

**ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ, ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ, ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ  
ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ  
ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ**

**ՎԱՐԳԱՆՅԱՆ ԱՍՏՂԻԿ ՌՈՔԵՐՏԻ**

**ԿՐԹԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՃԿՈՒՆ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՕՊՏԻՄԱԼ ՄՈԴԵԼԸ  
ՀՀ ՀԱՆՐԱԿՐԹԱԿԱՆ ԴՊՐՈՑՈՒՄ**

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

**Ս Ե Ղ Մ Ա Գ Ի Ր**

**ԵՐԵՎԱՆ – 2026**

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Շիրակի Մ. Նալբանդյանի անվան պետական համալսարանում

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

**Պաշտոնական  
ընդդիմախոսներ՝** մանկավարժական գիտությունների դոկտոր,  
պրոֆեսոր **Հայկ Հմայակի Պետրոսյան**  
մանկավարժական գիտությունների թեկնածու,  
դոցենտ **Լիլիթ Գագիկի Բաղդասարյան**

**Առաջատար կազմակերպություն՝** **Վ. Բյուսովի անվան պետական համալսարան**

Պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թվականի հունիսի 12-ին ժամը 14<sup>00</sup>-ին, Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի մանկավարժության 058 մասնագիտական խորհրդում:

**Հասցեն՝ ՀՀ, 0025, Երևան, Աբովյան 52<sup>Ա</sup>, ԵՊՀ 8-րդ մասնաշենք, թիվ 208 լսարան:**

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Երևանի պետական համալսարանի գիտական գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2026 թվականի մայիսի 12-ին:

**Մանկավարժության 058 մասնագիտական խորհրդի  
գիտական քարտուղար,  
մանկ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ՝**



**Ա.Փ. Ղազարյան**

## **ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԳՐՈՒՅԹՆԵՐԸ**

**Թեմայի արդիականությունը:** Մոցիալ-տնտեսական և տեղեկատվական գործընթացների արագացմամբ բնութագրվող արդի ժամանակաշրջանը կրթական համակարգերին առաջադրում է որակապես նոր մարտահրավերներ: Արդյունաբերական դարաշրջանից ժառանգված կառավարման ավանդական, կարծրացած և ուղղահայաց հարացույցը սպառել է իր գործառնական ներուժը: Հանրակրթական դպրոցը վարչարարական աստիճանակարգային կաշկանդվածության պատճառով դժվարանում է օպերատիվ կերպով արձագանքել հասարակության արագափոխ պահանջներին: Հայաստանի Հանրապետությունում ընթացող վերջին տարիների բարեփոխումները հռչակել են անցում դեպի կարողունակահեն, մարդակենտրոն կրթություն, սակայն նորարարական նպատակների և փաստացի գործող կառավարչական մեխանիզմների միջև առկա է անջրպետ: Այս հիմնախնդիրների հաղթահարման ուղիներից է կառավարման ճկուն և օպտիմալ մոդելների մշակումը և ներդրումը կրթության կառավարման մեջ: Այսպիսով, կառավարման ավանդական համակարգի սահմանափակումները և հանրակրթության ոլորտում ճկուն կառավարման մանկավարժական օպտիմալ մոդելի մշակման հրատապություն էլ պայմանավորում են հետազոտության թեմայի արդիականությունը:

Հետազոտության **նպատակն** է տեսականորեն հիմնավորել, մշակել և սոցիոլոգիական հարցումներով հավաստել հանրակրթական դպրոցի կրթական գործընթացի ճկուն կառավարման կառուցվածքագործառնության այնպիսի օպտիմալ մոդել, որը կհաղթահարի ավանդական վարչարարության անկատարությունը՝ երաշխավորելով կրթական համակարգի բնականոն հարմարվողականությունն ու բարձր արդյունավետությունը:

Ելնելով հետազոտության նպատակից՝ սահմանել ենք առաջադիր հետևյալ **խնդիրները**.

1. Ուսումնասիրել կրթության կառավարման հարացույցների զարգացման հոլովույթն ու ճկուն մեթոդաբանության գիտատեսական հիմքերը՝ վերհանելով միջազգային առաջավոր փորձի տեղայնացման հանրամշակութային և կառուցակարգային նախադրյալները Հայաստանի Հանրապետությունում:

2. Հիմնավորել կառավարման հոգեբանամանկավարժական մեխանիզմների և դեկավարի կարողունակությունների (հուզական բանականություն, օժանդակում, քննական մտածողություն) որոշիչ դերը՝ որպես դպրոցում ճկուն ու անվտանգ միջավայրի ձևավորման պարտադիր պայման:

3. Նախագծել կրթական գործընթացի ճկուն կառավարման կառուցվածքագործառնության օպտիմալ մոդել՝ հիմնված ցանցային ճարտարապետության, աշխատանքային պարբերափուլերի և տվյալահեն որոշումների

կայացման գործիքակազմի վրա:

4. Սահմանել ուսուցիչների մասնագիտական ուսումնառության համայնքների կայացման, ինչպես նաև դպրոց-ընտանիք-համայնք գործընկերության ճկունացման մանկավարժական և կառուցակարգային պայմանները:

5. Սոցիոլոգիական հարցումներով և վիճակագրական մեթոդներով հիմնավորել նորարարական օպտիմալ մոդելի արդյունավետությունը:

Հետազոտության **օբյեկտը** հանրակրթական դպրոցի կրթական գործընթացի կառավարման համակարգն է, իսկ **առարկան**՝ հանրակրթական դպրոցի կրթական գործընթացի կառավարման ճկուն մեթոդաբանության տեսական և կառուցվածքագործառնության մեխանիզմներն են:

Հետազոտության **գիտական նորություն** այն է, որ.

1. Հայրենական մանկավարժության մեջ առաջին անգամ ամբողջական հիմնավորում է ստացել «կրթական գործընթացի ճկուն կառավարում» հասկացույթը:

2. Արտադրական և տեխնոլոգիական ոլորտների ճկուն գործիքակազմը (կարճաժամկետ պարբերափուլեր, ակնառու վահանակներ, հետահայաց վերլուծություններ) ենթարկվել է խորքային մանկավարժական և հոգեբանական տեղայնացման:

3. Ստեղծվել է դպրոցի ճկուն կառավարման կառուցվածքագործառնության օպտիմալ մոդել, որն ունի ոչ գծային, համազդեցիկ բնույթ և բաղկացած է հարմարվողականության, ցանցային փոխազդեցության ու սվայախեն ինքնավերլուծության ենթահամակարգերից:

4. Մշակվել է կառավարման որակի թվային գնահատման նոր գործիքակազմ՝ հաստատության և համայնքի կառուցակարգային դիմակայունությունը չափելու նպատակով:

#### **Պաշտպանության են ներկայացվում հետևյալ դրույթները.**

▪ Արդի սոցիալական անորոշությունների և արագընթաց վերափոխումների պայմաններում հանրակրթական դպրոցի կենսունակությունն ու կառուցակարգային դիմակայունությունը հնարավոր է ապահովել բացառապես կոշտ ուղղահայաց-վարչարարական հրահանգավորումից դեպի կառավարման ճկուն և ցանցային հարացույցի հիմնարար անցմամբ:

▪ Կրթության որակի շարունակական բարելավումը պահանջում է անցում երկարաժամկետ անշարժ ծրագրերից դեպի պլանավորման կարճաժամկետ պարբերափուլային ձևաչափի, ինչը վերացնում է վարչական ավելորդ բեռը և հնարավորություն ընձեռում օբյեկտիվ սվայների հիման վրա անընդմեջ ճշգրտել ուսումնական գործընթացը:

▪ Ճկուն կառավարման համակարգի կենսագործման պարտադիր նախապայմանը

անվտանգ միջավայրի ձևավորումն է, որտեղ դպրոցի ղեկավարի գործառնությունը արմատական տեղաշարժը պատժիչ վերահսկողությունից դեպի մանկավարժական օժանդակում և ուղղորդող ուսուցում հանդիսանում է ուսուցչի ստեղծագործական ինքնավարության գլխավոր երաշխիքը:

- Մանկավարժների մասնագիտական զարգացումն առավելագույն արդյունավետության է հասնում ինքնակազմակերպվող թիմերի շրջանակներում, որտեղ յուրաքանչյուր աշխատանքային փուլին հաջորդող հետահայաց զարգացնող վերլուծությունը թույլ է տալիս մասնագիտական սխալը դիտարկել որպես հանրային ուսումնառության արդյունք:

- Դպրոց-համայնք-ընտանիք հարաբերությունները պետք է խարսխվեն կրթական արժեքի համարտադրության սկզբունքի վրա, որտեղ ծնողական և համայնքային կառույցների անմիջական ներգրավումը որոշումների կայացման ու բաց վերահսկողության գործընթացներում ոչ թե թուլացնում է ղեկավարության դիրքերը, այլ ուղղակիորեն հզորացնում է հաստատության սոցիալական կապիտալը:

**Հետազոտության տեսական նշանակությունը:** Հետազոտությունն ընդլայնում է կրթության կառավարման տեսությունը ճկուն և ցանցային նոր հիմնություններով: Գիտատեսականորեն հիմնավորվել է արտադրական գործիքակազմի՝ պարբերափուլային պլանավորման, ակնառու կառավարման և հետահայաց զարգացնող վերլուծության մանկավարժական տեղայնացման հրամայականը:

Մշակված օպտիմալ մոդելը հուսալի տեսական հենք է հանրակրթական դպրոցի ինքնակազմակերպման, սոցիալական կապիտալի կուտակման և կառուցակարգային դիմակայունության հետագա խորքային ուսումնասիրությունների համար:

**Հետազոտության գործնական նշանակությունը:** Մշակված ճկուն կառավարման օպտիմալ մոդելն ու ախտորոշիչ գործիքակազմը կիրառելի են ՀՀ հանրակրթական դպրոցների կառավարման արդյունավետության բարձրացման նպատակով: Արդյունքները կարող են ներդրվել տնօրենների ռազմավարական ծրագրման, պետական կրթական չափորոշիչների մշակման, բուհական ուսումնական ծրագրերի արդիականացման և մանկավարժների պարտադիր վերապատրաստման գործընթացներում:

**Հետազոտության կառուցվածքը ու ծավալը:** Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլխից, եզրակացություններից, առաջարկություններից, օգտագործած գրականության ցանկից ու հավելվածից: Այն կազմում է համակարգչային 143 էջ:

## **ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆ-ԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ**

**Ներածությունում** հիմնավորվել է ատենախոսության թեմայի արդիականությունը, ներկայացվել են հետազոտության նպատակը, խնդիրները, օբյեկտը, առարկան, վարկածը, գիտական նորույթը, պաշտպանության ներկայացվող դրույթները, տեսական և գործնական նշանակությունը, հետազոտության կառուցվածքն ու ծավալը:

**Առաջին գլուխը**, վերնագրված «**Կրթական գործընթացի կառավարման ճկուն մեթոդաբանության տեսական և համեմատական վերլուծություն**», ամփոփված է երեք ենթագլխում:

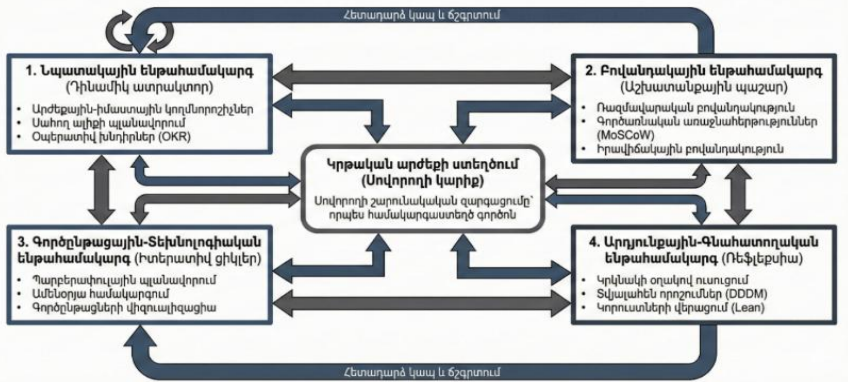
Առաջին **ենթագլխում**, որի վերնագիրն է «**Կրթության կառավարման հարացույցների զարգացումը և ճկուն կառավարման գիտատեսական հիմքերը**», կրթական համակարգի կառավարումը ներկայացված է որպես հարափոփոխ գործընթաց, որն անցում է կատարում ավանդական, կարծրացած վարչարարությունից դեպի օրգանական և հարմարվողական համակարգերի: Հիմնավորված է կառավարման ճկուն մեթոդաբանության կիրառման հրամայականը, որտեղ դպրոցը դիտարկվում է որպես ինքնակատարելագործվող կրթական միջավայր, ինչը թույլ է տալիս արագորեն արձագանքել ժամանակակից անորոշություններին և ապահովել սովորողակենտրոն ուսուցում:

**Երկրորդ ենթագլխում**, որի վերնագիրն է «**Արտերկրի կրթական համակարգերում ճկուն կառավարման մոդելների համեմատական վերլուծությունը և տեղայնացման հնարավորությունները ՀՀ-ում**», իրականացված է միջազգային առաջավոր փորձի խորքային վերլուծություն: Փաստարկված է, որ կառավարման օտարերկրյա կառուցակարգերի մեխանիկական պատճենումն անթույլատրելի է. փոխարենն առաջադրվում է հարմարվողական-համակցված մոտեցում: Այն ենթադրում է պետական միասնական չափորոշիչների և հաստատության ներքին ցանցային, ինքնակազմակերպվող մեխանիզմների ներդաշնակ համադրում՝ հաշվի առնելով տեղական հանրամշակույթային և կառուցվածքային առանձնահատկությունները:

**Երրորդ ենթագլխում** ներկայացված և հիմնավորված է դպրոցի ղեկավարի ճկուն կարողունակությունների կենսական նշանակությունը: Վերլուծված են ճանաչողական ճկունության, զգացմունքային բանականության և կենսական եռանդի դերակատարումները: Այսպես ցված է, որ ավանդական վերահսկողությանը պետք է փոխարինեն կառավարչական օժանդակումը և ուղղորդող ուսուցումը, որոնք ուսումնական հաստատությունում ձևավորում են անվտանգ հոգեբանական մթնոլորտ և խթանում մանկավարժական կոլեկտիվի ստեղծագործական ներուժը:

**Երկրորդ գլուխը**, որը վերնագրված է «**Հանրակրթական դպրոցի կրթական գործընթացի ճկուն կառավարման մանկավարժական մոդելի մշակումը և**

**գործառնական բնութագիրը»**, բաղկացած է չորս ենթազվիսից: Առաջին ենթազվիսում՝ «**Կրթական գործընթացի ճկուն կառավարման կառուցվածքային-գործառնական մոդելը**», ներկայացված է հետագոտության առանցքային գիտական նորույթը: Հեղինակը հիմնովին հրաժարվում է ավանդական, մեխանիկական վարչարարությունից՝ առաջադրելով կառավարման ցանցային, փոխներթափանցող համակարգ, որը կառուցված է չորս՝ նպատակային, բովանդակային, գործընթացային-տեխնոլոգիական և արդյունքային-գնահատողական ենթահամակարգերի օրգանական միասնության վրա: Այստեղ առաջին անգամ ներկայացվում է վերոնշյալ ենթահամակարգերի անընդհատ, պարբերափուլային և համազդեցիկ գործառնությունն ապահովող օպտիմալ մոդելը (գծանկար 1):



**Գծանկար 1. Հանրակրթական դպրոցի կրթական գործընթացի ճկուն կառավարման կառուցվածքային-գործառնական օպտիմալ մոդել**

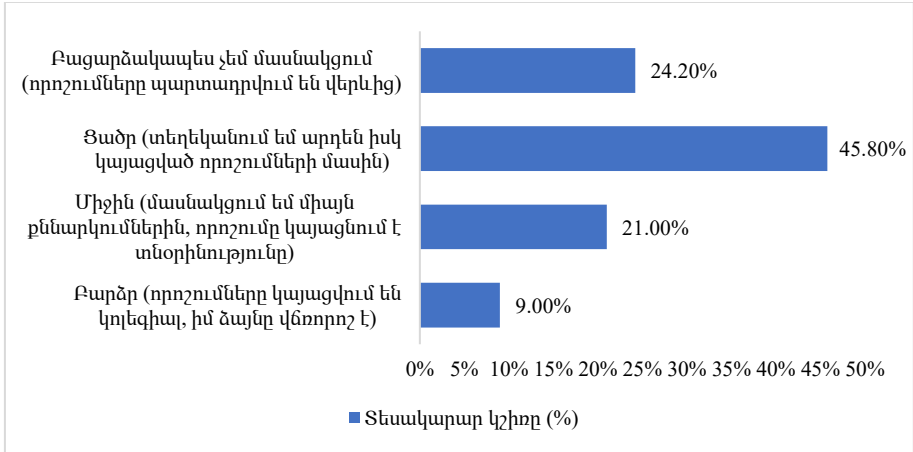
**Երկրորդ** ենթազվիսում հիմնավորված է մանկավարժական համագործակցության արմատական վերափոխման անհրաժեշտությունը: Ձևական, արձանագրային բնույթ կրող մեթոդական միավորումները փոխարինվում են ինքնակազմակերպվող, մասնագիտական ուսումնառության ճկուն համայնքներով: Ապացուցված է, որ կառավարչական հաջողության գրավականը երկարաժամկետ, քարացած պլաններից հրաժարումն է և անցումը կարճաժամկետ աշխատանքային պարբերափուլերի, որոնց ավարտին իրականացվող հետահայաց գարգացնող վերլուծությունը թույլ է տալիս մանկավարժական սխալը դիտարկել որպես հանրային մասնագիտական անհանկոխարինելի աղբյուր: **Երրորդ** ենթազվիսում՝ «**Հանրային ներգրավվածության և գործընկերային հարաբերությունների ճկուն կառավարման մեխանիզմները (ծնողական և համայնքային կառույցներ)**», հանրակրթական հաստատությունը բնութագրվում է որպես բաց էկոհամակարգ: Առաջադրվում է սոցիալական գործընկերության նոր հարացույց, որտեղ ծնողն ու համայնքը պասիվ սպառողից վերածվում են կրթական արժեքի գործուն համահեղինակի: Տեսականորեն և

գործնականորեն հիմնավորվում են ծնողական համալսարանների, որոշումների կայացման համաձայնեցված այգորիթմների և թափանցիկության վահանակների կիրառման մեխանիզմները, որոնք էականորեն բարձրացնում են դպրոցի կառուցակարգային դիմակայունությունը ճգնաժամային իրավիճակներում: **Զորորդ** ենթագլխում, որը կրում է «**Կրթական գործընթացի ճկուն կառավարման տեխնոլոգիական ապահովումը (թվային գործիքակազմ և ֆասիլիտացիա)**» վերնագիրը, ամբողջացվում է նորարարական մոդելի տեխնոլոգիական և հումանիտար գործիքակազմի վերլուծմամբ: Ցույց է տրված, որ տվյալահեն վերլուծությունները և տեսանելի կառավարման թվային միջոցները կենսունակ են միայն այն դեպքում, երբ գույքորդվում են դեկավարի կողմից իրականացվող մանկավարժական օժանդակմամբ (ֆասիլիտացիա) և ուղղորդող ուսուցմամբ (քուչինգ): Հատուկ ուշադրություն է դարձվում թվային հիգիենային և տեղեկատվական գերբեռնվածության կանխարգելմանը՝ երաշխավորելով ուսուցչի հոգեբանական անվտանգությունն ու մասնագիտական այրման բացառումը:

**Երրորդ գլխում**, որը վերնագրված է «**Հանրակրթական դպրոցում կրթական գործընթացի ճկուն կառավարման օպտիմալ մոդելի վերաբերյալ սոցիոլոգիական հարցումների անցկացում ու արդյունքների վերլուծություն**», հանգամանորեն ներկայացված և վերլուծված են նախագծված ճկուն կառուցվածքագործառնության յան օպտիմալ մոդելի վերաբերյալ վերլուծությունները՝ հիմնված սոցիոլոգիական հարցումների, նպատակային խմբերի քննարկումների և խորքային հարցազրույցների վրա: Տեսական դրույթների կենսունակությունն ապացուցելու և ցանցային, ապակենտրոնացված կառավարմանն անցնելու հրամայականը վավերացնելու նպատակով իրականացվել է սոցիոլոգիական հետազոտություն: Հետազոտության էմպիրիկ բազան ընդգրկել է ՀՀ տարբեր մարզերի (Ծիրակ, Արարատ, Արմավիր, Սյունիք, Կոտայք) և մայրաքաղաք Երևանի հանրակրթական հաստատությունների 450 ռեսպոնդենտներ, որոնց թվում՝ 310 մանկավարժ, 45 վարչական աշխատող և 95 ծնող: Արդյունքների օբյեկտիվությունն ու հավաստիությունն անառարկելիորեն ապահովելու նպատակով սոցիոլոգիական աշխատանքը բաժանվել է երկու հիմնական հաջորդական փուլի՝ ելակետային-ախտորոշիչ հարցում (նախքան մոդելի հայեցակարգային ներկայացումը) և ամփոփիչ-գնահատողական հարցում (նպատակային խմբերում մոդելի էության և հնարավորությունների մանրամասն ներկայացումից և վերլուծությունից հետո): Վիճակագրական համադրելիությունն ապահովելու համար համեմատական վերլուծության հիմքում դրվել են նպատակային խմբերում առանձնացված 310 մանկավարժի և կառավարչական աշխատողի տվյալները՝ նախքան մոդելի ծանոթացումը և դրանից հետո:

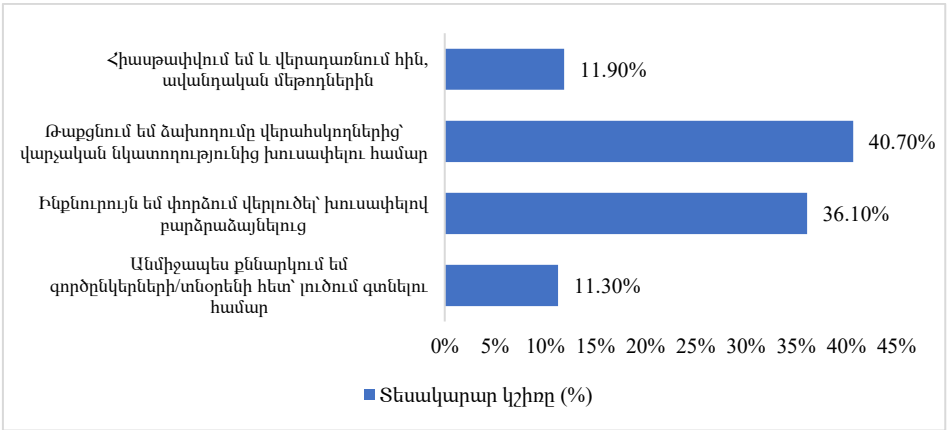
**Ելակետային-ախտորոշիչ փուլ.** Նախքան որևէ միջամտություն, սոցիոլոգիական

սխտորոշիչ հարցաշարով խորապես ուսումնասիրվել է գործող ավանդական, կարծրացած կառավարչական համակարգի իրական վիճակը: Այս փուլի նպատակն էր փաստագրել այն համակարգային ճգնաժամը, որը պահանջում էր անհապաղ նորարարական լուծումներ: Առաջին առանցքային ցուցանիշը վերաբերում էր որոշումների կայացման գործընթացին մանկավարժների մասնակցությանը:



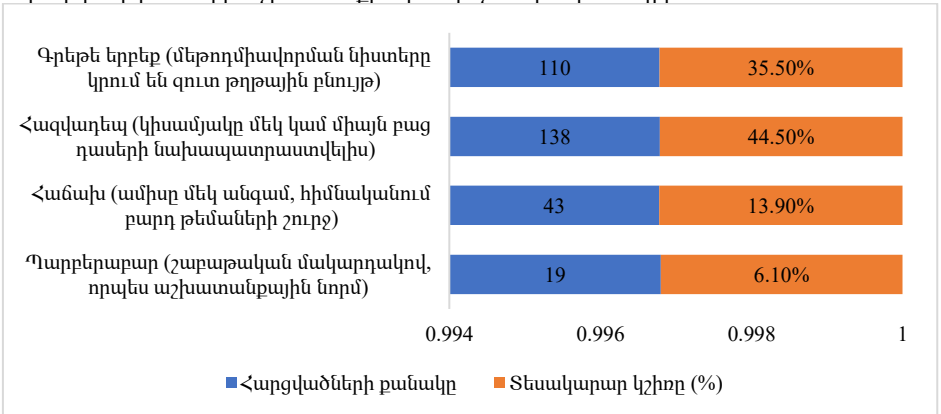
**Տրամագիր 1. Ուսուցիչների ներգրավվածությունը որոշումների կայացման գործընթացում**

Տվյալները վկայում են կառավարման համակարգում տիրող խորը ճգնաժամի մասին: Հարցվածների ուղիղ 70%-ը (45.8% և 24.2%) փաստացի լիովին մեկուսացված է դպրոցի կառավարումից: Մոցիոլոգիական և կառավարչական տեսանկյունից այստեղ առկա է վարչական խիստ օտարում. իշխանությունը կենտրոնացած է դեկավար օղակի ձեռքում, իսկ ուսուցիչը վերածվել է պարզունակ մեխանիկական կատարածուի: Չրկվելով մասնագիտական ինքնավարությունից՝ մանկավարժը կորցնում է ներքին դրդապատճառը և արդյունքի հանդեպ պատասխանատվությունը՝ որդեգրելով «ինձ հրամայել են՝ ես արել եմ» պաշտպանական հոգեբանությունը: Այս ինստիտուցիոնալ ճնշումն անմիջականորեն հանգեցնում է նորարարության և սխալվելու վախի ձևավորմանը:



**Տրամագիր 2. Ուսուցիչների վարքագիծը մանկավարժական ձախողումների (նորարարության) դեպքում (Ելակետային փուլ)**

Այս արդյունքները բացահայտում են կազմակերպական մշակույթի արմատական խնդիրները: Հարցվածների ավելի քան կեսը՝ 52.6%-ը, ոչ միայն չի սովորում սեփական սխալից, այլև թարցնում է այն վերահսկողներից կամ առհասարակ հրաժարվում է նորարարությունից: Ավանդական դպրոցում իսպառ բացակայում է Է. Էդմոնդսոնի կողմից սահմանված «հոգեբանական անվտանգության» միջավայրը, իսկ տնօրենը հանդես է գալիս բացառապես որպես պատժիչ տեսուչ: Ձևավորվում է մշակույթ, որտեղ միջակ, բայց անվտանգ դասն ավելի է գնահատվում, քան ռիսկային նորարարությունը: Հոգեբանական այս անառողջ մթնոլորտը տրամաբանորեն պայմանավորում է ուսուցիչների մասնագիտական խորը մեկուսացումը, ինչն ապացուցվեց մեթոդմիավորումների աշխատանքի ախտորոշմամբ՝ տրամագիր 3:



**Տրամագիր 3. Ուսուցիչների մասնագիտական համագործակցության դինամիկան (Ելակետային փուլ)**

Տվյալները փաստում են համագործակցային մշակույթի վակուումը: Ուսուցիչների 80%-ը փաստացի աշխատում է լիակատար մեկուսացման մեջ, իսկ առարկայական մեթոդմիավորումները չեն ծառայում իրենց բուն նպատակին՝ վերածվելով ձևական արձանագրություններ արտադրող օղակների (արհեստական կոլեգիալություն): Մանկավարժական փորձը չի կապիտալիզացվում, և ուսուցիչը մնում է միայնակ իր մասնագիտական դժվարությունների հետ: Համանման ճգնաժամ պիտոորոշվեց նաև դպրոցի արտաքին շահառուների՝ ծնողների հետ հարաբերություններում: Ծնողների միայն 6.3%-ն է իրեն համարել բովանդակային գործընկեր, մինչդեռ 53.7%-ը նշել է իր ներգրավվածությունը գուտ ֆինանսական և կենցաղային հարցերում: Իսկ հաղորդակցության թափանցիկությունը բացասական է գնահատել ծնողների 54.7%-ը՝ նշելով, որ այն կրում է խիստ միակողմանի և հրահանգչական բնույթ: Ելակետային փուլի այս վիճակագրությունը գիտականորեն լեգիտիմացրեց ավանդական համակարգի արմատական վերափոխման անհրաժեշտությունը և ամուր հիմք հանդիսացավ կառավարման նոր օպտիմալ մոդելի մշակման համար:

#### **Տեսագործնական իրազեկման և մոդելի սոցիոլոգիական վավերացման փուլ.**

Ելակետային փուլում պիտոորոշված կառավարչական, հոգեբանական և մասնագիտական օտարումը հաղթահարելու նպատակով, ինստիտուցիոնալ երկարատև միջամտության փոխարեն, ընտրված նպատակային խմբերում (310 մանկավարժ և կառավարիչ) խորքային սեմինար-պարապմունքների և գործնական քննարկումների միջոցով ներկայացվեց ճկուն կառավարման մեր հեղինակային կառուցվածքագործառնության օպտիմալ մոդելը: Գործընթացն ընթացել է փոխլրացնող քայլերի անխզելի հաջորդականությամբ.

#### **▪ Հոգեբանական ապաստեցում և կառավարչական դերի վերափոխում.**

Գիտակցելով, որ վախի մթնոլորտում որևէ նորարարություն դատապարտված է, գործընթացը մեկնարկեց դեկավար կազմի վարքագծի հոգեբանական վերափոխմամբ՝ հենված Կ. Լևինի «ապաստեցման» տեսության վրա: Տնօրեններին ներկայացվեց «պատժիչ-ստուգողական» դասալսումների դադարեցման և դրանք օժանդակման (ֆասիլիտացիայի) ու ուղղորդող ուսուցման (քռույզի) տեխնոլոգիաներով փոխարինելու անհրաժեշտությունը՝ հոգեբանական անվտանգության դաշտ ստեղծելու նպատակով:

▪ **Մասնագիտական համայնքների ձևավորում և պարբերափուլային պլանավորում.** Ներկայացվեց ավանդական, ձևական մեթոդմիավորումների վերակազմավորումը ինքնակազմակերպվող աշխատանքային թիմերի: Արմատապես փոխվեց պլանավորման տրամաբանությունը. տարեկան կոշտ ծրագրերը փոխարինվեցին 3-ից 4 շաբաթ տևողությամբ կարճատև կառավարման պարբերափուլերով, որոնց ընթացքում ուսուցիչները կենտրոնանում են մեկ հստակ թիրախային խնդրի

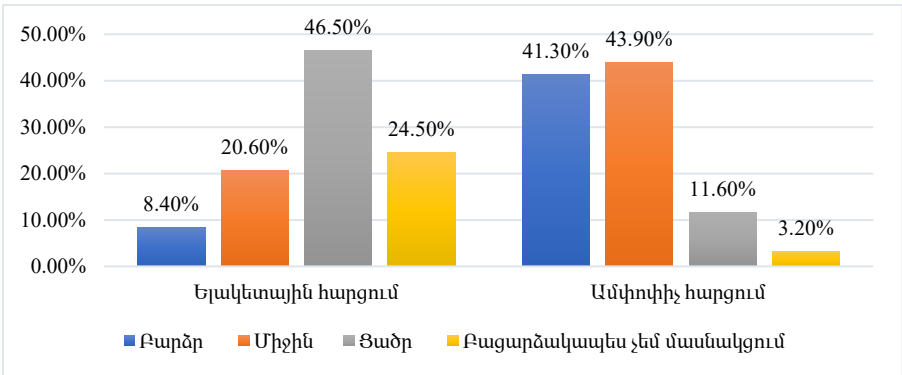
համատեղ լուծման վրա:

▪ **Տեսանելի կառավարում և արագ արձագանքում.** Թողային հաշվետվողականությունը վերացնելու և գործընթացի բացարձակ թափանցիկությունն ապահովելու համար նպատակային խմբերին ցուցադրվեց և ուսուցանվեց ուսուցչանոցներում տեսանելիության գրատախտակների կիրառումը: Երկարաշունչ նիստերի փոխարեն մոդելավորվեցին գրատախտակի առջև իրականացվող ամենօրյա 15-րոպեանոց համաժամանակեցման հանդիպումներ, որտեղ տնօրեն-օժանդակողն օպերատիվ կերպով վերացնում է աշխատանքին խանգարող արգելքները:

▪ **Հետահայաց զարգացնող վերլուծություն.** Յուրաքանչյուր պարբերափուլի ավարտի համար նախատեսվեց ռեֆլեքսիվ վերլուծության իրականացում՝ «կրկնակի օղակով ուսուցման» մեթոդաբանությամբ: Քննարկվում է ոչ թե մեղավորների փնտրտուքը, այլ այն, թե ինչն աշխատեց գերազանց և որ գործնական քայլը պետք է փոխել, ինչն ապահովում է որոշումների կայացման խորքային ապակենտրոնացում:

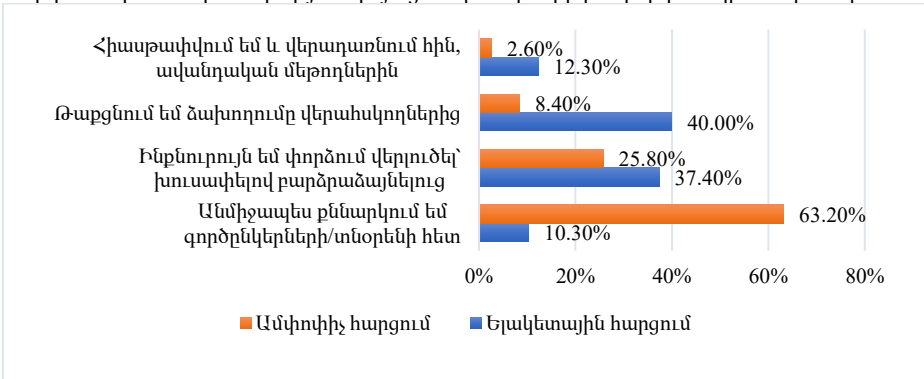
▪ **Հանրային համարտադրության ներդրում.** Ծնողների օտարումը հաղթահարելու համար ձևական ժողովների փոխարեն մոդելավորվեցին «համարտադրական աշխատանիստերը» և թափանցիկության վահանակները, որտեղ ծնողները ներգրավվում են արդյունքների քննարկմանը և որոշումների կայացմանը:

**Ամփոփիչ-գնահատողական փուլ. նորարարական մոդելի արդյունավետության գնահատումը և համեմատական վերլուծությունը:** Տեսագործնական իրագեկման և վավերացման փուլի ավարտից հետո առաջացավ գիտական խիստ անհրաժեշտություն՝ չափելու և գնահատելու ճկուն կառավարման մոդելի ազդեցությունը դպրոցի ինստիտուցիոնալ, հոգեբանական և մասնագիտական միջավայրի վրա: Հետազոտության հավաստիությունն ապահովելու նպատակով հարցումներն իրականացվեցին առանձնացված նպատակային խմբում (155 մանկավարժ և կառավարիչ) կիրառելով ելակետային փուլի նույն հարցարանները: Սա թույլ տվեց իրականացնել խորքային համեմատական վերլուծություն նախքան մոդելի ծանոթացումը և դրանից հետո: Որոշումների կայացման գործընթացում նախկինում ախտորոշված օտարումը ենթարկվեց արմատական վերափոխման:



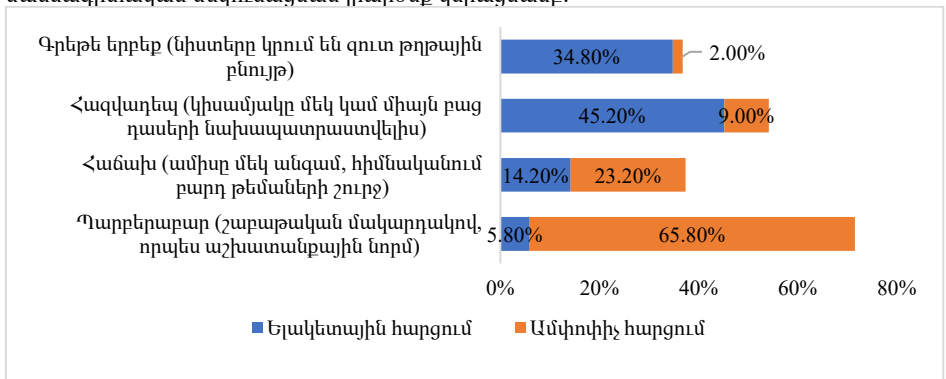
**Տրամագիր 4. Ելակետային և ամփոփիչ հարցումների արդյունքների համեմատական վերլուծություն (որոշումների կայացման մասնակցության ցուցանիշներ)**

Ինչպես վկայում են տվյալները, ելակետային փուլում, որտեղ պահպանվել էր ավանդական վարչարարությունը, ուսուցիչների գերակշիռ մասը՝ 71%-ը, շարունակել է մնալ կառավարումից լիովին օտարված: Ի հակադրություն դրան, մոդելի յուրացումից հետո՝ ամփոփիչ փուլում գրանցվել է աննախադեպ որակական թռիչք. «սուբսիդիարության» և «կոնսենտի» (համաձայնեցման) սկզբունքների ներդրման շնորհիվ ուսուցիչների 85.2%-ը (41.3% և 43.9%) դարձել է դպրոցի զարգացման որոշումների անմիջական և վճռորոշ մասնակից: Դպրոցի ղեկավարության կողմից իրավասությունների պատվիրակումը վերացրեց մանկավարժական օտարումը՝ խթանելով ուսուցչի ինստիտուցիոնալ ինքնավարությունն ու պատասխանատվությունը: Այս ինքնավարությունն ուղղակիորեն նպաստեց հոգեբանական անվտանգության կայացմանը և սխալվելու վախի հաղթահարմանը:



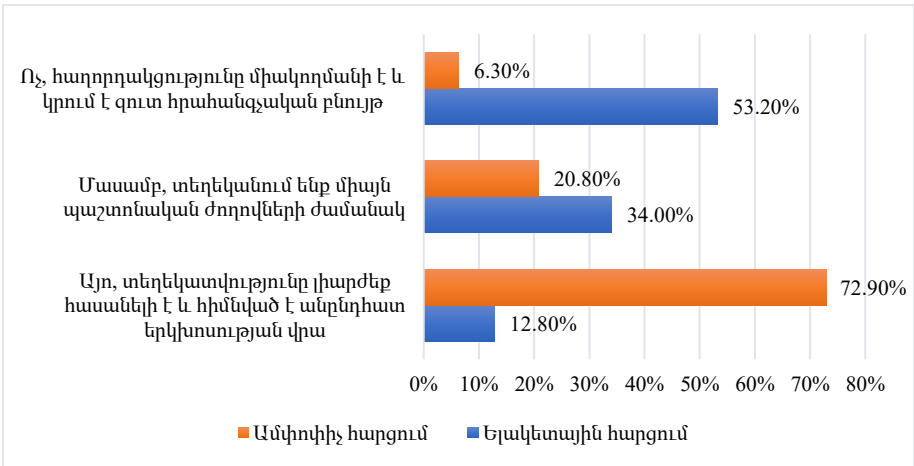
**Տրամագիր 5. Ելակետային և ամփոփիչ հարցումների արդյունքների համեմատական վերլուծություն (Հոգեբանական անվտանգություն և նորարարություն)**

Տվյալների համադրումն ակնառու է դարձնում ղեկավարի օժանդակող դերի կենսական ուժը: Եթե ելակետային փուլում պահպանվել էր պատժիչ վերահսկողության վախը (52.3%-ը թաքցնում է սխալը կամ հանձնվում է), ապա մոդելի ներկայացումից և յուրացումից հետո հոգեբանական միջավայրը համակարգային կերպով բարելավվել է: Ուսուցիչների 63.2%-ը սկսել է ձախողումը դիտարկել որպես հանրային և կառուցողական քննարկման բացառիկ նյութ: Երբ տնօրենը դասախոսումները փոխարինում է զարգացնող հետադարձ կապով, և յուրաքանչյուր պարբերափուլի ավարտին իրականացվում է հետահայաց վերլուծություն, սխալի բարձրաձայնումը դառնում է ինստիտուցիոնալ նորմ, իսկ նորարարությունը՝ խրախուսվող պրակտիկա: Հոգեբանական արգելքների այս հաղթահարումը տրամաբանորեն զուգորդվեց մասնագիտական մեկուսացման յարժեք վերացմամբ:



**Տրամագիր 6. Ելակետային և ամփոփիչ հարցումների արդյունքների համեմատական վերլուծություն (Մասնագիտական համագործակցություն)**

Ճկուն պարբերափուլերի և տեսանելիության գրատախտակների կիրառումն ամբողջությամբ վերացրեց չերևացող անգործունակությունը: Ամփոփիչ հարցմամբ նպատակային խմբում համագործակցությունն ու փոխադարձ դասախոսումները գրանցեցին աննախադեպ՝ 89% (65.8% և 23.2%) արդյունավետություն՝ դառնալով ամենօրյա կենսաձև: Ի հակադրություն սրա, ելակետային փուլում մասնագիտական մեկուսացումը պահպանվել էր հարցվածների 80%-ի մոտ: Կարճաժամկետ կոնկրետ խնդիրների շուրջ թիմային աշխատանքը ձևավորեց այն, ինչ Ջ. Հեթին անվանում է «կոլեկտիվ արդյունավետություն», որտեղ փորձի փոխանակումը ոչ թե ցուցադրական ակտ է, այլ արժեքի ստեղծման հոսք: Դպրոցի ներքին կառուցակարգային այս վերափոխումը բնականոն կերպով արտացոլվեց արտաքին շահառուների՝ ծնողների հետ հարաբերություններում:



**Տրամագիր 7. Ելակետային և ամփոփիչ հարցումների արդյունքների համեմատական վերլուծություն (Հանրային հաղորդակցության թափանցիկություն)**

Թափանցիկության վահանակների և համարադրական աշխատանիստերի ներդրումն արմատապես փոխեց ծնողների ընկալումը: Եթե ելակետային փուլում ծնողների 87.2%-ը շարունակել էր մնալ տեղեկատվական մեկուսացման մեջ, ապա մոդելի յուրացումից հետո՝ ամփոփիչ հարցմամբ 72.9%-ը հաստատեց անընդհատ և թափանցիկ երկխոսության առկայությունը: Ճկուն կառավարման մոդելը հաջողությամբ վերականգնեց դպրոցի սոցիալական կապիտալը՝ ծնողին սպառողից վերածելով վստահելի գործընկերոջ: Որպեսզի լիարժեքորեն բացառվի զուտ նորությունով կամ մեծացած ուշադրությամբ պայմանավորված պատահականության գործոնը, և գիտականորեն ապացուցվի, որ նպատակային խմբում արձանագրված դրական տեղաշարժերն ուղղակիորեն պայմանավորված են ճկուն կառավարման մոդելի յուրացմամբ, ստացված տվյալները ենթարկվեցին մաթեմատիկամեթոդական կազմակերպության ստուգման: Կիրառվել է Պիրսոնի խի-քառակուսի ( $\chi^2$ ) չափանիշը: Իրականացված հետազոտությունը և դրա վերլուծությունը լիարժեք հիմք են տալիս մեր կողմից մշակված համակարգը բնութագրել որպես հանրակրթական դպրոցի կառավարման օպտիմալ մոդել՝ հիմնված երեք անառարկելի վերջնարդյունքների վրա. ապացուցվեց, որ նոր մոդելն ապահովում է ուսուցիչների մասնակցայնության և համագործակցության առավելագույն ան՝ տրված սահմանափակումների պայմաններում ապահովելով հնարավոր լավագույն արդյունքը: Կարճաժամկետ պարբերափուլերն ու տեսանելիության գրաստիստակները իսպառ բացառեցին վարչական ավելորդ բեռն ու ձևական թղթաբանությունը՝ ազատված ժամանակն ուղղելով բուն կրթական արժեքի ստեղծմանը: Օժանդակող ղեկավարման, տվյալախեն որոշումների և ծնողների

համարտադրության միաժամանակյա գործարկումը ստեղծեց այնպիսի դիմակայուն միջավայր, որն անցնցում արձագանքում է ցանկացած արտաքին փոփոխության:

## **ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

Հանրակրթական դպրոցի կրթական գործընթացի ճկուն կառավարման մոդելի տեսական հիմնավորման և սոցիոլոգիական հետազոտության արդյունքների հիման վրա հանգել ենք հետևյալ **եզրակացություններին**.

1. ՀՀ հանրակրթական դպրոցներում գերիշխող կարծի ուղղահայաց վարչարարությունը սպառել է իր ներուժը: Արդի մարտահրավերներին դիմակայելու համար անհրաժեշտ է անցում դեպի ճկուն և ցանցային մեթոդաբանություն, որն ապահովում է դպրոցի կառուցակարգային դիմակայունությունն ու դինամիկ հարմարվողականությունը:

2. Ճկուն կառավարման հիմնաքարը հոգեբանական անվտանգության ապահովումն է: Սա պահանջում է դպրոցի տնօրենի դերի վերահիմաստավորում՝ վերահսկող-պատժողից դեպի օժանդակող (ֆախիլիտատոր) և ուղղորդող (քուռ): Առանց այս մոտեցման գերիշխում է սխալվելու վախը՝ խեղդելով նորարարությունն ու ինքնավարությունը:

3. Մշակված կառուցվածքագործառնության օպտիմալ մոդելի յուրացումն ապացուցեց, որ ավանդական պլանավորման փոխարինումը կարճաժամկետ պարբերափոփոխում, տեսանելիության գրատախտակներով և հետահայաց զարգացող վերլուծությամբ կտրուկ բարձրացնում է արդյունավետությունը՝ ապահովելով տվյալահեն և ապակենտրոնացված կառավարում:

4. Մանկավարժական փորձի կապիտալիզացիան հնարավոր է միայն ձևական մեթոդմիավորումները մասնագիտական ուսումնառության համայնքների վերակառուցելու միջոցով, որտեղ «կրկնակի օղակով ուսուցումը» ապահովում է կոլեկտիվ բանականության ան:

5. Ծնողական և համայնքային կառույցներին ուսումնական պարբերափոփոխումներ գրավելը, ապահովելով տեղեկատվության ռադիկալ թափանցիկություն և որոշումների համաձայնեցված կայացում, դպրոցը վերածում է բաց էկոհամակարգի՝ բարձրացնելով հանրային լեզիտիմությունը:

6. Սոցիոլոգիական արդյունքների մաթեմատիկավիճակագրական (Պիրսոնի չափանիշով) վերլուծությունը հաստատեց մոդելի արդյունավետությունը. որոշումների կայացմանը ուսուցիչների մասնակցությունը հասավ 85.2%-ի, իսկ մասնագիտական համագործակցությունը զրանցեց 89% արդյունավետություն՝ փաստելով մոդելի կենսունակությունն ու լայնածավալ ներդրման հրատապությունը:

## ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

1. **Վերանայել նորմատիվային դաշտը.** օրենսդրորեն ամրագրել ապակենտրոնացված մեխանիզմները, թույլատրելով անցումը կարճաժամկետ պարբերափուլերով պլանավորման: Պաշտոնապես ճանաչել տեսանելիության գրատախտակները որպես հաշվետվողականության լիարժեք ձևաչափ:

2. **Արդիականացնել տնօրենների հավաստագրումը.** պահանջներում ներդնել «հումանիտար տեխնոլոգիաների» (օժանդակում և ուղղորդում) կիրառման կարողունակությունը՝ հոգեբանական անվտանգություն ապահովելու նպատակով:

3. **Մշակել ինտեգրալ ցուցանիշներ.** տեսչական ստուգումներում ներառել հաստատության հակափիրունության և շահառուների մասնակցայնության գնահատումը:

4. **Ինստիտուցիոնալացնել ուսումնառության համայնքները.** մեթոդափափորումները վերածել ինքնակազմակերպվող թիմերի՝ կենտրոնանալով կրթական խնդիրների համատեղ լուծման և փոխադարձ դասալուսմանների վրա:

5. **Արմատավորել հետահայաց վերլուծությունը.** յուրաքանչյուր պարբերափուլի ավարտին իրականացնել կառուցողական քննարկումներ՝ դարձնելով սխալի վերլուծությունը մասնագիտական աճի գործիք:

6. **Վերանայել համագործակցության ձևաչափը.** հրաժարվել միակողմանի ժողովներից, ներդնելով համարտադրական աշխատանիստեր և թափանցիկության վահանակներ ծնողների համար:

7. **Արդիականացնել ակադեմիական ծրագրերը.** ներդնել «Ճկուն կառավարում» և «Հումանիտար տեխնոլոգիաներ» դասընթացները բակալավրիատի և մագիստրատուրայի պլաններում:

8. **Ներդնել պրակտիկայի նոր ձևաչափեր.** ապագա մանկավարժներին ներգրավել նորարարական ճկուն մոդել կիրառող դպրոցների աշխատանքային պարբերափուլերում՝ զարգացնելով տվյալահեն որոշումների կայացման հմտությունները:

9. **Խորացնել միջառարկայական հետազոտությունները.** խրախուսել ճկուն էկոհամակարգերի, արհեստական բանականության էթիկական կիրառման և թվային հյուծման կանխարգելման համատեղ ուսումնասիրությունները:

**Ատենախոսության հիմնական դրույթներն արտացոլված են հեղինակի  
հետևյալ հրապարակումներում**

1. Վարդանյան Ա., Դպրոցի կառավարման ճկուն մեթոդաբանությունը, ԾՊՀ տեղեկագիր, 2024, 1, էջ 307-318:
2. Վարդանյան Ա., Դպրոցի ճկուն կառավարման մոդելը, «Մանկավարժական միտք» գիտամեթոդական հանդես, 2024, 1-2(86-87), էջ 235-241:
3. Վարդանյան Ա., Ֆասիլիտացիա տեխնոլոգիան դպրոցի կառավարման ճկուն հմտությունների ձևավորման գործընթացում, «Մանկավարժական միտք» գիտամեթոդական հանդես, 2024, 3-4(88-89), էջ 99-106:
4. Կարապետյան Ի., Վարդանյան Ա., Դպրոցի մեթոդական միավորումների ճկուն կառավարման համակարգը, «Կրթությունը 21-րդ դարում» գիտամեթոդական միջազգային գրախոսվող հանդես, 2024, 2(12), էջ 154-164:
5. Կարապետյան Ի., Վարդանյան Ա., «Դպրոցը որպես ձեռնարկություն» հայեցակարգը՝ որպես ճկուն կառավարման մեթոդաբանության առանցքային բաղադրիչ, Բանբեր Վ. Բոլյուսովի անվան պետական համալսարանի, 2024, 2(69), էջ 30-44:
6. Վարդանյան Ա., Կառավարման ճկուն հմտությունները ծնողների հետ աշխատանքում, «Հայագիտական հանդես», 2025, 2(69), էջ 279-295:
7. Վարդանյան Ա., Սողոյան Ս., Հանրակրթական դպրոցում ծնողական և համայնքային ներգրավվածության ճկուն կառավարումը. պասիվ սպառումից դեպի կրթական արժեքի «համարտադրություն», «Հայագիտական հանդես», 2026, 1(72), էջ 177-196:

**ВАРДАНЯН АСТХИК РОБЕРТОВНА**  
**ОПТИМАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ГИБКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ**  
**ПРОЦЕССОМ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ РА**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.01 «Теория и история педагогики». Защита диссертации состоится 12 июня 2026 года в 14<sup>00</sup> на заседании специализированного совета 058 по педагогике Комитета по высшему образованию и науке РА, действующего при Ереванском государственном университете.

**Адрес: РА, 0025, г. Ереван, улица Абовяна 52А, корпус 8 ЕГУ, аудитория 208.**

**РЕЗЮМЕ**

**Актуальность темы:** Современный этап, характеризующийся ускорением социально-экономических и информационных процессов, бросает качественно новые вызовы системам образования. Традиционная, жесткая и вертикальная парадигма управления, унаследованная от индустриальной эпохи, исчерпала свой функциональный потенциал. Общеобразовательная школа из-за административной иерархической скованности затрудняется оперативно реагировать на быстро меняющиеся требования общества. Реформы последних лет, проходящие в Республике Армения, провозгласили переход к компетентностному, личностно-ориентированному образованию, однако между инновационными целями и фактически действующими управленческими механизмами существует разрыв. Одним из путей преодоления этих проблем является разработка и внедрение гибких и оптимальных моделей управления в сфере образования. Таким образом, ограничения традиционной системы управления и настоятельная необходимость разработки оптимальной педагогической модели гибкого управления в сфере общего образования обуславливают актуальность темы исследования.

**Цель исследования:** теоретически обосновать, разработать и экспериментально подтвердить такую оптимальную структурно-функциональную модель гибкого управления образовательным процессом общеобразовательной школы, которая преодолест несовершенство традиционного администрирования, гарантируя естественную адаптивность и высокую эффективность образовательной системы.

**Задачи исследования:**

1. Изучить эволюцию парадигм управления образованием и теоретические основы гибкой методологии, выявив социокультурные и институциональные предпосылки для локализации передового международного опыта в Республике Армения.

2. Обосновать решающую роль психолого-педагогических механизмов управления и компетенций руководителя (эмоциональный интеллект, фасилитация, критическое мышление) как обязательного условия формирования гибкой и безопасной среды в школе.

3. Спроектировать оптимальную структурно-функциональную модель гибкого управления образовательным процессом, основанную на сетевой архитектуре, рабочих итерациях и инструментарии принятия решений на основе данных.

4. Определить педагогические и институциональные условия становления профессиональных обучающихся сообществ учителей, а также повышения гибкости партнерства «школа-семья-община».

5. Обосновать эффективность инновационной оптимальной модели с помощью социологических опросов и статистических методов.

**Научная новизна исследования:**

1. Впервые в отечественной педагогике получило полное концептуальное обоснование понятие «гибкое управление образовательным процессом».

2. Гибкий инструментарий производственных и технологических сфер (краткосрочные итерации, визуальные доски, ретроспективный анализ) подвергся глубокой педагогической и психологической локализации.

3. Создана оптимальная структурно-функциональная модель гибкого управления школой, которая имеет нелинейный, синергетический характер и состоит из подсистем адаптивности, сетевого взаимодействия и самоанализа на основе данных.

4. Разработан новый цифровой инструментарий оценки качества управления с целью измерения институциональной жизнестойкости (устойчивости) учреждения и общины.

**Теоретическая значимость:** Исследование расширяет теорию управления образованием новыми гибкими и сетевыми принципами. Научно-теоретически обоснован императив педагогической локализации производственного инструментария: итеративного планирования, визуального управления и ретроспективного развивающего анализа. Разработанная оптимальная модель является надежной теоретической базой для дальнейших углубленных исследований самоорганизации общеобразовательной школы, накопления социального капитала и институциональной устойчивости.

**Практическая значимость:** Разработанная оптимальная модель гибкого управления и диагностический инструментарий применимы в целях повышения эффективности управления общеобразовательными школами РА. Результаты могут быть внедрены в процессы стратегического планирования директоров, разработки государственных образовательных стандартов, модернизации вузовских учебных программ и обязательной переподготовки педагогов.

**Структура и объем диссертации:** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключений, рекомендаций, списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы составляет 143 компьютерные страницы.

**ASTGHİK ROBERT VARDANYAN**  
**OPTIMAL MODEL OF AGILE MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL  
PROCESS IN THE RA GENERAL EDUCATION SCHOOL**

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences in the specialty 13.00.01 "Theory and History of Pedagogy". The defense of the dissertation will take place on June 12, 2026, at 14:00 at the meeting of the Specialized Council 058 on Pedagogy of the Higher Education and Science Committee of the RA, acting at Yerevan State University.

**Address: Republic of Armenia, 0025, Yerevan, 52a Abovyan str., YSU 8th building, room 208.**

**SUMMARY**

**Relevance of the Topic:** The modern era, characterized by the acceleration of socio-economic and information processes, poses qualitatively new challenges to educational systems. The traditional, rigid, and vertical management paradigm, inherited from the industrial era, has exhausted its functional potential. The general education school, due to administrative hierarchical constraints, finds it difficult to respond promptly to the rapidly changing demands of society. The reforms of recent years in the Republic of Armenia have proclaimed a transition to competence-based, student-centered education; however, a gap exists between the innovative goals and the actual functioning managerial mechanisms. One of the ways to overcome these problems is the development and implementation of agile and optimal management models in the field of education. Thus, the limitations of the traditional management system and the urgent need to develop an optimal pedagogical model of agile management in the field of general education determine the relevance of the research topic.

**Purpose of the research:** To theoretically substantiate, develop, and experimentally validate an optimal structural-functional model of agile management for the educational process of a general education school, which will overcome the imperfections of traditional administration, guaranteeing the natural adaptability and high efficiency of the educational system.

**Research Objectives:**

1. To study the evolution of educational management paradigms and the theoretical foundations of agile methodology, identifying the socio-cultural and institutional prerequisites for the localization of advanced international experience in the Republic of Armenia.
2. To justify the crucial role of psycho-pedagogical management mechanisms and managerial competencies (emotional intelligence, facilitation, critical thinking) as a mandatory condition for creating an agile and safe environment in the school.
3. To design an optimal structural-functional model of agile management of the educational process, based on network architecture, working iterations, and data-driven

decision-making tools.

4. To define the pedagogical and institutional conditions for the formation of professional learning communities of teachers, as well as for increasing the agility of the "school-family-community" partnership.

5. To substantiate the effectiveness of the innovative optimal model using sociological surveys and statistical methods.

**Scientific Novelty of the research:**

1. For the first time in domestic pedagogy, the concept of "agile management of the educational process" has received comprehensive conceptual justification.

2. The agile toolkit of industrial and technological spheres (short iterations, visual boards, retrospective analysis) has undergone deep pedagogical and psychological localization.

3. An optimal structural-functional model of agile school management has been created, which has a non-linear, synergetic nature and consists of subsystems for adaptability, network interaction, and data-driven self-analysis.

4. A new digital toolkit for assessing management quality has been developed with the aim of measuring the institutional resilience (sustainability) of the establishment and the community.

**Theoretical Significance:** The research expands educational management theory with new agile and network principles. The imperative of pedagogical localization of industrial tools—iterative planning, visual management, and retrospective developmental analysis—has been scientifically and theoretically substantiated. The developed optimal model serves as a reliable theoretical foundation for further in-depth studies of self-organization in general education schools, the accumulation of social capital, and institutional resilience.

**Practical Significance:** The developed optimal model of agile management and the diagnostic toolkit are applicable for improving the management efficiency of RA general education schools. The results can be implemented in the processes of principals' strategic planning, the development of state educational standards, the modernization of university curricula, and mandatory teacher training programs.

**Structure and Volume of the dissertation:** The dissertation consists of an introduction, three chapters, conclusions, recommendations, a list of references, and appendices. The total volume of the work is 143 computer pages.

