

Հասմիկ Կարենի Դավթյան

Հայցորդ

ՀԵՀ, Կառավարման ամբիոն

hasmikd777@gmail.com

Ամփոփագիր

Նախադպրոցական ուսումնական հաստատության (ՆՈՒՀ) ղեկավարը գործում է այնպիսի միջավայրում, որտեղ գործունեության արդյունավետությունը մեծապես կախված է անձնական ներգրավվածությունից, մանկավարժական արժեքներից, հաղորդակցման մշակույթից և մասնագիտական ինքնաիրացման մակարդակից:

Եթե ղեկավարի գործունեությունը խթանվում է բացառապես նյութական կամ վարչական մեխանիզմներով, ապա ժամանակի ընթացքում ղեկավարի կողմից աշխատանքը դիտարկվում է միայն որպես պարտականությունների կատարման գործընթաց: Այս դեպքում ղեկավարը կենտրոնանում է նվազագույն պահանջների ապահովման վրա՝ խուսափելով լրացուցիչ նախաձեռնություններից, նորարարություններից կամ ռազմավարական զարգացման քայլերից: Արդյունքում նվազում է ստեղծագործական և նախաձեռնողական վարքը, որը հատկապես կարևոր է կրթական կառավարման ոլորտում: Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների համար չկա մշակված որևէ համակարգ, որի միջոցով կգնահատվեն ղեկավարների գործունեության արդյունավետության ցուցանիշները և դրա արդյունքում կներդրվեն նյութական և ոչ նյութական մոտիվացիայի գործոններ:

Հոդվածի նպատակն է նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների գործունեության շրջանակում ներկայացնել մշակված կառավարման արդյունքների համալիր արժևորման մեթոդաբանություն, որը հաշվի է առնում ներքին և արտաքին շահառուների գնահատումները և հիմք կհանդիսանա ՀՈԱԿ-ի մակարդակով լավագույն կառավարչի ընտրության համար:

Նման գնահատման համակարգի միջոցով, համայնքային մակարդակում, լավագույն կառավարչի ընտրությունը կծառայի որպես ոչ նյութական մոտիվացիայի աղբյուր:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Հիմնաբառեր. Նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն, համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություն, նախադպրոցական ուսումնական հաստատության ղեկավար, գործունեության արդյունավետության ցուցանիշ, ոչ նյութական մոտիվացիա:

Ներածություն

Նախադպրոցական ուսումնական հաստատության ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգեր մշակելիս պետք է հաշվի առնել, որ արտաքին մոտիվացիան չի կարելի դիտարկել որպես երկրորդական կամ ոչ կարևոր գործոն:

Անբավարար աշխատավարձը, սոցիալական երաշխիքների բացակայությունը կամ աշխատանքի արդյունքների չգնահատված լինելը կարող են հանգեցնել մասնագիտական դժգոհության, սթրեսի և մոտիվացիայի նվազման: Այսինքն՝ արտաքին խթանները հանդես են գալիս որպես անհրաժեշտ հիմքային պայման, առանց որի դժվար է ապահովել մասնագիտական կայունություն: Սակայն դրանք արդյունավետ են միայն այն դեպքում, երբ համադրվում են ներքին մոտիվացիոն գործոնների հետ: Իսկ ներքին մոտիվացիան արտահայտվում է մասնագիտական առաքելության գիտակցմամբ, կրթական արժեքների նկատմամբ նվիրվածությամբ, երեխաների զարգացման գործում ներդրման կարևորության ընկալմամբ և ինքնաիրացման պահանջմունքով:

Այսպիսով, կարելի է ասել, որ ղեկավարի գործունեության մոտիվացիան մեծապես կապված է Ա. Մասլուի պահանջմունքների բուրգի բարձր կարգի պահանջմունքների բավարարման հետ [Maslow]: Ղեկավարին մոտիվացնում է ինքնաարտահայտման, ճանաչման, իշխանություն ունենալու ձգտումը, և որքան անհագ է այդ ցանկությունը, այնքան ղեկավարն ավելի արդյունավետ է փորձում աշխատել, որպեսզի ավելի մեծ չափաբաժնով բավարարի այդ պահանջմունքները:

Գիտական գրականության մեջ գործունեության արդյունքների արժևորումը սահմանվում է որպես անձի կամ կազմակերպության կողմից սահմանված նպատակների իրականացման մակարդակի, ձեռքբերումների և արդյունավետության համակարգված գնահատում [Aguinis, 4-7]:

Կրթական կառավարման ոլորտում այն ներառում է ղեկավարի ազդեցության գնահատումը կրթական գործընթացների կազմակերպման, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, ֆինանսատնտեսական գործունեության, կրթության որակի ապահովման և շահակիցների հետ համագործակցության տեսանկյունից [Bush, 100-102]:

Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների գործունեության արդյունքների արժևորումը բազմագործոն գործընթաց է, որն ընդգրկում է կրթական, կազմակերպական, ֆինանսատնտեսական, սոցիալական և առաջնորդական գործունեության տարբեր բաղադրիչներ: Այդ գործընթացը հիմնվում է հստակ չափանիշների և գնահատման

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ցուցանիշների վրա, որոնք հնարավորություն են տալիս օբյեկտիվորեն գնահատել ղեկավարի ներդրումը հաստատության գործունեության արդյունքներում: Միաժամանակ, գնահատման արդյունքները կարող են ծառայել որպես հիմք խրախուսման, մասնագիտական առաջխաղացման, վերապատրաստումների կազմակերպման և կառավարման արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված միջոցառումների մշակման համար:

Տարբեր երկրների կրթական համակարգերում ղեկավարների գործունեության արդյունքների արժևորումը հիմնվում է կատարողականի ցուցանիշների (Key Performance Indicators – KPI) կիրառման վրա: Դրանք ներառում են կրթական արդյունքները, կազմակերպության զարգացման ցուցանիշները, ֆինանսական արդյունավետությունը, աշխատակիցների մասնագիտական առաջընթացը, ծնողների և համայնքի բավարարվածությունը, ինչպես նաև նորարարությունների ներդրման մակարդակը [OECD]: Նման մոտեցումը հնարավորություն է տալիս գնահատել ոչ միայն իրականացված աշխատանքների ծավալը, այլև դրանց ազդեցությունը հաստատության զարգացման և կրթության որակի բարձրացման վրա:

Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգում ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնների կիրառման նպատակով մշակվել է ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ ղեկավարների գործունեության արդյունավետության գնահատման ցուցանիշ: Այդ ցուցանիշների լավագույն արդյունք ապահոված ղեկավարները կհամարվեն «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ տնօրեն» անվանակարգի հաղթող, իսկ ուսումնական գծով տեղակալը՝ «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ ուսումնական գծով տեղակալ»:

Գործունեության արդյունավետության ցուցանիշը հաշվարկելու նպատակով հաշվի են առնվում ներքին և արտաքին շահառուների գնահատումները: Այդ նպատակով առաջարկվում է ՆՈՒՀ-երի ղեկավարների աշխատանքը գնահատել տվյալ ՆՈՒՀ-ի սաների ծնողների, աշխատողների, համայնքապետարանի տեսանկյունից:

Գնահատելու համար առաջարկվում է կազմակերպել հարցազրույց ծնողների, աշխատակիցների և համայնքապետարանի համապատասխան բաժնի պատասխանատուների շրջանում հատուկ մշակված գնահատման հարցաթերթիկներով:

Ծնողների շրջանում հարցազրույցներ իրականացնելիս ներկայացված կլինեն ՆՈՒՀ-ի տնօրենին ուղղված, հատուկ մշակված ներքոնշյալ հարցերը, որտեղ 1 միավորը չի համապատասխանում սպասվող նվազագույն մակարդակին, իսկ 5 միավորը լիովին համապատասխանում է սպասվող մակարդակին.

- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի մաքրությունը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի անձնակազմի վերաբերմունքը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի կողմից մատուցվող սնունդը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի ջեռուցումը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Արդյոք խնդիրների բարձրաձայնման դեպքում ցուցաբերվե՞լ է հետևողականություն ղեկավարի կողմից: Պատասխանները. այո՝ 5 միավոր, ոչ՝ 1 միավոր (երկու դեպքում էլ մեկնաբանել):

Աշխատակիցների շրջանում հարցազրույցներ իրականացնելիս ներկայացված կլինեն ՆՈՒՀ-ի տնօրենի աշխատանքի գնահատմանն ուղղված, հատուկ մշակված ներքոնշյալ հարցերը, որտեղ 1 միավորը չի համապատասխանում ակնկալվող նվազագույն մակարդակին, 5 միավորը լիովին համապատասխանում է սպասվող մակարդակին:

- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում Ձեր մասնակցության աստիճանը ղեկավարի կողմից որոշումների կայացման գործընթացում: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
 - ✓ Որքա՞ն եք գնահատում աշխատանքային գործընթացում տնօրենի կողմից Ձեր նկատմամբ ցուցաբերող վերաբերմունքը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
 - ✓ Որքա՞ն եք գնահատում Ձեր թիմի համախմբվածությունն ու բարոյահոգեբանական մթնոլորտը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- Իսկ ՆՈՒՀ-ի ուս. գծով տեղակալի (մեթոդիստի) աշխատանքի գնահատման նպատակով ծնողներին ներկայացված կլինեն հատուկ մշակված հետևյալ հարցերը, որտեղ 1 միավորը չի համապատասխանում ակնկալվող է սպասվող նվազագույն մակարդակին, 5 միավորը լիովին համապատասխանում է սպասվող մակարդակին:
- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում Ձեր երեխայի զարգացման առաջընթացը (կրթության որակը) ՆՈՒՀ-ում: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
 - ✓ Որքա՞ն եք գնահատում երեխայի նկատմամբ ցուցաբերվող մոտեցումը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
 - ✓ Որքա՞ն եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի կողմից կազմակերպվող միջոցառումները: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):

Աշխատակիցների շրջանում հարցազրույցներ իրականացնելիս ներկայացված կլինեն ՆՈՒՀ-ի ուս. գծով տեղակալի (մեթոդիստի) աշխատանքի գնահատմանն ուղղված հատուկ մշակված ներքոնշյալ հարցերը, որտեղ 1 միավորը չի համապատասխանում ակնկալվող նվազագույն մակարդակին, իսկ 5 միավորը լիովին համապատասխանում է սպասվող մակարդակին.

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում մեթոդական ցուցումները: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում աշխատանքային գործընթացում ուս. գծով տեղակալի կողմից Ձեր նկատմամբ ցուցաբերող վերաբերմունքը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում ուս.գծով տեղակալի կողմից Ձեր կարծիքների ու առաջարկերի դիտարկումը: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):

ՆՈՒՀ-ի տնօրենի և ուս. գծով տեղակալի աշխատանքի գնահատման նպատակով Համայնքապետարանի համապատասխան բաժնի պետին և պետի տեղակալին ներկայացված կլինեն ներքոնշյալ հարցերը, որտեղ 1 միավորը չի համապատասխանում ակնկալվող նվազագույն մակարդակին, իսկ 5 միավորը լիովին համապատասխանում է սպասվող մակարդակին:

- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում ՆՈՒՀ-ի տնօրենի և ուս. գծով տնօրենի տեղակալի գործունեությունը կապված հանձնարարականների կատարման և խնդիրների արագ արձագանքման հետ: Տրվում է գնահատական առանձին տնօրենի համար, առանձին ուս.գծով տնօրենի տեղակալի համար: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում ղեկավարների կամգակերպչական հմտությունները: Տրվում է գնահատական առանձին տնօրենի համար, առանձին ուս. գծով տնօրենի տեղակալի համար: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):
- ✓ Որքա՞ն եք գնահատում համայնքապետարանի կողմից կազմակերպվող հանդիպումների, քննարկումների, ընթացքում ՆՈՒՀ-ի ղեկավարների մասակցությունը և նախաձեռնողականությունը: Տրվում է գնահատական առանձին տնօրենի համար, առանձին ուս. գծով տնօրենի տեղակալի համար: Գնահատել 1–5 բալային համակարգով (1 և 5 միավորների դեպքում մեկնաբանել):

Հարցազրույցների արդյունքների վերլուծության և միջին գնահատականների համադրման արդյունքում առաջարկվում է համայնքային մակարդակում կազմակերպել «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ-ի տնօրեն» և «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ-ի ուս.գծով տեղակալի» անվանակարգերի մրցույթ: Մրցույթի արդար կազմակերպման նպատակով առաջարկում ենք անվանակարգի համապատասխան ղեկավարի գնահատման արդյունքները հաշվարկել մշակված հետևյալ բանաձևով՝

$$G = a\left(\frac{m_1+m_2}{2}\right) + bm_3 \quad (1)$$

Որտեղ,

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Գ-ն ՆՈՒՀ-ի տնօրենների/ ուսումնական գծով տեղակալների գործունեության արդյունավետության ցուցանիշն է:

ռ₁-ը ծնողների հարցազրույցների արդյունքում ձևավորված ՆՈՒՀ-ի տնօրենների/ ուսումնական գծով տեղակալների աշխատանքի կատարման միջին գնահատականն է:

ռ₂-ը ՆՈՒՀ-ի աշխատակիցների հարցազրույցների արդյունքում ձևավորված ՆՈՒՀ-ի տնօրենների/ ուսումնական գծով տեղակալների աշխատանքի կատարման միջին գնահատականն է:

ռ₃-ը Համայնքապետարանի համապատասխան բաժնի պետի և բաժնի պետի տեղակալի գնահատման արդյունքների միջին գնահատականն է:

a և b գործակիցների հարաբերակցությունը որոշվում է տվյալ ժամանակահատվածում էմոցիոնալ գնահատման համահարթեցման համար:

Արդյունքում՝ առավելագույն միավոր ստացած ՆՈՒՀ տնօրենը կհամարվի «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ տնօրեն» անվանակարգի հաղթող, իսկ ուսումնական գծով տեղակալը՝ «Համայնքի տարվա լավագույն ՆՈՒՀ ուսումնական գծով տեղակալ»:

Ճիշտ է, ՆՈՒՀ տնօրենների համար պետական մակարդակով գործում է «Տարվա լավագույններ» մրցույթի «Տարվա լավագույն ՆՈՒՀ-ի տնօրեն» անվանակարգ, սակայն տվյալ պարագայում ՆՈՒՀ-ի տնօրենի համար մի փոքր բարձր պահանջներ են ներառում և ենթադրվում է դրամական պարգև [«Տարվա լավագույններ»]: Ուստի, համայնքային մակարդակով նման մոտիվացիոն գործոնի ներդրումը, որն ուղղված կլինի նաև մեթոդիստների մոտիվացիայի բարձրացմանը, կարևոր է, քանի որ այն ուղղված է հարգանքի պահանջմունքի բավարարման, իսկ դա կնպաստի աշխատանքում ղեկավարների մոտիվացիայի բարձրացմանը:

Մշակված բանաձևը կիրառվել է Վանաձոր համայնքի Նախադպրոցական ուսումնական հաստատություններ ՀՈԱԿ-ների տնօրենների գործունեության արդյունավետության գնահատման նպատակով:

$$G = 0,4 \left(\frac{m^1 + m^2}{2} \right) + 0,6m_3 \quad (2)$$

Տվյալների հավաքման համար օգտագործվել է վերը նշված տնօրենների գործունեության արդյունավետության գնահատմանն ուղղված կառուցվածքային հարցաթերթիկը՝ 5-բալանոց սանդղակով: Հետազոտության շրջանակում ծնողների և աշխատակիցների շրջանում, տվյալների հավաքագրման արդյունքներով ձևավորվել են համապատասխան՝ m_1 և m_2 ցուցանիշները: Միաժամանակ ուսումնասիրվել և ներառվել են նաև համայնքային կառավարման մարմինների կողմից իրականացված մասնագիտական գնահատման արդյունքները և ձևավորվել է համապատասխան՝ m_3 ցուցանիշը: Ստացված տվյալների հիման վրա յուրաքանչյուր տնօրենի համար հաշվարկվել է գործունեության արդյունավետության ցուցանիշը: Բանաձևում a և b գործակիցների փոխարեն մեր կողմից կիրառվել են

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

համապատասխանաբար 0.4 և 0.6 կշռային արժեքներ: 0.4 գործակիցը վերագրվել է ծնողների և աշխատակիցների գնահատականների համակցված միջինին, քանի որ տվյալ գնահատումները հիմնականում արտացոլում են ղեկավարի գործունեության սոցիալական, հաղորդակցական և կազմակերպական կողմերը: Չնայած շահառուների գնահատականները կարևոր տեղեկատվական հիմք են ապահովում, դրանք որոշ չափով կարող են պայմանավորված լինել սուբյեկտիվ ընկալումներով և էմոցիոնալ գործոններով:

Միևնույն ժամանակ 0.6 գործակիցը վերագրվել է համայնքային կառավարման մարմնի գնահատմանը, քանի որ այն հիմնված է մասնագիտական և վարչական չափորոշիչների վրա: Համայնքային կառավարման մարմնի գնահատականը ձևավորվում է կառավարման արդյունավետության, իրավական համապատասխանության, հաշվետվողականության, կազմակերպչական գործունեության և վարչական կարգապահության գնահատման արդյունքում, ինչը տվյալ բաղադրիչին հաղորդում է առավել բարձր օբյեկտիվություն և կառավարչական նշանակություն:

Այսպիսով, ընտրված 0.4 և 0.6 կշռային հարաբերակցությունը նպատակ ունի ապահովելու գնահատման համակարգի հավասարակշռվածություն՝ համադրելով շահակիցների անմիջական կարծիքը և մասնագիտական կառավարչական գնահատումը: Կիրառված բանաձևը հնարավորություն է տվել իրականացնել Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների (թիվ 23 ղեկավար) տնօրենների գործունեության համեմատական վերլուծություն և բացահայտել առավել բարձր գործունեության արդյունավետության ցուցանիշներ ունեցող ղեկավարներին (Տե՛ս, Աղյուսակ 1), տվյալները ստացվել են մշակված բանաձևի հիման վրա:

Աղյուսակ 1

h/h	Հիմնարկի անվանում	Տնօրենի G
1.	Թիվ 2 Ֆ.Նանսենի անվան ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,94
2.	Թիվ 3 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,95
3.	Թիվ 4 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,95
4.	Թիվ 5 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,98
5.	Թիվ 7 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,92
6.	Թիվ 8 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,96
7.	Թիվ 10 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,96
8.	Թիվ 11 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,96
9.	Թիվ 15 Սուրբ Մարիամ Աստվածածին ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,80
10.	Թիվ 19 Մ.Մատինյանի անվան ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,84

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

11.	Թիվ 24 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,97
12.	Թիվ 28 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,97
13.	Թիվ 30 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,89
14.	Թիվ 31 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,96
15.	Թիվ 32 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,96
16.	Թիվ 33 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,97
17.	Թիվ 34 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,96
18.	Թիվ 35 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,97
19.	Թիվ 40 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,90
20.	Թիվ 41 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ	4,96
21.	Գուգարքի «Երազիկ մանկապարտեզ» ՀՈԱԿ	4,95
22.	Դարպաս համայնքի մանկապարտեզ ՀՈԱԿ	4,94
23.	Շահումյան համայնքի կրթամարզամշակութային համալիր, մանկապարտեզ ՀՈԱԿ	4,94

Վանաձոր համայնքի ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ների տնօրենների գործունեության արդյունավետության ցուցանիշները (G)

Նմանօրինակ մոտեցումը ֆինանսական ծախսեր չի պահանջում, սակայն գնահատման տեսանկյունից բավական արդյունավետ ուղենիշ կարող է հանդիսանալ ծնողների, աշխատակիցների կարծիքները լսելը, հնարավորություն կտա գնահատման մեխանիզմը ավելի արդար հիմքերի վրա դնել:

Կատարված հետազոտության շրջանակներում կիրառվել է տնօրենների գործունեության արդյունավետության գնահատման բանաձևը: Կիրառված բանաձևը հնարավորություն է տվել յուրաքանչյուր տնօրենի համար հաշվարկել գործունեության ընդհանուր արդյունավետության ցուցանիշը (G) և իրականացնել համեմատական վերլուծություն:

Ըստ հետազոտության արդյունքների գործունեության արդյունավետության ամենաբարձր ցուցանիշ ապահովող ղեկավարը՝ թիվ 5 ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ի տնօրենն է, որի $G=4,98$:

Ստացված արդյունքների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ գնահատման ցուցանիշները հիմնականում կենտրոնացած են բարձր միջակայքում (մոտավորապես 4.95–4.98), ինչը վկայում է ուսումնասիրված նախադպրոցական ուսումնական հաստատություններում մոտ 65% ՆՈՒՀ ՀՈԱԿ-ներում կառավարման համեմատաբար բարձր և կայուն մակարդակի մասին: Միաժամանակ արձանագրվում են առանձին դեպքեր, որտեղ ցուցանիշները համեմատաբար ցածր են, ինչը կարող է դիտարկվել որպես նպատակային բարելավման ենթակա ուղղություն:

Գնահատման արդյունքների հիման վրա առաջարկվում է կազմակերպել տարեվերջյան ամփոփ ժողով, որտեղ հանդիսավոր կերպով կներկայացնեն «Համայնքի տարվա լավագույն

տնօրեն» և «Համայնքի տարվա լավագույն ուսումնական գծով տեղակալ» անվանակարգում հաղթանակած ՆՈՒՀ-երի ղեկավարներին, կհանձնեն պատվոգրեր և շնորհակալագրեր:

Համայնքապետարանի կայք էջի «Նորություններ» բաժնում առաջարկվում է նույնպես լուսաբանել անվանակարգի հաղթողներին [ՀՀ Լոռու մարզի Վանաձոր համայնք]:

Եզրակացություն

Ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգում կարևորվում են և՛ նյութական, և՛ ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնները, որոնց կիրառման մեխանիզմների նպատակով առավել արդյունավետ է մշակել և ներդնել գործունեության արդյունավետության գնահատման մեխանիզմներ և ցուցանիշներ:

Նախադպրոցական ուսումնական հաստատությունների ղեկավարների գործունեության արդյունքների արժևորման մեթոդաբանության մշակումը և կիրառումը հնարավորություն է տալիս ձևավորել կառավարման արդյունավետության գնահատման միասնական և հիմնավորված համակարգ: Այն նպաստում է ղեկավարների աշխատանքի արդյունքների օբյեկտիվ չափմանը:

Վանաձոր համայնքի նախադպրոցական ուսումնական հաստատություն ՀՈԱԿ-ների ղեկավարների մոտիվացիոն համակարգում գործունեության արդյունավետության ցուցանիշների գնահատման ներդրումը և դրա արդյունքում ոչ նյութական մոտիվացիոն գործոնի կիրառումը հնարավորություն կտան ղեկավարների մոտիվացիայի բարձրացմանը՝ ի հաշիվ հասարակության շրջանում հարգանք վայելելու, գնահատված լինելու զգացողության և հասարակական դիրքի ավելացման: Դա էլ իր հերթին կնպաստի ղեկավարների աշխատանքի որակի բարձրացմանը:

Գրականության ցանկ

1. «Տարվա լավագույններ» մրցույթի անվանակարգի, դրանց պահանջների և անցկացման կարգ, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=146825> , 01.02.2026,
2. ՀՀ Լոռու մարզի Վանաձոր համայնք, <https://cmis.vanadzor.am>, 01.02.2026,
3. Aguinis, H. Performance Management (4th ed.). SAGE Publications (2019). 454 p.,
4. Bush, T. Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.). SAGE Publications Ltd. (2020), 208 p.,
5. Maslow A.H. Hierarchy of needs: A theory of human motivation. First published January 18, 1943, pp. 370-396,
6. OECD. (2013). Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264190658-en>.

**METHODOLOGY FOR EVALUATING THE PERFORMANCE OUTCOMES OF
HEADS OF PRE-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Hasmik Davtyan

Researcher

EUA, Chair of Management

hasmikd777@gmail.com

Abstract

The head of a pre-school educational institution operates in an environment where organizational effectiveness largely depends on personal engagement, professional values, communication culture, and the level of professional self-realization.

When a manager's performance is driven exclusively by material incentives or administrative mechanisms, over time the work tends to be perceived merely as the fulfillment of assigned duties. In such cases, managers focus primarily on meeting minimum requirements, avoiding additional initiatives, innovations, or strategic development efforts.

As a result, creative and proactive behavior declines, despite its critical importance in the field of educational management. In the community of Vanadzor, no established system currently exists for evaluating the performance indicators of heads of pre-school educational institutions operating as Community Non-Commercial Organization (CNCOs), nor for introducing material and non-material motivational factors based on such evaluations.

The purpose of this article is to present a comprehensive methodology for evaluating management outcomes within the scopes of pre-school educational institution leadership. The proposed methodology incorporates assessments from both internal and external stakeholders and serves as a basis for selecting the best head of pre-school educational institutions at the CNCO level.

The implementation of such an evaluation system would enable the selection of the best manager at the community level and serve as a source of non-material motivation.

Keywords. Pre-school Educational Institution, Community Non-Commercial Organizations, Head of Pre-school Educational Institution, performance indicator, non-material motivation.

Ներկայացվել է՝ 20.04.2026թ.

Ուղարկվել է գրախոսման՝ 27.04.2026թ.