

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Գասպարյան Մխիթար Ժորայի

**ՀՀ ՀԱՆՐԱԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ
ԵՎ ԲԱՐԵԼԱՎՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ**

**Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի
հայցման ատենախոսության**

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ 2026

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում:

Գիտական ղեկավար՝

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Աշոտ Միքայելի Զալինյան

**Պաշտոնական
ընդդիմախոսներ՝**

Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Աշոտ Խաչատուրի Մարկոսյան

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Վիլեն Վիկտորի Խաչատրյան

**Առաջատար
կազմակերպություն՝**

Հայաստանի եվրոպական համալսարան

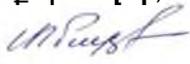
Պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թվականի մարտի 31-ին՝ ժամը 14⁰⁰-ին, Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի՝ Տնտեսագիտության 014 մասնագիտական խորհրդում:

Հասցեն՝ 0025, ք. Երևան, Նալբանդյան 128:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2026 թվականի փետրվարի 27-ին:

014 մասնագիտական խորհրդի գիտական քարտուղար,

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր՝  **S. U. Մարտիրոսյան**

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Թեմայի արդիականությունը. Ժամանակակից հասարակությունների սոցիալ-տնտեսական, մշակութային և կառավարչական համակարգերում կատարվող արագ վերափոխումները կրթության ոլորտը դարձնում են հանրային կառավարման ամենազգայուն և ռազմավարական ենթահամակարգերից մեկը: Գործալացման գործընթացների խորացումը, մարդկային կապիտալի որակի նկատմամբ սրընթաց աճող միջազգային պահանջները և հանրային ծառայությունների արդյունավետության նկատմամբ սպասելիքների բարձրացումն առաջ են բերում հանրակրթության կառավարման արմատական վերափոխումների անհրաժեշտություն:

Կրթական համակարգի կառուցվածքային փոփոխությունները, թվայնացման արագությունն ու ուսումնական միջավայրի բազմաչափ փոփոխությունները պահանջում են կառավարման այնպիսի մոտեցումներ, որոնք միաժամանակ ապահովում են.

- կրթության հասանելիություն և ներառականություն,
- որակի կայուն բարձրացում,
- դպրոցների ինստիտուցիոնալ դիմադրողականություն,
- պատասխանատվության և ինքնավարության օպտիմալ հավասարակշռում:

Այս համատեքստում հանրակրթության կառավարման արդի մոդելների ուսումնասիրությունը ոչ միայն կարևոր է տեսական մակարդակում, այլև ունի բարձր քաղաքական, սոցիալական և տնտեսական նշանակություն: Վերջին տասնամյակներում, հատկապես հետճգնաժամային զարգացման և տեխնոլոգիական վերակազմավորման պայմաններում, բազմաթիվ երկրներում հանրակրթական համակարգերը վերանայել են կառավարման ստանդարտ կառուցակարգերը՝ անցում կատարելով առավել ճկուն, ապակենտրոն և արդյունքահեն կառավարման մոդելների:

Հայաստանի Հանրապետությունը բացառություն չէ: Վերջին տասնամյակում իրականացված կրթական բարեփոխումները, հաստատություններից պահանջվող հաշվետվողականության բարձրացումը, պետական-հանրային կառավարման սկզբունքների ներդրումը, ուսուցիչների սերնդափոխության խորացող խնդիրները, ինչպես նաև համայնքային կառավարման համակարգի փոփոխություններն առաջացրել են նոր տեսական-մեթոդաբանական և գործնական հարցադրումներ: Դպրոցների կառավարման արդյունավետության, որոշումների կայացման կառուցակարգերի թափանցիկության, կառավարչական պատասխանատվության բաշխման և օրենսդրական դաշտի իրական կիրառելիության խնդիրները դարձել են առաջնահերթ ու հրատապ:

Հանրակրթության կառավարման հիմնախնդիրները պահանջում են նոր գիտական դիտարկում, խորքային վերլուծություն և հիմնավորված բարեփոխումների նախագծում: Հենց այս պատճառով ուսումնասիրության թեման ունի ոչ միայն ակադեմիական, այլև պետական կարևորագույն նշանակություն:

Տեսական դաշտում առանձնանում է մի շարք հեղինակների ներդրումը, որոնք ձևավորել են հանրակրթության կառավարման հիմնարար սկզբունքներն ու մեխանիզմները: Ռ. Քեմփբելի, Զ. Գրեգի, Ժ. Յանգի, Մ. Ուոլլեսի, Չ. Պոլիտի, Ռ. Դեսչարդինսի և այլ հեղինակների աշխատություններն առաջին անգամ համադրել են հանրակրթության կառավարման կառուցվածքային, կազմակերպչական, մշակութային և քաղաքական բաղադրիչները՝ հատկապես կարևորելով հանրային կառավարման

սկզբունքների ներգրավումը կրթական միջավայր: Նրանց մոտեցումները հիմնարար դեր են ունեցել՝ ձևավորելու կրթության կառավարման տեսությունները, որոնք շեշտադրում են պատասխանատվության բաշխման, կառավարման ինստիտուցիոնալ տիպաբանության, քաղաքական մշակույթի և ընդունվող որոշումների իրավաչափության կարևորությունը:

Այուս կողմից, միջազգային հարթակում վերջին 20 տարիներին ուշադրության կենտրոնում են հայտնվել այն հետազոտությունները, որոնք անդրադառնում են կրթական համակարգերի ապակենտրոնացման, դպրոցների ինստիտուցիոնալ ինքնավարության, մասնակցային կառավարման, կրթության որակի գնահատման և հաշվետվողականության համալիր մեխանիզմների ձևավորմանը: Այս ուղղությամբ առանձնանում են ՏՀԶԿ, Համաշխարհային բանկի, ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի նախագծերը, որոնք ընդգրկում են բազմաթիվ երկրների հանրակրթական համակարգերի վերափոխման փորձը՝ համեմատական վերլուծության և քաղաքականության գնահատման ձևաչափով [229], [254]: Այս ուսումնասիրությունները կարևորել են ֆինանսավորման արդյունավետության, դպրոցների ինքնավարության աստիճանի, սովորողների ներառականության և կրթության հասանելիության փոխկապակցվածությունը կառավարման արդյունավետության հետ:

Հայաստանում նույնպես հանրակրթության կառավարման հարցերը չեն մնացել գիտական ուշադրությունից դուրս: Տարիների ընթացքում ստեղծվել է հետազոտական դաշտ, որտեղ առանձնահատուկ տեղ ունեն Ա. Զալինյանի, Ե. Դաշտոյանի, Լ. Սահակյանի, Ա. Մխիթարյանի, Հ. Պետրոսյանի, Տ. Սողովյովայի, Ա. Թոփուզյանի և մի շարք այլ հեղինակների գիտական աշխատանքները: Նրանց ուսումնասիրությունները կարևոր ներդրում են ունեցել այն հարցերի քննարկման մեջ, որոնք վերաբերում են հանրակրթության կառավարման օրենսդրական դաշտին, կառավարման մշակույթի ձևավորմանը, կրթական հաստատությունների կազմակերպչական կառուցվածքին, պետական-հանրային կառավարման մոդելների արդյունավետությանը, դպրոցների զարգացման ծրագրերի մշակման սկզբունքներին և կրթության որակի ապահովման համակարգերին:

Հաշվի առնելով հանրակրթության ոլորտում կառավարման զարգացման ժամանակակից համընդհանուր միտումները, ինչպես նաև կառավարման մեթոդաբանության և մեխանիզմների բարելավման անհրաժեշտությունը՝ հանրակրթության կառավարման համակարգում ոլորտային հետազոտությունների իրականացումն ու որակական վերլուծությունը առանձնահատուկ կարևորություն են ստանում:

Ստեղծված տեսական ու կիրառական փաթեթները հիմնականում կամ շատ լայն են և ընդհանուր, կամ՝ հակառակը՝ չափազանց նեղ և չեն արտացոլում հանրակրթության կառավարման համակցված բնույթը: Արդյունքում բացակայում է **համալիր, համակարգային և ինստիտուցիոնալ** վերլուծություն, որը կներկայացնի հանրակրթության կառավարման ամբողջական պատկերը՝ ներառյալ մարտահրավերները, օրենսդրական շրջանակները, ֆինանսատնտեսական բաղադրիչները, կառավարման մշակույթը, ենթակառուցվածքային ապահովվածությունը և դպրոցների կազմակերպչական ինքնավարությունը:

Ուստի թե՛ տեսական և թե՛ գործնական տեսանկյունից անհրաժեշտ է **նոր ուսումնասիրություն, որը կծածկի ոչ միայն հանրակրթության կառավարման**

առանձին տարրերը, այլ ամբողջ համակարգը՝ որպես հասարակական, ինստիտուցիոնալ և կառավարչական բարդ կառուցվածք:

Թեմայի մշակվածության աստիճանը. Հանրակրթության ոլորտին առնչվող ուսումնասիրությունները բազմաբովանդակ են և բազմաշերտ: Խնդիրը հետազոտվել է մանկավարժական, կառավարչական, մշակութաբանական, սոցիոլոգիական և այլ հարակից գիտակարգերի տեսանկյունից: Կառավարման մշակույթի զարգացման և բարեփոխումների տեսանկյունից մեծ ներդրում ունեն Ա. Զալինյանը, Ե. Դաշտոյանը, Զ. Դրինկոն, Ի. Մինասովը, Ս. Մորիսը, Վ. Շևելը, կառավարման սոցիոլոգիայի բնագավառում՝ Փ. Ֆրիդմանը, Ռ. Իվանովը՝ կառավարման տեխնոլոգիաների, Տ. Մալիկը, Ռ. Քեմփբելը՝ կառավարչական վարքագծի, Հ. Պետրոսյանը, Ա. Թովուզյանը, Ռ. Զահանիյանը, Տ. Սոլովյովան՝ կրթության կառավարման, Ե. Հոյլին, Մ. Ուլլեսը, Ժ. Յանգը, Ռ. Դեսչարդինսը, Չ. Պոլիտը, Լ. Սահակյանը և այլք՝ կրթական բարեփոխումների ուսումնասիրությունների տեսանկյունից: Այդուհանդերձ, մասամբ են ուսումնասիրված հանրակրթության ոլորտում հասարակական կարիքների ու արժեքային հիմքերի հետ կառավարչական մեխանիզմների և լուծումների համապատասխանեցմանը վերաբերող հիմնախնդիրները: Ուստի անհրաժեշտ է վերհանել և նորովի լուսաբանել հասարակության սոցիալ-տնտեսական և քաղաքակրթական զարգացմանը զուգընթաց հանրակրթության ոլորտի կառավարման արդի հիմնախնդիրները և առաջադրել ոլորտի բարեփոխումների ուղիները:

Հետազոտության նպատակն է համակողմանիորեն ուսումնասիրել և վերլուծել Հայաստանի Հանրապետության հանրակրթության ոլորտում կառավարման արդի հիմնախնդիրները, բացահայտել դրանց առաջացման պատճառահետևանքային կառուցակարգերը, հասկանալ կառավարման ինստիտուցիոնալ և օրենսդրական առանձնահատկությունները, համակարգել միջազգային առաջատար փորձը և առաջարկել հանրակրթության կառավարման բարեփոխման հիմնավորված, գործնական և տվյալաիեն ուղիներ:

Նպատակին համապատասխան աշխատանքում դրվել և վերլուծվել են հետևյալ խնդիրները.

1. **վերլուծել հանրակրթության դերը հանրային կառավարման համակարգում,** բացահայտել դրա սոցիալ-քաղաքակրթական նշանակությունը և կապը պետության զարգացման ռազմավարական առաջնահերթությունների հետ,
2. **ուսումնասիրել հանրակրթության կառավարման տեսական հիմքերը,** դրանց մեթոդաբանական առանձնահատկությունները և միջազգային գիտական դաշտում ձևավորված մոտեցումները,
3. **կատարել հանրակրթության կառավարման միջազգային փորձի համեմատական վերլուծություն,** տարբեր երկրների օրինակով ընդգծել կառավարման մոդելների առավելություններն ու սահմանափակումները,
4. **բացահայտել ՀՀ հանրակրթության համակարգի զարգացման առանձնահատկությունները՝** ներառյալ կառավարման ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը, օրենսդրական հիմքերը, կրթական քաղաքականությունը, մարդկային ռեսուրսների դերը և ենթակառուցվածքների զարգացումը,
5. **բացահայտել ՀՀ հանրակրթության ոլորտի կառավարման հիմնական հիմնախնդիրները և դրանց պատճառահետևանքային շղթան,** գնահատել դրանց ազդեցությունը կրթության որակի վրա,

6. **վերլուծել կրթական բարեփոխումների ընթացքն ու դրանց գործնական արդյունքները**, գնահատել իրականացված քաղաքականությունների արդյունավետությունը և համապատասխանությունը ժամանակակից զարգացման պահանջներին,
7. **մշակել հանրակրթության կառավարման կատարելագործման և բարեփոխումների հիմնավորված ուղիներ**, որոնք միաժամանակ ապահովում են ինքնավարություն, հաշվետվողականություն, արդյունավետություն և ներառականություն:

Հետազոտության օբյեկտն է՝ Հայաստանի Հանրապետության հանրակրթության ոլորտի կառավարման արդի հիմնախնդիրներն ու կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը:

Հետազոտության առարկան է՝ ՀՀ հանրակրթության ոլորտում կառավարման բարեփոխումների ուղղությունները, դրանց կիրառելիության կառուցակարգերը և կառավարման արդյունավետության ապահովման ինստիտուցիոնալ գործիքները:

Հետազոտության մեթոդաբանական հիմքը կազմել են Լ. Սահակյանի [66], [67], Հ. Պետրոսյանի [64], Ա. Թոփուզյանի [10], Ե. Հոյլիի [124], Մ. Ուոլլեսի [129], Ռ. Դեսչարդինսի [98], Չ. Պոլիտի [198] տեսական մոտեցումները՝ կրթական բարեփոխումների կազմակերպչական և կառավարչական հիմքերի վերաբերյալ, Ա. Ջալինյանի [246] և Ե. Դաշտոյանի [261] մոտեցումները՝ կրթության կառավարման քաղաքակրթական և մշակութային դերի ու նշանակության մասին, Տ. Մալիկի [167], Ռ. Քեմփբելի [91], Լ. Պետրոսյանի [60] տեսական մոտեցումները՝ կառավարչական վարքագծի ուսումնասիրման վերաբերյալ:

Հետազոտության ընթացքում օգտագործվել են վերլուծության, համակարգային, պատմական, վիճակագրական, սոցիոլոգիական հարցման, համեմատական մեթոդները:

Տվյալների վերլուծությունը կատարվել է JASP 0.3.17.0 վիճակագրական ծրագրի միջոցով: Կիրառվել են վիճակագրական դեսկրիպտիվ նկարագրության մեթոդը, համահարաբերակցային և հիմնական բաղադրիչների վերլուծությունները: Հետազոտության հենքային տվյալները ներկայացվում են 2008-2024 թվականներն ընդգրկող վիճակագրական ցուցանիշների միջոցով:

Հետազոտության տեսագործնական նշանակությունը. Հետազոտության արդյունքները կրում են ոչ միայն տեսական, այլև բարձր գործնական արժեք՝ հնարավորություն տալով հանրակրթության կառավարման համակարգը դիտարկել ոչ թե միաչափ, այլ որպես բարդ ու բազմաստիճան ինստիտուցիոնալ կառուցվածք: Աշխատանքի տեսագործնական նշանակությունն արտահայտվում է միաժամանակ մի քանի ոլորտներում: Մասնավորապես՝

- 1) **հանրակրթության կառավարման քաղաքականության ձևավորում,**
- 2) **դպրոցների կառավարման մակարդակի բարելավում,**
- 3) **մասնակցային կառավարման զարգացման հնարավորություններ,**
- 4) **մարդկային ռեսուրսների կառավարման նոր մոտեցումներ,**
- 5) **միջազգային փորձի կիրառելիություն ՀՀ պայմաններում,**
- 6) **կրթության որակի գնահատման նոր գործիքներ:**

Այսպիսով, հետազոտությունն ունի կիրառական մեծ նշանակություն՝ հնարավորություն տալով բարելավելու հանրակրթության կառավարման համակարգը պետական, համայնքային և դպրոցական մակարդակներում:

Հետազոտության գիտական նորույթը. Այն դրսևորվում է միաժամանակ մի քանի մակարդակներում՝ տեսական, մեթոդաբանական, ինստիտուցիոնալ և գործնական: Ստորև ներկայացվում են գիտական այն արդյունքներն ու ներդրումները, որոնք առաջին անգամ են համակարգված ներկայացվում ՀՀ հանրակրթության կառավարման ոլորտում:

1) Մշակվել է ՀՀ հանրակրթության կառավարման նոր հայեցակարգային մոդել, որը միավորում է պետական կառավարման ուղղահայաց համակարգը, դպրոցների ինստիտուցիոնալ ինքնավարությունը, համայնքային մասնակցային կառավարման բաղադրիչները և հանրային հաշվետվողականության գործիքները:

2) Բացահայտվել են հանրակրթության կառավարման կառուցակարգերի և օրենսդրական դաշտի միջև առկա կառուցվածքային անհամապատասխանությունները և արդյունքում պարզվել են այն համակարգային խզումները, որոնք արգելակում են դպրոցների ինքնավարությունը և նվազեցնում կառավարման արդյունավետությունը:

3) Մշակվել է հանրակրթության կառավարման արդյունավետության նոր ցուցիչային շրջանակ, մասնավորապես՝ աշխատանքում մշակվել են կառավարման արդյունավետության 5 չափելի խմբեր, որոնք մինչ այսօր բացակայում էին ՀՀ հանրակրթության կառավարման վերլուծություններում՝ ինստիտուցիոնալ կայունություն, մասնակցային կառավարման աստիճան, ֆինանսական արդյունավետություն և ռացիոնալ բաշխում, ինքնավարություն– հաշվետվողականություն և հավասարակշռություն, կրթության որակի ու արդյունքների փոխկապակցում:

4) Իրականացվել է 2008-2024 թթ. հանրակրթության կառավարման տվյալների համակողմանի վիճակագրական վերլուծություն՝ նոր միտումների բացահայտմամբ: Ընդ որում, վերլուծությունը հիմնված է ոչ միայն ընդհանուր ցուցանիշների այլ շարժընթացների փոխկապակցությունների և ինստիտուցիոնալ պատճառահետևանքային շղթաների վրա:

5) Ներկայացվել և հիմնավորվել են ՀՀ հանրակրթության կառավարման բարեփոխումների նոր, համակարգային և տվյալահեն ուղղությունները՝ ռազմավարական բարեփոխումների ամբողջական փաթեթը, որը հիմնված է միջազգային համեմատական փորձի, ինստիտուցիոնալ վերլուծության, վիճակագրական տվյալների և կառավարման նորացված մոդելի վրա:

Աշխատանքի փորձաքննությունն իրականացվել է Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի կառավարման ամբիոնի 2024-2025 թթ. նիստերի, Հայաստանի Հանրապետության բոլոր մարզերի մարզպետների աշխատակազմերի և Երևանի քաղաքապետարանի, Կրթության զարգացման և նորարարությունների ազգային կենտրոնի, Կրթության տեսչական մարմնի փորձագիտական խմբերի հետ կազմակերպված քննարկումների, ինչպես նաև թվով 8 գիտական հրապարակումների միջոցով:

Աշխատանքի կառուցվածքը և ծավալը. Աշխատանքը բաղկացած է ներածությունից, 3 գլխից, եզրակացությունից, գրականության ցանկից, հավելվածից: Աշխատանքի ծավալը կազմում է 150 էջ (առանց հավելվածների):

ԱՏԵՆԱԽՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության «Ներածություն» բաժնում ներկայացվել և հիմնավորվել է թեմայի արդիականությունը, ձևակերպվել են հետազոտության նպատակը և խնդիրները, սահմանվել են հետազոտության օբյեկտը, առարկան, գիտական նորոյթներն ու դրանց տեսագործնական նշանակությունը, ներկայացվել են հետազոտության մեթոդները, ինչպես նաև՝ աշխատանքի կառուցվածքը և ծավալը:

Հետազոտության առաջին՝ **«Հանրակրթության ոլորտի կառավարման տեսամեթոդական հիմքերը»** գլխում ներկայացվել են հանրակրթության դերն ու նշանակությունը հանրային կառավարման համակարգում, իրականացվել է հանրակրթության կառավարման միջազգային փորձի համեմատական վերլուծություն: Մատնանշվել է, որ հանրակրթության ոլորտի կառավարման նոր հայեցակարգային մոդելի կառուցման տեսանկյունից դասական կառավարման մոդելները, երբ կիրառվում են գործնականում, հաճախ լինում են անարդյունավետ՝ պայմանավորված ժամանակակից հասարակության արագընթաց զարգացման, ինչպես նաև՝ հանրակրթական հաստատությունների կրթական և հանրային կարիքների ու նպատակների առանձնահատկություններով: Ուստի, հիմնավորվել է հանրակրթության ոլորտի կառավարման միջազգային առաջընթաց փորձի ուսումնասիրումը և հանրակրթական կառավարման մոդելների համապատասխանեցումը բնակչության ներհասարակական, սոցիալ-տնտեսական և մշակութային կարիքներին: Մատնանշվել է, որ ներկայումս ՀՀ կրթական համակարգում կիրառվում է ռազմավարական զարգացման ծրագրի վրա հիմնված հանրակրթության ոլորտի երկարաժամկետ պլանավորման և կառավարման ավանդական սկզբունքը: Միևնույն ժամանակ, հանրակրթական հաստատությունների մակարդակում հանրակրթության ոլորտի կառավարումն իրականացվում է բացառապես ուսումնական հաստատության ղեկավարի մշտական իրավասության ներքո, ով հրամաններ և հրահանգներ արձակելու գծային սկզբունքով ստանձնում է կառավարման պատասխանատվությունը: Մյուս կողմից՝ հանրակրթության ոլորտում հայտնի է մի շարք արևմտյան երկրներում գործող ինքնակառավարման և ինքնակազմակերպման սկզբունքը, որտեղ հանրակրթական հաստատության ղեկավարի հիմնական դերը ոչ թե հրահանգներ արձակելը, արդյունքների ստուգումն ու գրանցումն է, այլ հանրակրթության ոլորտում աշխատակիցների նախաձեռնություններին աջակցություն ցուցաբերելը: Չնայած հանրակրթության ոլորտում կառավարման մշակույթի ավանդույթների ուժեղ ազդեցությանը՝ ներկայիս փոխում ՀՀ-ում հանրակրթությունը զարգանում է համաշխարհային միտումներին համապատասխան: Սա, առաջին հերթին, հանրակրթության նպատակների ընկալման որոշակի շրջադարձ է՝ տեխնոկրատականից (ուշադրությունը կենտրոնացված է կրթական գործընթացի կառավարմանը և կազմակերպմանը՝ ավտորիտար մեթոդների կիրառմամբ և կառավարումից աշխատակիցների մեկուսացմամբ) դեպի անհատի ձևավորման և զարգացման մարդասիրական սկզբունքը՝ հանրակրթական նպատակների

իրականացման համար համապատասխան պայմաններ ստեղծելով: Այս մոտեցմամբ ձեռք է բերվում կրթության ժողովրդավարացման այնպիսի մակարդակ, որի դեպքում ուսուցման կազմակերպման կոշտ կենտրոնացված և միատարր համակարգը փոխարինվում է յուրաքանչյուր ուսուցչի (դասընթացավարի) և սովորողի (ունկնդրի) համար իրենց կարողությունները լիովին բացահայտելու պայմանների և հնարավորությունների ստեղծմամբ: Այդ հնարավորություններից մեկը նախագծային գործունեությունն է, որի ընթացքում սովորողը և ուսուցիչը համատեղ աշխատում են իրական կյանքի խնդիր լուծելու համար, որը դուրս է գալիս դասական ծրագրի սահմաններից, բայց հետաքրքիր է սովորողի համար: Որոշակի հմտություններ զարգացնելու համար կանոնավոր դասերը բավարար չեն, և անհրաժեշտ են կյանքի փորձ և անձնական հետաքրքրություն:

Շեռազոտության երկրորդ՝ «**ՀՀ հանրակրթության ոլորտի զարգացման արդի միտումները**» գլխում վերլուծության են ենթարկվել ՀՀ հանրակրթության ոլորտի զարգացման առանձնահատկությունները, ինչպես նաև՝ ՀՀ հանրակրթության ոլորտի կառավարման արդի հիմնախնդիրները: Շեռազոտվել են ՀՀ հանրակրթության ոլորտի զարգացման առանձնահատկությունները, հանրակրթության կառավարման կառուցակարգերի և օրենսդրական դաշտի միջև առկա կառուցվածքային անհամապատասխանությունները, վեր են հանվել համակարգային խզումները, ուղենշվել են հանրակրթական հաստատության կառավարման ոլորտի զարգացման միտումները: Հայաստանի Հանրապետության հանրակրթական դպրոցներում կառավարման նոր մոդելին անցումը մեկնարկել է 2023 թվականին: Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2023 թվականի մարտի 2-ի N 259-Ն որոշմամբ դպրոցների կառավարման կառուցվածքում ներդրվել է նոր պաշտոն՝ վարչատնտեսական մասի համակարգող: Վերջինս պատասխանատու է դպրոցի ֆինանսական, տնտեսական և վարչական գործառնությունների կառավարման համար, իսկ տնօրենը կենտրոնանում է ուսումնական գործընթացի, մանկավարժական անձնակազմի և կրթական որակի վրա: Այս մոտեցումը նպատակ ունի բաշխել պատասխանատվությունը՝ ապահովելով ավելի արդյունավետ և մասնագիտացված կառավարում դպրոցներում: ՀՀ հանրակրթության ոլորտի զարգացման գործընթացներն արտահայտվեցին նաև Հայաստանի Հանրապետության դպրոցների գործաձվող կառավարչական փաստաթղթերի ցանկում որոշ փոփոխություններով: 2020 թվականի սեպտեմբերի 8-ին նախընթաց ժամանակահատվածում Հայաստանի Հանրապետության հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում գործաձույթի ենթակա փաստաթղթերի անվանացանկը հաստատված է եղել Հայաստանի Հանրապետության կրթության և գիտության նախարարի 2011 թվականի հունվարի 18-ի «Հայաստանի Հանրապետության հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում գործաձույթի ենթակա փաստաթղթերի անվանացանկը հաստատելու մասին» N 23-Ն հրամանով:¹

¹ ՀՀ կրթության և գիտության նախարարի 18.01.2011թ.-ի՝ «Հայաստանի Հանրապետության հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում գործաձույթի ենթակա փաստաթղթերի անվանացանկը հաստատելու մասին» N 23-Ն հրաման, <https://www.arlis.am/hy/acts/65533>

Կառավարման ոլորտի զարգացման տեսանկյունից հիմնական փոփոխությունները նշված փաստաթղթերում վերաբերում են էլեկտրոնային տարբերակով ուսումնական հաստատության ուսումնադաստիարակչական աշխատանքների տարեկան պլանի, տնօրենի տեղակալների, առարկայական մեթոդական միավորումների ղեկավարների, դասղեկների աշխատանքային պլանների և դասամատյանների ու հաստիքացուցակի կազմմանը: Իրականացվել են հանրակրթության ոլորտի զարգացման առանձնահատկությունների հետևյալ վերլուծությունները՝

1. մարդկային ռեսուրսի (ուսուցիչների ընդգրկվածության օրինակով) հոսունության վիճակագրական վերլուծություն,
2. հանրակրթության ոլորտի գործընթացային, ծախսային և կառավարման արդյունավետության վերլուծություններ:

Վիճակագրական վերլուծության ընթացքում վեր են հանվել հանրակրթության ոլորտի զարգացման առանձնահատկությունները, որոնք մատնանշում են հանրակրթության ոլորտում մարդկային ռեսուրսների կառավարման, ուսուցիչների տարիքային հերթափոխության վերահսկմանն ու ուսումնական գործընթացում մասնագիտական կադրերով ապահովման խնդիրները:

Հանրակրթության ոլորտի գործընթացային, ծախսային և կառավարման արդյունավետության վերլուծությունների արդյունքում պարզվել է, որ Հայաստանի Հանրապետության որոշ մարզերում 2018-2024 թվականների ընթացքում եկամուտները չեն բավարարում ծախսային խնդիրների ֆինանսավորման պահանջը, և հետևաբար այլ միջոցներ ներգրավելու ճանապարհով բյուջեների պակասուրդը ֆինանսավորելու խնդիր է առաջանում: Բացի դրանից, կառավարման տեսանկյունից հարկ է նշել, որ Հայաստանի Հանրապետության բոլոր մարզերից հավաքագրված ֆինանսական հաշվետվությունները կազմված են ոչ ընդհանրական ձևով, այն է՝

- հաշվետվություններում առկա են որոշակի բացթողումներ, ինչի արդյունքում ոչ բոլոր դաշտերն են լրացված,
- ֆինանսական հաշվետվությունները ներկայացվում են առանց միասնական, ընդհանուր ձևաչափի: Հավաքագրված հաշվետվություններում կարելի է հանդիպել էլեկտրոնային հարթակից արտահանած, ինչպես նաև թղթային հաշվետվությունների տեսաներածված (սկանավորված) օրինակներ,
- հաշվետվությունների մեծ մասը թվայնացված չէ, ինչը դժվարացնում է թվային ցուցանիշների վերծանումն ու վերլուծությունը:

Հանրակրթության ոլորտի կառավարման կարևոր հիմնախնդիրներից է հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների կառավարման արդի միտումների վերհանումը՝ ուսուցիչների ներգրավվածության, հանրակրթության ոլորտի հանդեպ մասնակցային կառավարման և հասարակական պահանջարկի ձևավորման ու կառավարման նոր մեխանիզմների մշակման տեսանկյունից:

Պարզելու համար պետական և ոչ պետական հատվածների հանրակրթական հաստատություններում ուսուցիչների ներգրավվածության աստիճանը, իրականացվել է համեմատական վերլուծություն, որն ընդգրկել է 2010-2023 թվականների ընթացքում երկու հատվածներում ուսուցիչների ներգրավվածության հետևյալ ցուցանիշները՝

- ուսուցիչների ընդհանուր թվաքանակը և մանկավարժական կրթությամբ ուսուցիչների թվաքանակը,
- բարձրագույն կրթությամբ ուսուցիչների և բարձրագույն մանկավարժական կրթությամբ ուսուցիչների թվաքանակը,
- թերի բարձրագույն կրթություն ունեցող ուսուցիչների և թերի բարձրագույն մանկավարժական կրթությամբ ուսուցիչների թվաքանակը,
- միջին մասնագիտական և միջին մասնագիտական մանկավարժական կրթությամբ ուսուցիչների թվաքանակը:

Հանրակրթության ոլորտի պետական և ոչ պետական հաստատությունների համեմատական վերլուծությունը կատարվել է նաև ըստ ներքոնշյալ կրթական ծրագրերի՝

- ուսուցիչների թվաքանակը՝ ըստ հիմնական ընդհանուր և մասնագիտացված ծրագրեր իրականացնող հաստատությունների,
- ուսուցիչների թվաքանակը՝ ըստ տարրական և միջնակարգ կրթական ծրագրերի աստիճանի,
- ուսուցիչների թիվն ըստ վարժարանի և ավագ կրթական ծրագրերի աստիճանի:

Համաձայն վերլուծության արդյունքների, վերջին 13 տարիների ընթացքում, ընդհանուր առմամբ, նվազման միտում է արձանագրվել թերի բարձրագույն և թերի միջին մասնագիտական կրթությամբ ուսուցիչների թվաքանակում: Դա խոսում է այն մասին, որ հանրակրթական պետական և ոչ պետական հատվածներում կառավարման մեխանիզմները հիմնականում ուղղված էին թերի բարձրագույն կրթությամբ ուսուցիչների թվաքանակի վերահսկմանն ու սահմանափակմանը: Դիտարկվել է նաև մեկ այլ հետաքրքիր օրինաչափություն: Բարձրագույն կրթությամբ ուսուցիչների թվաքանակը ևս նվազման միտում է ցուցաբերել թե՛ պետական և թե՛ ոչ պետական հանրակրթական հաստատություններում: Մինչդեռ բարձրագույն մանկավարժական կրթությամբ ուսուցիչների թվաքանակն էականորեն աճել է պետական հատվածում, իսկ ոչ պետական հատվածում շարունակել է դրսևորել նվազման միտում: Այս դիտարկումը խոսում է այն մասին, որ ուսուցիչների մանկավարժական կրթություն ունենալու պահանջը թերագնահատվում է ոչ պետական հանրակրթական հաստատությունների կողմից և լիարժեքորեն չի ներառվում հաստատությունների կառավարչական մեխանիզմների համակարգում:

Ելնելով վերոգրյալից՝ Հայաստանի Հանրապետությունում հանրակրթության ոլորտի կառավարման արդի հիմնախնդիրների վերհանման նպատակով ներկայացվել է հանրակրթության ոլորտի կառավարման համակարգը՝ որպես ամբողջական կառավարման մոդել՝ առանձնացնելով կառուցվածքային բաղադրատարրերը՝ կառավարման մարմինները, կառույցներն ու կազմակերպությունները, որոնք առանցքային նշանակություն և գործառույթային կշիռ ունեն հանրակրթության ոլորտի կառավարման համակարգում:

Վերլուծվել են հանրակրթության բնագավառում տարածքային կառավարման, տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործառույթները և լիազորությունները: Մատնանշվել է, որ որպես բարեփոխման ուղի՝ անհրաժեշտ է տեղական ինքնակառավարման մարմինների՝ համայնքների ղեկավարների և Երևան քաղաքի

վարչական շրջանների ղեկավարների լիազորությունները հանրակրթության ոլորտում համալրել վերահսկողական գործառույթներով, ինչը թույլ կտա՝

- ✓ զարգացնելու հաշվետվողականությունը, դրա թափանցիկության և պարբերականության գործառույթային մեխանիզմների միջոցով,
- ✓ զարգացնելու ստանդարտացման սկզբունքները վերահսկողական գործառույթներում,
- ✓ ձևավորելու ընդհանուր տվյալների բազա, որը կառավարվելու է մարզերի տեղական ինքնակառավարման մարմինների և Երևանի վարչական շրջանների կողմից:

Անդրադարձ է կատարվել «Հանրակրթության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքում² կատարված փոփոխություններին, որոնց արդյունքում Երևանի քաղաքապետարանի և մարզպետների աշխատակազմերի ենթակայությամբ գործող հիմնական և միջնակարգ հանրակրթական պետական ուսումնական հաստատությունների բովանդակային կառավարման անցնում է ԿԳՄՍՆ ենթակայությանը: Սակայն հստակեցված չեն կառավարման գործընթացում այդ հաստատությունների վարչատնտեսական մասի՝ ԿԳՄՍՆ հետ համագործակցության կազմակերպարավական ձևերը, ՏԿԵՆ և ԿԳՄՍՆ ենթակայությամբ բովանդակային և վարչատնտեսական մասերի կառավարման արդյունքների վերաբերյալ հաշվետվողականության միասնական հարթակի ձևավորման ինստիտուցիոնալ հիմքերը, հստակեցված չեն ԿԳՄՍՆ ենթակայությամբ գործող ավագ և մասնագիտացված հանրակրթական պետական ուսումնական հաստատությունների վարչատնտեսական մասի կառավարման իրականացման կազմակերպարավական ձևերը, մշակված չեն այդ ուսումնական հաստատությունների վարչատնտեսական մասի կառավարումը ՏԿԵՆ ենթակայությանը փոխանցելու օրենսդրական և մեթոդաբանական հիմքերը:

Երրորդ գլխում՝ **«ՀՀ հանրակրթության ոլորտի կառավարման բարեփոխումների հնարավոր ուղիները»**, ներկայացվում են ՀՀ հանրակրթության ոլորտի կառավարման բարեփոխումների ուղիները: Ներկայացնելու համար բարեփոխումների առկա արդյունքների լավարկման ուղիները, սույն հետազոտության շրջանակներում առաջարկվել է հանրակրթության կառավարման արդյունավետության նոր ցուցային շրջանակ, մասնավորապես՝ մշակվել են կառավարման արդյունավետության 5 չափելի խմբեր, որոնք մինչ այսօր բացակայում էին ՀՀ հանրակրթության կառավարման վերլուծություններում՝ ինստիտուցիոնալ կայունություն, մասնակցային կառավարման աստիճան, ֆինանսական արդյունավետություն և ռացիոնալ բաշխում, ինքնավարություն– հաշվետվողականություն և հավասարակշռություն, կրթության որակի ու արդյունքների փոխկապակցում:

Վերլուծություն կատարելիս առաջնորդվել ենք Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2023 թվականի փետրվարի 16-ի՝ «Հանրակրթական ուսումնական հաստատության և տարածքային մանկավարժահոգեբանական աջակցության կենտրոնի մանկավարժական և

² «Հանրակրթության մասին» օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին» ՀՀ օրենք 24.10.2025թ. N ՀՕ-356-Ն, <https://www.irtek.am/views/act.aspx?tid=196572>

վարչատնտեսական աշխատողների պաշտոնների անվանացանկը, դրանց նկարագիրը սահմանելու մասին» N 216-Ն որոշման դրույթներով:³ Հետազոտության արդյունքներից ակնհայտ է դառնում համակարգողների երկու պաշտոնների՝ կրթության աջակցման և դաստիարակչական աշխատանքների և վարչատնտեսական մասի ներմուծումը հանրակրթական համակարգ: Մանկավարժական և վարչական պաշտոնների, մասնավորապես՝ համակարգողի պաշտոնի կիրառելիության հետագա մոնիթորինգը լույս կսփռի նաև պաշտոնների ֆունկցիոնալության և ֆինանսների աճի կամ նվազման փոխկապակցվածության հարցերի վրա: Դրա հետ մեկտեղ, պետք է ընդգծել, որ ԿԱԴԱ համակարգողի գործառույթները դեռևս չեն ներքնայնացվել (ներդրվել) հանրակրթության ոլորտ, քանի որ նշված պաշտոնը գրեթե կիրառություն չի գտել ուսումնական հաստատության պաշտոնների անվանացանկում: Ինչպես ցույց տվեց հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների կառավարող օղակի պաշտոնների անվանացանկի ուսումնասիրությունը, ի հայտ են եկել մի շարք խնդիրներ, որոնցից առանձնացրել ենք հետևյալները.

- հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների կառավարող օղակի պաշտոնները հստակ տարանջատված և նկարագրված չեն,

- որոշ դպրոցներում հանդիպում են միաժամանակ և՛ համակարգողների պաշտոններ, և՛ նմանատիպ գործառույթներով այլ պաշտոններ: Արդյունքում, աղավաղվում է դպրոցի կառավարման համակարգն ամբողջությամբ, ինչը բացասաբար կարող է ազդել կառավարող օղակի գործառույթների տարանջատման և իրականացման վրա: Խնդրահարույց կերպով են դպրոցներում ներկայացվում տնօրենի տեղակալի և համակարգողի պաշտոնները: Տնօրենի տեղակալի պաշտոնը հաճախ ներկայացվում էր որպես՝

- դաստիարակության գծով տեղակալ՝ կազմակերպչի փոխարեն,

- ֆինանսական տեղակալ, վարչատնտեսական տեղակալ, ֆինանսատնտեսական տեղակալ, տնտեսական գծով տեղակալ, ֆինանսական աշխատանքների գծով տեղակալ՝ այլ պաշտոնների փոխարեն,

- դպրոցի համակարգող՝ ԿԱԴԱ համակարգողի կամ վարչատնտեսական մասի համակարգողի փոխարեն:

Նման աղավաղված պատկերը թույլ չի տալիս իրական կարծիք կազմել ներդրված կառավարման նոր մոդելի արդյունավետության և ֆունկցիոնալության վերաբերյալ: Ավելին, պաշտոնների անվանացանկի նման խառնաշփոթը վկայում է գործառույթների ներքին բաշխման դժվարությունների և կառավարման ամբողջ մոդելի արդյունավետության ոչ բավարար մակարդակի մասին:

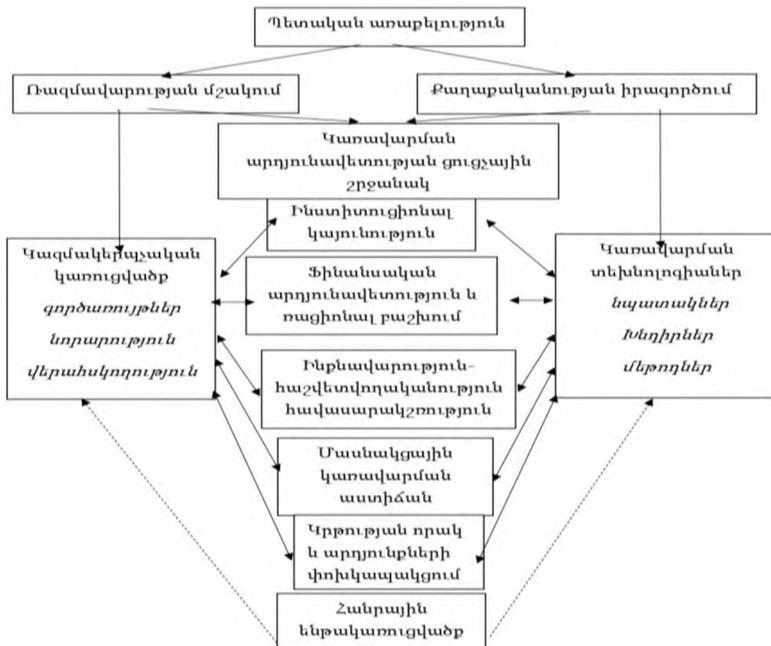
Համակարգողի ինստիտուտի՝ որպես հանրակրթության ոլորտում կառավարման բարեփոխման նշանակալի բաղադրիչ, ներդրումը դեռևս լավարկման կարիք ունի: Մասնավորապես, անհրաժեշտ է ճշգրտել կրթական աջակցությունների և դաստիարակչական աշխատանքների համակարգողի և վարչատնտեսական մասի

³ ՀՀ կառավարության 16.02.2023թ.-ի՝ «Հանրակրթական ուսումնական հաստատության և տարածքային մանկավարժահոգեբանական աջակցության կենտրոնի մանկավարժական և վարչատնտեսական աշխատողների պաշտոնների անվանացանկը, դրանց նկարագիրը սահմանելու մասին» N 216-Ն որոշում, <https://www.arlis.am/hy/acts/182114>

համակարգողի մասնագիտական գործառույթները՝ ելնելով բարեփոխման գործարկումից ի վեր ձեռք բերված փորձառությունից և կառավարչական կարիքներից: Բացի դրանից, հետագա ուսումնասիրման և ճշգրտման կարիք ունեն համակարգողների երկու հաստիքի համար սահմանված պահանջներն ու գործնականում ուսումնական հաստատությունում սահմանված գործառույթների կիրառելիությունը: Այս հիմնախնդիրների վերհանումն ու ներկայացումը կարևոր է օրենքով սահմանված դրույթներին հանրակրթության ոլորտում կառավարման մարմինների գործառութային բաշխվածության համապատասխանեցման և բնութագրումների ճշգրտման տեսանկյունից:

Իրականացված վերլուծությունների արդյունքում մշակվել է հանրակրթության կառավարման արդյունավետության չափելի ցուցչային շրջանակը (Նկար 1):

Հանրակրթության ոլորտում կառավարման արդյունավետության ցուցչային շրջանակի մշակումը հիմնավորվում է կառավարման գործընթացի արդյունավետության, թափանցիկության և համակարգային մոտեցումների անհրաժեշտությամբ, հանրակրթական հաստատությունների ինքնավարության, հաշվետվողականության և ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման հանրային պահանջով:

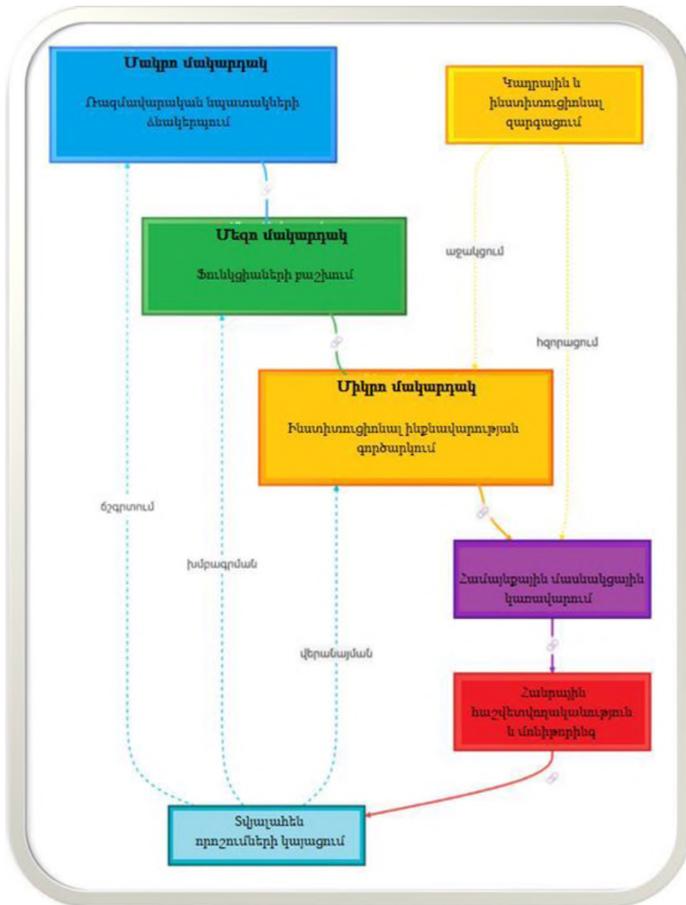


Նկար 1. Հանրակրթության կառավարման արդյունավետության չափելի ցուցչային շրջանակ⁴

⁴ Մշակվել է հեղինակի կողմից:

Հետազոտության արդյունքներով մշակվել է ՀՀ հանրակրթության կառավարման նոր հայեցակարգային մոդել (Նկար 2), որը կառուցված է այնպիսի տրամաբանությամբ, որ միավորում է.

1. պետական կառավարման ուղղահայաց համակարգը,
2. դպրոցների ինստիտուցիոնալ ինքնավարությունը,
3. համայնքային մասնակցային կառավարման բաղադրիչները,
4. հանրային հաշվետվողականության և թափանցիկության գործիքները:



Նկար 2. ՀՀ հանրակրթության կառավարման նոր հայեցակարգային մոդելի ալգորիթմ⁵

Հանրակրթության ոլորտի կառավարման համակարգի բարելավման ուղղությամբ ներկայացվել են հետևյալ գործնական առաջարկությունները, մասնավորապես՝

⁵ Մշակվել է հեղինակի կողմից:

- Հետագոտել պետական և ոչ պետական հանրակրթական հաստատությունների կառավարման մոդելները՝ շեշտը դնելով հասարակական պահանջով թելադրված կառավարչական լուծումների ուսումնասիրմանը:

- Պետական հանրակրթական հաստատությունների կառավարման համակարգում ներդնել ոչ պետական սեկտորում կիրառվող կառավարման նորարարական այն լուծումները, որոնք դրական ազդեցություն են ունեցել կրթական վերջնարդյունքների վրա:

- Հանրակրթության ոլորտի կառավարման տեսանկյունից անհրաժեշտ է վերանայել թե՛ մարզերում՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից, և թե՛ Երևան քաղաքում՝ վարչական շրջանների կողմից իրականացվող լիազորությունները:

- Վերանայել կամավոր ատեստավորման մոդելը: Փորձառու, գիտակ և վաստակաշատ ուսուցիչների՝ մեկ չափանիշով աշխատանքից ազատումը կանխելու համար պետք է մշակել նոր մեխանիզմ՝ դիտարկելով նաև սույն աշխատանքում ներկայացված մեր տեսակետները: Վերանայել ատեստավորման պահանջները միջին դպրոցի ուսուցիչների համար:

- Վերանայել կամավոր ատեստավորման քննական թեստերի ծավալը, քննության տևողությունը՝ իրականացնելով փորձարարական հետազոտություններ՝ պարզելու համար քննության օպտիմալ տևողությունն ու թեստերի ծավալը: Միաժամանակ ճիշտ կլինի ստեղծել կամավոր ատեստավորման առարկայական շտեմարաններ, որոնք կօգնեն ուսուցիչներին ավելի համակարգված պատրաստվելու ատեստավորման քննությանը:

- Ընդլայնել ուսուցիչների վերապատրաստման դասընթացների թեմաները՝ դրանք նպատակաուղղելով տարբեր կարողությունների զարգացմանը:

- Բարելավել ուսուցիչների վարձատրության գործող ընթացակարգը: Լավարկել որակավորման տարակարգի համակարգն ու չափանիշները՝ հավասար հնարավորություններ ընձեռնելով բոլոր ուսուցիչներին:

- Վերահսկել դպրոցի ներքին միջավայրի կառուցվածքը՝ հիմնվելով տարածաշրջանային առանձնահատկությունների, պետական/ոչ պետական դպրոցների ոլորտային տարբերությունների և օգտագործվող կրթական ծրագրերի մակարդակի վրա:

- Լավարկել դպրոցների մենթորական համակարգը՝ արմատավորելով աջակցության մշակույթ ու ստեղծելով շարժառիթներ՝ արտադասարանական որոշակի գործունեություն ծավալելու համար:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Ուսումնասիրության շրջանակներում իրականացված տեսական և էմպիրիկ հետազոտությունների արդյունքում հանգել ենք հետևյալ եզրակացությունների.

- Մշակվել է ՀՀ հանրակրթության կառավարման նոր հայեցակարգային մոդել, որը միավորում է պետական կառավարման ուղղահայաց համակարգը, դպրոցների ինստիտուցիոնալ ինքնավարությունը, համայնքային մասնակցային կառավարման բաղադրիչները և հանրային հաշվետվողականության գործիքները:

- Բացահայտվել են հանրակրթության կառավարման կառուցակարգերի և օրենսդրական դաշտի միջև առկա կառուցվածքային անհամապատասխանությունները

և արդյունքում պարզվել են այն համակարգային խզումները, որոնք արգելակում են դպրոցների ինքնավարությունն ու նվազեցնում կառավարման արդյունավետությունը:

- Առաջարկվել է հանրակրթության կառավարման արդյունավետության նոր ցուցիչային շրջանակ, մասնավորապես՝ աշխատանքում մշակվել են կառավարման արդյունավետության 5 չափելի խմբեր, որոնք մինչ այսօր բացակայում են ՀՀ հանրակրթության կառավարման վերլուծություններում՝ ինստիտուցիոնալ կայունություն, մասնակցային կառավարման աստիճան, ինքնավարություն-հաշվետվողականություն և հավասարակշռություն, ֆինանսական արդյունավետություն և ռացիոնալ բաշխում, կրթության որակի ու արդյունքների փոխկապակցում:

- ՀՀ հանրակրթության ոլորտում նկատվում է ուսուցչական անձնակազմի «ծերացման» միտում, հիմնական բացասական կոռելյացիոն կապերը ներկայացված են 65 տարեկան և բարձր տարիքի ուսուցիչների մոտ: Ուստի, անհրաժեշտ է ուսուցիչների թվաքանակի դինամիկայի մշտադիտարկումը համալրել թվաքանակի փոփոխության դրդապատճառային վերլուծությամբ, որի արդյունքներով վերանայման ենթարկել կառավարման մեխանիզմները:

- Վեր են հանվել հանրակրթության ոլորտում ուսուցիչների տարիքային և սեռային ընդգրկվածության առանձնահատկությունները: Ստացված արդյունքների հիման վրա մշակվել և ներկայացվել են գիտագործնական առաջարկություններ հանրակրթության ոլորտի կառավարման բարելավմանն ուղղությամբ՝ հիմնված ուսուցիչների տարիքային և սեռային ընդգրկվածության ցուցանիշների վրա:

- Ծախսային վերլուծությունների արդյունքները ցույց են տալիս ինստիտուցիոնալ պատճառահետևանքային կապ, որը դրսևորվում է հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում ֆինանսական հաշվետվությունների ոչ համադրված կազմմամբ և դրա հետևանքով ծախսային միասնական տեղեկատվական բազայի բացակայությամբ:

- Հանրակրթության բնագավառի կառավարման համակարգում ի հայտ են եկել տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների լիազորությունների որոշ անհամապատասխանություններ, որոնց հստակեցման նպատակով առաջ է քաշվել բարեփոխումների փաթեթ՝ միտված Երևանի քաղաքապետի և վարչական շրջանների ղեկավարների լիազորությունների կրկնության բացառմանը, կրթության բնագավառում Երևան քաղաքի կառավարման առանձնահատկությունը հաշվի առնելով՝ որպես տարածքային կառավարման մարմնի լիազորության ամրագրմանը, կրթության բնագավառում Երևան քաղաքի վարչական շրջանների գործառույթային շրջանակի հստակեցմանը:

Առենախոսության հիմնական արդյունքներն ամփոփվել են հետևյալ հոդվածներում.

1. **Մ. Գասպարյան**, «Պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատության կառավարման նոր մոդելի էությունը», ԵՊՀ, «Կրթությունը 21-րդ դարում» Գիտամեթոդական միջազգային գրախոսվող հանդես, 5 (2), 2023, էջեր՝ 249-258, [DOI: 10.46991/educ-21st-century.v5.i2.249](https://doi.org/10.46991/educ-21st-century.v5.i2.249) :

2. **Մ. Գասպարյան**, «Կառավարման բարեփոխումների անհրաժեշտությունը ՀՀ հանրակրթության ոլորտում», ՀՀ ՊԿԱ, «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես, 1/2024, էջեր՝ 10-23, DOI 10.55490/18290167-2024.1-10:
3. **М. Gasparyan**, “The managerial role of the interim director in the process of strategic development of a state educational institution”, Katchar Scientific Periodical, 2024 (2), pp. 134-146, <http://doi.org/10.54503/2579-2903-2024.2-134>.
4. **A. Zalinyan, М. Gasparyan**, “Culture of educating a manager: on modernization of educational culture”, Alternative quarterly academic journal, 2024 N 3, pp. 26-38, DOI 10.55528/18292828- 2024.3-26.
5. **М. Гаспарян, Е. Даштоян**, «Роль общего образования в деле формирования компетентной личности как основы устойчивого развития государства», Вестник государственного университета имени В. Брюсова, Ереван, 2024 2(69), сс. 13-29, <https://doi.org/10.51307/182931072015233260-24.69-13>.
6. **М. Gasparyan**, “Theoretical-methodological review of the general education management models”, Katchar/Academia Social Science Periodical, 2025 (1), pp. 135-146, <https://doi.org/10.54503/2579-2903-2025.1-135>.
7. **М. Gasparyan**, “On the issue of management of state and non-state general education institutions”, Main Issues Of Pedagogy And Psychology, N 1 (2025), pp. 94–107, <https://doi.org/10.24234/miopap.v12i1.78>.
8. **М. Gasparyan**, “The problem of general education management in the context of teachers age dynamics”, Armenian Journal of Public Administration, N 1 (2025), pp. 26-40, <https://doi.org/10.55490/18290167-2025.1-26> .

ГАСПАРЯН МХИТАР ЖОРАЕВИЧ

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ

Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 — «Экономика, управление хозяйством и его сферами».

Защита диссертации состоится 31 марта 2026 года, в 14⁰⁰, на заседании Специализированного совета 014 КВОН РА по экономике при Армянском государственном экономическом университете (РА, 0025, г. Ереван, ул. Налбандяна, 128).

РЕЗЮМЕ

Быстро развивающиеся процессы глобализации, а также социально-экономические и цивилизационные трансформации формируют новые вызовы для системы государственного управления. Управление сферой общего образования является одной из наиболее чувствительных и стратегически значимых областей публичного управления, поскольку напрямую связано с процессами формирования человеческого капитала и воспитания нового поколения. Структурные изменения в образовательной системе требуют таких управленческих подходов, которые одновременно обеспечивают доступность и инклюзивность образования, устойчивое повышение его качества, институциональную устойчивость школ, а также оптимальный баланс ответственности и автономии образовательных организаций.

Несмотря на наличие значительного массива исследований, в международной и армянской научной литературе сохраняются существенные пробелы. В частности, недостаточно изучены междисциплинарные связи в управлении образованием, слабо представлен углублённый анализ институциональной стабильности и динамики кадрового потенциала школ в регионах страны, ограничено исследовано соответствие между законодательной базой и практикой управления общеобразовательными учреждениями. Кроме того, наблюдается методологический дефицит комплексных статистических и институциональных исследований, основанных на реальных данных деятельности школ.

Целью диссертационной работы является всестороннее изучение и анализ современных проблем управления сферой общего образования в Республике Армения, выявление причинно-следственных механизмов их формирования, анализ институциональных и законодательных особенностей управления, обобщение ведущего международного опыта и разработка обоснованных и практических путей совершенствования системы управления общим образованием.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

1. анализ роли общего образования в системе государственного управления;

2. исследование теоретических и методологических основ управления сферой общего образования;
3. сравнительный анализ международного опыта управления общим образованием;
4. выявление особенностей развития системы общего образования Республики Армения;
5. анализ ключевых проблем управления и их влияния на качество образования;
6. оценка результатов реализованных образовательных реформ;
7. разработка путей совершенствования и реформирования управления сферой общего образования.

В результате проведённого исследования получены следующие результаты, содержащие научную новизну:

- Разработана новая концептуальная модель управления общеобразовательными школами в Республике Армения, объединяющая вертикальную систему государственного управления, институциональную автономию школ, механизмы общественного участия и инструменты публичной подотчётности.

- Выявлены структурные несоответствия между действующими управленческими механизмами и законодательной базой в сфере общего образования, что позволило определить системные пробелы, препятствующие развитию автономии школ и снижению эффективности управления.

- Разработан новый индикаторный каркас оценки эффективности управления общеобразовательными школами, включающий пять измеримых групп показателей, ранее не представленных в исследованиях управления общим образованием в Республике Армения: институциональная устойчивость; степень развития участия общества в управлении (участническое управление); финансовая эффективность и рациональность распределения ресурсов; баланс «автономия – подотчётность» как управленческий критерий; взаимосвязь качества образования и результатов обучения.

- Проведён комплексный статистический анализ данных управления сферой общего образования за 2008–2024 годы, позволивший выявить устойчивые тенденции, институциональные взаимосвязи и причинно-следственные зависимости в системе управления.

- Предложены новые, системные и данные-ориентированные направления реформирования управления сферой общего образования, основанные на результатах международного сравнительного анализа, институционального моделирования и эмпирических данных.

MKHITAR GASPARYAN

MAIN PROBLEMS OF MANAGEMENT AND WAYS OF ITS IMPROVEMENT IN THE FIELD OF GENERAL EDUCATION IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

Abstract of the thesis for receiving the degree of Doctor of Economics in the specialty 08.00.02 - «Economics, Management of the Economy and its Spheres».

The defense of the thesis will take place on March 31, 2026, at 14⁰⁰, at the meeting of the Specialized Council 014 HESC RA in Economics under the Armenian State University of Economics (128 Nalbandyan street, Yerevan 0025, Republic of Armenia).

ABSTRACT

Rapidly developing globalization processes, along with socioeconomic and civilizational transformations, generate new challenges for the public management system. Management in the field of general education is one of the most sensitive and strategically significant areas of public management, as it is directly linked to human capital formation and the education of future generations. Structural changes in the education system require management approaches that simultaneously ensure accessibility and inclusiveness of education, sustainable improvement of its quality, institutional sustainability of schools, as well as an optimal balance between responsibility and autonomy of educational organizations.

Despite the existence of a substantial body of research, significant gaps remain in both international and Armenian academic literature. In particular, interdisciplinary linkages in education management have not been sufficiently explored; in-depth analysis of institutional stability and the dynamics of schools' human resources capacity in the country's regions is weakly represented; and the correspondence between the legislative framework and the practical mechanisms of managing general education institutions has been insufficiently examined. In addition, there is a methodological deficit of comprehensive statistical and institutional studies based on real data on school activities.

The purpose of this dissertation is to conduct a comprehensive study and analysis of contemporary problems of management in the field of general education in the Republic of Armenia, to identify the cause-and-effect mechanisms of their formation, to analyze institutional and legislative features of management, to systematize leading international experience, and to develop substantiated and practical ways of improving the management system of general education.

To achieve this goal, the following research objectives were addressed:

1. analysis of the role of general education within the public management system;
2. study of the theoretical and methodological foundations of management in the field of general education;
3. comparative analysis of international experience in managing general education;

4. identification of key characteristics of the development of the general education system in the Republic of Armenia;
5. analysis of major management problems and their impact on the quality of education;
6. evaluation of the outcomes of implemented educational reforms;
7. development of approaches for improving and reforming management in the field of general education.

As a result of the research, the following findings containing scientific novelty were obtained:

- A new conceptual model for the management of general education schools in the Republic of Armenia was developed, integrating a vertical system of public management, institutional autonomy of schools, mechanisms of public participation, and instruments of public accountability.

- Structural inconsistencies between existing management mechanisms and the legislative framework in the field of general education were identified, which made it possible to determine systemic gaps hindering the development of school autonomy and reducing management effectiveness.

- A new indicator-based framework for assessing the effectiveness of management of general education schools was developed, including five measurable groups of indicators not previously represented in studies of general education management in the Republic of Armenia: institutional sustainability; the degree of development of public participation in management (participatory management); financial efficiency and rational allocation of resources; the balance between autonomy and accountability as a management criterion; and the relationship between the quality of education and learning outcomes.

- A comprehensive statistical analysis of data on management in the field of general education for the period 2008–2024 was conducted, making it possible to identify stable trends, institutional interconnections, and cause-and-effect relationships within the management system.

- New systemic and data-driven directions for reforming management in the field of general education were proposed, based on the results of international comparative analysis, institutional modeling, and empirical data.

