

**Հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում
մանկավարժական և ղեկավար աշխատողների միջև արդյունավետ
համագործակցության անհրաժեշտությունը**

**Գագիկ Էմինյան
Լիլիթ Բաղդասարյան**

DOI: <https://doi.org/10.58726/27382915-2023.1-488>

Հանգուցային բառեր. ներդպրոցական վերահսկողություն, արդյունավետություն, համագործակցային մշակույթ, համատեղ միջոցառում, փոխադարձ դասախոսում, համադպրոցական աշխատանք

Լսելիք: Տարբեր աղբյուրները և մեր ունեցած երկարամյա մանկավարժական ու վարչական աշխատանքային փորձը թույլ են տալիս պնդելու, որ հանրակրթության բնագավառում տեղի ունեցող օրենսդրական փոփոխությունները տարբեր կերպ են ընկալվում ուսումնադաստիարակչական աշխատանքներն իրականացնող սուբյեկտների կողմից: Ավելին՝ առանձին դեպքերում այդ փոփոխությունների տարաբնույթ մեկնաբանությունները յուրօրինակ անջրպետ են առաջացնում վարչական և մանկավարժական աշխատողների միջև: Հոդվածում անդրադարձել ենք վարչական և մանկավարժական աշխատողների միջև համագործակցության հիմնախնդրին՝ ուսումնասիրություններ կատարելով սոցիալական հարթակներում, ինչպես նաև քաղաքային և գյուղական համայնքների հիմնական, միջնակարգ և ավագ դպրոցներում, մասնավորապես Վանաձոր խոշորացված համայնքի թիվ 13 ավագ, թիվ 27 հիմնական, Տավուշի մարզի Ն. Ծաղկավանի միջնակարգ դպրոցներում:

Հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում մանկավարժական աշխատողների, ինչպես նաև ղեկավար (վարչական) աշխատողների միջև արդյունավետ համագործակցային մշակույթի ձևավորումը և ամրապնդումը անհրաժեշտ նախապայման են ուսումնադաստիարակչական աշխատանքների արդյունավետ կազմակերպման գործում: ԽՍՀՄ փլուզումից հետո հանրակրթության ոլորտում չդադարող բարեփոխումները, համաշխարհայնացումը, բարոյական արժեքների փոփոխություններն անդրադարձել են նաև ուսումնական հաստատություններում մանկավարժական և վարչական աշխատողների աշխատանքային փոխհարաբերությունների վրա: Վերաբերյալ փոփոխությունները ենթադրում էին նաև կառավարման ժողովրդավարական համակարգի ներդրման անհրաժեշտությունը: Այդ ուղղությամբ իրականացվեցին բազմաթիվ նորարարական մոտեցումներ, այդ թվում՝

ուսուցիչների մասնակցությունը դպրոցի կառավարմանը, տնօրենի, ուսուցչի ընտրությանը և այլն:

Հարկ է ի սկզբանե նշել, որ «կրթադաստիարակչական գործընթացի կառավարումը հատուկ մտածողական բազմատեսակ գործունեության կազմակերպում է, որ իրականացվում է ղեկավարող սուբյեկտի կողմից գիտականորեն հիմնավորված և կազմված պլանների, հրահանգների, կարգապահական նորմերի, աշխատանքների բաժանման, կոորդինացման, կարգավորման հսկման, արդյունքների սահմանման ու գնահատման ճանապարհով և ուղղված է անհատի կրթության, դաստիարակության ու զարգացման խնդիրների լուծմանը» [1, 91]:

Կարող ենք արձանագրել, որ միշտ էլ կարևոր է եղել ուսուցիչների և վարչական աշխատողների միջև համագործակցությունը: Թեպետ ներկայումս ակնհայտ է, որ ուսուցիչների կողմից սոցիալական տարբեր հարթակներում տարրական և տարաբնույթ հարցադրումների պարբերական հրապարակումները խոսում են փոխվստահության բացակայության և դրանից բխող համագործակցության ոչ լիարժեքության մասին: Սոցիալական հարթակներում կարող ենք գտնել բազմապիսի և բազմաբնույթ հարցադրումներ ուսուցիչների կամ մանկավարժական աշխատողների կողմից: Այդ հարցադրումների իրական հասցեատերերը, ենթադրվում է, տվյալ ուսումնական հաստատությունների տնօրեններն են:

Բերենք մի քանի հարցադրումների օրինակներ.

«Բարի երեկո, սիրելի կոլեգաներ, ո՞վ կարող է հստակ ինֆորմացիա տալ, ֆիզարձակուրդում գտնվելիս կարող եմ ատեստացիա անցել»:

«Խմբակիցներ ջան, եթե ես 4 ամսվա աշխատող եմ ու այսօր ազատման դիմում եմ գրելու, ինձ վերջնահաշվարկ տալո՞ւ են, թե՞ միայն այս ամսվա կես աշխատավարձը»:

«Ընկերներ ջան, ողջույն, որ խնդրեմ կասեք հայոց լեզվի և մայրենիի թելադրության գնահատման չափանիշները»:

Այս ամենը վկայում է, որ ուսուցիչների և վարչական աշխատողների միջև ցանկալի փոխվստահության մթնոլորտը բացակայում է: Ըստ էության հաճախ այդ ամենը կարելի է պատճառաբանել նաև պաշտոնի անձնագրերով, կանոնադրական և իրավական նորմերով կարգավորվող աշխատակիցների իրավունքների և պարտականությունների չիմացությամբ:

Վերոհիշյալը փաստելու համար ներկայացնենք հանրակրթական ուսումնական հաստատության տնօրենի պաշտոնի անձնագրում նշված մի քանի կարևոր դրույթներ.

«1) իրականացնում է հանրակրթական ուսումնական հաստատության (այսուհետ՝ Հաստատություն) ուսումնադաստիարակչական գործըն-

թացի համակարգումն ու մեթոդական ղեկավարումը.

- 4) պլանավորում է Հաստատության աշխատանքը՝ մշակում է ուսումնադաստիարակչական աշխատանքների տարեկան պլանը և ներդպրոցական վերահսկողության պլանը.
- 7) ապահովում է հաստատության գործընթացին վերաբերող զարգացման ծրագրի, ուսումնադաստիարակչական աշխատանքների տարեկան աշխատանքային պլանի և այլն նորմատիվային փաստաթղթերի պահանջների կատարումը.
- 11) ապահովում է սկսնակ ուսուցիչներին մասնակցությունը մասնագիտական աջակցություն ստանալու գործընթացին» [3]:

Հանրակրթական ուսումնական հաստատության տնօրենի հավաստագրման հարցաշարում ընդգծվում է, որ դպրոցի տնօրենը կառավարման ձևերի մեջ պիտի ընտրի կառավարման ժողովրդավարական սկզբունքը, սակայն ելնելով սեփական փորձից՝ ընդգծում ենք, որ հաճախ նման ոճը հանգեցնում է ղեկավարի նկատմամբ որոշ անվստահության դրսևորումների: Քիչ չեն դեպքերը, երբ ուսուցիչները տեղյակ չեն դպրոցավարության սկզբունքներին, նորմատիվային փաստաթղթերին, կառավարման ձևերից բխող մանկավարժական գործունեության առանձնահատկություններին, ինչի արդյունքում ավելի հաճախ հանդիպում ենք այնպիսի ուսուցիչների և մանկավարժական աշխատողների, ովքեր ուղղակի կատարում են այս կամ այն հրահանգը՝ առանց դրա իրական իմաստն ըմբռնելու: Դրա արդյունքում ունենում ենք ոչ մտիվացված, չպրպտող, շատ բաների նկատմամբ անտարբեր ուսուցիչ:

Նշենք որ Հանրապետության «Հանրակրթության մասին» օրենքի 27-րդ հոդվածով սահմանվում են իրավունքներ, որոնք ենթադրում են համագործակցային փոխհարաբերություններ:

Այսպես, իրավունք ունի՝

- «1) մասնակցելու ուսումնական հաստատության կառավարմանը՝ Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ և ուսումնական հաստատության կանոնադրությամբ սահմանված կարգով.
- 2) ընտրելու և ընտրվելու համապատասխան պաշտոններում և կառավարման համապատասխան մարմիններում. <...>
- 4) բողոքարկելու ուսումնական հաստատության ղեկավար մարմինների հրամանները, որոշումները և կարգադրությունները՝ Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ սահմանված կարգով. <...>
- 10) իր շահերի պաշտպանության նպատակով ստեղծելու կազմակերպություններ, արհմիություններ կամ անդամակցելու դրանց՝

Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ սահմանված կարգով...» [4]:

Այդ վիճակի պատճառներն են.

1. մանկավարժական և վարչական աշխատողների հետ միաժամանակյա վերապատրաստումների բացակայությունը,
2. դպրոցի կադրերի վերապատրաստման ծրագրերի ոչ լիարժեքությունը,
3. մանկավարժական կադրերի ընտրության ոչ կատարյալ լինելը (մասնագիտական մակարդակի ստուգում գոյություն չունի):

Վերոբերյալի հետևանքով դպրոցի աշխատակիցները լիարժեք պատրաստ չեն մասնակցելու դպրոցի կառավարման գործընթացին, նրանց մոտ ձևավորված չեն համագործակցային հմտությունները և կարողությունները, նրանք ի վիճակի չեն ադեկվատ գնահատելու վարչական աշխատողներին, ինչը խոչընդոտ է հանդիսանում համագործակցությունն իրականացնելիս:

Կառավարումը գործունեություն է, որն ուղղված է որոշումների կայացմանը, կազմակերպմանը, վերահսկմանը, նպատակին համապատասխան կառավարման օբյեկտի կարգավորմանը, հուսալի տեղեկատվության հիման վրա արդյունքների վերլուծմանը և ամփոփմանը, տարբեր մարդկանց ղեկավարմանը՝ պահպանելով գործունեության ռեժիմը, կառուցվածքը, նպատակի և ծրագրի իրականացումը [3, 14]:

Հետևաբար, միասնական մոտեցումների բացակայությունը խաթարում է ղեկավարման ժողովրդավարական ոճը, ինչը հանգեցնում է փոխվստահության կորստի և ոչ ցանկալի վերջնարդյունքի: Հարկ է նշել նաև, որ ուսուցիչների սոցիալական վիճակը (չնայած այն հանգամանքին, որ այժմ փորձ է արվում ուսուցիչների կամավոր ատեստավորման, տարակարգի շնորհման ներդրման միջոցով այն բարելավվելուն) ևս խոչընդոտում է լիարժեք համագործակցությանը: Նշված հանգամանքներում ՀՀ ԿԳՄՍ նախարարի 05.12.2022 թ. N 76 հրամանից բխող կատարողականների ապահովման խնդիրը ավելի ակնհայտ կդարձնի խնդրառու հարցը: Ուսումնական հաստատություններում ուսումնադաստիարակչական աշխատանքների տարեկան համադպրոցական պլանը նպատակառոտղված է դպրոցի գործունեության լիարժեք կազմակերպմանը: Այն արդյունավետ կլինի, եթե տեղի ունենա աշխատանքի հստակ բաժանում տնօրենի տեղակալների, ԴԱԿ-ի, առարկայական մեթոդական միավորման նախագահների, դաստեղների և այլ մանկավարժական աշխատողների միջև, ինչպես նաև առանձին ստորաբաժանումների տարեկան աշխատանքային պլանները պիտի համաձայնեցված լինեն միմյանց հետ: Սակայն վերլուծելով «lib.amedu.am» կայքում հասանելի աշխատանքային պլանները՝ ակնհայտ կդառնա, որ դրանք գրեթե նույնաբովանդակ են, չունեն

չափելիության որևէ մեխանիզմ: Այնինչ դրանք պիտի բխեն ինչպես ամեն մի դպրոցի զարգացման հեռանկարային, ինչպես նաև համադպրոցական տարեկան աշխատանքային պլաններից: Ներկա վիճակը ոչ արդյունավետ փոխհամագործակցության արդյունք է: Բոլոր փաստերը հաստատում են այն կարծիքը, որ մանկավարժական աշխատողներն իրենց հուզող հարցերի պատասխանները գտնելու նպատակով շատ դեպքերում ապավինում են սոցիալական ցանցին: Սակայն այն պատասխանները, որոնք կարող ենք տեսնել սոցիալական հարթակներում, միշտ չէ, որ ճշմարիտ են:

Ուստի՝ խիստ կարևորելով՝ հարկ է նշել, որ մենեջմենթը մարդկանց հետ վարվելու միջոց է, ձև, կառավարման արվեստ և հեղինակություն, պահանջում է հատուկ հմտություն, ինչպես նաև վարչական հմտություններ [2, 15]:

Վերոբերյալից կարելի է հանգել այն գաղափարին, որ ներդպրոցական վերահսկողական մեխանիզմների մշակման, ներդրման և վերլուծության տեսանկյունից այդ համագործակցային աշխատանքներն ավելի արդյունավետ դարձնելու նպատակով անհրաժեշտ է ընտրել այնպիսի գործիքակազմ, որը հնարավորություն կտա ոչ միայն զարգացման ծրագրով նախատեսված աշխատանքների կատարման գործընթացի վերահսկմանը, այլև լուրջ խթան կհանդիսանա հաշվետվողականության բարձրացման համար: Այդպիսով կխթանենք նաև S2S գործիքակազմի արդյունավետ ներդրմանը և կիրառմանը, ինչպես նաև վերահսկողական աշխատանքների թվայնացմանը (այդ թվում՝ արխիվացմանը): Վերջինս կարելի է պահպանել նաև աշխատողի անձնական աշխատանքային թղթապանակում՝ որպես աշխատանքային պարտականությունների կատարման արդյունք, որը կարող է կիրառվել որպես աշխատողների աշխատանքային բնութագրի կազմելու և տրամադրելու, խրախուսելու կամ կարգապահական տույժի ենթարկելու միջոց: Այնուամենայնիվ, առողջ համագործակցության պարագայում կբարելավվի ոչ միայն մարդկային շփումների մշակույթի մակարդակը, այլ նաև կբարձրանան փոխվստահության մթնոլորտը և արդյունավետ աշխատանքային գործունեությանը: Հետևաբար՝ նման մեխանիզմների ներդրումը ոչ միայն կնպաստի մանկավարժական աշխատողների աշխատանքային գործունեության և առկա իրավիճակի հստակեցմանը, այլև դրանց հիման վրա տարեկան և զարգացման հեռանկարային ծրագրերի կազմման և այդ ծրագրերով նախատեսված աշխատանքների կատարողականի, ներդպրոցական վերահսկողության աշխատանքների կազմակերպման գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանը:

Խնդիրը լուծելու համար ղեկավար աշխատողներին առաջարկում ենք նաև մեր փորձը.

- որոշումների կայացման տարբեր եղանակներ.

- ✓ միանձնյա,
- ✓ կոլեկտիվի հետ համատեղ,
- ✓ նախագիծ պատրաստել, ապա ներկայացնել քննարկման,
- ✓ առաջարկել, որ մյուս աշխատակիցներն իրենց նախագիծը ներկայացնեն քննարկման,
- կազմակերպել փոխադարձ դասալսումներ ուսուցիչների և համատեղությամբ ուսուցիչ աշխատող վարչական աշխատողների միջև. այն ոչ միայն դիդակտիկական, այլև հոգեբանական նշանակություն ունի (դասալսումն իրականացնում է տնօրենն ուսուցչի մոտ և հակառակը),
- լինելով մասնակիցը՝
 - ✓ հրավիրել կլոր սեղաններ,
 - ✓ կազմակերպել կոլեկտիվի ժամանցը, հանգիստը (այցելություններ, ճանապարհորդություններ, էքսկուրսիաներ և այլն),
 - ✓ կազմակերպել հասարակական հանրագուտ աշխատանքներ:

DOI: <https://doi.org/10.58726/27382915-2023.1-488>

Գրականություն

1. Ասատրյան Լ., Կարապետյան Ա. Ս., Ասատրյան Մ. Ա., Յուլյան Թ. Ֆ., Կրթության համակարգի կառավարման հիմունքները, Երևան, «Զանգակ-97», 2003, 224 էջ:
2. Байтасов Р., Управление образовательным учреждением, 2017. - 330 с.
3. Зайцев В.С., Управление образовательными системами. Краткий курс лекций для студентов заочной формы обучения: учебное пособие. Челябинск: Изд. ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 90 с.
4. <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=174349>
2. <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=165006>

Необходимость эффективного сотрудничества между педагогическим и управляющим персоналом в государственных образовательных учреждениях

Гагик Эминян
Лилит Багдасарян

Резюме

Ключевые слова: *внутришкольный контроль, эффективность, культура сотрудничества, совместное мероприятие, взаимное прослушивание уроков, общешкольная работа*

В статье затрагивается вопрос необходимости эффективного сотрудничества между педагогическим и управляющим персоналом в государственных образовательных учреждениях. Подчеркнута важность эффективного управления человеческими ресурсами, повышение подотчетности обучающихся и воспитательных работ, а также необходимость сохранения демократических принципов в этих работах. Подчеркивается содержание правовых требований, вытекающих из прав и обязанностей педагогических работников, с точки зрения повышения качества эффективности и подотчетности образовательного процесса. Одновременно указывается на внедрение механизма взаимного доверия и создание здоровой рабочей атмосферы, а также на необходимость приобретения информации, ее подлинности и оказания педагогической поддержки в учебно-педагогическом процессе, направленной на планирование работы, выполнение и повышение подотчетности. Подчеркивается необходимость организации совместных семинаров и тренингов административно-педагогических работников, а также осуществления внутришкольного надзора, разработки, и внедрения необходимых инструментов для этих работ – овладение инструментарием ИКТ и процессами проведения анализов в процессе отчетности, хранение информации и сравнительных анализов. Развитый педагогический коллектив ставит перед собой цели трех типов: собственно образовательные (текущие цели образовательной деятельности), цели развития учебно-воспитательной деятельности, цели саморазвития коллектива. Такой коллектив способен эффективно наращивать образовательный потенциал организации за счет освоения новых технологий, повышения профессионального уровня каждого педагога. Организованность коллектива – его способность выстраивать рациональную структуру совместной деятельности и гибко перестраивать ее в меняющихся условиях. Организованность определяется ответственностью членов коллектива, их сработанностью и включенностью в управление. Сплоченность коллектива отражается в способности противостоять внутренним и внешним воздействиям, отрицательно влияющим на эффективность совместной деятельности.

The Need for Effective Cooperation between Teaching and Administrative Staff in Public Educational Institutions

*Gagik Eminyan
Lilit Baghdasaryan*

Summary

Key words: *intra-school control, effectiveness, culture of cooperation, joint event, peer lesson observations, school-wide work*

The article touches upon the issue of effective cooperation between pedagogical and administrative staff in public educational institutions. An emphasis has been placed on the importance of effective human resource management, the increase of responsibility for teaching and training activities as well as the need to preserve democratic principles. The content of the legal requirements arising from the rights and obligations of teaching staff is emphasized in terms of improving the quality, efficiency and accountability of the educational process. It also highlights the introduction of a mechanism of mutual trust and the creation of a healthy working atmosphere. In addition, it emphasizes the need to acquire information, ensure its accuracy, and provide methodological and pedagogical support in the educational processes aimed at work planning, accountability implementation, and enhancement. The necessity of organizing joint seminars and trainings for administrative and pedagogical staff, as well as the implementation of intra-school supervision and development, the introduction of the necessary tools for these works – mastering ICT tools, conducting analysis in the process of accountability, storing of information and comparative analyzes are highlighted. A developed pedagogical team sets goals of three types: actual educational (current goals of education), goals for the development of educational activities, goals for the self-development of the team. The organization of the team is its ability to form a rational structure of joint activities and flexibly rebuild it under the changing conditions. The cohesion of the team reflects the ability to withstand internal and external influences that adversely affect the effectiveness of joint activities.

Ներկայացվել է 12.04.2023 թ.

Գրախոսվել է 26.04.2023 թ.

Ընդունվել է տպագրության 25.05.2023 թ.