

# ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ ՈՒՍՈՒՑԻՉՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ամփոփագիր



© Միավորված ազգերի կազմակերպության մանկական  
հիմնադրամ (ՅՈՒՆԻՍԵՖ), 2022թ.

Նյութը վերահրատարակելու, կրկնօրինակելու, տպագրելու կամ  
թարգմանելու ցանկության դեպքում անհրաժեշտ է ձեռք բերել  
ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի գրավոր թույլտվությունը՝ հարցում ուղարկելով  
հետևյալ հասցեներին. ՅՈՒՆԻՍԵՖ, Պետրոս Ադամյան փող. 14,  
Երևան, 0010, Էլ. հասցե՝ yerevan@unicef.org

ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի լուսանկարները պաշտպանված են հեղինակային  
իրավունքով և չպետք է վերատպվեն որևէ հարթակում՝ առանց  
ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ից նախնական գրավոր թույլտվություն ստանալու:  
ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի լուսանկարները տարածելու/վերատպելու  
վերաբերյալ հարցումները պետք է ուղղվեն ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի  
հայաստանյան գրասենյակին՝ Պետրոս Ադամյան փող. 14,  
Երևան, 0010 կամ yerevan@unicef.org Էլ.հասցեին:

Կազմի լուսանկարը՝ © UNICEF Armenia/2021/Մարգարյան

Երևան, 2022



# ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ ՈՒՍՈՒՑԻՉՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ամփոփագիր

«Հայաստանում ուսուցիչների կառավարման համակարգի վերլուծություն» ուսումնասիրությունը պատվիրել է ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ը Կրթության համաշխարհային գործընկերության (ԿՅԳ) հիմնադրամի՝ Հայաստանի Հանրապետությանը տրամադրած «Կրթության ոլորտի զարգացման ծրագիր» դրամաշնորհի շրջանակում: Ուսումնասիրությունը մշակվել է ՀՀ կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարության (ԿԳՄՍՆ) հետ քննարկման արդյունքում: Ուսումնասիրությունն իրականացրել է փորձագիտական խումբը, գնահատել են անկախ գրախոսներ, և վերանայել են ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի և Ասիական զարգացման բանկի (ԱԶԲ)՝ համապատասխանաբար դրամաշնորհային գործակալի և համակարգող գործակալության աշխատակիցները/խորհրդատուները՝ ընտրված տեղական կրթական խմբի կողմից (ՏԿԽ), որը ստեղծել է ԿԳՄՍՆ-ն ԿՅԳ հիմնադրամի հետ համագործակցության շրջանակում:

# Երախտագիտություն

ՄԱԿ-ի մանկական հիմնադրամը (ՅՈՒՆԻՍԵՖ) բարձր է գնահատում ՀՀ կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարության (ԿԳՄՍՆ) անգնահատելի աջակցությունն այս զեկույցի պատրաստման գործում: Մասնավորապես, շնորհակալություն ենք հայտնում Սուսաննա Ազատյանին (ԿԳՄՍՆ հանրակրթության և արտադպրոցական ծրագրերի մշակման և իրականացման բաժնի պետ), ում աջակցությունը Հայաստանում ուսուցիչների կառավարման համակարգի վերլուծության ընթացքում ապահովել է նախարարության հետ սահուն հաղորդակցությունը և ոլորտի համապատասխան ծրագրերի վերաբերյալ տեղեկատվության հասանելիությունը: Առանձնահատուկ շնորհակալություն ենք հայտնում Արտակ Պողոսյանին (Կրթական տեխնոլոգիաների ազգային կենտրոն, (ԿՏԱԿ)) և Նրա թիմին, մասնավորապես՝ Սյուզի Մաշուկյանին, Հայկ Ստեփանյանին և Աստղիկ Սերոբյանին (Տեղեկատվության վերլուծության վարչություն), որոնց աջակցությունը կենսական նշանակություն ունեցավ հետազոտության ընտրանքային տվյալների տրամադրման և

ուսուցիչների շրջանում դրանց տարածման գործում:

Սույն զեկույցը պատրաստվել է հետազոտական թիմի կողմից, որը բաղկացած է հետևյալ խորհրդատուներից՝ Հասմիկ Կյուրեղյան (Թիմի ղեկավար), Լիլիթ Նահապետյան (ավագ փորձագետ), Աշխեն Հակոբյան (կրտսեր փորձագետ) և Սյուզաննա Պետրոսյան (կրտսեր փորձագետ)՝ երկու անկախ սոցիոլոգների (Աննա Խաչատրյան և Արևիկ Համբարձումյան) աջակցությամբ, ովքեր հիմնական թիմի հետ համատեղ իրականացրել են ֆոկուս խմբային քննարկումները և դպրոցների տնօրենների հետ անհատական հարցազրույցները, ինչպես նաև սղագրել տվյալները: Մենք շնորհակալ ենք նաև հիմնական թիմի նախկին անդամներ Ժաննա Գևորգյանին (ավագ փորձագետ) և Արվիմե Բաղդասարյանին (կրտսեր փորձագետ) ծրագրի սկզբում իրենց ներդրման համար: Աշխատանքներն իրականացվել են Ալվարո Պողոսյանի (Կրթության մասնագետ, ՅՈՒՆԻՍԵՖ) և Արման Գասպարյանի (Կրթության համակարգող, ՅՈՒՆԻՍԵՖ) ընդհանուր ղեկավարությամբ: Ձուտարո Սակամոտոն (Կրթության մասնագետ, ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի

Եվրոպայի և Կենտրոնական Ասիայի տարածաշրջանային գրասենյակ) իրականացրել է զեկույցի վերանայումը:

Թիմն անչափ երախտապարտ է Ադրինե Բաբոյանին (Հետազոտության և գնահատման համակարգող, ՅՈՒՆԻՍԵՖ) և Աստղիկ Մարտիրոսյանին (Երեխաների իրավունքների մոնիտորինգի և գնահատման մասնագետ, ՅՈՒՆԻՍԵՖ) մասնագիտական գրախոսության համար, Չոյա Անդեկյանին (ծրագրի օգնական, ՅՈՒՆԻՍԵՖ) վարչական հարցերում աջակցության համար, ինչպես նաև Զրիստիան Գարբիս Ադանայանին և Ազնիվ Նասյանին՝ համապատասխանաբար, վերջնական զեկույցի անգլերեն և հայերեն տարբերակները սրբագրելու համար: Շնորհակալություն ենք հայտնում նաև Գոհար Մուսաեյանին (Ծրագրի ավագ ղեկավար, ԱԶԲ)՝ այս

գործընթացում նրա արժեքավոր ներգրավվածության համար:

Մեր խորին երախտագիտությունն ենք հայտնում բոլոր ուսուցիչներին, տնօրեններին և առանցքային տեղեկատուներին (ԿԳՄՍՆ-ի, Կրթության զարգացման և Նորարարությունների ազգային կենտրոնի և ԿՏԱԿ-ի ներկայացուցիչներին), ովքեր հարցման, ֆոկուս խմբային քննարկումների և անհատական հարցազրույցների ընթացքում ազատ և բաց կիսվել են Հայաստանում ուսուցիչների կառավարման քաղաքականության և պրակտիկայի վերաբերյալ իրենց տեսակետներով:

Հայցում ենք ներողամտություն ցանկացած բացթողման համար և մեր անկեղծ շնորհակալությունն ենք հայտնում բոլորին, ովքեր սիրով նվիրեցին իրենց ժամանակը և փորձը:

# Ամփոփագիր

## Նախապատմություն և հիմնավորում

Չեկոյցը ներկայացնում է Հայաստանում հանրակրթական դպրոցների ուսուցիչների կառավարման համակարգի վերլուծությունը, որը պատվիրել է ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի հայաստանյան գրասենյակը Կրթության համաշխարհային գործընկերության հիմնադրամի՝ Հայաստանի Հանրապետությանը տրամադրած «Կրթության ոլորտի ծրագրի մշակման» դրամաշնորհի շրջանակում: Հետազոտությունն իրականացվել է փորձագիտական թիմի կողմից ՀՀ կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարության (այսուհետ՝ ԿԳՄՍՆ) հետ սերտ քննարկումների միջոցով և վերանայվել ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի աշխատակիցների/խորհրդատուների կողմից: Հետազոտության մեթոդական ուղեցույցը (ՀՄՈՒ) անցել է էթիկական փորձաքննություն: Թիմը վերանայել է ՀՄՈՒ-ն՝ ընդգրկելով հետազոտության այն գործիքները, որոնք անդրադառնում են բարձրացված բոլոր հարցերին: Հաստատման նամակը ստացվել է 2021 թ. նոյեմբերի 18-ին:

Սույն զեկույցի վերջնական օգտատերերը ուսուցիչներն են, դպրոցների տնօրենները,

մանկավարժական ուսումնական հաստատությունները, Կառավարության ոլորտային նախարարությունները, մասնավորապես՝ ՀՀ ԿԳՄՍՆ, Տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարությունը (ՏԿԵՆ), տարածաշրջանային և տեղական իշխանությունները, ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ը, Տեղական կրթական խումբը, Եվրամիությունը, Համաշխարհային բանկը, ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալությունը, Բրիտանական խորհուրդը և այս հարցերով զբաղվող այլ ՔՀԿ-ներ:

## Նպատակը և խնդիրները

Սույն ուսումնասիրության հիմնական նպատակը համակողմանի վերլուծության և քաղաքականության առաջարկությունների միջոցով Հայաստանի դպրոցների ուսուցիչների կառավարման համակարգի բարելավմանը սատարելն է: Ուսումնասիրությունը կենտրոնանում է ուսուցիչներին առնչվող քաղաքականության երեք հիմնական ուղղությունների, մասնավորապես՝ ուսուցիչների հավաքագրման, կադրերի հոսունության կանխման և շարունակական մասնագիտական զարգացման

վրա և քննության է առնում այս աշխատակարգերի նախագծմանը և ներդրմանը վերաբերող առկա կարգավորումները:

Մասնավորապես ուսումնասիրության նպատակներն են.

- Զարտեղագրել և վերլուծել ուսուցիչներին վերաբերող քաղաքականության մշակման գործընթացը՝ հասկանալու համար՝ ինչն է հնարավոր կրթական համակարգում, որ ուղղություններում կա բարելավման կարիք, և ինչպես աջակցել ներդրման/կիրառման ժամանակ առաջացած խնդիրների լուծման գործում:
- Վերլուծել քաղաքականությունների իրականացման գործընթացը քաղաքականության մշակման և գործնականում դրա կիրառման կապը ավելի լավ հասկանալու, առկա բացերը բացահայտելու և դրանց շտկմանն ուղղված առաջարկություններ ներկայացնելու համար:

### Փաստաթղթային ուսումնասիրության առանցքային արդյունքները:

Մանկավարժական գործունեությամբ զբաղվելու և տվյալ մասնագիտությամբ աշխատանքը շարունակելու վերաբերյալ

պահանջների վերլուծությունը օգտակար տեղեկություններ է տրամադրում դասավանդման որակը գնահատելու և երկրում ուսուցիչների թվի պակասը կամ ավելցուկը արձանագրելու համար: Հայաստանում կանոնադրական մի շարք պահանջներ են գործում մանկավարժական գործունեությամբ զբաղվելու համար, թեև այդ մասնագիտությամբ աշխատանքը շարունակելու համար կարծես որևէ պահանջ չկա: Ուսուցիչների հավաքագրման գործընթացը ներառում է հետևյալ հիմնական ոլորտները՝ ուսուցիչների նախնական պատրաստություն, որակավորված կադրերի հավաքագրում, ընտրության ընթացակարգ, խթանների ապահովում, ծանոթացում աշխատանքին և այլն (Կլասսեն և այլք, 2021 թ., DfE, 2019, TALIS, 2018, SABER, 2013).

Ուսուցիչներին ոլորտում պահելը կարևոր է մանկավարժական աշխատուժի բարելավման համար, և այստեղ այլ քաղաքականություն և ռազմավարական ջանքեր են անհրաժեշտ, քան ուսուցիչների հավաքագրման ժամանակ (Կլասսեն, 2021 թ.): Ուսուցիչներին ոլորտում պահելու ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ դրա վրա ազդող հիմնական գործոններն են ուսուցչի ծանրաբեռնվածությունը, վարձատրությունը, անձնական



բավարարվածությունը, դպրոցական պատշաճ միջավայրը, ինքնուրույնությունը, աշխատանքային առաջխաղացման հնարավորությունները և այլն (Դարլինգ-Յամմոնդ, 2010 թ.): Հայաստանում ուսուցչի լրիվ դրույքաչափը 22 դասաժամ<sup>1</sup> է, ինչն, այնուամենայնիվ, չի ներառում այն ժամերը, որ ուսուցիչներն անցկացնում են դպրոցից դուրս կամ դասերին պատրաստվելիս: Այսպիսով՝ «Հանրակրթության մասին» օրենքը (2009 թ. հոդված 27) սահմանում է ուսուցչի բազմազան դերը, որը ենթադրում է դասավանդման պարտականություններ, գործընկերների հետ ակտիվ համագործակցություն, ինչպես նաև մասնակցություն ստեղծագործական և հետազոտական գործընթացներին՝ առանց դրամական փոխհատուցման:

Ուսուցիչների թվի պակասը (գիտության, տեխնոլոգիայի, ճարտարագիտության, մաթեմատիկայի, երաժշտության, արվեստների և արհեստների ուղղություններով) և ոլորտում նրանց պահելը



© UNICEF Armenia/2021/Մարգարյան

շարունակում են արդիական խնդիր մնալ Հայաստանում դեռևս հետխորհրդային ժամանակաշրջանից: Ավելին՝ համատարած խնդիր է գյուղական դպրոցների համար որակավորված ուսուցիչների հավաքագրումը: Անկախության հռչակումից հետո Հայաստանի կրթական համակարգը ճգնաժամային ռեժիմով էր գործում, որակավորված ուսուցիչների թվի պակասի խնդրի լուծման համար որևէ օրենսդրական կարգավորում չկար: Այնուամենայնիվ, «Կրթության մասին» (1999 թ.) և «Հանրակրթության մասին» (2009

<sup>1</sup>Ներկայում հանրակրթության պետական նոր չափորոշիչ շրջանակում Տավուշի մարզում փորձարկվում է 18-ժամյա լրիվ դրույքաչափը: Նախատեսվում է, որ փաստացի դասավանդումը կլինի 18 ժամ, սակայն ուսուցիչների աշխատավարձը կհաշվարկվի 22 ժամի համար: Այդ չորս ժամերը կտրամադրվեն բնութագրային գնահատման համար, ինչը նոր չափորոշիչ շրջանակում ուսուցիչներին ներկայացված նոր բաղադրիչ է: 2023 թվականից Հայաստանի բոլոր դպրոցներում կիրառվելու է նոր չափորոշիչը:

թ.) օրենքների ընդունումը որոշակի օրենսդրական դաշտ ստեղծեց կրթական համակարգի համար:

Հայաստանում ուսուցիչների շարունակական զարգացումը հիմնականում վերաբերում է ուսուցիչների վերապատրաստմանը և ատեստավորմանը, ինչպես նաև մասնագիտական գիտաժողովներին և համաժողովներին նրանց մասնակցությամբ («Հանրակրթության մասին» օրենք, 2009 թ., որոշում N 1667-Ն, հրաման [N 1031-Ն, 2013](#)): Ուսուցիչների համար շարունակական մասնագիտական զարգացման (ՇՄՁ) հիմնական հնարավորություններն ապահովում է պետությունը, դրանք կարգավորվում են մի շարք իրավական ակտերով (տե՛ս Հավելված 2): Վերլուծության համար կարևորագույն նշանակություն ունեն ՇՄՁ մի շարք ասպեկտներ՝ ՇՄՁ տեսակները, թեմաները, բնութագրերը, խթանները և մասնակցության իրագործելի խոչընդոտները, ինչպես նաև ՇՄՁ գործունեությամբ բավարարվածությունը:

### Մեթոդաբանությունը և էթիկան

Հայաստանում դպրոցների ուսուցիչների կառավարման

համակարգի վերլուծությունն իրականացվել է համապարփակ երկփուլ մոտեցմամբ՝ ուսուցիչների հավաքագրման, կադրերի հոսունության կանխման և ՇՄՁ թեմաներով քաղաքականությունների շրջանակի նախագծի վերանայում և իրականացում: Տվյալները հավաքվել և վերլուծվել են փաստաթղթային ուսումնասիրությունների, ոլորտի ամանցքային դերակատար-պատասխանատուների հետ հարցազրույցների, ուսուցիչների շրջանում հարցումների, դպրոցների տնօրենների հետ խորքային հարցազրույցների և ուսուցիչների հետ ֆոկուսխմբային քննարկումների միջոցով: Ուսուցիչներին վերաբերող քաղաքականության մշակման (policy design) մասին տվյալները հավաքվել էին դաշտային աշխատանքի գործընթացի հենց մեկնարկին՝ փաստաթղթային և վարչական տվյալների ուսումնասիրությունների միջոցով, և վավերացվել հարցաշարի միջոցով՝ հիմնական դերակատար հանդիսացող պատասխանողների հետ հարցազրույցների ընթացքում: Քաղաքականության իրականացմանը վերաբերող տվյալները հավաքվել են երկու փուլով՝ աշխատող ուսուցիչների հետ

<sup>2</sup>Այս հարցաթերթը մեծապես հիմնված էր «Կրթական արդյունքների բարելավմանն ուղղված համակարգված մոտեցման» (SABER) ուսուցիչների հարցաթերթի վրա (2013 թ.):

անցկացվող առցանց հարցման, որն էապես հիմնված է Դասավանդման և ուսումնառության միջազգային հարցման (TALIS) հարցաթերթի վրա (2018 թ.)<sup>3</sup>, և դպրոցների տնօրենների հետ խորքային հարցազրույցների և դպրոցների ուսուցիչների հետ ֆոկուսմաքային քննարկումների միջոցով:

Ուսումնասիրությունն իրականացնող թիմն առաջնորդվել է Հետազոտության, գնահատման, տվյալների հավաքման և վերլուծության էթիկական չափորոշիչների կիրառման ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի ընթացակարգով<sup>4</sup> և աշխատել է ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի Հետազոտությունների համար էթիկական աշխատակարգերի ինստիտուցիոնալացման մասին ռազմավարական ուղեցույցի և Հետազոտության տվյալների պաշտպանության ուղեցույցի<sup>5</sup> հիման վրա: Հետազոտության մեթոդական ուղեցույցը, որն անդրադառնում է էթիկական նկատառումներին, հաստատել է էթիկական վերանահման խորհուրդը, իսկ հետազոտությունն իրականացնող թիմն անդրադարձել

ու շտկել է բարձրացված բոլոր մտահոգությունները:

### Հետազոտության հիմնական արդյունքներն ու վերջաբանը

Տվյալների թե՛ քանակական, թե՛ որակական վերլուծությունները ցույց են տալիս, որ չնայած քաղաքականության միջոցով իրականացվող մի շարք կարևոր կարգավորումների առկայությանը՝ որոշ ուղղություններով (օրինակ՝ ուսուցիչների հավաքագրման, որակի գնահատման, մասնագիտական առաջխաղացման) նոր կարգավորումների անհրաժեշտություն կա, բացի այդ՝ հարկ է բարելավել առկա կարգավորումները (օրինակ՝ ուսուցչի՝ աշխատանքի ընդունման գործընթացում): Մասնավորապես, մեծ բաց կա ուսուցչի մասնագիտությունը գրավիչ դարձնելու ուղղությամբ, քանի որ հիմնականում մասնագիտական գործունեության այլ տարբերակ չունեցողներն են ընտրում մանկավարժական գործունեությունը, որովհետև աշխատավարձերը համեմատաբար ցածր են, աշխատանքային

3 ՏՀԶԿ, 2018 թ., «Դասավանդման և ուսումնառության միջազգային հարցման» (TALIS) հարցաթերթը հասանելի է այս [հղումով](#):

<sup>4</sup>Հետազոտության, գնահատման, տվյալների հավաքման և վերլուծության էթիկական չափորոշիչների կիրառման ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի ընթացակարգ, [https://www.unicef.org/supply/files/ATTACHMENT\\_IV-UNICEF\\_Procedure\\_for\\_Ethical\\_Standards.PDF](https://www.unicef.org/supply/files/ATTACHMENT_IV-UNICEF_Procedure_for_Ethical_Standards.PDF):

<sup>5</sup>Հետազոտության տվյալների պաշտպանության ուղեցույց:

պայմանները՝ ոչ բավարար, չկան մասնագիտական առաջխաղացման հնարավորություններ: Ուսուցիչների շրջանում հարցման արդյունքների համաձայն՝ յուրաքանչյուր չորրորդ պատասխանողն ուսուցչի աշխատանքն ընտրել է, քանի որ չի գտել իր համար ցանկալի, իդեալական աշխատանք: Ավելին՝ պատասխանողների կեսը (48.3 %) կարծում է, որ ուսուցիչները մասնագիտական առաջխաղացման շատ հնարավորություններ չունեն:

Ուսումնասիրության ընթացքում թե՛ ուսուցիչների, թե՛ տնօրենների բարձրաձայնած ևս մեկ լուրջ մտահոգությունը ցածր աշխատավարձն է և դրա բարձրացման հնարավորությունների սակավությունը կամ առհասարակ բացակայությունը<sup>6</sup>:

Հարցմանը մասնակցած ուսուցիչների միայն 7.8 %-ն է գոհ իր աշխատավարձից, և միայն 8.5 %-ն է վճարվել արտաժամյա աշխատանքի դիմաց: Այնուամենայնիվ, ուսուցիչները այս մասնագիտությունն ընտրելիս հաճախ ուղղորդվում են սոցիալական շարժառիթներով:

Ի լրումն, միջանձնային դրական հարաբերությունները և աշխատանքային միջավայրը հիշատակվել են որպես աշխատանքը չթողնելու հնարավոր խթան, թեև այս գործոնը հետազոտության մասնակիցները չեն կարևորել: Բայցևայնպես, նրանցից շատերը խրախուսական ֆինանսական միջոցների բացակայության<sup>7</sup> պատճառով բավարարվածություն և լիարժեք հաճույք չեն ստանում մանկավարժական գործունեությունից:

Լուրջ մտահոգություն են նաև բուն դասավանդումից դուրս որոշ գործառնություններ, որոնք բացասաբար են ազդում ուսուցիչների սոցիալ-հոգեբանական բարօրության վրա և հանգեցնում են ուժասպառության: Ակնկալվում է, որ ուսուցիչները պետք է փոխարինեն բացակայող ուսուցիչներին, պլանավորեն և կազմակերպեն միջոցառումներ/հանդեսներ իրենց դասարանների հետ և այլն: Նրանք իրենց ծանրաբեռնվածությամբ նախատեսված դասաժամերից հետո մնացած ժամանակը ծախսում են դասը պլանավորելու,

<sup>6</sup>Հատկապես տարրական դպրոցի ուսուցիչների համար, քանի որ թե՛ կամավոր ատեստավորումը և թե՛ որակավորման տարակարգը գործնականում նրանց հասանելի չեն:

<sup>7</sup>Թեև որոշ ուսուցիչներ կարող են ստանալ պարգևատրումներ, հավելավճարներ, դա համատարած չէ, կախված է դպրոցից և դրա բյուջեից, չկա համապատասխան հստակ կարգավորում, և տնօրենի կողմից հավելավճարի հատկացումը հիմնված չէ օբյեկտիվ չափակիշների վրա:

վարչարարության և թղթաբանության, աշակերտների աշխատանքները գնահատելու, նրանց հետ արտադասարանական միջոցառումներ կազմակերպելու, դպրոցական/ծնողական ժողովներին մասնակցելու վրա, ինչը գերծանրաբեռնում է նրանց: Ուսուցիչների լրիվ դրույքի չափը 22 դասաժամ է, որում, այնուամենայնիվ, չեն ներառվում այն ժամերը, որ ուսուցիչները ծախսում են դպրոցից դուրս կամ դասերին պատրաստվելիս: Ավելին, ըստ հետազոտության արդյունքների, ուսուցիչների՝ դասավանդման 12 բաղադրիչներից 5-ի վրա ծախսվող ժամերի միջին քանակը նույնն է՝ անկախ դրույքի չափից (լրիվ կամ ոչ լրիվ): Արդյունքում ուսուցիչների համար խիստ ոչ շահեկան է աշխատել ոչ լրիվ դրույքով: Մեծ մասամբ ոչ լրիվ դրույքով աշխատանքը (հարցված ուսուցիչների 3/5-ի դեպքում) պայմանավորված է դպրոցի՝ լրիվ դրույքով զբաղվածություն և ավանդվելու անկարողությամբ:

Ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ դպրոցների տնօրենները փորձում են ծանրաբեռնվածության խնդիրը լուծել կամ լուծումներ առաջարկել՝ համատեղելով այլ պաշտոնները (օրինակ՝ օպերատոր և այլն) դասավանդման հետ կամ այլ դպրոցների ուսուցիչներին աշխատանքի ընդունելով

(ուսուցիչների շրջանում անցկացված հարցումը ցույց է տալիս, որ հարցաշարը լրացնող ուսուցիչների 12 %-ն աշխատում էր մեկից ավելի դպրոցներում), ինչը նախընտրելի տարբերակ չէ, քանի որ դժվար է համապատասխանեցնել դասացուցակները, քիչ է նրանց ներգրավվածությունը դպրոցում և համագործակցությունը գործընկերների հետ:

Ինչ վերաբերում է թափուր աշխատատեղերի հայտարարություններին, թեև թափուր պաշտոնների մասին տեղեկությունը պետք է հրապարակվի «Կրթություն» շաբաթաթերթում, տեղական ՉԼՄ-ներում և հասանելի լինի ԿԳՄՄ-ի պաշտոնական կայքում (edu.am), ինչպես նաև փակցվի դպրոցի պատին՝ տեսանելի վայրում, սակայն սրանք ուսուցիչների կողմից թափուր աշխատատեղերի մասին տեղեկություններ ստանալու հիմնական աղբյուրները չեն: Ուսուցիչների թափուր աշխատատեղերի մասին տեղեկություններ ստանալու երկու ամենատարածված աղբյուրները մարդիկ/անձնական կապերն են, այսինքն՝ ընկերները, բարեկամները, դասընկերները (50.2 %) և դպրոցների տնօրենները (33.0 %):

Ընդհանուր առմամբ ուսուցիչները տեղյակ են ուսուցիչների

հավաքագրման գործընթացում մրցութային հիմունքով թեկնածուների շրջակից ընտրության կարգի մասին: Թեև կային կարծիքներ, ըստ որոնց՝ թե՛ թեստի, թե՛ հարցազրույցի հարցերը օրենսդրությանն են վերաբերում, այնուամենայնիվ, ԿԳՄՍ Նախարարի համապատասխան հրամանի հիման վրա<sup>8</sup> ներառվել էին նաև մեթոդական և մանկավարժական հարցեր: Այսպիսով՝ բաց կա քաղաքականության մշակման և գործնականում դրա ընկալման միջև: Մինևույն ժամանակ ուսուցիչների և դպրոցների տնօրենների շրջանում կա կոնսենսուս, որ ուսուցիչների ընտրության ընթացակարգում հարկ է փորձաշրջան սահմանել, ինչը հնարավորություն կտա տեսնելու նրանց մանկավարժական հմտություններն ու կարողությունները գործնականում: Այն դպրոցների համար, որոնց մանկավարժական կազմը համալրելը դժվար է, ուսուցիչներին աշխատանքի ընդունելու համար գործում է պաշտոնական կարգավորում, որն այդ դպրոցներում աշխատանքի ընդունվելու համար որոշ խթաններ է ապահովում, այնուամենայնիվ, դպրոցների տնօրենների կարծիքով

այդ միջոցառումները բավարար շարժառիթներ չեն՝ այդ դպրոցներում ուսուցիչների աշխատանքի անցնելու համար:

Ինչ վերաբերում է կադրերի հոսունության կանխարգելմանը, ապա ուսուցիչների համար կան մի շարք խթաններ, օրինակ՝ սոցիալական փաթեթներ, առողջության ապահովագրության բազային փաթեթ, որակավորման տարակարգեր և Նոր ներմուծված կամավոր ատեստավորում, որոնք ընդհանուր առմամբ դիտարկվում են որպես մասնագիտությունը չթողնելու դրական գործոններ: Ըստ հարցման արդյունքների՝ մոտավորապես 80 %-ը մտածում է չփոխել մասնագիտությունը՝ չնայած աշխատավարձից և ծանրաբեռնվածությունից դժգոհությանը, ինչը կարող է բացատրվել սոցիալական փաթեթներին և առողջության ապահովագրությանը հասանելիությամբ՝ ի լրումն նրանց սոցիալական շարժառիթների: Այնուամենայնիվ, ուսուցիչների 36 %-ի տարիքը 50 տարեկանից բարձր է<sup>9</sup>, և նրանք հիմնականում իրենց մասնագիտությունն ավելի շուտ նախախնամություն են

<sup>8</sup>Հայաստանի Հանրապետության կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարի 2021 թ. N 22-Ն հրաման, հասանելի է այստեղ՝ <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=150336>:

<sup>9</sup>Ըստ վիճակագրական հաշվետվության, <https://reports.emis.am/#/schools-manual-reports>:



© UNICEF Armenia/2020/Մսիսյան

համարում, քան ընտրություն:  
Բացի այդ՝ մանկավարժությունը  
հանրայնորեն ավելի շուտ ընկալվում  
է որպես առաքելություն, քան  
աշխատանք:

Ուսուցիչների շրջանում  
անցկացված հարցումը ցույց է  
տալիս, որ մոտավորապես ամեն  
երրորդ ուսուցիչը կամավոր  
ատեստավորմանը մասնակցելու  
մտադրություն չունի (31.3 %),  
32.9 %-ը դեռ մտածում է դիմել  
կամավոր ատեստավորման, իսկ  
35.8 %-ը դեռ չի կողմնորոշվել:  
Թեստի բովանդակության մասին  
համապատասխան տեղեկության  
բացակայությունը խոչընդոտ  
է դարձել՝ առաջ բերելով շատ  
ուսուցիչների՝ ատեստավորմանը  
մասնակցելու դժկամությունը,  
բացի այդ՝ շեշտվել է տարբեր

առարկաներից թեստերի  
բարդության հանգամանքը:

Ինչ վերաբերում է որակավորման  
տարակարգերին, հարցման  
մասնակիցները մեծ մասամբ  
բացասաբար են ընկալում  
ընթացակարգը: Պատասխանողների  
կեսից ավելին հակված է  
համաձայնելու, որ որակավորման  
տարակարգերը շատ հավակնոտ  
են և ցույց չեն տալիս ուսուցչի լավ  
կամ վատ լինելու հանգամանքը,  
այսպիսով՝ կասկածի տակ դնելով  
ընթացակարգի կողմնակալությունը:  
Ի լրումն՝ ուսուցիչներից ոմանք  
կարծում են, որ որակավորման  
տարակարգերի հիման վրա  
աշխատավարձի 10 %-ի  
բարձրացումը խելամիտ չէ  
համեմատաբար քիչ դասաժամեր  
ունեցող ուսուցիչների դեպքում:

Ըստ ՇՄՁ կարգավորումների՝ Հայաստանում օրենքով նախատեսված չէ տարեկան կտրվածքով ՇՄՁ վերապատրաստումների նվազագույն ժամաքանակի պահանջ, միայն ուսուցիչների հերթական ատեստավորման վերապատրաստման ծրագրում սահմանված է 110 ժամ/11 կրեդիտ<sup>10</sup>: Ընթացիկ բարեփոխմամբ պետությունը սահմանում է չափորոշիչները և մոդուլների ընդհանուր թեմաները, իսկ վերապատրաստող արտաքին կազմակերպությունները մշակում են վերապատրաստման ծրագրերը: Ուսուցիչների համար պարտադիր են բոլոր մոդուլները՝ ներառական կրթություն, տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ, հոգեբանություն, առարկայական բովանդակություն և օրենսդրություն<sup>11</sup>: Թեև առանցքային կարևորություն ունեցող թեմաներին պետության անդրադարձը պարտադիր համարելը դրական զարգացում է, ուսուցիչների՝ վերապատրաստման

ընթացքում ուսումնասիրության ենթակա թեմաների՝ ըստ անհատական կարիքի ընտրության անկարողությունը թերություն է: Կան նաև այնպիսի խնդիրներ, ինչպիսիք են ավելի տարեց ուսուցիչների համար գործնական առաջադրանքները ինքնուրույն կատարելու դժվարությունները՝ ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների հետ աշխատելու կամ համապատասխան այլ հմտությունների բացակայության պատճառով:

Ընդհանուր առմամբ, պարտադիր ատեստավորման վերապատրաստումից բացի, ուսուցիչները մասնակցում են թե՛ տեղական, թե՛ միջազգային ՇՄՁ ծրագրերի: Ըստ հարցման արդյունքների՝ յուրաքանչյուր հինգերորդ պատասխանողը մասնակցել է միջազգային ծրագրերի: Միջազգային ՇՄՁ ծրագրերին մասնակցածների շրջանում 12.6 %-ն ինքնուրույն է կազմակերպել իր ՇՄՁ-ն,

<sup>10</sup>«ՀՀ Կառավարության 2012 թվականի դեկտեմբերի 27-ի N 1667-Ն որոշման մեջ փոփոխություններ կատարելու մասին» 2021 թվականի N 466-Ն որոշում, հասանելի է այստեղ՝ [arts.am/documentview.aspx?docid=151364](http://arts.am/documentview.aspx?docid=151364):

<sup>11</sup>ՀՀ ԿԳՄՍ նախարարի [հրամանով](http://www.medu.am/hrapmanlyu) փոփոխություն է կատարվել ուսուցիչների հերթական ատեստավորման վերապատրաստման չափորոշիչում և օրինակելի ծրագրում, ըստ որի՝ Նոր խմբագրությամբ է շարադրվել «Հանրակրթական հիմնական ծրագրեր իրականացնող ուսումնական հաստատության՝ հերթական ատեստավորման ենթակա ուսուցիչների վերապատրաստման չափորոշիչը և օրինակելի ծրագիրը հաստատելու մասին» [1162-Ս/2 հրամանի](http://www.medu.am/hrapmanlyu) հավելվածը՝ փոփոխություններ մտցնելով վերապատրաստման բովանդակության մեջ՝ 8 բաժնի սահմանմամբ:



առավել հաճախ՝ սեփական ֆինանսավորմամբ: Հարցման արդյունքներին համապատասխան, թեև ուսուցիչների մոտավորապես 80 %-ից ավելին իրենք են ընդունում ՇՄՁ-ի օգտակարությունը, նրանք հայտնում են, որ ՇՄՁ-ի համար ժամանակ գտնելը դժվար է. 63.8%-ը պատասխանել է, որ «այն երկար է տևել», իսկ ամեն երկրորդ պատասխանողը համարում է, որ ՇՄՁ-ն խանգարում է իր դասացուցակին: Պատասխանողներից ամեն չորրորդն է միայն (26.2 %) երբևէ ազատվել իր դասավանդման պարտականություններից՝ սովորական աշխատանքային ժամերի ընթացքում վերապատրաստման մասնակցելու համար: Ավելին՝ տվյալներն ի ցույց են դնում աշխատանքային ժամերից հետո ՇՄՁ-ի վերապատրաստումներից դժգոհության բարձր մակարդակը, ինչն ուսուցիչներին հանգստանալու ժամանակ չի թողնում: Ընդհանուր առմամբ, 41.1 %-ը երբեք որևէ խրախուսանքի չի արժանացել ՇՄՁ վերապատրաստումների

մասնակցելու համար: Քանի որ ՇՄՁ-ին մասնակցությունը ո՛չ կարիերայի աճի, ո՛չ աշխատավարձի բարձրացման հնարավորություններ չի ստեղծում (այսինքն՝ խրախուսական որևէ միջոց չի կիրառվում),<sup>12</sup> շարունակական կատարելագործման պատրաստակամությունը թողնվում է ուսուցչի անհատական հայեցողությանը: Ավելին՝ քանի որ ուսուցիչների կատարողականի գնահատման համակարգ չկա, լավ կատարողականը չի չափվում և հետևաբար չի կապվում որևէ խրախուսման հետ:

Արդյունավետ և աջակցող ՇՄՁ համակարգի հետ մասնագիտական կրթությունն է ուսուցիչների գիտելիքների և հմտությունների ձևավորման հիմնական և կարևոր նպաստող գործոնը: Հայաստանում մանկավարժական ուսումնական հաստատություններում սովորող ուսանողները դասավանդման գործնական որոշ հմտություններ են ձեռք բերում<sup>13</sup> այն դպրոցում, ուր նրանց ուղարկում է ուսումնական հաստատությունը մասնագիտական

<sup>12</sup>Թեև կամավոր ատեստավորումը աշխատավարձի բարձրացման հնարավորություն է տալիս, դա չի ներառում ՇՄՁ բաղադրիչ: Սա չի վերաբերում 5 տարին մեկ ուսուցչի հեթոթական ատեստավորմանը, որի շրջանակում ՇՄՁ բաղադրիչն առկա է:

<sup>13</sup>Մասնագիտական կրթության բակլավաբիական ծրագրերում գործնական դասավանդումը պարտադիր բաղադրիչ է: 3-րդ կուրսի ուսանողները եռամսյա գործնական մանկավարժական պրակտիկա են անցնում: Ըստ ՀՊՄՀ-ի կարգավորումների՝ այս պարտադիր պրակտիկան անցնող ուսանողների խմբին կցվում են մեթոդիստ, հոգեբան և մանկավարժ:

կրթության ընթացքում, բայց թվում է, որ դա բավական չէ նրանց իրական դասավանդման համար պատրաստելու տեսանկյունից, թեև ապագա ուսուցիչները սովորաբար այս ընթացքում ունենում են համալսարանից իրենց կցված դասախոս/մեթոդիստ: Պարզապես դիպում ունենալու համար մանկավարժական ֆակուլտետներ դիմող ուսանողների ընդունելությունը ևս մտահոգության տեղիք է տալիս: Արդյունքում համակարգում ի վերջո հայտնվում են ցածր որակի և նվազ մոտիվացված շրջանավարտներ:

Մասնագիտական կողմնորոշման ներածական և մենթորության ծրագրերը հաճախ կիրառվում են՝ ապահովելու ուսուցիչների հավաքագրման ավելի հաջողված գործընթացների իրականացումը: Հայաստանում, սակայն, չկան նոր ուսուցիչների՝ աշխատանքի անցնելիս ներածական կողմնորոշման կամ մենթորության ընթացակարգեր. սա թողնվում է առանձին դպրոցների հայեցողությանը: Ըստ հարցման արդյունքների՝ պատասխանողների միայն 7.5 %-ն է ունեցել առաջին անգամ աշխատանքի անցնելիս կողմնորոշման ծրագրի մասնակցելու հնարավորություն: Հարցման մասնակիցների մոտավորապես կեսը (46.3 %) չի մասնակցել որևէ ներածական կողմնորոշման ծրագրի:

Մենթորության ծրագրերին հղում անելիս հարցման արդյունքները ցույց տվեցին, որ մասնակիցների միայն 12.4 %-ն է ներկայումս նշանակվում որպես մենթոր այլ ուսուցիչների համար: Այսպիսով՝ սկսնակ ուսուցիչը կարող է ունենալ մենթոր, ինչը հավանաբար կախված կլինի դպրոցում աշխատող այլ ուսուցիչների թվից: Փոքրաթիվ աշակերտներով դպրոցներում ավագ/փորձառու ուսուցիչները հիմնականում լրիվ դրույքով զբաղվածություն են ունենում, և ժամանակ չի մնում այլ ուսուցիչներին որպես մենթոր աջակցելու:

Այսպիսով՝ ուսումնասիրության արդյունքները ցույց են տալիս, որ Հայաստանում ուսուցիչների կառավարման համակարգը թեև ունի կարևոր կարգավորումներ, սակայն կարիք ունի վերանայման թե՛ եղած որոշ քաղաքականությունները բարելավելու և թե՛ նոր կարգավորումներ ներդնելու տեսանկյունից: Այդ իսկ պատճառով հիմնական բացահայտումներից ածանցվող առաջարկությունները կարող են հիմք դառնալ առկա կարգավորումների հետագա բարելավման և նոր քաղաքականությունների ներդրման համար՝ ապահովելով կրթական ամբողջ համակարգի հաջողությունը:

ՈՒՍՈՒՑԻՉՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔԱԳՐՈՒՄԸ (RECRUITMENT) ԵՎ ԱՇԽԱՏԱՆՔՈՒՄ ՄՆԱԸ (RETENTION)			
N	Պատասխանատու մարմին	Առաջարկությունը	Հիմնավորում
<b>Աշխատանքի ընդունման գործընթաց</b>			
1	ՀՀ ԿԳՄՍՆ	Աշխատանքի ընդունման գործընթացում ներմուծել փորձաշրջանի և գործնական/ դասավանդման բաղադրիչները:	Կապահովի գործնական մանկավարժական հմտություններ և կարողություններ ունեցող թեկնածուների ընտրությունը:
2	ՀՀ ԿԳՄՍՆ	43.5 mm	Հնարավորություն կտա սկսնակ ուսուցիչներին տրամադրելու անհրաժեշտ կատարողական չափանիշներով ուղեցույց՝ ուսուցչական կարիերա սկսելու կամ նոր դպրոցում աշխատանքը սկսելու համար, և ստեղծելու ուսուցիչների միջև համագործակցային միջավայր:
3	ՀՀ ԿԳՄՍՆ	Ներմուծել մենթորության և քուլչինգի համակարգ <sup>15</sup> :	Կապահովի համագործակցության, փոխադարձ աջակցության մշակույթի զարգացումը և դասավանդման բարձր որակը: Սա կարող է մոտիվացնել ուսուցիչներին՝ ծավալելու աշակերտի

<sup>14</sup>Առաջարկությունների ամբողջական ցանկը ներկայացված է հաշվետվության ամբողջական տարբերակում:

<sup>15</sup>Նոր չափորոշիչ շրջանակում Տավուշի մարզում փորձարկվում է մենթորների համակարգ:

			<p>ուսումնառությունը խթանող արտադասարանային, դասավանդում չենթադրող գործունեություն:</p> <p>Հատկապես օգտակար կլինի թե՛ առհասարակ համակարգում և թե՛ տվյալ դպրոցում սկսնակ ուսուցիչների համար:</p>
4	ՀՀ ԿԳՄՍՆ	<p>Աշխատանքի ընդունման և ուսուցիչների թվի պակասի հարցին անդրադառնալու համար դիտարկել համապատասխան որակավորում ունեցող բոլոր մասնագետների քաղաքային և մարզային տվյալների շտեմարանների ստեղծման հնարավորությունները:</p>	<p>Թափուր աշխատատեղերի հայտարարություններն ավելի թիրախավորված և նպատակային կդարձնի:</p>
5	ՀՀ ԿԳՄՍՆ	<p>Շրջանառել թափուր աշխատատեղերի հայտարարությունները մանկավարժական քոլեջներում/ համալսարաններում՝ օգտվելով ուսուցիչների/ շրջանավարտների ցանցերից:</p>	<p>Այսպիսով կաճի որակավորված կադրերի հայտերի թիվը:</p>
<b>Աշխատավարձ և դրամական հավելավճարներ</b>			
6	ՀՀ Կառավարություն, ԿԳՄՍՆ	<p>Բարելավել ուսուցիչների վարձատրության բարձրացման առկա ընթացակարգը<sup>16</sup></p>	<p>Ուսուցիչների աշխատանքը/որակը բաղկացած չէ միայն առարկայական</p>

<sup>16</sup>Կամավոր ատեստավորման և որակավորման տարակարգի համակարգերը: Մանրամասները տե՛ս Հավելված 2-ում՝ «Փաստաթղթային ուսումնասիրություն» բաժնում:

		<p>ներմուծելով նոր չափանիշներ, օրինակ՝ գործնական/մանկավարժական գիտելիքների գնահատում, գործընկերներից, աշակերտներից, ծնողներից անանուն հետադարձ կապի ստացման մեխանիզմի ներդրում:</p>	<p>գիտելիքներից, և արդարացի չէ այն չափել միայն դրա հիմքով: Բացի այդ, ըստ ուսուցիչների, այդ առարկայական թեստերը բարդ են ու միայն մասնավոր դասեր անցկացնող ուսուցիչներն են կարողանում այն հաղթահարել:</p>
7	ՀՀ ԿԳՄՍՆ	<p>Վերանայել ու բարելավել որակավորման տարակարգի համակարգը, չափանիշները և պահանջները<sup>17</sup>:</p>	<p>Այսպիսով բարձր կատարողական ունեցող ուսուցիչները կդիմեն, կստանան տարակարգ և աշխատավարձի բարձրացում: Սա նաև հնարավորություն կտա տարրական դպրոցի ուսուցիչներին դիմելու տարակարգի համար, քանի որ ներկայիս չափանիշները գործնականում անհասանելի են շատերի համար:</p>
8	ՀՀ ԿԳՄՍՆ	<p>Վերադիտարկել կամավոր ատեստավորման սկզբունքներն ու չափանիշները միջին դպրոցի <b>(5-9-րդ դասարանների)</b> ուսուցիչների պարագայում, քանի</p>	<p>Կիսթանի միջին դպրոցի ուսուցիչների մասնակցությունը կամավոր ատեստավորմանը և արդար պայմաններ կստեղծի նրանց համար:</p>

<sup>17</sup>2022 թվականի փետրվարի 9-ին ընդունված «Հանրակրթության մասին» օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին» օրենքի 26-րդ հոդվածում արդեն իսկ ներառված են որոշ փոփոխություններ ուսուցչի տարակարգի շնորհման մասին: Ըստ առանցքային տեղեկատուների հետ հարցազրույցների՝ հավելյալ փոփոխություններ ևս նախատեսվում են համակարգն առավել արդյունավետ դարձնելու համար:

		որ առկա համակարգը նրանց դուրս է թողնում գործընթացից, բովանդակային առումով օբյեկտիվորեն անհասանելի է նրանց համար <sup>18</sup> :	
--	--	---	--

**Կարիերայի առաջխաղացում**

<b>9</b>	ՀՀ Կառավարություն, ԿԳՄՍՆ	Ներմուծել կարգավորումներ ակադեմիական, վարչական, մեթոդական պաշտոններում ուսուցիչների առաջխաղացման համար <sup>19</sup> , որոնք հիմնված կլինեն ուսուցիչների կողմից ներկայացվող դիմումների (ոչ թե տնօրենների կողմից նշանակումների) և չափանիշների համակարգի վրա:	Կապահովի ընթացակարգի ավելի անկողմնակալ և ուսուցչի ձեռքբերումների, արժանիքների վրա հիմնված բնույթը:
----------	--------------------------	---	--

**Ուսուցիչների թվի պակաս**

<b>10</b>	ՀՀ Կառավարություն, ԿԳՄՍՆ	Խթաններ ապահովել ուսուցիչներին՝ խրախուսելով նրանց դասավանդել այն առարկաները, որոնց համար չկան բավարար թվով ուսուցիչներ, հատկապես բնագիտամաթեմատիկական (ԲՏՃՄ) առարկաների	Կնպաստի ոչ բավարար թվով ուսուցիչներ ունեցող առարկաների խնդրի լուծմանը և գեներային հավասարակշռության բարելավմանը:
-----------	--------------------------	---	--

<sup>18</sup>Այս փոփոխությունը կարող է խնդրի առաջացնել, եթե այդ օղակում դասավանդող ուսուցիչը հետագայում ցանկություն հայտնի աշխատելու ավագ օղակում, ուստի համապատասխան կարգավորման դեպքում սահմանափակում մտցնելու կարիք կլինի:

<sup>19</sup>Ըստ առանցքային տեղեկատվության հետ հարցազրույցների՝ Նախատեսվում է ուսուցչի մասնագիտական չափանիշների սահմանում, որի հիման վրա ուսուցիչները մասնագիտական աճի հնարավորություն կունենան:

	<p>դեպքում<sup>20</sup>, և քննարկել տղամարդ ուսուցիչների ներգրավման հնարավորությունը՝ գենդերային հավասարակշռությունը բարելավելու համար: <u>Օրինակ՝</u> կազմակերպել հավաքագրում և հրապարակել թափուր հաստիքների մասին հայտարարությունները՝ անդրադարձ կատարելով ուսուցիչների վարձատրությանը և աշխատանքային պայմաններին, այդ թվում՝ աշխատանքային ճկուն գրաֆիկ սահմանելու, տևական արձակուրդ տրամադրելու և մանկավարժի մասնագիտական կարիերա սկսելու և առաջխաղացում ունենալու հստակ ձևակերպված համակարգ/ընթացակարգին:</p>	
--	---	--

Աշխատանքային այլ պայմաններ		
<p><b>11</b> ՀՀ Կառավարություն, ԿԳՄՍՆ</p>	<p>Ուսումնասիրել ուսուցիչների համար հատուկ (օրինակ՝ քաղաքացիական ծառայողի) կարգավիճակի ներմուծման</p>	<p>ԿԿսատարվի թե՛ հավաքագրման, թե՛ աշխատակիցների արտահոսքի կանխման քաղաքականությունների իրականացումը:</p>

<sup>20</sup>ԲՏԾՄ առարկաների մասնագետներն աշխատաշուկայում լավ վարձատրվող և աշխատանքային ավելի լավ պայմաններ ապահովող աշխատանք են գտնում, ուստի դասավանդումն այլևս նրանց համար հեռանկարային մասնագիտություն չէ:

		<p>հնարավորությունը<sup>21</sup>՝ նրանց համար աշխատանքային պայմանագրերի, արտոնությունների և այլնի վերաբերյալ առանձին կարգավորումներ նախատեսելով:</p>	
<p>12</p>	<p>ՀՀ Կառավարություն, ԿԳՄՍՆ</p>	<p>Ներմուծել ուսուցիչների կատարողականի գնահատման համակարգ հստակ ընթացակարգերով: Այդ ընթացակարգերում հարկ է ներառել ուսուցիչների կատարողականի չափման համար հստակ ակնկալիքներ և օբյեկտիվ ցուցանիշներ: Կատարողականի գնահատումների արդյունքում կարելի է նախատեսել դրամական և ոչ դրամական խրախուսումներ: Գնահատման անաչառությունն ապահովելու համար ներմուծել բազմաթիվ բաղադրիչներ (դասալսումներ, հետադարձ կապի հարցումներ, աշակերտների արձանագրած ուսուցիչների թղթապանակներ և</p>	<p>Կապահովի ուսուցիչների հետադարձ կապը և կնպաստի նրանց գործունեության կատարելագործմանը:</p>

<sup>21</sup>Շատ առանցքային տեղեկատուների հետ հարցազրույցի՝ ԿԳՄՍ նախարարությունը քննարկում է նման կարգավորման հնարավորությունը:



		այլև) ուսուցիչների աշխատանքի գնահատման համար, որոնք ճշգրիտ կերպով կարտացոլեն և կարծանագրեն դասավանդման որակը:	
13	ՀՀ Կառավարություն, ԿԳՄՍՆ, Մարզային կրթության վարչություն	Ապահովել կրթական մարմիններից (պետական և տեղական) հասանելի/հստակ հաղորդակցման/ տեղեկատվության հոսք անմիջական հոսք անմիջական օգտատերերին (ուսուցիչներ, տնօրեններ): Նոր կանոնակարգերի և փոփոխությունների մասին հակիրճ տեղեկատվությունը պետք է ամբողջովին և ժամանակին հասնի ուսուցիչներին և տնօրեններին:	Ապահովել, որ բոլոր անմիջական շահառուները մանրամասն տեղեկացված լինեն իրենց աշխատանքին առնչվող օրենսդրական կարգավորումների փոփոխություններին ու նոր ներդրված կարգավորումներին:

**ՈՒՍՈՒՑԻՉՆԵՐԻ ԿՐԹՈՒԹՅՈՒՆ և ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՉԱՐԳԱՑՈՒՄ**

**Շարունակական մասնագիտական զարգացում**

14	ՀՀ Կառավարություն, ԿԳՄՍՆ	Դիտարկել ուսուցիչների մասնագիտական զարգացման այնպիսի մոդելի կիրառում, որը կարևորում է դասավանդման գործնական փորձառությունը դպրոցական միջավայրում՝ ներմուծելով բաղադրիչներ, ինչպիսիք են, օրինակ, դասարանային	Կստեղծի ուսուցչի՝ սեփական ինքնավարությունը (autonomy) և գործունակությունը (agency) իրացնելու նպաստավոր պայմաններ, մի շարք խթաններով կիրախուսի նրանց ստեղծարարությունն ու նորարարությունը:
----	--------------------------	---	---

		գործունեություն, դասերի ուսումնասիրություն և այլն <sup>22</sup> :	
15	ՀՀ ԿԳՄՍՆ, ԿՉՆԱԿ	Թեև ՇՄՁ-ի առաջարկի և պահանջարկի մշտադիտարկումն իրականացնում է ԿՉՆԱԿ-ը (ըստ ԿՉՆԱԿ-ի կանոնադրության), պետք է լինի ապագայում քաղաքականության վերաբերյալ որոշումների կայացման ժամանակ այդ մշտադիտարկման արդյունքներն օգտագործելու հստակ կառուցակարգ/ համակարգ, ինչպես նաև ՇՄՁ-ի համապատասխանությունը և արդյունավետությունը գնահատելու և ՇՄՁ-ները կանոնավոր կերպով արդիականացնելու կառուցակարգ:	Հնարավորություն կտա կրթական համակարգի առջև հավանաբար ծառայող մարտահրավերներին և փոփոխություններին ժամանակին արձագանքելուն:
16	ՀՀ ԿԳՄՍՆ, ԿՉՆԱԿ	Դպրոցներին պետք է տրվեն հնարավորություն և համապատասխան ռեսուրսներ՝ մշակելու իրենց ուսուցիչների կարիքներին	Որպեսզի ապահովվեն ուսուցիչների կարիքներին համապատասխան ժամանակակից ՇՄՁ ծրագրեր:

<sup>22</sup>Սույն դրույթն արդեն առկա է: Ուսուցիչ հերթական ատեստավորման վերապատրաստման ծրագրի 8 բաժիններից մեկը «Չետագոտոտական աշխատանք կատարելու սկզբունքներ»-ն է: Այն սահմանվել է «Հանրակրթական հիմնական ծրագրեր իրականացնող ուսումնական հաստատության՝ հերթական ատեստավորման ենթակա ուսուցիչների վերապատրաստման չափորոշիչը և օրինակելի ծրագիրը հաստատելու մասին» 1162-Ա/2 հրամանի հավելվածի վերախմբագրմամբ, հրաման **367-Ա/2, 04.03.2022 թ.:**

		համապատասխանեցված և կամընտիր այլընտրանք հանդիսացող ՇՄՁ-ներ:	
17	ՀՀ ԿԳՄՄՆ, ԿՁՆԱԿ	Դիտարկել ուսուցիչների մասնագիտական զարգացման ծրագրերը ուսուցիչների կատարողականի գնահատման արդյունքներին (երբ դրանք լինեն) փոխկապակցելու հնարավորությունները:	Հնարավորություն կտա ուսուցիչների կարիքները ավելի լավ բավարարելու և ՇՄՁ-ի միջոցով դրանց ավելի հասցեականորեն արձագանքելու:
18	ՀՀ ԿԳՄՄՆ, ԿՁՆԱԿ	Դպրոցի բոլոր բաղադրիչներում դասավանդող ուսուցիչների համար ապահովել խթաններ (օրինակ՝ ոչ դրամական), որպեսզի նրանք մասնակցեն մասնագիտական զարգացման գործողություններին (օրինակ՝ համագործակցություն, դասարանային գործունեության վրա հիմնված հետազոտություն և այլն):	Կխթանի ՇՄՁ ծրագրերի մասնակցության ցուցանիշի աճը:
19	ՀՀ ԿԳՄՄՆ, ԿՁՆԱԿ	Վերանայել երաշխավորված կազմակերպությունների ընտրության չափորոշիչները՝ թիրախավորելով երաշխավորված	Կնպաստի որակյալ մասնագետների միջոցով որակյալ վերապատրաստումներ իրականացնելուն և դպրոցների/ ուսուցիչների և

		<p>կազմակերպությունների՝ կոռուպցիոն բնույթի առաջարկություններ անելու հարցը<sup>23</sup>:</p>	<p>վերապատրաստում իրականացնող երաշխավորված կազմակերպությունների միջև կոռուպցիոն բնույթի պայմանավորվածությունների հավանականությունը բացառելուն:</p>
--	--	--	--

23 Կոռուպցիոն ռիսկի առկայության մասին նշված է ուսումնասիրության արդյունքների վերլուծության մեջ:









[Facebook.com/UNICEFArmenia](https://www.facebook.com/UNICEFArmenia)



[Twitter.com/UNICEFArmenia](https://twitter.com/UNICEFArmenia)



[Instagram.com/UNICEF\\_Armenia](https://www.instagram.com/UNICEF_Armenia)



[YouTube.com/UNICEFArmenian](https://www.youtube.com/UNICEFArmenian)

[yerevan@unicef.org](mailto:yerevan@unicef.org)

[www.unicef.am](http://www.unicef.am)

**unicef** 

յուրաքանչյուր երեխայի համար