

**ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ, ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ, ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ  
ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**

**Խ. ԱԲՈՎՅԱՆԻ ԱՆՎԱՆ ՀԱՅԿԱԿԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ  
ՄԱՆԿԱՎԱՐԺԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ**

**ԱՆՏՈՆՅԱՆ ԼԻԼԻԹ ԱՇՈՏԻ**

**ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ԵՎ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑԱԿԱՆ ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱՆԵՐԻ  
ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ ԴՊՐՈՑԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ**

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

**ՍԵՂՄԱԳԻՐ**

ԵՐԵՎԱՆ – 2026

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

**Գիտական ղեկավար՝**

մանկավարժական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր  
**Աիդա Օնիկի Թովուզյան**

**Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝**

մանկավարժական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր՝  
**Լաուրա Թոռնիկի Ասատրյան**

մանկավարժական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր՝  
**Սպարտակ Սերյոժայի Սողոյան**

**Առաջատար կազմակերպություն՝**

Վանաձորի Հ.Թումանյանի անվան պետական համալսարան

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թ. մայիսի 29-ին, ժամը 12<sup>00</sup>-ին Խ.Աբովյանի անվան հայկական պետական մանկավարժական համալսարանում գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի մանկավարժության 020 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

**Հասցեն՝ ՀՀ, 0010, Երևան, Տիգրան Մեծ 17:**

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

Սեղմագիրն առաքված է 2026 թ.-ի ապրիլի 28-ին:

**Մանկավարժություն 020 մասնագիտական խորհրդի գիտական քարտուղար,**  
մանկավարժական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ՝



**Թերեզա Յուրիի Ազատյան**

## ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

**Հետազոտության արդիականությունը.** Հետազոտության թեմայի արդիականությունը պայմանավորված է ժամանակակից կրթական համակարգում տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաների ու թվային գործիքների կիրառման հրամայականով: Այն առաջադրում է կառավարման նոր մոդել՝ վերաիմաստավորելով տնօրենի դերը և անցում կատարելով դեպի «թվային առաջնորդություն»:

ՀՀ հանրակրթության ոլորտում ընթացող օրենսդրական փոփոխությունների՝ վարչատնտեսական և ուսումնական կառավարման տարանջատման համատեքստում, խիստ կենսական է դառնում կրթության կառավարման մեջ տեղեկատվական համակարգերի լիարժեք ներդրումն ու տվյալահենք որոշումների կայացումը:

Չնայած առկա տեխնիկական և մասնագիտական դժվարություններին՝ միջազգային առաջատար փորձը վկայում է, որ զարգացած դպրոցի գրավականը տվյալների բազայի շարունակական վարումն ու վիճակագրական վերլուծությունն է: Հետևաբար, ոլորտի տեղեկատվայնացումը, ինչպես նաև «ՏՀՏ-ների մանկավարժականացումը» դառնում են կրթական հաստատության արդյունավետ, մասնակցային և նորարարական կառավարման անբաժանելի հիմք:

**Հետազոտության նպատակը.** ՀՀ հանրակրթական ուսումնական հաստատության կառավարման գործընթացում տեխնոլոգիաների օգտագործման արդի վիճակի ուսումնասիրումն ու ՏՀՏ-ի և թվային գործիքների միջոցով դպրոցի կառավարման օպտիմալ մոդելի ստեղծումն ու դրա իրականացման մանկավարժական պայմանների մշակումն է:

**Հետազոտության վարկածը.** Դպրոցի կառավարման համակարգում ՏՀՏ-ների և թվային գործիքների ներդրումը և կիրառումը մեծապես կնպաստի կառավարման մակարդակի և կրթության որակի ու արդյունավետության բարձրացմանը, եթե.

1. մանրագնեին ուսումնասիրվեն ՀՀ հանրակրթական ուսումնական հաստատության կառավարման ոլորտում առկա խնդիրներն ու ՏՀՏ-ի մանկավարժականացման մակարդակն ու արդյունավետությունը,

2. ՏՀՏ-ները և թվային հարթակները ներդրվեն հավասարապես և՛ դպրոցի կառավարման և՛ ուսուցման ու դաստիարակության գործընթացներում՝ ապահովելով կառավարման սուբյեկտների ինչպես հորիզոնական, այնպես էլ ուղղահայաց կապեր,

3. մշակվեն դպրոցի կառավարման օպտիմալ մոդել և դրա իրագործմանն ուղղված մանկավարժական պայմաններ:

### **Հետազոտության խնդիրները.**

- ուսումնասիրել ՀՀ հանրակրթական ուսումնական հաստատության կառավարման ոլորտում տեխնոլոգիաների օգտագործման առկա խնդիրներն ու զարգացման միտումները,

- մշակել «մանկավարժական պայման» հասկացության բովանդակային և գործառնական բնութագրերը,

- մշակել S<S-ների և թվային գործիքների միջոցով դպրոցի կառավարման արդյունավետ մոդել և դրա իրականացման մանկավարժական պայմաններ:

### **Հետազոտության մեթոդաբանական հիմքն են հանդիսացել՝**

- կրթության համակարգի կառավարման՝ Լ. Թ. Ասատրյան, Կ. Բ. Everard,
- հումանիստական դաստիարակության՝ Ա. Օ. Թոփուզյան, Ա. Մ. Саранов,
- ուսումնական գործընթացի ռեֆլեքսիվ կառավարման՝ Ա. Я. Бизязева, А. Я. Найн,
- դպրոցում նորարական գործընթացների կառավարման՝ Կ. Ангеловски, Ю. А. Волков, М. Н. Савельева, З. У. Колокольникова, О. Б. Лобанова,
- S<S-ների միջոցով դպրոցի կառավարման՝ З. Д. Абрамова, Н. М. Гафурова,
- կրթության կառավարման օպտիմալ մոդելների ստեղծման և կիրառման՝
- կառավարման դասական տեսությունները և հայեցակարգերը՝ Բ. Գ. և այլք:

### **Հետազոտության մեթոդները.**

Հետազոտության առաջադիր խնդիրները լուծելու ընթացքում կիրառվել են դիտման, զրույցի, հարցաթերթի, հարցազրույցի, մոդելավորման մեթոդները:

### **Հետազոտության գիտական նորույթը.**

Ուսումնասիրվել է ՀՀ կրթության համակարգում S<S-ների և թվային գործիքների կիրառմամբ դպրոցի կառավարման գործընթացը, դպրոցի տնօրենների, փոխտնօրենների, մեթոդական միավորումների ղեկավարների գործունեությունը: Բացահայտվել են S<S և թվային նորարարական տեխնոլոգիաների ներդրման առանձնահատկությունները, դրանց կիրառման դրական և բացասական կողմերը, մշակվել են «մանկավարժական պայման» հասկացության իմաստային դաշտում շրջանառվող հասկացությունները, S<S-ների ներդրմամբ և կիրառմամբ դպրոցի կառավարման օպտիմալ մոդելը և դրա իրականացման մանկավարժական պայմանները, դպրոցի կառավարման թվայնացման գործընթացն իրականացնող խորհրդի աշխատանքային պլանը, ծնողական կրթության թեմատիկան ու ուսուցման կազմակերպման համակարգը:

### **Հետազոտության տեսական նշանակությունը.**

Հետազոտության տեսական նշանակությունը պայմանավորված է դպրոցի կառավարման գործընթացում ՏՀՏ-ների և թվային գործիքների ներդրման և կիրառման առանձնահատկությունների բացահայտմամբ, հանրակրթական ուսումնական հաստատության կառավարման տեսական հիմքերի, դպրոցի կառավարման տարբեր օղակների միջև հաստատուն կապերի ապահովմամբ, առաջարկվող մոդելի և մանկավարժական պայմանների կիրառմամբ, դրանց արդյունավետությամբ և նպատակահարմարությամբ: Մեր կողմից մշակված մոդելը և մանկավարժական պայմանները կարող են արդյունավետ կիրառվել ժամանակակից դպրոցում ուսումնական հաստատության տնօրենի կառավարման գործընթացում:

### **Հետազոտության գործնական նշանակությունը.**

Պայմանավորված է տարբեր երկրների (Էստոնիա, Ֆինլանդիա, Սինգապուր և այլ)՝ հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների կառավարման առաջավոր փորձի ուսումնասիրությամբ, դպրոցի կառավարման գործում ՏՀ նորարարական տեխնոլոգիաների կիրառմամբ, ՀՀ հանրակրթական ուսումնական հաստատության կառավարման գործընթացի արդիականացմամբ և ուսման որակի ու արդյունավետության բարձրացմամբ: Մեր կողմից մշակված մոդելը, մանկավարժական պայմանները, ծնողական կրթության ու դպրոցի կառավարման թվայնացման գործընթացն իրականացնող խորհրդի գործունեությանը վերաբերող նյութերը կարող են օգտագործվել ժամանակակից դպրոցում տնօրենի կառավարման գործընթացում: Հետազոտության արդյունքներից կարող են օգտվել դպրոցի տնօրենները, ուսուցիչները, ծնողները, կրթական քաղաքականություն իրականացողները, ինչպես նաև կրթության կառավարման հիմնահարցերով հետաքրքրվող այլ անձինք: Հետազոտությունը կարող է նպաստել տարբեր գիտական աշխատանքների ստեղծման գործընթացում:

### **Պաշտպանության ներկայացվող հիմնական դրույթները.**

անրակրթական դպրոցում ՏՀՏ-ների և թվային գործիքների կիրառմամբ իրականացվող կառավարման գործընթացները, վերահսկողությունը, ռեֆլեքսիան, մշտադիտարկումն ու հետազոտական աշխատանքի կազմակերպումը մեծապես նպաստում են մեկ կողմից ՏՀՏ-ի մանկավարժականացմանը, մյուս կողմից կառավարման որակի և մակարդակի բարձրացմանը, մասնավորապես, յուրահատուկ տեղեկատվական-հաղորդակցական հարթակների ձևավորմանը, դպրոցի առարկայատեղեկատվական միջավայրի հիմնովին փոփոխմանը, որոնք էլ թույլ են տալիս աշխատել ցանկացած տեսակի տեղեկատվության հետ:

պրոցի կառավարման ոլորտի արդյունավետությունն ու զարգացումը մեծապես կախված են դպրոցի կառավարման և ուսուցման ու դաստիարակության

գործընթացներում ՏՀՏ-ների և թվային գործիքների ներդրման և կիրառման համար անհրաժեշտ , կառավարման տարբեր ստորաբաժանումների և օղակների համակարգումը ապահովող, տեսականորեն մշակված, գործնականում իրականանալի օպտիմալ մոդելի և դրա իրականացման համար անհրաժեշտ համապատասխան մանկավարժական պայմանների առկայությունից:

պրոցի կառավարման կազմակերպչական, համակարգման, կարգավորման և վերահսկման գործընթացների ազդեցության մակարդակը մեծապես կախված է այդ գործընթացների թվայնացման մակարդակից և յուրաքանչյուր գործառույթին համապատասխան գործիքի ընտրությունից ու օգտագործումից:

**Հետազոտության հավաստիությունն ու հիմնավորվածությունը** երաշխավորվում են հիմնախնդրի շրջանակներում 14 դպրոցներում հետազոտությունների իրականացմամբ, հետազոտության տվյալների վերլուծությամբ, ամփոփմամբ և հիմնավորված եզրահանգումներով, հանրապետական տարբեր գիտաժողովների, սեմինարների, վեբինարների մասնակցությամբ, տպագրված հոդվածներով:

**Հետազոտությունն իրականացվել է երեք փուլով 2018-2025թթ.**

**Առաջին փուլում** (2018-2019 թթ.) հավաքագրվել է ՏՀՏ-ների և թվային գործիքների կառավարման ոլորտում կիրառման անհրաժեշտ գրականություն, վերլուծվել են դպրոցի կառավարման տեսությունները (Սինգապուր, Էստոնիա և այլն), բացահայտվել է ՀՀ հանրակրթական դպրոցի կառավարման առանձնահատկությունները ՏՀՏ-ների և թվային գործիքների ներդրման և կիրառման տեսանկյուններից:

**Երկրորդ փուլում** (2020-2021 թթ.) մշակվել են դպրոցներում ՏՀՏ-ների և թվային գործիքների ներդրման առանձնահատկությունները բացահայտող հարցաթերթիկներ, որոնք լրացվել են Երևան քաղաքի 9 և ՀՀ որոշ մարզերի 5 դպրոցներում, իրականացվել է հետազոտության արդյունքների ամփոփում և վերլուծություն, ձևակերպվել են պաշտպանության ներկայացվող դրույթները և եզրակացությունները:

**Երրորդ փուլում** (2022-2025 թթ.) մշակվել են դպրոցի կառավարման օպտիմալ մոդելը և դրա իրականացմանն ուղղված մանկավարժական պայմանները, դպրոցի տնօրենին կից հատուկ խորհուրդի կանոնադրությունն ու աշխատանքային պլանը, ծնողական կրթության հարցերը:

**Հետազոտության կառուցվածքը և ծավալը.**

Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից և երկու գլխից, եզրակացությունից, գրականության ցանկից և հավելվածից: Ատենախոսության ընդհանուր ծավալը կազմում է համակարգչային 154 էջ:

**ԱՏԵՆԱՆՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱՎՈՒԹՅՈՒՆԸ**

**Ներածությունում** հիմնավորվել է ատենախոսության թեմայի

արդիականությունը, ներկայացվել են հետազոտության նպատակը, խնդիրները, վարկածը, գիտական նորույթը, պաշտպանության ներկայացվող դրույթները, տեսական և գործնական նշանակությունը, հետազոտության կառուցվածքն ու ծավալը:

**Առաջին գլուխը**, որը վերնագրված է «**ՏՀՏ-ները ՀՀ կրթության համակարգում: Հանրակրթական համակարգի թվայնացման առանձնահատկությունները**», ամփոփված է չորս ենթագլխում:

**Առաջին ենթագլխում**, որի վերնագիրն է «**Տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաները դպրոցի կառավարման գործընթացում**», կրթական համակարգի կառավարման արդիականացումը դիտարկվում է ՏՀՏ-ների, ամպային տեխնոլոգիաների և թվային գործիքների ներդրման համատեքստում: Հիմնավորված է կառավարման նորարարական մոդելների անհրաժեշտությունը, որոնք թույլ են տալիս ապահովել դպրոցի զարգացման ռազմավարության մշակումը, փաստաթղթաշրջանառության ավտոմատացումը, աշխատակազմի վերահսկողությունն ու տվյալախենք որոշումների կայացումը անցում կատարելով դեպի «թվային առաջնորդություն»:

**Երկրորդ ենթագլխում**, որի վերնագիրն է «**Թվային գործիքները և ՏՀՏ-ները հանրակրթական դպրոցի ուսուցման գործընթացում**», վերլուծված են ուսումնական գործընթացում թվային և առցանց գործիքների (Kahoot, Quizizz, Padlet, Moodle և այլն) կիրառման դրական արդյունքներն ու առանձնահատկությունները: Փաստարկված է, որ ՏՀՏ-ների կիրառումը նպաստում է ուսուցման անհատականացմանը, աշակերտների ճանաչողական մոտիվացիայի բարձրացմանը և հիմնովին վերափոխում է ուսուցիչ-աշակերտ փոխհարաբերությունները՝ դասարանային ավանդական մոդելից անցում կատարելով «շրջված դասարանի» և հիբրիդային ուսուցման:

**Երրորդ ենթագլխի** վերնագիրն է «**Կրթության կառավարման ոլորտի թվայնացման արդի միտումները: ՏՀՏ-ների կիրառման ռազմավարությունը կրթության կառավարման ոլորտում**», իրականացված է կրթության թվայնացման միջազգային միտումների (Ֆինլանդիա, Էստոնիա, Սինգապուր) և ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի առաջնահերթությունների ուսումնասիրություն: Հիմնավորված է թվային միջավայրի անընդհատ զարգացման անհրաժեշտությունը, ինչպես նաև վերլուծված են ՏՀՏ-ների ներդրմանը խոչընդոտող գործոնները, ինչպիսիք են ուսուցիչների և ղեկավար կազմի ոչ բավարար տեղեկատվական կարողունակությունը: Շեշտադրվում է համացանցային վարվելակարգի և ծնողների հետ ակտիվ թվային հաղորդակցության ապահովման դերը:

**Չորրորդ ենթագլխի** վերնագիրն է «**Մանկավարժական պայման» հասկացությունը և դրա դերը դպրոցի կառավարման գործընթացում**», ներկայացված են ՏՀՏ-ների արդյունավետ կիրառման հոգեբանական,

դիդակտիկական, մեթոդական և տեխնոլոգիական պայմանները: Սահմանված է «մանկավարժական պայման» հասկացության իմաստային դաշտում շրջանառվող հասկացությունները, բացահայտված են կազմակերպչական-մանկավարժական պայմանների բովանդակային և գործառական բնութագրերը ՏՀՏ-ների ներդրման և կիրառման համատեքստում: Ապացուցված է, որ տեղեկատվական տեխնոլոգիաներն արմատապես փոխում են կրթության նյութական-տարածական և ռեֆլեքսիվ միջավայրերը՝ պահանջելով տնօրենի, ուսուցչի և ծնողների կողմից համատեղ գործունեություն և թվային գրագիտության շարունակական զարգացում: Միաժամանակ, անդրադարձ է կատարվել ՏՀՏ կախվածության ռիսկերին և դրանց կանխարգելման ուղիներին:

**Երկրորդ գլուխը, «Թվային գործիքների կիրառմամբ հանրակրթական դպրոցի կառավարման ուղիներն ու մեխանիզմներն արդի փուլում»** խորագրով, ամփոփում է հինգ ենթագլուխ: Այս գլխի առաջին ենթագլխում, որը կրում է «Թվային գործիքների կիրառմամբ մշտադիտարկման հիմնական ոլորտները հանրակրթական դպրոցում» վերնագիրը, հանգամանորեն քննության է առնվում կրթության որակի և կառավարման գործընթացների բարելավման հիմնախնդիրը՝ տեղեկատվական-վերլուծական և ուսուցման ինքնաշխատ համակարգերի ներդրման միջոցով: Հիմնավորվում է, որ համակարգչային տեխնոլոգիաները վճռորոշ նշանակություն ունեն ներդպրոցական կառավարման համակարգում, քանի որ ստեղծում են միասնական տեղեկատվական տիրույթ, որը միավորում է կրթական գործընթացի բոլոր մասնակիցներին՝ ղեկավարությանը, ուսուցիչներին, սովորողներին և ծնողներին: Այս տիրույթի շնորհիվ աշխատատար գործընթացներն իրականացվում են ինքնաշխատ եղանակով, ինչը թույլ է տալիս կայացնել փաստարկված, արագ արձագանքող կառավարչական որոշումներ :

Առանձնահատուկ ուշադրություն է դարձվում նախապատրաստական փուլին, որտեղ տեղեկատվական-վերլուծական համակարգերի միջոցով իրականացվում է անձնակազմի, սովորողների տվյալների համակարգում, ուսումնական պլանների մշակում և ծանրաբեռնվածության բաշխում: Որպես կառավարման նպատակահարմարության վառ օրինակ՝ դիտարկվում է դասացուցակի ինքնաշխատ կազմման տեխնոլոգիան, որը հաշվի է առնում սանիտարահիգիենիկ կանոնները, ուսուցիչների ծանրաբեռնվածությունն ու դպրոցի նյութատեխնիկական ապահովվածությունը: Այս ենթագլխում խորությամբ վերլուծված են մշտադիտարկման մի քանի հիմնական ոլորտներ: Առաջինը սովորողների առողջական վիճակի և ֆիզիկական զարգացման մշտադիտարկումն է: Փաստարկված է, որ բժշկական և ֆիզիկական զարգացման տվյալների էլեկտրոնային շտեմարանների ստեղծումը հնարավորություն է ընձեռում ուսումնառության ողջ ընթացքում հետևել սովորողների առողջական

փոփոխություններին, ժամանակին հայտնաբերել շեղումներն ու ձեռնարկել կանխարգելիչ միջոցներ: Դրա հետ մեկտեղ, շեշտվում են նաև տեխնոլոգիաների անվերահսկելի կիրառման վտանգները՝ տեխնիկա-մեքենայական կախվածությունը, իրականության փոխարինումը թվային պատրանքներով և երեխաների ֆիզիկական պասիվությունը: Այս վտանգները չեզոքացնելու նպատակով առաջադրվում է առողջապահական տեխնոլոգիաների համատեղ կիրառման հրամայականը:

Մշտադիտարկման հաջորդ առանցքային ոլորտը ուսումնառության և կրթական ծրագրերի կատարման վերահսկումն է: Տույց է տրված, որ ընթացիկ և ամփոփիչ արդյունքների էլեկտրոնային հաշվառումը, համակարգչային թեստավորումների կազմակերպումն ապահովում են գնահատման թափանցիկությունը և ուսուցման անհատականացված մոտեցումը: Արդյունքների ինքնաշխատ մշակումը մանկավարժին ազատում է ժամանակատար հաշվարկներից՝ ապահովելով անհապաղ հետադարձ կապ և օգնելով ժամանակին բացահայտել ակադեմիական դժվարությունների պատճառները: Կարևորվում է նաև սովորողների ընկերային և հոգեբանական զարգացման մշտադիտարկումը, որն իրականացվում է դպրոցի հոգեբանի և սոցիալական մանկավարժի կողմից՝ թվային հարցարանների, ախտորոշիչ ծրագրերի և հոգեբանական զարգացնող-շտկողական նմանակիչների միջոցով: Ենթազվսում արժևորվում է նաև ծնողական համայնքի հետ հաղորդակցության թվայնացումը: Քանի որ, հանդիպումների ավանդական ձևաչափերը հաճախ անարդյունավետ են դառնում, առաջարկվում են հեռահաղորդակցական հարթակներն ու էլեկտրոնային կայքերը՝ ծնողների մանկավարժական իրազեկվածությունը բարձրացնելու նպատակով: Ներկայացված է նաև դպրոցի տնօրենին կից հատուկ խորհրդի ստեղծման գաղափարը, որի հիմնական առաքելությունն է ուսումնադաստիարակչական գործընթացում ստեղծել կրթական համապատասխան միջավայր, կանխարգելել սովորողների տեղեկատվական կախվածությունը, կազմակերպել ծնողական կրթություն:

**Երկրորդ գլխի երկրորդ ենթազվսում, որը կրում է «Թվային գործիքների և SCS-ների կիրառումը դպրոցի գիտահետազոտական աշխատանքի կազմակերպման գործընթացում»** խորագիրը, հանգամանորեն քննության է առնվում կրթական հաստատություններում աշակերտների նախագծային և հետազոտական գործունեության կատարելագործումը՝ տեղեկատվական նորարարական միջավայրերի ներդրման միջոցով: Հիմնավորվում է, որ գիտահետազոտական աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպումն անմիջականորեն պայմանավորված է թվային ուսումնական տիրույթի շարունակական բարելավմամբ և համապատասխան փորձարարական նյութերի նպատակային ընտրությամբ: Փաստարկվում է, որ քնագիտական առարկաների

դասավանդման գործընթացում զուտ ավանդական մեթոդներն այլևս բավարար չեն, ուստի կենսական անհրաժեշտություն է դառնում պատրաստի էլեկտրոնային միջոցների, բազմամիջոցային ցուցադրությունների և համացանցային հարուստ պաշարների կիրառումը:

Առանձնահատուկ ուշադրություն է դարձվում դպրոցական համակարգչային փորձասենյակներին և թվային լաբորատորիաներին, որոնք հանդես են գալիս որպես նոր տեղեկատվական միջավայրի ակտիվ կենտրոններ: Վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ թվային փորձասենյակները ոչ միայն զգալիորեն կրճատում են ցուցադրական փորձերի նախապատրաստման վրա ծախսվող ժամանակը և բարձրացնում դրանց տեսանելիությունը, այլև լուծում են դպրոցների նյութատեխնիկական և ֆինանսական ապահովվածության խնդիրները: Ավելին, թվային տիրույթն ապահովում է սովորողների բացարձակ անվտանգությունը վտանգավոր քիմիական կամ ֆիզիկական փորձեր իրականացնելիս: Որպես հաջողված տեղայնացված փորձ՝ արժևորվում է Հայաստանի Հանրապետության կրթական համակարգում ճարտարագիտական խմբակների ներդրումը, որտեղ աշակերտները գործնականում յուրացնում են ծրագրավորման, ռոբոտաշինության և եռաչափ մոդելավորման հիմունքները:

Ենթազխում տրամաբանորեն ապացուցվում է, որ տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաների միջոցով ղեկավարվող հետազոտական աշխատանքն արմատապես փոխում է կրթության որակը : Այն սովորողների մոտ զարգացնում է քննադատական, վերլուծական և ստեղծագործական մտածողություն, ձևավորում է թիմային աշխատանքի մշակույթ և բարձր մակարդակի թվային գրագիտություն: Դպրոցի կառավարման և ուսուցման ոլորտները սերտորեն փոխկապակցված են, ուստի աշակերտների ինքնուրույն նախագծային գործունեության խթանումը դառնում է ժամանակակից, մրցունակ և տեղեկատվական հասարակության պահանջներին համահունչ սերունդ դաստիարակելու, ինչպես նաև դպրոցի ընդհանուր նորարարական կառավարման ապահովելու հիմնարար պայման:

**Երկրորդ գլխի երրորդ ենթագլխում**, որը վերնագրված է «**ՏՀՏ-ների կիրառմամբ կառավարման գործունեության ձևերի արդյունավետության համեմատական վերլուծություն**», ներկայացվում են հանրապետության 14 հանրակրթական դպրոցների վարչակազմերի շրջանում իրականացված հետազոտության արդյունքները:

Հետազոտության ընթացքում պարզվել է, որ կառավարման ոլորտում ՏՀՏ-ների կիրառման գործընթացում առկա են լուրջ հիմնախնդիրներ: Այս բացը առավել հստակ երևում է տեխնոլոգիաների չկիրառման պատճառների վերլուծության մեջ: Ներկայացվել է Երևան քաղաքի 9 և ՀՀ տարբեր մարզերի 5 դպրոցների վարչակազմերի շրջանում իրականացված հարցումների

վերլուծությունը, որի նպատակն էր պարզել կառավարման ոլորտում SCS-ների կիրառման իրական մակարդակը:

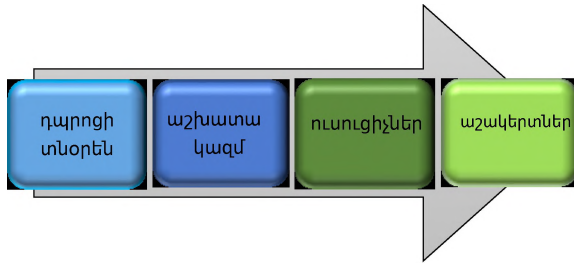
Տնօրենների մեծ մասը դժվարանում է SCS-ների միջոցով իրականացնել այնպիսի առանցքային գործառույթներ, ինչպիսիք են մշտադիտարկման ծրագրերի կազմումը, ուսուցիչների ատեստավորումը, բյուջետային միջոցների հաշվառումն ու ժամանակի կառավարումը:

Դպրոցի ղեկավար կազմի տեխնոլոգիական կարողունակությունների մակարդակը արտացոլվում է ուսումնասիրության հարցաթերթիկում, ըստ որի տեսանյութի, ձայնային հաղորդագրության և գրաֆիկայի կիրառման կարողունակությունը 90% տիրապետման մակարդակում, սակայն էլեկտրոնային աղյուսակների կազմման կարողունակությունը՝ 81%, էլեկտրոնային թեստերի մշակման կարողունակությունը՝ 46%, կայքերի և բլոգների ստեղծման կարողունակությունը՝ 7-12% իսկ տվյալների բազայի և արխիվների թվայնացման կարողունակությունը՝ 6-7%:

Հետազոտությունը ցույց տվեց, որ SCS-ների նպատակային կիրառումը ոչ միայն բարելավում է կառավարման որակը, այլև ապահովում է որոշումների կայացման թափանցիկությունն ու կրթական գործընթացի բոլոր սուբյեկտների գործուն ներգրավվածությունը:

**Ատենախոսության երկրորդ գլխի չորրորդ ենթագլխում, որը վերնագրված է «Թվային դպրոցի ներդրման հեռանկարները ՀՀ հանրակրթական դպրոցում», քննության են առնվել թվային դպրոցի ներդրման նախադրյալները և զարգացման միտումները:** Հիմնավորվել է, որ կրթական նոր հարացույցի ձևավորման գործընթացում տեղի է ունենում անցում «կոշտ» մանկավարժությունից դեպի «ճկուն» մանկավարժություն, որտեղ ավանդական դասարանային պարապմունքները համակցվում են առցանց և անձնակենտրոն տեխնոլոգիաների հետ: Ներկայացվել է, որ կառավարման ավանդական և դասական մոդելների զարգացման արդի փուլում առաջնային է դառնում SCS-ների ներդրմանն ու կիրառմանը միտված համակարգերի ինտեգրման գաղափարը:

Վերլուծվել են դպրոցի կառավարման տարբեր ոճերն ու մոդելները, որոնցում առանցքային դերակատարում ունեն ղեկավարի ինքնահայեցողական և տեղեկատվական-հաղորդակցական կարողունակությունները: Ըստ Թ. Բուշի դասակարգման՝ կրթական կազմակերպությունները բաժանվում են ձևական, կոլեգիալ, քաղաքական, սուբյեկտիվ, երկիմաստ և մշակութային մոդելների: Ներկայացվել է, որ ձևական մոդելը բնորոշվում է հաստատուն հրամանատարական կառուցվածքով և կոշտ աստիճանակարգությամբ, ինչը, սակայն, արդյունավետ չէ SCS-ների ներդրման համար, քանի որ չի ապահովում անհրաժեշտ համագործակցային մթնոլորտ:



### **Գծապատկեր 1. Դպրոցի կառավարման հումանիտական մոդել**

Հետազոտությունում քննության է առնվել նաև հումանիտական մոդելը, որն ազդում է աշխատողների կոլեկտիվ արժեքների ձևավորման վրա և համարվում է արդյունավետ նորարարությունների ներմուծման տեսանկյունից:

Համեմատական վերլուծության արդյունքում ապացուցվել է, որ ՏՀՏ-ների կիրառման տեսանկյունից առավել նպատակահարմար է ինտեգրատիվ կամ համակցված մոդելը: Այս համատեքստում կարևորվել է տնօրենի ինքնահայեցողական կառավարումը, որը թույլ է տալիս ճիշտ գնահատել գործընկերների ու սովորողների գործունեության արդյունքները:

Հետազոտությունում ներկայացվել են նաև թվային դպրոցի առավելություններն ու ռիսկերը: Արժևորվել են այնպիսի գործիքներ, ինչպիսիք են ամպային տեխնոլոգիաները, խաղայնացումը և վեբ-որոնողական նախագծերը, որոնք զարգացնում են սովորողների քննադատական և ստեղծագործական մտածողությունը: Ներկայացվել է հեղինակային մոտեցումը՝ դպրոցի տնօրենին կից հատուկ խորհրդի ստեղծման վերաբերյալ, որը պետք է համակարգի ՏՀՏ-ների մանկավարժականացման և թվայնացման գործընթացները:

Այս գլխում ներկայացվել է ՏՀՏ-ի մանկավարժականացման և դպրոցի թվայնացման գործընթացները համակարգող խորհրդի աշխատանքային պլանը և երեխաների համակարգչային կախվածության կանխարգելմանն ուղղված ծնողական ժողովի օրինակելի սցենարը և ՏՀՏ-ներից երեխաների կախվածության կանխարգելմանն ուղղված ծնողական կրթության թեմաներ:

Այսպիսով, հիմնավորվել է, որ թվային դպրոցի կայացումը հնարավոր է միայն կառավարման նորարարական մոդելների, ռազմավարական պլանավորման և սովորողների ու ծնողների իրազեկվածության բարձրացմանն ուղղված համակարգված աշխատանքի շնորհիվ:

Ատենախոսության երկրորդ գլխի հինգերորդ ենթապլանում, որը կրում է «Ներդպրոցական կառավարման օպտիմալ մոդելը և դրա իրականացման մանկավարժական պայմանները» վերնագիրը, հիմնավորվել է, որ կրթության ոլորտում զարգացման արագ տեմպերն ու նորարարական տեխնոլոգիաների

անընդհատ ներդրումը պահանջում են դպրոցի կառավարման որակապես նոր մոդելների և ռազմավարությունների մշակում: Այս գործընթացում առանցքային նշանակություն ունի դպրոցի ղեկավարի կարողունակությունների բազմակողմանի զարգացումը, որտեղ մասնագիտական, ինքնահայեցողական, կառավարման-հաղորդակցական և տեխնոլոգիական բաղադրիչները խորապես փոխկապակցված են :

Ապացուցվել է, որ կառավարման արդյունավետությանը հնարավոր չէ հասնել առանց տնօրենի բարձր տեխնոլոգիական կարողունակության: Տնօրենի նախաձեռնողականությունը դրսևորվում է նաև տարբեր հմտություններ ունեցող ուսուցիչներից կազմված աշխատախմբերի ստեղծմամբ և փորձագիտական խորհրդատվության ապահովմամբ:

Աշխատության առանցքն է կազմում **ներդպրոցական կառավարման օպտիմալ մոդելը**, որի նպատակն է կառավարման գործընթացների արդյունավետության ապահովումը՝ տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաների մանկավարժականացման միջոցով:



**Գծապատկեր 2. Ներդպրոցական կառավարման օպտիմալ մոդել**

Մոդելի **վերջնարդյունքում** ակնկալվում է ունենալ SCS-ի մանկավարժականացմանը նպաստող, դպրոցի կառավարմանը, մանկավարժական գործընթացի բոլոր սուբյեկտների մասնակցությունը ապահովող ներդպրոցական կառավարման արդի համակարգ և դրա իրականացման մանկավարժական պայմաններ:

Ներկայացվել է, որ օպտիմալ մոդելը համապարփակ համակարգ է, որը միավորում է կառավարման նպատակային, կազմակերպական և վերահսկողական գործառույթները, կառավարման արդի սկզբունքները (ժողովրդավարական կենտրոնաձիգություն, թափանցիկություն, կոլեգիալություն) և դասական ու նորարարական ռազմավարությունները: Կառավարման օղակների ամենօրյա աշխատանքը հեշտացնելու և մշտադիտարկումն առավել անկողմնակալ դարձնելու նպատակով առաջարկվել և հիմնավորվել է նորագույն թվային գործիքների նպատակային գործադրումը :

**Կառավարման գործառույթների իրականացման համար առաջարկվող թվային գործիքակազմը և դրանց կիրառության նպատակները.**

- Ամպային պահոցներ և համագործակցային հարթակներ - պլանավորում, կազմակերպում, փաստաթղթաշրջանառության ապահովում և հեռահավար տեսազանգերի կազմակերպում:

- Նախագծերի և առաջադրանքների կառավարման հավելվածներ - վերահսկողություն, աշխատանքի ընթացքի տեսանելիության ապահովում, պատասխանատվության հստակ բաշխում:

- Տվյալների վերլուծության գործիքներ - տվյալահեն որոշումների կայացում, մշտադիտարկման արդյունքների համալիր վերլուծություն և կանխատեսում:

- Հետադարձ կապի և հարցումների հարթակներ - անանուն հարցումների կազմակերպում, մանկավարժական ինքնահայեցում, վիճակագրական տվյալների հավաքագրում:

- Կրթական դիզայնի և վիզուալիզացիայի գործիքներ - զեկույցների, հաշվետվությունների և պլանների տեսողական և գեղագիտական ձևավորում:

- Արհեստական բանականության (ԱԲ) գործիքներ - Վիրտուալ խորհրդատվություն, նպատակադրում, մեծածավալ տեքստերի վերլուծություն և պլանավորման օժանդակում (պահպանելով գաղտնիության նորմերը):

Ատենախոսությունում վերլուծվել են նաև դպրոցի կառավարման կազմակերպչական ձևերը (խորհուրդներ, մեթոդմիավորումներ)՝ փաստարկելով, որ ՏՀՏ-ների ներդրումը դինամիկ կերպով փոխում է որոշումների կայացման մեխանիզմներն ու սուբյեկտների միջև փոխհարաբերությունները՝ դարձնելով դրանք առավել մասնակցային ու համագործակցային: Հետազոտությամբ բացահայտվել է, որ դպրոցի ղեկավարի մասնագիտական և տեխնոլոգիական կարողունակություններն ուղղակիորեն պայմանավորում են հաստատության հաջողությունը:

Հիմնավորվել է, որ առաջադրված օպտիմալ մոդելի գործնական արդյունավետությունը հնարավոր է երաշխավորել միմիայն հստակ սահմանված **մանկավարժական պայմանների** պարտադիր ապահովման դեպքում:

Առանցքային պայմանների թվում նշվել են հետևյալ մանկավարժական պայմանները.

- Դպրոցի տնօրեններն ունենան դպրոցի կառավարման գործում ՏՀՏ – ների օգտագործման կարևորության գիտակցությունը, և դրանց անհրաժեշտության վերաբերյալ համոզմունք:

- ՏՀՏ – ների մանկավարժականացումը դիտարկվի, որպես սովորողների ճանաչողական գործունեության ակտիվացման, տեղեկատվության հավաստիության ճշգրտման միջոց:

- ՏՀՏ – ների կիրառումը դպրոցի ռազմավարական ծրագրի իրականացման կարևոր բաղադրիչ համարվի:

- Դպրոցական, ընտանեկան, միջանձնային հարաբերությունները դիտարկվեն, որպես համացանցային կախվածության կանխարգելման միջոց:

- Բոլոր դպրոցների տնօրեններն ու դասավանդող մանկավարժական աշխատողները անցնեն հատուկ վերապատրաստումներ և տիրապետեն ուսուցման գործընթացի թվայնացման գործիքներին:

- Ուսուցիչը, ծնողը, աշակերտը իմանան նեթիկետի կանոնները և համացանցային կախվածության ախտորոշման և բացահայտման միջոցներն ու դրանց բնութագրիչները:

- Դպրոցն ունենա ՏՀՏ – ների ներդրման և կիրառման ռազմավարական մշակված ծրագիր:

- Մանկավարժական բոլոր աշխատողները տիրապետեն նոր ՏՀՏ –ներին և թվային գործիքներին:

- Դպրոցի տնօրենին կից գործող ՏՀՏ-ի մանկավարժականացման խորհուրդը մշտապես նորացնի դպրոցի կառավարման գործընթացի թվայնացման ու դրա բովանդակությանն ուղղված գործունեությունը:

- Դպրոցն ունենա ՏՀՏ-ներին տիրապետող և դրանք ուսուցման գործընթացում կիրառելու վտանգները գիտակցելու և դրանք բացառելու կոմպետենցիայով օժտված մանկավարժական համակազմ:

- Տնօրենն ունենան ՏՀՏ-ով ներդպրոցական կառավարման գործընթացում կառավարչական գործառույթների (վարչակազմակերպական, հոգեբանամանկավաժական, սոցիալտնտեսական) փոխկապակցման կարողություն:

- Բոլոր դպրոցներն ապաահովված լինեն ՏՀՏ-ներով և թվայնացման գործիքներով:

## **ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

Թվային կրթությանը, դպրոցի տնօրենի կառավարման և դպրոցի ուսուցման գործընթացներում ՏՀՏ-ի օգտագործմանը նվիրված մանկավարժա-

հոգեբանական գրականության վերլուծությունը, մեր կողմից Երևան քաղաքի 9 և ՀՀ տարբեր մարզերի 5 դպրոցների, ինչպես նաև Էստոնիայի, Ֆինլանդիայի, Սինգապուրի երկրների փորձի ուսումնասիրությունը, թույլ է տալիս եզրակացնել, որ.

1. Դպրոցի կառավարման գործընթացում թվային գործիքների և ՏՀՏ-ների օգտագործումը հնարավորություն է տալիս շարունակաբար զարգացնել հանրակրթության որակը և ինտեգրվել զարգացած կրթական համակարգերին: Այն մեծապես նպաստում է դպրոցի կառավարման որակի բարձրացմանը, մասնավորապես, դպրոցի տնօրենի գործառույթների որակյալ իրականացմանը, ավելի արագ և հավաստի տեղեկատվություն ստանալուն և վերլուծելուն, իրատեսական ,հիմնավոր և նպատակադրված որոշումներ ընդունելուն և դրանց կատարման պլանավորումն ու վերահսկողությունը իրականացնելուն:

2. Ներկայումս թվային հարթակներն ու ՏՀՏ գործիքները լայնորեն կիրառվում են մեր դպրոցներում ախտորոշման, վերլուծության, պլանավորման, վերահսկման, նպատակադրման, կանխատեսման գործառույթներում: Դրանք օգտագործվում են դպրոցի աշխատակազմի աշխատանքի, աշակերտների առողջական վիճակի, ուսումնառության և ծրագրերի կատարման, սովորողների մոտիվացիայի, սոցիալ-հոգեբանական զարգացման մշտադիտարկման ,ուսումնադաստիարակչական գործընթացի վերահսկման, ծրագրեր կազմելու, ուսուցիչների ատեստավորման և բյուջետային միջոցների օգտագործման գործընթացներում:

3. Տեխնոլոգիաների նպատակային կիրառումը և հաջող մանկավարժականացումը իրականացնելու համար անհրաժեշտ է նախ և առաջ բոլոր դպրոցները զինել համակարգչային լաբորատորիաներով և համապատասխան գործիքներով: ապահովել դրանց օգտագործման հասանելիությունն ու մատչելիությունը՝ բոլորի համար ստեղծելով դրանցից օգտվելու հավասար հնարավորություններ և ուսուցիչների ու աշակերտների համակարգչային գիտելիքների շարունակական զարգացման համար անհրաժեշտ պայմաններ: Ուսուցիչների վերապատրաստման բոլոր դասընթացների կարևոր և պարտադիր բաղադրիչ համարել թվային գրագիտությունը:

4. Մեր կողմից մշակված թվային գործիքների միջոցով դպրոցի կառավարման արդյունավետ մոդելը ՏՀՏ-ների մանկավարժականացման մոդել է, որտեղ տեխնոլոգիան ոչ միայն օգտագործվում է մանկավարժության մեջ, այլև լուծում է մանկավարժական կոնկրետ խնդիրներ; Այս մոդելը հնարավորություն է տալիս մասնագիտական և ռազմավարական մակարդակներում օպտիմալացնել դպրոցի կառավարման գործընթացները՝ միաժամանակ ապահովելով նորագույն

տեխնոլոգիաների ինտեգրումը: Մասնավորապես, գործիքակազմը աջակցում է դպրոցի տնօրենին և ուսուցչական կազմին՝ օգտագործելու թվային տեխնոլոգիաների հնարավորությունները հետևյալ ոլորտներում. Դպրոցի ռազմավարական պլանավորում, Նորագույն տեխնոլոգիաների ընտրություն և ինտեգրում;Այս կերպ, S<S-ների մանկավարժականացման մոդելը դառնում է արդյունավետ կառավարիչների և ուսուցչական թիմերի համար գործիք՝ ապահովելու դպրոցի կառավարման համակարգված, ռազմավարական և ինովացիոն մոտեցում, որտեղ տեխնոլոգիան վերածվում է պատասխանատու և մանկավարժական միջոցների համալիր համակարգի:

5. Ուսումնասիրված ներքոհիշյալ թվային գործիքները հարստացնում են դպրոցի տնօրենի կառավարման հնարավորություններն ու ազդեցության դաշտը և մեր կողմից երաշխավորվում են ամենօրյա աշխատանքում օգտագործվելու համար:Այսպես օրինակ, Google Workspace for Education (կամ Microsoft 365 Education)-ը փաստաթղթաշրջանառության և համագործակցության համար հարթակ է,որը թույլ է տալիս կարճ ժամանակում խմբագրել պլանները,այն ունի հզոր ամպային պահոց (Drive) և տեսազանգերի հնարավորություն (Meet), կարելի է օգտագործել պլանավորման և կազմակերպման գործառույթներն իրականացնելիս:Trello կամ Asana (Նախագծերի և առաջադրանքների կառավարում)-ը՝ տեսանելի է դարձնում աշխատանքի ընթացքը, հեշտացնում է պատասխանատվության բաշխումը, աշխատանքի բաժանումը:Կարելի է օգտագործել վերահսկողության գործառույթն իրականացնելիս:Slack կամ Microsoft Teams (Ներքին հաղորդակցություն) Կարելի է օգտագործել հաղորդակցման կանոնների վերահսկման գործընթացում: Power BI կամ Google Looker Տվյալների վերլուծության գործիք, որը թույլ է տալիս տեսանելի դարձնել ուսանողների առաջադիմությունը, հաճախումները , բյուջեն: Կարելի է օգտագործել որոշումներ ընդունելու, մշտադիտարկման, կազմակերպչական, վերահսկողական, ղեկավարման գործընթացներում՝ հենվելով սույն գործիքի արդյունքների վրա: Canva for Education և Mentimeter կամ Typeform գործիքները կարելի է օգտագործել ղեկավարման, կազմակերպչական, պլանավորման ,վերահսկողության գործառույթներում կամ մանկավարժական ռեֆլեքսիա կատարելիս:Առաջինը նախատեսված է նաև հետադարձ կապի և հարցումների կազմակերպման համար: SurveyMonkey կամ Google Forms –ը՝ Նախատեսված է տվյալահեն որոշումների կայացման համար:Հնարավորություն է ընձեռում արագ հետադարձ կապ ապահովել; Կարելի է օգտագործել որոշումների ընդունման, ռեֆլեքսիայի, հետազոտության արդյունքների վերլուծության գործընթացներում: AI գործիքներ (ChatGPT / Gemini / Claude) Նախատեսված են օգտագործել որպես «վիրտուալ խորհրդական»:Օգնում են արագ գրել պաշտոնական նամակներ, կազմել դասացուցակների տարբերակներ կամ

վերակազմել երկար զեկույցները: Կարելի է օգտագործել կանխատեսման, նպատակադրման գործընթացներում:

6. Մեր կողմից մշակված մանկավարժական պայմանների բովանդակությունն ու դրանց գործադրումը հնարավորություն են տալիս դպրոցի տնօրենին, ուսուցիչներին, մեթոդմիավորումների ղեկավարներին և մանկավարժական գործընթացի մյուս մասնակիցներին իրենց ջանքերը կենտրոնացել ժամանակակից մանկավարժության խորացման և թվային կրթության զարգացման խնդիրների վրա, հաշվի առնելով ռիսկերն ու աշխատանք տանել դրանց չեզոքացման ուղղությամբ՝ քանզի տեխնոլոգիան արդյունավետ է այնտեղ, որտեղ կա լավ մանկավարժություն: Տեխնոլոգիան արդյունավետ է այն միջավայրում, որտեղ առկա է հետազոտական և համագործակցային մանկավարժություն, և որտեղ կրթական միջավայրը նպաստում է մասնակիցներին ըմբռնելու, որ մանկավարժությունը փոխհարաբերություն, համագործակցություն և փոխվստահություն է: Այն դառնում է միասին գիտելիք ստեղծելու հարթակ, որտեղ ուսուցման գործընթացի յուրաքանչյուր քայլը կառուցվում է համատեղ ակտիվության և ստեղծագործական ներգրավվածության վրա: Այդ համատեքստում թվային գրագիտության մանկավարժականացումը դառնում է ժամանակակից հիմնախնդիր, որն ուղղված է դպրոցի կառավարման և ուսուցման գործընթացի մարտահրավերների և ռիսկերի նվազեցմանը, ապահովելով տեխնոլոգիաների ինտեգրմամբ առավել համակարգված և արդյունավետ մանկավարժական միջավայր:

**Թեկնածուական ատենախոսության հիմնական դրույթներն արտացոլված են հետևյալ հրապարակումներում.**

1. Անտոնյան Լ. «ՏՀՏ-ների կիրառման մանկավարժական պայմանները», Բանբեր, Երևան Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարան, 2(63) 2023թ., էջ 19-29:
2. Անտոնյան Լ., Առաքելյան Ն. «ՏՀՏ-ների կիրառման ռանձնահատկությունները հանրակրթական դպրոցում», Մանկավարժական միտք հանդես, 1-2 2023թ., էջ 157 - 164:
3. Անտոնյան Լ. «Դպրոցի կառավարման օպտիմալ մոդելը տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաների կիրառմամբ» Բանբեր, Եվրասիա միջազգային համալսարան պարբերական, N1 2023թ., էջ 104 - 118:
4. Անտոնյան Լ. «ՏՀՏ-ների կիրառման ռազմավարությունը կրթության կառավարման ոլորտում արդի փուլում» Բանբեր, Երևանի, Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարան, 2(61) 2022թ., էջ 131 - 143:
5. Անտոնյան Լ. «Տեղեկատվական հաղորդակցական տեխնոլոգիական գործիքների կիրառման հնարավորությունները ուսուցման գործընթացում»,

Կրթությունը 21-րդ դարում, Երևանի պետական համալսարան հանդես, 1 2021թ. էջ 55 - 63:

6. Անտոնյան Լ. «Դպրոցում ՏՀՏ-ների մանկավարժականացման գործընթացը կառավարող և համակարգող խորհրդի կանոնադրություն» Խ.Արովյանի անվան պետական մանկավարժական համալսարան Տեղեկատվական տեխնոլոգիաները տարրական դպրոցում ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, 2018թ., էջ 65-71:
7. Անտոնյան Լ. «Երեխաների համակարգչային կախվածության կանխարգելմանն ուղղված ծնողական ժողովի սցենար» Խ.Արովյանի անվան պետական մանկավարժական համալսարան Տեղեկատվական տեխնոլոգիաները տարրական դպրոցում ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, 2018թ., էջ 97-107:
8. Antonyan L. “Informatisation of education. Media education and media literacy” K. Abovyan Armenian state pedagogical university, Main issues of petagogy and psychology/Scientific periodical/ 1 2021, p. 88-99.
9. Antonyan L.,Arakelyan N. “Main components of school management model using information and communicatons technologies” K. Abovyan Armenian state pedagogical university, Main issues of petagogy and psychology/Scientific periodical/ 1 2023, p. 87-99.

## АНТОНЯН ЛИЛИТ АШОТОВНА

### ВНЕДРЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ И КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ

Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.01 «Теория и история педагогики».

Защита диссертации состоится 29-го май 2026г. в 12<sup>00</sup>, на заседании специализированного совета 13.00.01 «Педагогика» КВОН РА, действующего при Армянском государственном педагогическом университете им. Х. Абовяна. Адрес: 0010, г. Ереван, ул. Тиграна Меца, 17.

### РЕЗЮМЕ

**Актуальность исследования.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью внедрения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и цифровых инструментов в систему образования, который требует новой модели управления школой и перехода к цифровому лидерству, предлагая новая

модель управления, переосмысливающая роль директора и осуществляющая переход к «цифровому лидерству». В контексте текущих законодательных изменений в секторе общего образования Республики Армения, в контексте разделения административно-экономического и образовательного управления, полное внедрение информационных систем и принятия решений на основе данных в управление образованием становится абсолютно важно.

Несмотря на существующие технические и профессиональные трудности, международный лидерующий опыт подтверждает, что ключ к процветанию школы — это постоянное ведение базы данных и статистический анализ. Таким образом, информатизация сектора, а также «педагогизация ИКТ» становятся неотъемлемой основой для эффективного, основанного на участии и инновационного управления образовательным учреждением.

**Цель исследования.** Исследовать современное состояние использования технологий в процессе управления учреждениями общего образования в Республике Армения и разработать эффективную модель управления с применением ИКТ и соответствующие педагогические условия её реализации.

**Задачи исследования.** Включают анализ текущего состояния, определение понятия «педагогические условия» и разработку модели управления школой с использованием ИКТ.

**Научная новизна исследования:** Изучен процесс управления школой с использованием ИКТ и цифровых инструментов в системе образования Республики Армения, деятельность директоров школ, заместителей директоров и руководителей методических объединений. Выявлены особенности внедрения ИКТ и цифровых инновационных технологий, положительные и отрицательные аспекты их применения, разработаны концепции, циркулирующие в семантическом поле понятия «педагогическое условие», оптимальная модель управления школой с внедрением и использованием ИКТ и педагогические условия ее реализации, план работы совета, осуществляющего процесс цифровизации управления школой, тема воспитания родителей и система организации обучения.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Процессы управления, контроля, анализа, мониторинга и организации научно-исследовательской работы, проводимой с использованием ИКТ и цифровых инструментов в общеобразовательных школах, вносят значительный вклад, с одной стороны, в педагогизацию ИКТ, а с другой — в повышение качества и уровня управления, в частности, в формирование уникальных информационно-коммуникационных платформ и коренное изменение предметно-информационной среды школы, позволяющее работать с любыми типами информации.

2. Эффективность и развитие сектора управления школой во многом зависят от наличия теоретически разработанной, практически осуществимой оптимальной модели внедрения и применения ИКТ и цифровых инструментов в управлении школой, а также в процессах обучения и воспитания, обеспечивающей координацию различных управленческих подразделений и кружков, и соответствующих педагогических условий, необходимых для ее реализации.

3. Уровень эффективности организационных, координационных, регулирующих и контрольных процессов управления школой во многом зависит от уровня цифровизации этих процессов, а также от выбора и использования инструментов, соответствующих каждой функции.

**Структура диссертации:** Диссертация состоит из введения и двух глав, заключения, списка литературы и приложения. Общий объем диссертации составляет 154 компьютерные страницы.

**ANTONYAN LILIT ASHOT**

## **IMPLEMENTATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN SCHOOL MANAGEMENT**

Dissertation submitted for the degree of Candidate of Pedagogical Sciences in the specialty 13.00.01 “Theory and History of Pedagogy”.

The dissertation defence will take place on May 29, 2026, at 12<sup>00</sup> pm at the meeting of Specialized Council 13.00.10 “Pedagogy” of the HESC of the RA, operating at the Armenian State Pedagogical University after Khachatur Abovyan.

Address: 17 Tigran Mets avenue, Yerevan 0010, RA.

### **SUMMARY**

**Relevance of the research** Is driven by the need to integrate ICT and digital tools into modern education system, offering a new management model which redefines the role of the principle and, a shift toward ‘digital leadership’.

In the context of ongoing legislative changes in the separation of administrative and economic and educational management in the Republic of Armenia data-driven decision-making and the implementation of information systems in the educational management are extremally essential.

Despite the existing technical and professional difficulties, leading international experience proves that the key to a developed school is the continuous maintenance of a database and statistical analysis. Therefore, the informatization of the sector, as well as the "pedagogization of ICTs" become an integral basis for the effective, participatory and innovative management of an educational institution.

**Purpose of the research:** To study the current situation of the use of the technologies in the process of management of the general educational institution in Armenia and to develop an effective ICT-based management model and to process appropriate pedagogical conditions for its implementation.

**Object of the research:**

- to study the current problems and development trends of the use of technologies in the management of the RA general education institutions,
- to develop the content and operational characteristics of the concept of "pedagogical condition",
- to develop an effective model of school management using ICT and digital tools and pedagogical conditions for its implementation.

**Scientific novelty of the research:** The process of school management using ICT and digital tools in the RA education system, also the activities of school principals, deputy principals, and heads of methodological associations were studied. The peculiarities of the introduction of ICT and digital innovative technologies, as well as the positive and negative aspects of their application were identified, also the concepts circulating in the semantic field of the concept of "pedagogical condition", the optimal model of school management with the introduction and use of ICT and the pedagogical conditions for its implementation, the work plan of the council implementing the process of digitalization of school management, the topics of parental education, and the system of organizing training were developed.

**The main points submitted for defense:**

1. Management processes, control, reflection, monitoring and organization of research work carried out using ICT and digital tools in general education schools greatly contribute to the pedagogicalization of ICT on the one hand, and to the improvement of the quality and level of management on the other, in particular, the formation of unique information and communication platforms, and the fundamental change of the school's subject-information environment, which allow working with any type of information.

2. The effectiveness and development of the school management sector largely depend on the availability of a theoretically developed, practically feasible optimal model for the introduction and application of ICT and digital tools in school management and teaching and upbringing processes, ensuring the coordination of various management units and circles, and the appropriate pedagogical conditions necessary for its implementation.

3. The level of impact of the organizational, coordination, regulation and control processes of school management largely depends on the level of digitalization of these processes and the selection and use of tools appropriate to each function.

**Structure of the dissertation:** The dissertation consists of the introduction and two chapters, the conclusion, the list of references and an appendix. The total volume of the dissertation is 154 computer pages.



