ոլորտները,
3. մշակվել է դպրոցի մեթոդական աշխատանքի, ուսուցիչների մասնագիտական կատարելագործման ուղղությամբ իրականացված միջոցառումների, նորարարական գործընթացների արդյունավետ կազմակերպման և վերահսկման, մանկավարժական կոլեկտիվի նորարարական ներուժի զարգացման համալիր ծրագիր, հիմք ընդունելով դպրոցի կառավարման համագործակցության, փոխգործակցության, ռեֆլեքսիվ կառավարման փիլիսոփայությունը՝ հաշվի առնելով ՀՀ դպրոցի առանձնահատկությունները:

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍԱԿԱՆ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ.**

- Ժամանակից դպրոցի կառավարման խնդիրների, մանկավարժական կադրերի շարունակական կրթության, ինքնակրթության, զարգացման և ինքնազարգացման տեսանկյուններից բովանդակային և գործառական վերլուծության են ենթարկված «նորույթ», «նորարականություն», «նորարարական գործընթացներ» հասկացությունները, բացահայտված են դրանց ներդրման հնարավորությունները ՀՀ կրթական տիրույթում:
- Համակողմանիորեն ներկայացված են ՀՀ դպրոցների մեթոդմիավորումների գործունեության արդյունավետության բարձրացման ուղիները և միջոցները, ինչպես նաև մանկավարժական վերլուծության ու ինքնավերլուծության, դպրոցում նորարարական միջավայրի ստեղծման և բարելավման տեխնոլոգիաները նորարարական գործընթացների կառավարման համատեքստում:
- Համաժամանակյա և տարժամանակյա վերլուծության մեթոդներով բացահայտվել են դպրոցներում իրականացվող նորարարական գործընթացների և կառավարման գործունեության բովանդակության մեջ եղած օրինաչափությունները և ՀՀ դպրոցական բնորոշ մասնավոր և ընդհանուր, համընդհանուր դեպքերը:

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ.**

- մշակված և պրակտիկայում փորձարկում անցած կառավարման տեխնոլոգիաները կարող են արդյունավետորեն կիրառվել ՀՀ դպրոցներում,
- հետազոտության արդյունքները կարող են կիրառվել ուսումնական հաստատությունների կազմակերպիչների վերապատրաստման տարաբնույթ դասընթացների ժամանակ,
- աշխատանքը կարող է օգտագործվել որպես ուսումնական փաթեթ՝ բուհում «Նորարարական գործընթացների կառավարման համակարգը դպրոցում» հատուկ դասընթացի կամ սեմինարի համար:

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՓՈՐՁԱՔՆՆՈՒԹՅՈՒՆԸ:**

Տեսական ուսումնասիրությունների արդյունքները փորձարկվել և ներդրվել են Երևանի թիվ 162 հիմնական դպրոցում:

Ատենախոսության շրջանակներում կատարված հետազոտությունների արդյունքները քննարկվել են մի շարք՝ ներբուհական, միջբուհական, միջազգային մասնագիտական գիտաժողովներում:

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՓՈՒԼԵՐՆ ԵՆ:**

- 2008-2009թթ.՝ պրակտիկ գործունեության ընթացքում հիմնախնդրի շուրջ ուսումնասիրությունների կատարում և հետաքրքրող թեմայի հստակեցում՝ որպես Երևանի թիվ 162 հիմնական դպրոցի տնօրեն:
- 2009-2010թթ.՝ դասական և արդիական գիտամանկավարժական գրականության, պարբերական մամուլի, համացանցային նյութերի ուսումնասիրություն և վերլուծում:
- 2010-2011թթ.՝ ատենախոսության շրջանակներում փորձարարական աշխատանքների իրականացում, կատարած ուսումնասիրությունների արդյունքների վերլուծություն:
- 2011թ.՝ տարբեր ուսումնասիրությունների արդյունքների, կատարված փորձարարական աշխատանքների վերլուծության և ընդհանրացման հիման վրա աշխատանքի շարադրում:

**ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎՈՂ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐԸ.**

1. Ժամանակակից դպրոցի նորարարական գործընթացների արդյունավետ կառավարման համար հիմք են մի կողմից ուսուցիչների անձնային և մասնագիտական որակներն ու դրանց զարգացումը, մյուս կողմից՝ նորարարությունների արդիականացումն ու տարածումը: Նորարարական գործընթացների կառավարման արդյունավետությունն ապահովվում է դպրոցի գործունեության կառավարումից դեպի նրա զարգացման կառավարումն անցումով:
2. Կառավարման մշակույթի ձևավորման համատեքստում նորարարական գործունեության կառավարման հեռանկարային գաղափարների ներդրումը կնպաստի կրթական գործընթացի որակի բարելավմանը, մանկավարժական նորույթների յուրացմանը, մանկավարժական կոլեկտիվի անդամների շրջանում նորարարության մասին տեղեկատվության տարածմանը, ուսուցիչների նախաձեռնության խթանմանը, ստեղծագործական որոնողական, փորձա-

գիտական, խորհրդատվական խմբերի ձևավորման, աջակցման նորարարական տեխնոլոգիաների յուրացմանը:

3. Նորարարական գործընթացների կառավարման արդյունավետությունն ապահովվում է կառավարման զարգացնող տեխնոլոգիաների ներդրմամբ, որը հիմնված է նպատակային կառավարման՝ կանխատեսվող արդյունքների ձեռք բերման, նորարարական գործունեության նախագծման, մանկավարժների մասնագիտական որակավորման ատեստավորման, դպրոցի գործունեության որակի գնահատման վրա:
4. Նորարարական գործընթացների կառավարումը ժամանակակից դպրոցում արդյունավետ է առաջավոր մանկավարժական փորձի տարածման, ներդրման, մեթոդական միավորումների, խմբերի արդյունավետ գործունեության միջոցով:

**ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ:** Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից, հավելվածից: Ատենախոսության ընդհանուր ծավալը 159 համակարգչային էջ է:

## *ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ*

**Ներածությունում** տրված է աշխատանքի գիտական ապարատը՝ հետազոտության նպատակն ու խնդիրները, արդիականությունը, մանկավարժական տեսական ու գործնական նշանակությունը, հետազոտության մեթոդները, գիտական վարկածը, օբյեկտն ու առարկան, փորձաքննությունը, պաշտպանության ներկայացվող հիմնական դրույթները:

Ատենախոսության «Կրթության վերազինումը և նորարարական մանկավարժության ծագման անհրաժեշտությունը» խորագրով առաջին գլուխը բաղկացած է երեք ենթագլխից: **«Նորարարական մանկավարժություն, նորարարական գործընթաց, ինովատիկա հասկացությունների ծագումը, զարգացումը և տիպաբանությունը»** վերնագրով **առաջին ենթագլխում**, հիմնվելով մի շարք մանկավարժների, այլ հետազոտողների հայացքների, կարծիքների վրա, վերլուծել, ներկայացրել ենք, թե ինչպես է ծագել մանկավարժական նորարարությունը, ստուգաբանել «ինովացիա», «նորարարություն» «նորարարական գործընթաց» եզրույթները:

21-րդ դարի սկզբին նորարարությունները կրթության բնագավառում սկսեցին ձևավորվել որպես գիտամանկավարժական գիտելիքների նոր ոլորտ, որն ուսումնասիրում է արդիական տեխնոլոգիաները, դպրոցի զարգացման գործընթացները, կրթության պրակտիկան և այլն: Այսօր ինովատիկան գիտության բնագավառ է, որն ուսումնասիրում է կրթության մեջ նորարարական մանկավարժության ստեղծման սկզբունքները: Որպես առանձին գիտական ճյուղ՝ մանկավարժական ինովատիկան այնքան էլ ամբողջական կառուցվածք չունի: Այսօր այն ավելի շատ դիտվում է որպես մանկավարժության երիտասարդ բնագավառ, որը փորձում է բացահայտել իր գիտական օրինաչափությունները, գիտական կառույցը, ձևավորել իր գործունեության սկզբունքները և այլ գիտական բնութագրիչներ:

Նորարարությունները մանկավարժության բնագավառում կարող են նախաձեռնվել ինչպես կառավարման կառույցների, այնպես էլ ունենալ այլ աղբյուրներ: Սակայն մանկավարժական նորարարությունների ծագման և զարգացման հիմնական աղբյուրը մանկավարժական գիտությունն է: Այս գիտության զարգացման ընթացքում, բնականաբար, անխուսափելիորեն փոխվում են կրթության նպատակների, բովանդակության, կրթական գործընթացի մասին պատկերացումները: Արդյունքում մանկավարժությունը գիտնականների միջոցով դարձել է մանկավարժական նորարարությունների շարժիչ ուժ:

Այսօր մանկավարժական նորարարությունը դեռևս գտնվում է կայացման փուլում: Այն պետք է դառնա մանկավարժական գործընթացի որակ, տեսակ: Այդպիսի գործունեությունն անհրաժեշտ է նախապատրաստել ապագա ուսուցիչներին դեռևս բուհում մասնագիտական կրթություն ստանալու ընթացքում:

**Երկրորդ ենթագլուխը** վերնագրված է **«Ընդհանուր կրթության վերազինումը որպես նորարարական գործընթացների ներդրման նախապայման»:** Վերջին տասնամյակում Հայաստանի Հանրապետությունում տեղի ունեցան լուրջ փոփոխություններ, որոնք անդրադարձան նաև կրթական համակարգի վրա: Ներկայումս կրթության համալիր և խորը վերազինումը Հայաստանի կրթական քաղաքականության պարտադիր պահանջն է, դրա գլխավոր ռազմավարական ուղղվածությունը:

Կատարվող փոփոխությունների արագությունը, նոր տեխնոլոգիաների մշակումն ու կիրառումը, աշխատաշուկայի պահանջների, ինչպես նաև աշխատանքային գործողությունների բնույթին ներկայացվող պահանջների փոփոխումը, համակարգչային կրթվածության մակարդակի նկատմամբ պահանջների բարձրացումը բերում է նրան, որ գոյություն ունեցող սոցիալական հարաբերություններում պաշտպանված կարող է լինել միայն կրթված մարդը, նա, ով ունակ է դրսևորելու ճկունություն, անհրաժեշտության դեպքում վերադասավորելու իր գործունեության ուղղվածությունը և բովանդակությունը՝ հարմարեցնելով դրանք նոր պայմաններին:

Կրթական համակարգը, հանդիսանալով հանրային կյանքի և պետական կառուցվածքի կարևորագույն տարր, պետք է ուղղված լինի երկրի ռազմավարական խնդիրների լուծմանը: Կրթության զարգացման նպատակային ծրագրերի հիմնական ռազմավարությունը որակյալ կրթության միջոցով քաղաքացիների պահանջների բավարարումն է, հանրության և աշխատաշուկայի ապահովումը: Դրված նպատակին հասնելու համար անհրաժեշտ է լուծել հետևյալ հիմնախնդիրները՝ կրթական տեխնոլոգիաների և բովանդակության կատարելագործում, կրթական ծառայություններ-ների որակի ապահովման համակարգի զարգացում, կրթական համակարգում կառավարման համակարգի կատարելագործում, կրթական ոլորտում տնտեսական մեխանիզմների կատարելագործում:

Սույն գլխի **«Նորարարական գործընթացները և դրանց կառավարման առանձնահատկությունները»** ենթագլխում հանգամանալից վերլուծված են նորարարական գործընթացի էությունը, կառուցվածքը, կառավարման առանձնահատկությունները ժամանակակից դպրոցի պայմաններում: Նորարարական գործընթացներն արտացոլում են նորի կազմակերպման, կրթադաստիարակչական աշխատանքների բովանդակության ձևավորումն ու զարգացումը:

Զարգացող դպրոցը, որն աշխատում է որոնողական օրակարգով, էապես տարբերվում է այն դպրոցներից, որոնց նպատակը կայուն գործունեությունն իրականացնում է մեկ անգամ և ընդմիշտ ընտրված ավանդական կարգի համաձայն: Այս էական տարբերությունները իրենց որոշակի հետքն են թողնում դպրոցի կառավարման ամբողջական համակարգի վրա: Դպրոցի նորարարական գործընթացները ենթակա են ճկուն, դինամիկ կառավարման:

Նորարարական գործընթացների կազմակերպման գործընթացում ամենակարևոր կառավարման ուղղությունը խորհրդատվությունն է: Այն իր մեջ ներառում է նպատակադրման, վերլուծության, պլանավորված քայլերի, մանկավարժական տեխնոլոգիաների, նորի կազմակերպման, փորձագիտական վերահսկողության, այսինքն՝ կառավարման բոլոր բաղադրիչները: Կառավարելով նորարարական գործընթացը՝ կարելի է կառավարել նաև կոլեկտիվի զարգացումը:

Դպրոցում իրականացվող նորարարական գործընթացների կառավարման ժամանակ գործողությունների մեծ մասի վերջնական արդյունքները քննարկվում են կոլեգիալ՝ նկատի ունենալով ծրագրի տեսլականը: Կարևոր է նկատի ունենալ, որ նորարարական գործունեության ծրագրային ամենախոշոր միջոցառումները մշակվում են խմբային մեթոդով:

Նորարարական գործընթացների արդյունավետ կազմակերպման և վերահսկման համար անհրաժեշտ է մշակել մանկավարժական կոլեկտիվի նորարարական ներուժի զարգացման ծրագիրը: Այդ ծրագիրն իրենից ներկայացնում է այնպիսի մեխանիզմ, որն ապահովում է կառավարման գործընթացի գործառական արդյունավետությունը: Նորարարական գործընթացները կառավարելու ընթացքում ղեկավարների համար կարևոր կառավարման օբյեկտ են համարվում ուսուցիչները, որոնք նորարարական գործընթացներն իրականացնողներն են: Միայն նրանց կողմից նորարարության ընդունումը, ընկալումը և ճշգրիտ գործողությունների կատարումը կարող է հանդիսանալ նորարարական գործընթացների արդյունավետության գրավական:

Կառավարման էությունը նրանում է, որ ուղղված է օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ այնպիսի պայմանների ստեղծմանը, որոնք հնարավորություն կտան հասնելու առաջադրված նպատակներին: Բանիմաց ղեկավարը չպետք է հրապուրվի պահանջներով, այլ պիտի հոգա արդյունավետ պայմանների ստեղծման ուղղությամբ, որոնք անհրաժեշտ են աշխատանքային գործունեության արդյունավետության համար:

**«Կառավարման գիտատեսական հիմքերը նորարարական գործընթացների ներդրման պայմաններում»** վերնագրով **երկրորդ գլուխը** բաղկացած է երկու ենթագլուխներից: Առաջին՝ **«Կառավարում և մանկավարժական մենեջմենթ: Մանկավարժական մենեջմենթը որպես նորարարական կառավարման տեսակ»** ենթագլխում վերլուծված է մանկավարժական գործընթացը կառավարման տեսանկյունով գիտակցելու, նրան խիստ գիտական բնույթ տալու հիմնախնդիրը:

Մանկավարժական գործընթաց ներթափանցած մարդասիրական գաղափարները պահանջում են լրջորեն վերանայել և վերահիմաստավորել ներդպրոցական կառավարման տեսական հիմքերը: Դպրոցի կառավարման ներգործունեության փիլիսոփայությանը եկել է փոխարինելու համագործակցության, փոխներգործության, անդրադարձային (ռեֆլեքսիվ) կառավարման փիլիսոփայությունը, որը դրականորեն

կներգործի նաև դպրոցում իրականացվող նորարարական գործընթացների կառավարման վրա:

Մենեջմենթի տեսությունն արժևորվում է նրանով, որ ունի անձնային ուղղվածություն, երբ մենեջերի (կառավարողի) գործունեությունը կառուցվում է աշխատակիցների նկատմամբ հարգանքի, վստահության հիմքի վրա՝ նրանց համար ստեղծելով հաջողության իրավիճակ: Մենեջմենթի գաղափարների գիտակցումը, դրանց փոխանցումը դպրոցական հիմնախնդիրների ոլորտ հանգեցնում է ինքնուրույն ուղղության մշակման, որը կոչվում է ներդպրոցական մենեջմենթ:

Մանկավարժական մենեջմենթը մանկավարժական համակարգերի կառավարման սկզբունքների, մեթոդների, կազմակերպման ձևերի և տեխնոլոգիական հնարների համալիր է, որն ուղղված է արդյունավետ գործունեությանն ու զարգացմանը: «Նորարարական մենեջմենթ» հասկացության բովանդակությունը կարելի է դիտարկել որպես նորարարությունների կառավարման գիտություն և արվեստ, գործունեության տեսակ և նորարարությունների ոլորտում կառավարական որոշումներն ընդունելու գործընթաց, նորարարությունների կառավարման ապարատ:

Դպրոցի մենեջերի իրականացրած մշտադիտարկման հիմնական նպատակն է նախ և առաջ պարզել, թե նորարարական գործընթացների ներդրման պահին ինչպիսին է դպրոցում ընդհանուր մթնոլորտը, ինչպիսին են պայմանները, ինչպիսի փոփոխություններ կան նորարարության ներդրման պահից սկսված, ինչ փոփոխություններ են նկատվում ուսումնադաստիարակչական գործընթացում, և ինչ ճանապարհով է անհրաժեշտ շարժվել հետագայում և այլն:

**«Մենեջերի մասնագիտական-մանկավարժական կոմպետենտությունը նորարարական գործընթացների կառավարման համատեքստում»** ենթագլխում մեկնաբանվում և վերլուծության են ենթարկվում ժամանակակից ղեկավարին ներկայացվող պահանջները: Ժամանակակից դպրոցի նորարարական գործընթացների կառավարման արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է մենեջերի ընդհանուր կառավարման մշակույթով: Կրթական գործընթացների կառավարման ոլորտում զբաղված անձանց կառավարման մշակույթը նրանց մասնագիտական-մանկավարժական ընդհանուր մշակույթի բաղկացուցիչ մասն է: Մասնագիտական-մանկավարժական մշակույթի ձևավորման մասին ավանդական պատկերացումն առնչվում էր հիմնականում մանկավարժական գործունեության նորմերին, կանոններին, մանկավաժական տեխնիկայի և վարպետության տարրերին: Վերջին տարիներին դրանք ներկայացվում են որպես մանկավարժական արժեք, մանկավարժական տեխնոլոգիա և մանկավարժական ստեղծագործականության մակարդակ:

Նորարարական գործընթացների դպրոցական համակարգ ակտիվ ներթափանցմամբ ղեկավարից պահանջում են հատուկ պատրաստվածություն, անձնային որակներ, որոնք հնարավորություն կտան նրան իր հետևից տանել մանկավարժական կոլեկտիվը, համոզել նորարարությունների անհրաժեշտության մեջ, կարողանալ կառավարել, կազմակերպել այդ գործընթացները:

Դպրոցի ղեկավարի կառավարման մշակույթը անձի ստեղծագործական կառավարչական գործունեության տարատեսակ ձև է, ինքնաիրացման միջոց՝

ուղղված դպրոցի կառավարման մեջ արժեքների և տեխնոլոգիաների ընկալմանը, փոխանցմանը և ստեղծմանը:

Կառավարման մշակույթի կարևորագույն բաղկացուցիչ տարրերից են նորարարական գործունեության զարգացումը և կառավարումը. ծնել հեռանկարային գաղափարներ, որոնց ներդրումը կնպաստի կրթական գործընթացի որակի բարելավմանը, մանկավարժական կոլեկտիվին ոգևորել և խթանել այդ նորույթները յուրացնելու գործընթացը, աջակցել կոլեկտիվի անդամների շրջանում նորարարության մասին տեղեկատվության տարածմանը (իրազեկել նրա նպատակների, էության, յուրաքանչյուր ուսուցչի և աշակերտի համար դրա կարևորության մասին), ձևավորել անհրաժեշտ պահուստների և ծախսերի գնահատման ունակություն, կարողություն, խթանել ուսուցիչների նախաձեռնությունը, ստեղծել ստեղծագործական խմբեր, որոնք ունակ են դառնալու որոնողական, փորձագիտական և կարող են տալ բարձր արդյունքներ, նորարարության յուրացման գործընթացում ներառված ուսուցիչների որակյալ և ժամանակին աջակցման կարողություն (խորհդատվություն, սեմինարներ, փորձի ցուցադրում, պրակտիկումներ, երաշխավորագրեր) և այլն:

Ժամանակակից մենեջերի կառավարման մշակույթի բաղկացուցիչ տարրերից է կոլեկտիվի խթանումը: Այս պարագայում տնօրենի կարևորագույն գործառույթներն են՝ խթանել ուսուցիչների աշխատանքային դրական դրդապատճառները, ուսուցիչների ինքնաիրացման պահանջմուքի բավարարման համար ստեղծել պայմաններ և աշխատանքային արդյունավետ իրավիճակ, որտեղ ձևավորվում և ամրանում են դրական շարժառիթներ, աջակցել ուսուցիչների նախաձեռնությանը, որոնողական աշխատանքներին՝ հնարավորություն տալով նրանց ընտրելու մեթոդական ձեռնարկներ, ուսուցման մեթոդներ և միջոցներ, խրախուսել հեղինակային ծրագրերի ստեղծումը, սեփական նախագծերի, տարաբնույթ մանկավարժական ստեղծագործության ձևերի պաշտպանությունը, դիագնոստիկայի և հետադարձ կապի միջոցով նպաստել ուսուցիչների մասնագիտական գործունեության և անձնային որակների օբյեկտիվ ինքնագնահատականի ձևավորմանը, ստեղծել ստեղծագործական մթնոլորտ, մանկավարժական հաղորդակցման համակարգ, որը կխթանի մանկավարժների ստեղծագործական որոնողական աշխատանքի մեջ ներգրավմանը:

Ատենախոսության **«Մանկավարժական գործընթացի արդյունավետության բարձրացումը և որակի գնահատումը նորարարական գործընթացի կառավարման համատեքստում» երրորդ գլխում** հանգամանորեն քննության են առնված ժամանակակից դպրոցի մանկավարժական գործընթացի որակի բարձրացմանն ուղղված միջոցառումները և գնահատման առանձնահատկությունները նորարարական գործընթացների ներդրման պայմաններում:

Սույն գլխի առաջին՝ **«Մանկավարժական վերլուծության և ինքնավերլուծության դասական մոտեցումները ժամանակակից մանկավարժության մեջ նորարարական գործընթացների կառավարման տեսանկյունից»,** ենթագլխում քննարկվում են դպրոցի կրթադաստիարակչական գործընթացի մանկավարժական վերլուծությունն ու ինքնավերլուծությունը նորարարական գործընթացների ներդրման պայմաններում: Մանկավարժական վերլուծությունը ղեկավարի գործունեության առաջատար

մեթոդներից է: Ներդպրոցական կառավարումը ամբողջական մանկավարժական գործընթացի մասնակիցների նպատակաուղղված, գիտակցված համագործակցությունն է, որը հիմնված է օբյեկտիվ օրինաչափությունների իմացության վրա և իրականացվում է բարձր արդյունքներին հասնելու նպատակով: Կրթադաստիարակչական գործընթացի բարեփոխումների շրջանում մանկավարժական վերլուծությունը է՛լ ավելի է կարևորվում, քանի որ դրանով է սկսվում և ավարտվում ցանկացած նորարարական գործընթացի կառավարման փուլը: Եթե այդ գործընթացներում չկա մանկավարժական վերլուծություն, ապա նորարարական գործընթացների կառավարման հիմնական գործառույթները՝ պլանավորումը, կազմակերպումը, վերահսկումը, կարգավորումը, իրենց զարգացման մեջ չեն ստանում տրամաբանված հիմնավորում և ավարտ:

Նորարարական գործընթացների կառավարման ընթացքում մանկավարժական վերլուծությունը տեղի է ունենում միջնորդավորված՝ հատուկ իրավիճակների միջոցով: Այդ պատճառով մինչև նորարարական գործընթացների իրականացումը, նորարարության կիրառումը դասի, միջոցառման կամ աշակերտների այլ գործունեության մեջ արհեստավարժ մանկավարժը հանդես է գալիս որպես կառավարող, ղեկավար և այդ դիրքերից էլ վերլուծում է գործընթացը՝ հաշվի առնելով մանկավարժական իրավիճակի հիմնական տարրերը:

Նորարարական գործընթացների իրականացման և կառավարման ընթացքում մանկավարժական վերլուծություն անցկացնելու անհրաժեշտություն ծագում է ինչպես նորարարության ներդրման պահին, այնպես էլ ընթացքում և ավարտին: Սկզբնական փուլում մանկավարժական վերլուծությունը նպաստում է անհրաժեշտ պայմանների ստեղծմանը, նորարարության ներդրման պահին իրավիճակի բացահայտմանը: Դրանից հետո իրականացվում է ընթացիկ վերահսկողություն՝ վերլուծելով ներդրման պայմանները, պարզելով նորարարության ազդեցությունը ողջ մանկավարժական գործընթացի վրա, կատարելով շտկումներ, թույլ չտալով շեղվել նախանշված ճանապարհից: Նորարարական գործընթացի եզրափակիչ փուլում մանկավարժական վերլուծությունը կատարում է հետադարձ կապի դեր՝ հնարավորություն տալով պարզելու, թե նորարարությունը որքանով է նպաստել դպրոցի զարգացմանը միտված ծրագրերի իրականացմանը:

«Դպրոցի մեթոդական աշխատանքների կազմակերպումը և դրանց կառավարման առանձնահատկությունները նորարարությունների ներդրման պայմաններում» երկրորդ ենթագլխում լուսաբանվում է դպրոցի մեթոդական աշխատանքների կազմակերպման առանձնահատկությունները ժամանակակից դպրոցում: Դպրոցում նորարարությունների տարածման և ներդրման գործում չափազանց կարևորվում են մեթոդական աշխատանքները, որոնք կազմակերպվում և իրականացվում են հատուկ միավորումների կողմից:

Դպրոցում իրականացվող մեթոդական աշխատանքը (առավելապես մանկավարժական նորարարությունների ներդրման պայմաններում) ուսուցիչների մանկավարժական մշակույթի բարձրացման գրավականն է:

Դպրոցում իրականացվող մեթոդական աշխատանքների կառավարումը կարող է արդյունավետ ընթանալ, եթե նրա խնդիրները, բովանդակությունը, կազմակերպման

հիմքերը հստակորեն և պարզությամբ գիտակցվում են դպրոցի տնօրենի, ուսմասվարի և ուսուցիչների կողմից:

Մեթոդական, նորարարական գործընթացներին ուսուցիչների մասնակցությունը նպաստում է մանկավարժական համակարգի, մանկավարժական գործունեության անհատական ոճի ձևավորմանը:

Դպրոցի մեթոդական խորհուրդը որոշում է նորարարության ներդրման պայմաններում ուսուցիչների մեթոդական որակավորման կատարելագործման ռազմավարությունն ու տակտիկան, այդ գործընթացը դարձնում է կառավարելի: Խորհուրդը որոշում է այն հարցերը, որոնք պետք է քննարկվեն միավորումների և հանձնաժողովների շրջանակներում, մշակում և քննարկում է սեմինարների, պրակտիկումների ծրագրերը, դպրոցի մեթոդական աշխատանքի ընդհանուր ծրագիրը:

Դպրոցի մեթոդական աշխատանքի կազմակերպման ձևերը բազմաթիվ են, դրանք բոլորն էլ նպաստում են նորարարական գործընթացների արդյունավետ կառավարման գործընթացին:

**«Նորարարական կրթական գործընթացի որակի գնահատումը: Դասի համակարգված վերլուծության տեխնոլոգիան»** ենթագլխում ընդգծվում է, որ դպրոցի նորարարական գործընթացների կառավարումն իրականացվում է դրանց մասին գոյություն ունեցող համակարգված գիտելիքների վրա: Այդ նպատակով այն դպրոցներում, որոնք որդեգրել են նորարարական ճանապարհը, ստեղծվում է վերահսկողության համակարգ՝ կրթական գործընթացի արդյունքների արձանագրման և գնահատման, այն տարրերի բացահայտման նպատակով, որոնք ազդել են նորարարական գործունեության արդյունքների վրա: Վերահսկումը նպաստում է կրթական գործընթացի կարգավորման և շտկման հետ կապված որոշումների ընդունմանն ու իրականացմանը՝ այն համապատասխանեցնելով նորարարական գործընթացի պայմաններին: Այս ենթագլխում մանրամասն ներկայացված է դասի համակարգված վերլուծության տեխնոլոգիան, որը թույլ է տալիս արձանագրել ուսուցչի կողմից անցկացված դասի նորարարականության մակարդակը, աշակերտների յուրացրած գիտելիքների որակը: Նորարարական կրթական գործընթացը հանդես է գալիս որպես համակարգ, որի արդյունքն աշակերտների կրթվածությունն է, դաստիարակվածությունն ու զարգացածության մակարդակը:

Ուսումնական պարապմունքների համակարգված վերլուծությունը կառուցվում է դասավանդողի և սովորողի գործունեության համակարգի վերլուծության վրա, որտեղ գործունեության նպատակը վերջնական արդյունքն է, հարաբերությունները մանկավարժական գործընթացում սուբյետ-սուբյեկտային են, բովանդակությունը և գործունեության միջոցները նորարարական բնույթ ունեն:

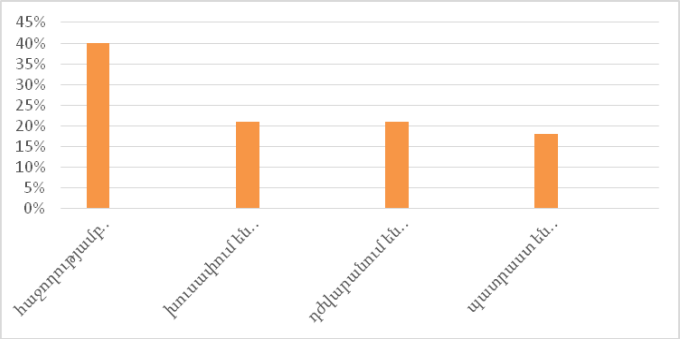
Այսպիսի վերլուծությունը թույլ է տալիս ավելի խորը գնահատելու ոչ թե ձևը, այսինքն՝ արտաքին կաղապարը, այլ դասավանդողի մանկավարժական, իսկ աշակերտի՝ ուսումնական գործունեությունը:

«Դպրոցի կրթադաստիարակչական գործընթացում նորարարական սկզբունքների ներդրման և կառավարման որակի բարձրացման շրջանակներում կատարված հետազոտությունների ուղղություններն ու արդյունքները» լուսաբանված են Երևանի Սիամանթոյի անվան թիվ 162 հիմնական դպրոցում նորարարական զարգացման

ծրագրի ներդման շրջանակներում 2008 թվականից իրականացված հետազոտական աշխատանքները: Ներդպրոցական վերահսկողությունը Երևանի Սիամանթոյի անվան հիմնական դպրոցում իրականացվել է ոչ միայն աշակերտների անհատական զարգացման նպատակով, այլ նաև ուսուցչի անձի ուսումնասիրման, նրա մասնագիտական կարողությունների, կոմպետենտությունների բացահայտման նպատակով: Արդյունքում՝ յուրաքանչյուր ուսուցչի մասնագիտական կարողությունների մասին ձևավորվել է որոշակի պատկերացում, ինչը թույլ է տալիս նրանց մասնագիտական հետագա զարգացման նպատակով ձեռնարկել միջոցառումներ:

Ուսուցիչների մասնագիտական կատարելագործման, ստեղծագործական ներուժի ուղղությամբ 2008-2009 ուսումնական տարվա ընթացքում կատարված ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ նրանց 21 տոկոսը դժվարանում է կրթադաստիարակչական գործընթացում ներդնել նորարարական մանկավարժական տեխնոլոգիաներ, նոր մեթոդիկաներ: Դրանց մեջ մտնում են դպրոցի ուսուցիչների պասիվ, իներտ խմբերը, որոնք մեթոդական, հոգեբանական աջակցման կարիք էին զգում: 21 տոկոսը սեմինարների, մեթոդմիավորման նիստերի և գիտաժողովների ժամանակ խուսափում էին հանրային ելույթներ ունենալուց: Դպրոցի ուսուցիչների 40 տոկոսը հաջողությամբ յուրացնում և արդյունավետորեն ներդնում էին նոր, ժամանակակից մեթոդիկաները, տեխնոլոգիաները, իսկ 18 տոկոսը ոչ միայն ներդնում էին, այլև պատրաստ էին իրենց առաջավոր փորձը փոխանցել և սովորեցնել գործընկերներին /ուսումնասիրվել է 66 ուսուցչի աշխատանք/ [գծապատկեր 1]:

**Գծապատկեր 1. Ուսուցիչների նորարարական-ստեղծագործական ներուժի մշտադիտարման արդյունքները**




Դպրոցի ուսուցիչների մասնագիտական վարպետության բարձրացման, նկատված բացթողումները և անցանկալի երևույթները կանխելու նպատակով կազմակերպվել են մի շարք միջոցառումներ՝ մանկավարժների ինքնակրթություն (մասնագիտական գրականության ընթերցում և վերլուծություն, քննարկում մեթոդմիավորումների, սեմինարների ընթացքում և այլն), վերապատրաստման դասընթացներ, մասնակցություն տարաբնույթ մրցույթների, մեթոդական հանդեսների,

ցուցահանդեսների, ելույթներ մեթոդական խորհրդակցությունների, մանկավարժական խորհուրդների, գիտամանկավարժական կոնֆերանսների ընթացքում, ստեղծագործական հաշվետվությունների ներկայացում, փորձի ներկայացում ու ընդհանրացում և այլն:

Այս աշխատանքներին հաջորդող մշտադիտարկումների ընթացքում նկատվեց կրթադաստիարակչական գործընթացի ստեղծագործականության որոշակի աշխուժություն:

Ուսուցիչների մասնագիտական կատարելագործման ուղղությամբ իրականացված միջոցառումներն ակնհայտորեն արդյունավետ էին, և նկատվում էր մասնագիտական ակնհայտ առաջընթաց:

Կատարված դասալսումները և հատուկ նպատակով իրականացված ուսումնասիրությունները փաստում են, որ ընտրված աշխատանքների համակարգն արդյունավետ է եղել: Դասերն իրականացվում են գրագետ կառուցվածքով՝ համապատասխանեցնելով անձնակողմնորոշիչ կրթության սկզբունքներին, ունեն արդյունավետ կառուցվածք և տեմպ, կիրառվում են ժամանակակից մանկավարժական տեխնոլոգիաներ՝ խաղային, առողջապահական, զարգացնող և այլն: Մշտադիտարկումների ընթացքում բացահայտել ենք նաև բացթողումներ, որոնք քննարկվել են առարկայական մեթոդմիավորումներում. դրանք, ըստ պատճառների, դասակարգվել են, մշակվել հատուկ շտկողական պլաններ, որոնք իրականացվել են ողջ ուսումնական տարում: Նորարարությունների ներդրման ընթացքի վերլուծությունը թույլ է տալիս հանգել այն եզրակացության, որ դպրոցում իրականացվող նորարարական գործունեությունը բարելավվել է կրթադաստիարակ-չական գործընթացի որակը՝ թե՛ աշակերտների, թե՛ ուսուցիչների համար ստեղծելով որոնողական-ստեղծագործական գործունեության բարենպաստ դաշտ: Նվազել են աշակերտների կողմից թույլ տրված իրավախախտումների թիվը, բարելավվել է աշակերտների կարգապահությունը, գիտակցական մասնակցությունը դպրոցի կողմից կազմակերպված խմբակների աշխատանքներին:

## ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Մեր ատենախոսության հիմնախնդրի շուրջ կատարած հետազոտության շրջանակներում կատարելով մի շարք տեսական ուսումնասիրություններ և փորձարարական հետազոտություններ, հանգել ենք հետևյալ եզրակացություններին.

1. Նորարարական մանկավարժության ծագման համար հիմք հանդիսացան նախ և առաջ 20-րդ դարի վերջում կրթության համակարգում իրականացված վերակառուցման գործընթացները, որոնք հնարավոր չէ պատկերացնել առանց նորարարական տեխնոլոգիաների ներդրման: Կրթության լայնածավալ բարեփոխումների, նորագույն ուսուցման և դաստրարակության մեթոդների, նորարարական տեխնոլոգիաների կիրառման միտումները չէին կարող շրջանցել ՀՀ կրթական համակարգը: Նորարարական գործունեության կազմակերպման, կառավարման հիմնախնդիրը սկսեցին դնել գիտական հիմքերի վրա, հաշվի առնելով

ոչ միայն կրթության պահանջները, այլև մանկավարժության հարակից գիտությունների զարգացման միտումները:

2. Մանկավարժական նորարարությունները ենթարկվում են բովանդակային և գործառնական փոփոխությունների կրթության շարունակական զարգացման, նրա նպատակների, բովանդակության վերանայման, վերագնահատման, վերաարժևորման գործընթացում: Այդ համատեքստում բուն մանկավարժական գիտությունը դառնում է մանկավարժական նորարարությունների շարժիչ ուժ թե՛ ուսուցման, թե՛ դաստիարակության, թե՛ ներդպրոցական կառավարման ոլորտներում:

3. Մանկավարժական կոլեկտիվի նորարարական ներուժի գնահատման գործընթացային մոտեցումը հնարավորություն է ընձեռում ոչ միայն փոխել, բարեփոխել կրթության բովանդակությունը, կազմակերպման ձևերը, աշխատանքի մեթոդները նորարարությունների յուրացման և ներդրման գործընթնացում, զարգացնել նրանց մանկավարժական-մասնագիտական կոմպետենտությունը, բարձրացնել դպրոցի ուսուցիչների նորարարականության ընկալունակության ռեֆլեքսիվ մակարդակը, այլև բարելավել նրանց նորարարական գործունեության մանկավարժական-կազմակերպչական պայմանները:

4. Դպրոցում իրականացվող նորարարական գործընթացները կառավարելու ընթացքում առաջին պլան է մղվում հետադարձ կապի ապահովումը, որը պայման է և արդյունք համագործակցային-ժողովրդավարական կառավարման սկզբունքների կիրառման համար: Ուսուցիչների մանկավարժական-մասնագիտական կոմպետենտությունը կարող է պահանջվող, այժմեական սկզբունքներով զարգանալ ուսուցիչների նորարարական գործունեություն ծավալելու մշակույթի ձևավորման պարագայում, որը ենթադրում է մանկավարժահոգեբանական ռեֆլեքսիայի, քննադատական մտածողության, ստեղծագործական նպատակադիրքորոշման բարձր մակարդակ:

5. Նորարարական գործունեություն ծավալելու մշակույթի ձևավորումը ենթադրում է դպրոցի մենեջերների և աշխատակիցների, ընդհանարապես ուսուցիչների նորարարությունների նկատմամբ անձնական շահագրգռվածություն և հետաքրքրություն ճանաչողական, հեռանկարային և մասնագիտական պահանջմունքների մակարդակներում:

6. Դպրոցի կառավարման մշակույթի կարևոր բաղադրիչ է նորարարական գործունեություն ծավալելու, աշխատակիցներին նորարարական գործունեության մեջ ներգրավելու, նրանց նորարարական ձեռնարկները խթանելու կոմպետենտությունը, առ այն, որ կառավարման մշակույթն այնպիսի կարևոր բաղադրիչների, գործառույթների համալիր է, որն իր բնույթով ապահովում է նորարարական գործընթացների ներդրման արդյունավետ կազմակերպումն ու դրանց կառավարման արդյունավետությունը: Ոչ պակաս նշանակություն ունի մենեջերի, ղեկավարի մասնագիտական կոմպետենտությունը, առանց որի դպրոցի զարգացման հեռանկարները չեն կարող իրատեսական լինել:

7. Դպրոցի նորարարական տեխնոլոգիաներով կառավարումը ենթադրում է կառավարման գործառույթների, բովանդակության փուլային վերլուծություն, դպրոցի աշխատակիցների վերլուծական և ինքնավերլուծական կարողությունների բարձր մակարդակ, փոխգործակցության, համագործակցության ձևավորված մշակույթ:

8. ժամանակակից դպրոցում կազմակերպվող մեթոդական աշխատանքները բազմաբնույթ են և իրենց հիմնական գործառույթների հետ մեկտեղ կատարում են ամենակարևոր գործառույթը. նպաստում են նորարարական գործընթացների կառավարմանը՝ այն դարձնելով արդյունավետ:

**Ատենախոսության հիմնական դրույթները արտացոլված են հետևյալ հրապարակումներում.**


1. Ստեփանյան Ա.Հ., Գալստյան Շ.Հ., Մանկավարժական նորարարություն, «Մանկավարժություն» գիտամեթոդական ամսագիր N 5, Երևան 2011թ., էջ 56-60:
2. Ստեփանյան Ա.Հ., Գալստյան Շ.Հ., Մանկավարժական վերլուծության և ինքնավերլուծության դասական մոտեցումները ժամանակակից մանկավարժության մեջ, «Մանկավարժական միտք» ամսագիր, թիվ 3-4, Երևան 2011թ., էջ 32-40:
3. Ստեփանյան Ա.Հ., Նորարարական գործընթացների ներդրման նախապայմանները, «ՀՀ սոցիալ-տնտեսական կայուն զարգացման հիմնախնդիրները» գիտական հոդվածների ժողովածու, թիվ 3(15), Երևան 2012թ., էջ 79-88:
4. Ստեփանյան Ա.Հ., Մանկավարժական մենեջմենթը որպես նորարարական կառավարման տեսակ, «ՀՀ սոցիալ-տնտեսական կայուն զարգացման հիմնախնդիրները» գիտական հոդվածների ժողովածու թիվ 4(16), Երևան 2012թ., էջ 226-231:
5. Ստեփանյան Ա.Հ., Ներառական կրթության գործընթացում ուսումնադաստիարակչական աշխատանքի ղեկավարման որակի բարձրացման նորարարական ուղիների հետազոտումը, «Հատուկ կրթության հիմնախնդիրներ» գիտամեթոդական հանդես N 3 , Երևան 2015թ., էջ 125-131:
6. Ստեփանյան Ա.Հ., Հովհաննիսյան Ա.Վ., Մենեջերի մասնագիտական մանկավարժական կոմպետենտությունը նորարարական գործընթացների կառավարման համատեքստում, «Մանկավարժական միտք» ամսագիր, Երևան 2015թ., էջ 277- 281:

**СТЕПАНЯН АННА ГАМЛЕТОВНА**
**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности “Теория и история педагогики”-13.00.01.

Защита диссертации состоится 28.04.16.г. в 12:00 на заседании специализированного Совета 020 ВАК при Армянском государственном педагогическом университете им. Х.Абовяна, по адресу: 0010, г. Ереван, ул.Тигран Мец 17.

## РЕЗЮМЕ

**АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ:** Современный процесс глобализации, прогрессивное развитие общества, кардинальные изменения, активизация воздействия культуры обусловливают изменения и в социальных системах. Эти процессы влияют и на образовательные реформы: новая методология, новые концептуальные подходы, внедрение новейших технологий, переосмысление образовательных концепций, новые формы организации образовательных процессов, а также содержательные изменения в сфере управления процессом образования. Эти вопросы тесно связаны с проблемой внедрения инноваций в структуру управления, так как, если в процессе внедрения инновационных процессов не реформируется и не соответствует предъявленным требованиям процессу управления, то он будет тормозить инновационные процессы. Эта область управления школой пока не исследована. Актуальность диссертационной работы обусловлена необходимостью прогнозирования инновационных процессов, оптимизации процесса управления в инновационном развитии учебного заведения.

**ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Исследование технологий управления инновационными процессами в современной школе, их совершенствование и научное обоснование.

**ГИПОТЕЗА ИССЛЕДОВАНИЯ**

Предполагается, что управление инновационными процессами в современной школе будет эффективным, если:

- будет опираться на мотивацию учителей,
- процесс управления обогатить современными технологиями, выявить необходимые для этого организационно-педагогические условия,
- осуществить мониторинг для своевременного выявления и коррекции отклонений,
- повысить педагогическую профессиональную подготовку руководителей.

**НАУЧНАЯ НОВИЗНА ИССЛЕДОВАНИЯ:**

1. Создана динамическая модель инновационной школы, разработаны принципы их применения, внедрения в различных ситуациях, лежащие в ее основе, компоненеты педагогически-профессиональной компетенции менеджера.
2. Определены этапы и процедуры управления инновационными процессами.
3. Разработана комплексная программа совершенствования методической работы школы, организации и контроля инновационных процессов, с учетом особенностей философии интерактивного, рефлексивного управления школы, применительно к образовательной системе РА.

**НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ:**

- Научно-экспериментальным путем обоснованные и представленные технологии управления инновационными процессами внедряются в развитие теории управления, способствуя созданию инновационной среды в современной школе,
- теоретически выявлена закономерная связь между инновационными процессами современной школы и развитием содержания управления образования,
- принципы управления инновационными процессами интерпретированы в контексте личностно-ориентированного педагогического процесса.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ:**

- разработанные и экспериментальным путем апробированные технологии управления могут быть применены в школах РА как эффективные технологии управления,
- результаты исследования могут быть использованы на различных курсах повышения квалификации руководителей, менеджеров школ,
- работа может быть использована как материал спецкурса “Управление инновационными процессами в школе” в вузах.

В первой главе рассмотрена обусловленность возникновения инновационной педагогики современными реформами в сфере образования.

Во второй главе изучены научно-теоретические основы управления в условиях внедрения инновационных процессов.

В третьей главе рассмотрены проблемы повышения эффективности и оценки качества педагогического процесса в контексте управления инновационными процессами.

В заключении обобщены практические и теоретические результаты диссертационной работы, представлены соответствующие рекомендации и предложения.

**Апробация результаты исследования** были обсуждены на совместных заседаниях кафедры профессионального образования и прикладной педагогики, теории и истории педагогики в АГПУ им. Хачатура Абовяна, научных конференциях в АГПУ им. Хачатура Абовяна.

**Содержание исследования** отражено в структуре диссертации, которая состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Объём диссертации составляет 159 компьютерных страниц.

По теме диссертации опубликовано 6 статей.

**ANNA HAMLET STEPANYAN**
**THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROCESSES AT MODERN SCHOOL**

Thesis for getting a degree of Candidate of Pedagogical Sciences, specialty "The Theory and History of Pedagogy" -13.00.01.

The thesis defense will be held on 28th, 2016, at 12:00 p.m., at the meeting of the Specialized Committee 020 SCC at Armenian State Pedagogic University after Kh. Abovyan (address: 17 Tigran Mets Str., 0010 Yerevan).

## SUMMARY

**THE RELEVANCE OF RESEARCH.** Modern globalization process, progressive development of society, fundamental changes, activation of the impact of culture cause changes in social systems. These processes influence the educational reforms: a new methodology, new conceptual approaches, introduction of new technologies, rethinking of educational concepts, new forms of the organization of educational process, as well as substantial changes in the management of the education process. These issues are closely connected with the problems of innovation in the management structure, as if the introduction of innovative processes is not reformed during the process and does not correspond to the requirements of the management process, it will slow down innovation processes. The area of school management has not been investigated. The relevance of the thesis is due to the necessity of forecasting of innovative processes in the modern school, with the aim of optimizing the management process in the innovative development of school.

**THE PURPOSE OF THE RESEARCH:** The study of innovative process management technology in the modern school, their improvement and scientific substantiation.

**THE HYPOTHESIS OF RESEARCH.** It is assumed that the management of innovation processes at the modern school will be productive if:

- It will be based on the motivation of teachers,
- enrich the management process by modern technologies, reveal the necessary organizational and pedagogical conditions,
- improve pedagogical professional training of managers

**THE SCIENTIFIC NOVELTY OF THE RESEARCH:**

1. a dynamic model of the innovative school is created, the principles of its implementing and inputing in different situations based on it are developed,
2. the steps and procedures of managing innovative processes are determined,
3. a complex program to improve the methodological work of the school, organization and control of innovation processes is worked out, with view of peculiarities of the interactive, reflexive philosophy of school management, in relation to the educational system of the RA.

**SCIENTIFIC AND THEORETICAL SIGNIFICANCE OF THE RESEARCH:**

- Scientific and experimentally grounded and presented technology can be implemented effectively in the development of the theory of management, helping to create an innovative environment at modern school,
- Regularities between innovative processes of the modern school and content of the management are theoretically grounded and interpreted in the context of personally-oriented pedagogical process.

**PRACTICAL SIGNIFICANCE OF THE RESEARCH:**

- Developed and experimentally tested technologies can be applied to the RA Schools as effective management of technology,
- The results of the research can be used on a variety of training courses to improve the qualifications of principals,
- The research can be used as the material for the special course "Management of innovative processes at school" in the universities.

***The first chapter*** includes the conditioned arising of innovative pedagogy by modern reforms in the education sphere.

***The second chapter*** studies the scientific and theoretical bases of management in the conditions of the introduction of innovative processes.

***The third chapter*** deals with problems of increasing the effectiveness and evaluating the quality of educational process in the context of the management of innovation processes.

The conclusion summarizes the theoretical and practical results of the thesis, presents the appropriate recommendations and proposals.

**The approbation of the research.**

The results of the research were discussed at at the departments of Vocational Training and Applied Pedagogy, Theory and History of Education in ASPU after Khachatur Abovyan as well as at different scientific-pedagogical conferences in ASPU after Khachatur Abovyan.

The content of research is reflected in the structure of the thesis, which consists of an introduction, three chapters, conclusions, bibliography and appendices. The thesis consists of 159 computer pages.

On the topic of the dissertation published 6 articles.