



**Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ  
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В. БРЮСОВА  
BRUSOV STATE UNIVERSITY**

**ԲԱՆԲԵՐ  
Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ  
ВЕСТНИК ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМЕНИ  
В. БРЮСОВА  
BULLETIN OF BRUSOV STATE UNIVERSITY**

---

**ՄԱՆԿԱՎԱՐԺՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ  
ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

**ПЕДАГОГИКА И СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ  
PEDAGOGY AND SOCIAL SCIENCES**

**2 (59)**

**Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ  
«ԼԻՆԳՎԱ» ՀՐԱՏԱՐԱԿՉՈՒԹՅՈՒՆ**

**ԵՐԵՎԱՆ - 2022**

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ  
ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԴՊՐՈՑԻ ՄԱՆԿԱՎԱՐԺԱԿԱՆ  
ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ**

**ԼԻԼԻԹ ՕՀԱՆՅԱՆ**

**Համառոտագիր**

Հոդվածում ներկայացվում է կազմակերպական մշակույթի բնութագիրը, կառուցվածքն ու ազդեցությունը կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացում: Հոդվածի շրջանակներում քննարկվում է կազմակերպական մշակույթի դերը հանրակրթական դպրոցի կառավարման՝ մասնավորապես դպրոցի մարդկային ռեսուրսների մոտիվացման գործընթացում: Ներկայացվում են այն գործընթացները, որոնց իրականացման արդյունքում կազմակերպական մշակույթը դրականորեն կանդրադառնա մանկավարժական անձնակազմի մոտիվացիայի բարձրացման և հետևաբար ուսումնական գործընթացի արդյունավետության վրա:

**Հիմնաբառեր՝** կազմակերպական մշակույթ, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, մոտիվացիա, մանկավարժական անձնակազմ

**Ներածություն**

Սոցիալ-տնտեսական արմատական վերափոխումների պայմաններում կազմակերպական մշակույթը դարձել է կազմակերպությունների արդյունավետության և մրցունակության ապահովման կարևորագույն գործոններից մեկը: Արդյունավետ գործունեություն իրականացնող կազմակերպությունը բնութագրվում է կազմակերպական մշակույթի բարձր մակարդակով. այդ իսկ պատճառով կազմակերպությունների մրցակցային առավելությունները բարձրացնելու գործընթացում որպես առանցքային բաղադրիչ է հանդես գալիս տվյալ կազմակերպության կազմակերպական մշակույթը:

«Կազմակերպական մշակույթի» հայեցակարգը ծագել և զարգացել է կառավարման տեսության շրջանակներում: Այսօր արդեն այն մի շարք հումանիտար գիտությունների, այդ թվում՝ սոցիոլոգիայի,

հոգեբանության, մշակութաբանության ուսումնասիրության առարկա է: Մշակույթը կարելի է սահմանել որպես բազային արժեքների, համոզմունքների, չգրված համաձայնությունների և նորմերի հավաքածու, որը կիսում են կազմակերպության բոլոր անդամները (Հովհաննիսյան, 2015, էջ 149): Կազմակերպական մշակույթը ներառում է ինչպես մարդկանց համատեղ գործունեության առարկայական միջավայրը, այնպես էլ նրանց փոխհարաբերությունների որակը՝ ընդգրկելով ինչպես նյութական մշակույթի (աշխատանքի և հաղորդակցության միջոցներ, կահավորանք, դիզայն, արտահագուստ), այնպես էլ հոգևոր մշակույթի (ավանդույթներ, կարգախոսներ, արարողակարգեր) տարրերը:

Մշակույթը ձևավորվում է մարդկանց համատեղ գործունեության ընթացքում: Կառավարել կազմակերպական մշակույթը նշանակում է համակարգված ուղղորդել այն դեպի անձնակազմի մոտիվացիայի բարձրացումը, հավատարմությունը և նվիրվածությունը կազմակերպության նկատմամբ, ինչպես նաև աշխատակիցների վարքագծի կառավարման միջոցով դեպի ռազմավարական նպատակների իրագործումը: Կառավարել կազմակերպության մշակույթը, չի նշանակում գործադրել բացառապես իրավական լծակներ, սահմանել հաստատված կանոնակարգ և վերահսկողության վարչական միջոցներ: Կազմակերպության մշակույթն ամեն մի կազմակերպությանը բնորոշ ներքին միջավայրի կարևորագույն բաղադրիչն է՝ հոգևոր ու նյութական ներդաշնակության մեջ (Schein, Edgar, 1992, էջ 9):

Կազմակերպական մշակույթը թույլ է տալիս տարբերակել մի կազմակերպությունը մյուսից, ստեղծում է կազմակերպության անդամների համար նույնականացման մթնոլորտ, կազմակերպության նկատմամբ նվիրվածություն, նպաստում է կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների մոտիվացման բարձրացմանը, ծառայում է որպես ոչ պաշտոնական վերահսկման համակարգ, որն ուղղորդում և ձևավորում է աշխատակիցների վարքագիծը:

Կազմակերպությունների կայուն հաջողությունն ավելի շատ կախված է ընկերության արժեքներից, քան շուկայական ուժերից, անձնային հավատալիքներից, քան մրցակցային դիրքորոշումներից, և ավելի շատ տեսլականից, քան ռեսուրսների առավելություններից: Կազմակերպական մշակույթն արժեքների, նորմերի, համոզմունքների, կարգադրությունների և թույլատրելիի մոդել է, որը հնարավոր է՝

արտահայտված չլինի բառերով, սակայն ձևավորում է մարդկանց վարքագիծը և ուղղորդում նրանց գործողությունները՝ նպաստելով աշխատակիցների մոտիվացիայի բարձրացմանը:

**Կազմակերպական մշակույթի դերը հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում**

Կազմակերպական մշակույթն իր ուրույն ազդեցությունն է ունենում նաև կրթական հաստատությունների վրա: Հայաստանի Հանրապետության պատմական զարգացումների պայմաններում կրթական համակարգը շարունակաբար եղել է կառավարության ուշադրության կենտրոնում, քանի որ պետության և հասարակության զարգացումն ապահովող մարմինը հանրակրթական դպրոցն է: Ուսուցիչների աշխատանքն անգնահատելի է ինչպես յուրաքանչյուր անձի ձևավորման ու զագացման, այնպես էլ ողջ պետության առաջընթացի համար, քանի որ նրանք առավել մեծ ազդեցություն են ունենում անձի կրթության և դաստիարակության գործում: «Կախված այն բանից, թե ինչպիսին կլինի մանկավարժների աշխատանքն այսօր, այդպիսին կլինի մեր հասարակությունը վաղը: Դժվար է պատկերացնել մեկ այլ մասնագիտություն, որից այդքան շատ բան է կախված յուրաքանչյուր մարդու և ժողովրդի կյանքում» (Подласый, 1999, с. 230):

Մանկավարժական անձնակազմի արդյունավետ գործունեության շնորհիվ հնարավոր է հասնել որակյալ հանրակրթության առկայության: Ներկայումս կրթության ճգնաժամի պայմաններում առանձնակի կարևորվում է մարդկային ռեսուրսների կառավարումը՝ ուղղված անձնակազմի՝ մասնավորապես մանկավարժների ներուժի արդյունավետ օգտագործմանը (Кызибецкая, 2008, с. 143): Մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացում իր նշանակալի դերակատարումն ունի կազմակերպական մշակույթը, որն ազդում է ինչպես կառավարման ողջ գործընթացի, այնպես էլ մարդկային ռեսուրսների մոտիվացման վրա:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը չի կարող արդյունավետ լինել, եթե չներառի աշխատակազմի մոտիվացման, քանի որ աշխատակիցների պատրաստակամությունից ու աշխատելու ցանկությունից է կախված կազմակերպության առաջընթացն ու զարգացումը: Կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների մոտիվացիան անձնակազմի գիտելիքների, հմտությունների ու կարողությունների օպտիմալ օգտագործման և պարտականությունների կատարման

արդյունավետության բարձրացման միջոց է: Այս գործում պետության, ինչպես նաև յուրաքանչյուր դպրոցի ղեկավարության ուշադրության կենտրոնում պետք է լինեն մանկավարժական գործունեության մոտիվացիայի հիմնահարցերը, քանի որ միայն իր աշխատանքը եռանդով, բարեխղճորեն և անձնվիրաբար կատարող մանկավարժն է ունակ ապահովելու որակյալ հանրակրթություն:

«Մոտիվացիան ներքին էներգիա է, որը ներառում է անձի կյանքի և աշխատանքի ակտիվությունը: Մոտիվացված աշխատակիցն այն անձն է, ով հաճույքով է գնում աշխատանքի, ով աշխատանքային գործունեությամբ զբաղվելու ներքին պահանջմունք ունի, ով կապված է իր աշխատանքի հետ և հաճույք է ստանում այն կատարելիս» (Самойчикова, 2006, с. 10): Սույն սահմանումն առավել քան բնութագրում է մոտիվացված մանկավարժի աշխատանքային գործունեությունն, ում համար մանկավարժական աշխատանքով զբաղվելը ներքին պահանջմունք է: «Մանկավարժների մոտիվացիան ուսումնական գործընթացի արդյունավետության ապահովման և գալիք սերնդին դաստիարակելու հիմնական միջոցն է» (Виноградова, 2015, с. 197):

Դպրոցի մանկավարժական անձնակազմի մոտիվացիայի վրա ազդում են մի շարք ներքին և արտաքին գործոններ: Հոդվածի նպատակն է ներկայացնել կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը դպրոցի մանկավարժական անձնակազմի մոտիվացիայի վրա:

Հանրակրթական համակարգն ունի խորն ու հաստանուն արմատներ, որոնք ձևավորվել են տասնամյակների ընթացքում: Նշված ժամանակահատվածում ձևավորվել է նաև հանրակրթական հաստատությունների կազմակերպական մշակույթը: Դպրոցի կազմակերպական մշակույթը ուսումնական հաստատության բոլոր անդամների կողմից ընդունված արժեքների ու համոզմունքների համակարգ է, որը պայմանավորում է նրանց վարքագիծն ու կազմակերպության կենսագործունեությունը: Այն արտացոլում է դպրոցի առաքելությունը, գործունեության նպատակները, կառավարման համակարգը, կառավարման ոճը, մանկավարժներից ունեցած սպասելիքները, նրանց աշխատանքային վարքագիծը, փոխհարաբերությունները ղեկավարության հետ, աշխատակիցների կարիերայի զարգացման հնարավորություններն ու մոտիվացիոն համակարգի արդյունավետությունը:

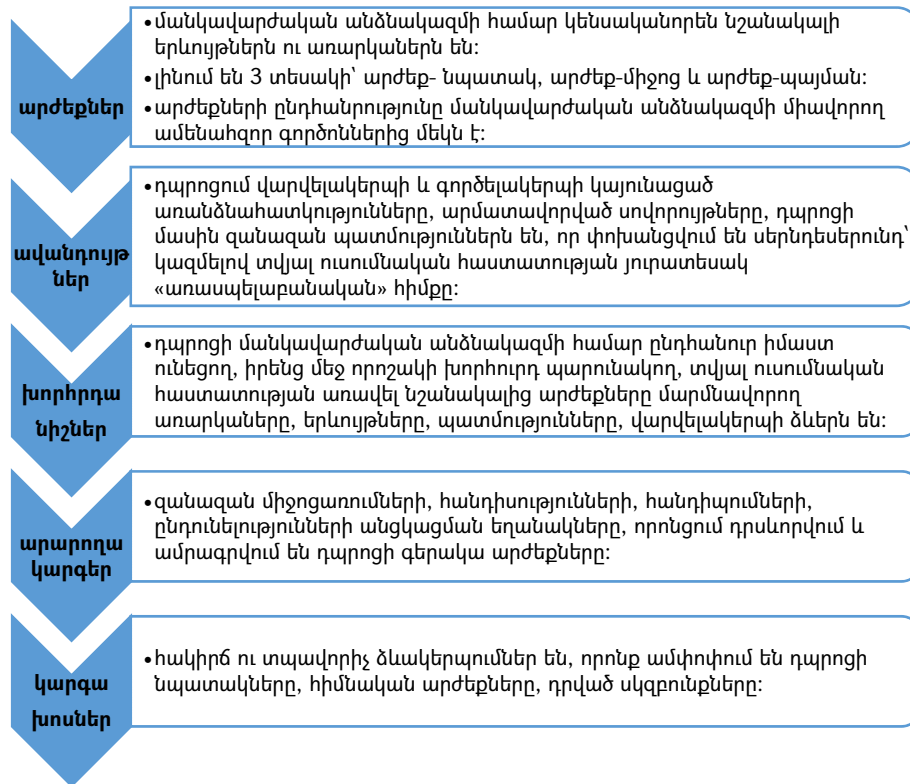
Կազմակերպական մշակույթը կարելի է ընկալել որպես կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների վարքագծի ուղղորդիչ, որն ունի մի շարք առանձնահատկություններ, այն՝

- դժվար է սահմանել,
- բազմակողմանի երևույթ է և տարբեր մակարդակներում բաղկացած է բազմաթիվ բաղադրիչներից,
- հիմնականում կայուն է և հնարավոր է՝ նույնիսկ չենթարկվի փոփոխությունների (նոր կազմակերպական մշակույթ ստեղծելու կամ հինը փոխելու համար անհրաժեշտ է ժամանակ),
- ստեղծում է որոշակի կերպար, որը տարբերակում է այլ կազմակերպությունից.
- արտահայտված է կազմակերպության բոլոր անդամների միասնության զգացման մեջ.
- խթանում է ներգրավվածությունը կազմակերպության գործերին և բարձրացնում է նրա նկատմամբ հավատարմությունը.
- ամրապնդում է կազմակերպության սոցիալական կայունությունը.
- հանդիսանում է կազմակերպության տեսակետից ընդունելի վարքագծի ընկալումը ձևավորող միջոց:

Վերոնշյալ առանձնահատկություններն անդրադառնում են ոչ միայն կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների վարքագծի, այլև աշխատանքային գործունեության արդյունավետության՝ մոտիվացիայի վրա:

Կազմակերպական մշակույթը բազմաբաղադրիչ հասկացություն է և ինչպես յուրաքանչյուր, այնպես էլ հանրակրթական դպրոցի տեսանկյունից ներառում է հետևյալ բաղադրատարրերը, տես գծապատկեր 1.

Գծապատկեր 1. Կազմակերպական մշակույթի բաղադրատարրերը



Կազմակերպական մշակույթը կազմակերպությունն ամբողջացնող գործոն է, քանի որ դրա բաղադրիչներն ինքնին համակարգային բնույթ ունեն և ընդգրկում են կազմակերպության բոլոր օղակները (Schein, Edgar, 1992, էջ 9): Ժամանակակից դպրոցի «կազմակերպական մշակույթ» ասելով՝ պետք է հասկանալ արժեքների, նորմերի, դրանցից բխող վարքային մոդելների, սոցիալական դերերի ու կարգավիճակների այնպիսի ամբողջություն, որն արտահայտվում է նրա գործունեության ընթացքում ստեղծվող հոգևոր և նյութական բարիքներում: Դպրոցի կազմակերպական մշակույթը բազմաբովանդակ է, և նրանում առանձնացվում է երեք մակարդակ:

1. Առաջին՝ *ֆունդամենտալ կամ բազային մակարդակ*, որն իրենից ներկայացնում է համընդհանուր այնպիսի համոզմունքներ ու արժեքներ, որոնք «կիսվում» են դպրոցի մանկավարժական

- անձնակազմի կողմից և արտահայտվում դպրոցի առաքելության, նպատակների ու ռազմավարության մեջ:
2. Երկրորդ՝ *նորմատիվային մակարդակ*, որը պարունակում է այդ արժեքներից բխող ֆորմալ և ոչ ֆորմալ այնպիսի նորմեր, որոնք կոչված են կարգավորելու դպրոցի կառուցվածքային գործառնությունն ու մանկավարժական անձնակազմի վարքագիծը:
  3. Երրորդ՝ *մշակութային սիմվոլների մակարդակ*, որն ավելի տեսանելի է, արտահայտվում է սոցիալական դերերում ու կարգավիճակներում՝ ձևավորելով «դպրոցի» իմիջը: Դրանք դպրոցի հետ կապված հիշողությունների, առասպելների ու հերոսների, տոների ու միջոցառումների ամբողջությունն են և կազմում են դպրոցի անձնակազմի «կոլեկտիվ Ես»-ը՝ ձևավորելով դպրոցի իմիջը (ընդ որում՝ ներդպրոցական իմիջը կարող է չհամընկնել հաստատության արտաքին այն իմիջի հետ, որը հասարակության լայն զանգվածների գիտակցության մեջ ձևավորվել է ոչ միայն «ուսուցիչների», այլև պետական ուսումնական հաստատությունների և այլ դպրոցների կողմից):

Կազմակերպական մշակույթն անձնակազմի կողմից ընդունվում է բավական երկար ժամանակահատվածի ընթացքում: Գոյություն ունի կազմակերպական մշակույթ կրթելու երկու մոդել.

1. *Շոկային մոդել*, որի ժամանակ կազմակերպության անդամներն ընդունում են այդ մշակույթը որպես սպառնալիք, և ձևավորվում է պաշտպանական մեխանիզմ:
2. *Դրական ամրագրման մոդել*, որի դեպքում իրերը, որոնք մշակվում են, հիշվում և արմատավորվում են:

Այն կազմակերպություններում, որտեղ մշակույթը մշակվել և ամրապնդվել է երկար ժամանակահատվածի ընթացքում, դժվար կամ գերթե անհնար է փոփոխել, եթե տեղի չունենան շոկային ինչ-որ երևույթներ (Армстронг, 2004, с. 44): Հարկ է նշել, որ շատ հաճախ «կազմակերպական մշակույթի» զարգացման ճանապարհին տեղի է ունենում, այսպես կոչված, «մշակութային խզում», որն իրենից ներկայացնում է ցանկալի և փաստացի մշակույթների միջև եղած տարբերությունը: Այդ խզումը նվազագույնի հասցնելու համար կազմակերպական մշակույթի փոփոխման ու զարգացման

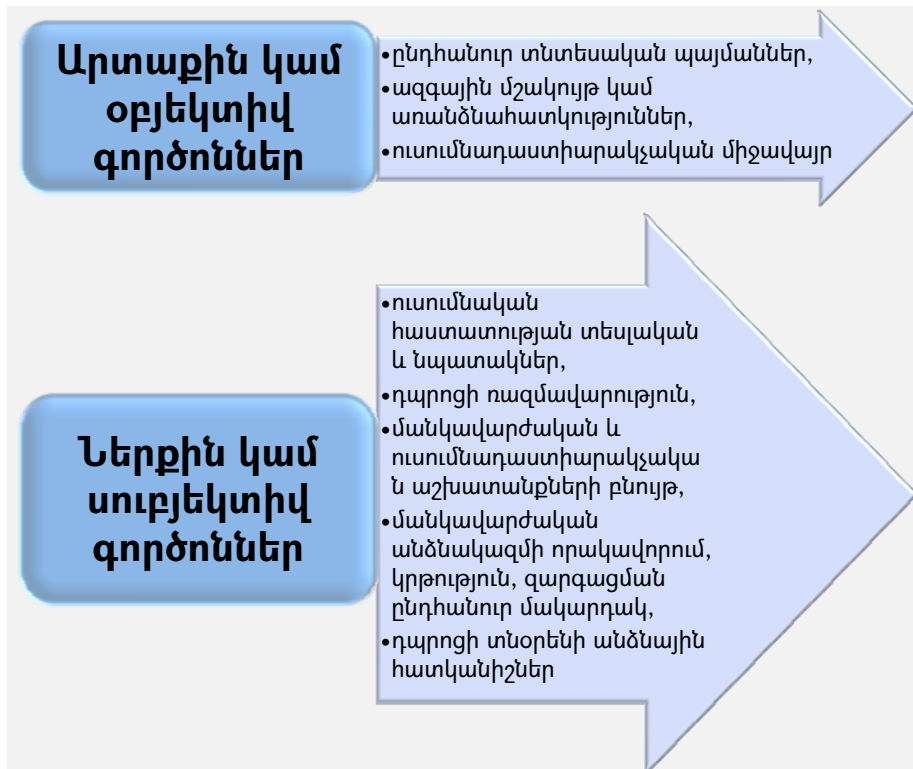


նպատակաուղղված միջամտության անհրաժեշտություն է առաջանում, այլ կերպ ասած՝ այդ մշակույթի ոչ թե տարերային, այլ ուղղորդված, կառավարվող փոխակերպում: Մշակույթը, առավել իներտ ոլորտ հանդիսանալով, շատ ավելի դանդաղ է ենթարկվում փոփոխությունների, և փոխակերպման համար պահանջում է ժամանակային ավելի մեծ միջակայք՝ առնվազն 5-7 տարի:

**Դպրոցի կազմակերպական մշակույթի վրա ազդող գործոններն ու կադարած գործառույթները**

Դպրոցի կազմակերպական մշակույթի վրա ազդում են արտաքին և ներքին մի շարք գործոններ. տե՛ս գծապատկեր 2:

Գծապատկեր 2. Կազմակերպական մշակույթի վրա ազդող գործոններ



Հանրակրթական դպրոցի կազմակերպական մշակույթի աղյուսավետության տեսանկյունից կարևոր է արտաքին կամ օբյեկտիվ գործոնների հաշվի առնումն ու համապատասխան փոփոխությունների իրականացումը: Արտաքին գործոններն ուղղակի կամ անուղղակի կերպով անդրադառնում են ներքին միջավայրի կամ սուբյեկտիվ գործոնների վրա՝ ուղղորդելով կատարելու համապատասխան փոփոխություններ: Վերոնշյալ գործոններն ազդեցություն են ունենում ինչպես դպրոցի կազմակերպական մշակույթի, այնպես էլ մանկավարժական անձնակազմի մոտիվացիայի վրա:

Պետք է անտեսել կազմակերպական մշակույթի որոշ բացասական ասպեկտներ, որոնք մեծապես ազդում են հասնելու կազմակերպության նպատակներին: Կազմակերպական մշակույթը երբեմն կարող է հակասությունների մեջ գտնվել շրջակա միջավայրի պայմանների հետ: Օրինակ, եթե կազմակերպության արտաքին միջավայրը արագ փոփոխությունների է ենթարկվում, ապա տվյալ կազմակերպության կազմակերպական մշակույթը դառնում է արտաքին միջավայրին ոչ համապատասխան (Карташова, 2011, с. 138): Այդ իսկ պատճառով դպրոցի ղեկավարության խնդիրն է ուղղորդել կազմակերպական մշակույթը՝ հաշվի առնելով ներքին կամ արտաքին օբյեկտիվ ու սուբյեկտիվ մի շարք գործոնների ազդեցություն:

Դպրոցի գործունեության շրջանակներում կազմակերպական մշակույթը կատարում է մի շարք գործառույթներ.

- *Պաշտպանողական գործառույթ.* խոչընդոտում է արտաքին միջավայրի բացասական երևույթների ու արժեքների ներթափանցումը դպրոց: Հանդիսանալով ու ձևավորելով համապատասխան արժեքների ու նորմերի, փոխհարաբերությունների համակարգ՝ ստեղծում ու պահպանում է դպրոցի անկրկնելի ու յուրօրինակ կերպարը:
- *Ինֆեզրատիվ կամ ներառող գործառույթ.* ձևավորված արժեքային համակարգը թույլ է տալիս սինթեզել մանկավարժական անձնակազմի հետաքրքրություններն ու ձգտումները, ինչի արդյունքում, կոլեկտիվի բոլոր անդամները գիտակցում են իրենց պատկանելությունը տվյալ խմբին և պատասխանատվություն զգում դպրոցի նպատակների իրագործման հանդեպ:

- *Աղապատացիոն կամ հարմարվողականության գործառույթ.* դպրոցում կազմակերպական մշակույթի առկայությունն անձնակազմի հարմարվողականության ու աղապատացիայի հնարավորություն է ստեղծում: Ծանոթանալով և ընդունելով դպրոցի կազմակերպական մշակույթը՝ կոլեկտիվում նոր ներառվող մանկավարժներն առավել հեշտությամբ են ընկալում դպրոցում գործող կանոնները, նորմերն ու արժեքները:
- *Կարգավորող գործառույթ.* կազմակերպական մշակույթն իր մեջ ներառում է ոչ ֆորմալ, չգրված կանոններ, որոնք պայմանավորում են վարքագծի նորմերը՝ կանոնակարգելով գործողությունների հերթականությունը, տեղեկատվության փոխանակման ձևերը, փոխհարաբերությունների բնույթը: Լինելով ոչ ֆորմալ՝ դրանք ավելի ընկալելի ու ընդունելի են մանկավարժների համար, այդ իսկ պատճառով դրանց միջոցով մանկավարժական անձնակազմի կառավարումն առավել արդյունավետ է:
- *Կրթական ու զարգացնող գործառույթ.* դպրոցի ղեկավարությունը պետք է կարևորի մանկավարժական անձնակազմի պատրաստվածությունն ու որակավորումը, պետք է նպաստի մանկավարժական անձնակազմի գիտելիքների, հմտությունների ու կարողությունների զարգացման ու տարատեսակ վերապատրաստման գործընթացների իրականացմանը, քանի որ հանրակրթական ուսումնական հաստատության արդյունավետ գործունեության համար կարևոր է մանկավարժական անձնակազմի կատարած աշխատանքի որակը: Եթե դպրոցում առկա է մշտապես ինքնակրթվելու, մասնագիտական գիտելիքները հարստացնելու ու մեթոդապես զարգանալու մշակույթ, ապա ոչ միան տվյալ դպրոցի մանկավարժական անձնակազմը մշտապես կունենա բարձր մասնագիտական և մանկավարժական որակներ, այլև ողջ ուսումնական գործընթացը կընթանա բարձր արդյունավետությամբ:
- *Մոտիվացնող գործառույթ.* դպրոցի կազմակերպական մշակույթի ամենակարևոր գործառույթներից է մոտիվացնող գործառույթը, քանի որ մշակույթի վերոնշյալ գործառույթների ու կազմակերպական մշակույթի տարրերի ամբողջականությունը ստեղծում է մի միջավայր, որը խթանում, ուղղորդում, մոտիվացնում

և առավել արդյունավետ է դարձնում մանկավարժական անձնակազմի ողջ ուսումնադաստիարակչական գործունեությունը:

Կազմակերպական մշակույթի բազմաթիվ գործառույթներ արժեքավոր են ինչպես դպրոցի գործունեության, այնպես էլ յուրաքանչյուր մանկավարժի աշխատանքի համար: Կազմակերպման մշակույթի արժեքը կայանում է նրանում, որ այն խթանում է մանկավարժական անձնակազմի համախմբվածությունը, նիրվածությունը, ստեղծում է ուսուցիչների վարքագծի ուղղվածություն՝ դրականորեն ազդելով ողջ ուսումնադաստիարակչական գործընթացի արդյունավետության վրա:

***Դպրոցի կազմակերպական մշակույթը ձևավորող գործողություններ***

Ուսումնասիրելով առկա մոտեցումները և հանրակրթական դպրոցի կառավարման առնձնահատկությունները, կարելի է արձանագրել, որ դպրոցի արդյունավետ գործունեության համար ղեկավարության ուշադրության կենտրոնում մշտապես պետք է լինեն կազմակերպական մշակույթի հիմնահարցերը՝ մասնավորապես դրա վրա ազդող գործոնները: Առաջարկվում է դպրոցի կազմակերպական մշակույթի ձևավորման գործընթացն իրականացնելիս ներառել հետևյալ գործողությունների կատարումը.

- *Մասնակցային կառավարման համակարգի ձևավորում.* մանկավարժական անձնակազմի մասնակցությունը դպրոցի գործունեության ռազմավարական պլանավորմանը, մանկավարժական անձնակազմի պահանջմունքների և կարիքների ուսումնասիրմանը, ուսուցչի մասնագիտական մոտիվացիայի վրա ազդող գործոնների, պահանջմունքների բավարարման ուղիների վերաբերյալ քննարկումներին հնարավորություն կտան մանկավարժներին արտահայտել իրենց դիրքորոշումներն առկա խնդիրների վերաբերյալ, իսկ դպրոցի ղեկավարությանը՝ գտնելու խնդիրների արդյունավետ լուծումներ: Մանկավարժական անձնակազմի մասնակցությունը վերոնշյալ գործընթացներին նրանց մոտ կբարձրացնի դպրոցի կարևոր մաս լինելու իրենց ինքնագնահատականը և մանկավարժական աշխատանքին ու դպրոցին նվիրված լինելու ցանկությունը:

- *Մանկավարժական անձնակազմի մասնագիտական և մանկավարժական գիտելիքների, հմտությունների ու կարողությունների կատարելագործում.* դպրոցի ղեկավարությունը պետք է նպաստի ուսուցչի՝ որպես մանկավարժի գիտելիքների, հմտությունների ու կարողությունների զարգացմանը, վերապատրաստումների, սեմինարների կազմակերպմանը, դպրոցում մանկավարժական գրականության բազմազանության առկայությանը, քանի որ ուսուցչի մանկավարժական գիտելիքներից է պայմանավորված ուսումնական ողջ գործընթացի արդյունավետությունն ու սովորողների մոտ սովորելու մոտիվացիայի ձևավորումը: Շարունակական զարգացումներ ապրող դարաշրջանում ուսուցիչը պետք է մշտապես կատարելագործի, ավելացնի, խորացնի իր մասնագիտական գիտելիքները, քանի որ մանկավարժը կրթում է սովորողին, ում այդ գիտելիքներն անհարժեշտ են լինելու ոչ միայն ներկայում, այլև տարիներ անց:
- *Մանկավարժական անձնակազմի կողմից կատարվող ուսումնադաստիարակչական աշխատանքի մշտադիտարկում և գնահատում.* ուսուցչի մասնագիտական և մանկավարժական գործունեության մշտադիտարկումն ու գնահատման մշակույթի առկայությունը մանկավարժներին հնարավորություն կտա տեսնելու իր կատարած աշխատանքի արդյունքները և թերացումները: Առաջարկվում է մանկավարժական անձնակազմի կողմից կատարվող ուսումնադաստիարակչական աշխատանքի մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացում ներառել հանրակրթական ոլորտի բոլոր շահակիցներին:
- *Դպրոցի ավանդույթների ստեղծում.* մանկավարժական անձնակազմի կողմից ժամանակի ընթացքում արմատավարված վարվելակերպի և գործելակերպի կայունացած առանձնահատկությունների, արմատավորված սովորույթների պահպանում և զարգացում, որոնք հնարավորություն կտան բարձրացնելու ուսումնական գործընթացի արդյունավետությունը:
- *Մանկավարժական անձնակազմի աշխատանքի խրախուսում.* մանկավարժի մասնագիտական գործունեության ամենակարևոր գործոններից է իր կատարած աշխատանքի գնահատումը և

ստացված խրախուսանքը, ինչը ենթադրում է հոգեբանական բավարարվածություն, մասնագիտական մոտիվացիայի բարձրացում, կատարված աշխատանքի ճանաչում և ընդունում հասարակության որոշակի շրջանակի կողմից: Առաջարկվում է դպրոցում կազմակերպական մշակույթի ձևավորման շրջանակներում ներառել նաև մանկավարժների աշխատանքի խրախուսումը: Յուրաքանչյուր դպրոցի ներսում մանկավարժական անձնակազմի կողմից կատարվող ուսումնադաստիարակչական աշխատանքի մշտադիտարկումից և գնահատումից հետո լավագույն արդյունքները գրանցած ուսուցիչներից ընտրել տվյալ դպրոցի «տարվա լավագույն ուսուցչին» (դպրոցի ղեկավարության որոշմամբ կարող է տրվել նաև «տարվա լավագույն դասուցի» և «տարվա լավագույն դասվար» կոչումները): Այդ ընտրությունը պետք է լինի հիմնավորված և թափանցիկ՝ նախապես սահմանված և հրապարակված չափանիշներով:

- *Արարողակարգերի ստեղծում և ամրապնդում.* դպրոցում զանազան միջոցառումների, հանդիսությունների, հանդիպումների, ընդունելությունների անցկացման ձևերն անդրադառնում են դպրոցի կազմակերպական մշակույթի ձևավորման վրա: Վերոնշյալ միջոցառումների անցակացման առանձնահատկություններում դրսևորվում և ամրագրվում են դպրոցի գերակա արժեքները: Այդ իսկ պատճառով դպրոցի ղեկավարության ուշադրության կենտրոնում պետք է լինեն մշակութային և գիտակրթական արարողակարգերի իրականացման առանձնահատկություններն ու յուրաքանչյուր դպրոցի ներսում դրանց արդյունավետ իրականացման մեխանիզմների ձևավորումը:
- *Ուսուցչի ստեղծագործականության խթանում.* այն ներառում է դպրոցի ղեկավարության դրական վերաբերմունքը, աջակցությունն ու գնահատումն ուսուցչի ստեղծագործ մոտեցումներին: Դպրոցի ղեկավարությունը չպետք է անտեսի ուսուցչի կողմից որևէ դրական նորարարական գաղափար. պետք է աջակցի վերջինիս, եթե նույնիսկ այն կապված է լրացուցիչ միջոցների և դպրոցական ողջ անձնակազմի միասնական աշխատանքի հետ: Դպրոցի ներսում ստեղծագործական մթնոլորտի առկայությունը հնարավորություն կտա մանկավարժներին հետաքրքիր ու բովանդակալից դարձնել

իրենց աշխատանքը, իսկ աշակերտներին՝ սովորել առավել մոտիվացված և արդյունավետ:

- *Դպրոցի խորհրդանիշերի վերհանում և պահպանում.* առաջարկվում է դպրոցի ղեկավարության կողմից իրականացնել մանկավարժական անձնակազմի համար ընդհանուր հետաքրքրություն ներկայացնող, իրենց մեջ հայրենասիրության, միասնականության, պետականության և մշակույթի պահպանման, գիտելիքի անպարտելիության խորհուրդ պարունակող, տվյալ ուսումնական հաստատության համար առավել նշանակալի ու բնորոշ արժեքների, մարմնավորող առարկաների, երևույթների և պատմությունների կարևորությունն ամրապնդող իրադարձություններ, որոնք ժամանակի ընթացքում կվերածվեն դպրոցի խորհրդանիշների:
- *Ուսուցչի ինքնուրույնության և նախաձեռնողականության խթանում.* դպրոցի կառավարման շրջանակներում ուսուցչին պետք է ընձեռվի աշխատանքային ինքնուրույնություն, որն իր հերթին կբերի մանկավարժի գործունեության նախաձեռնողականության: Մանկավարժի աշխատանքի ինքնուրույնությունը չի ենթադրում վերահսկողական կամ գնահատման համակարգերի բացակայություն: Դպրոցում ուսուցչի ինքնուրույնության և նախաձեռնողականության մշակույթի առկայությունն անհրաժեշտ է մանկավարժների ստեղծագործականության բարձրացման և աշակերտների սովորելու գործընթացը հետաքրքիր դարձնելու համար:
- *Մանկավարժական անձնակազմի մոտիվացիայի բարձրացում.* կազմակերպական մշակույթը ներառում է բազմաթիվ բաղադրիչներ, որոնք ազդեցություն են ունենում մանկավարժական անձնակազմի մոտիվացիայի վրա: Կազմակերպական մշակույթի արդյունավետ կառավարման դեպքում այն ձևավորում է յուրօրինակ մոտիվացնող մթնոլորտ, որը կնպաստի ուսումնադաստիարակչական գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանը:

#### ***Եզրակացություն***

Այսպիսով, դպրոցի կազմակերպական մշակույթը ժամանակակից դպրոցի կենսագործունեության յուրահատուկ ձև է, որը թույլ է տալիս

բարձրացնել մանկավարժական անձնակազմի մոտիվացիան և ուսումնական գործընթացի արդյունավետությունը: Դպրոցի կազմակերպական մշակույթը տվյալ ուսումնական հաստատության մանկավարժական անձնակազմի համար ընդհանուր, նրանց կողմից ընդունվող, արժեքների, համոզմունքների, բարոյական նորմերի, ընդհանուր պատկերացումների ու զգացումների, վարվելակերպի չափանմուշների, չգրված կանոնների ու համաձայնությունների, ավանդույթների, սովորույթների, խորհրդանիշների ամբողջությունն է, որն ուղղորդում է մանկավարժների ուսումնադաստիարակչական գործունեությունն ու դրականորեն անդրադառնում դպրոցի գործունեության արդյունավետության վրա: Դպրոցի ղեկավարությունը կարող է ուղղորդել դպրոցի կազմակերպական մշակույթը՝ նրանում ներառելով վերոնշյալ գործոններն ու գործողությունները, որոնք դրականորեն կանդրադառնան մանկավարժական անձնակազմի մոտիվացիայի և ուսումնադաստիարակչական գործընթացի արդյունավետության վրա:

#### **ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ**

1. Հովհաննիսյան Ա. Ա., Մենեջմենթի հիմունքներ, Երևան, Հեղինակային հրատարակություն, 2015:
2. Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами, 8-е издание, Москва, 2004.
3. Виноградова Г. А., Профессиональная мотивация и направленность личности педагога, Вестник Самарского государственного университета, 2015. № 4 (126), стр. 197-200.
4. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами, ИНФРА-М, Москва, 2011.
5. Кузибецкая Г. В., Мотивация персонала образовательного учреждения: факторы и модели, Журнал "Известия ВГПУ", 2008. стр. 140-143.
6. Подласый И. П., Педагогика: Новый курс, В 2 кн., Кн. 1, Изд. ВЛАДОС, Москва. 1999.
7. Самоучкина Н. В., Эффективная мотивация персонала, Изд. Вершина, Санкт-Петербург. 2006.



8. Schein Ed., 1992. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

## REFERENCES

1. Hovhannisyan A. A., Menejment'i himownqner, Er&an, Heghinakayin hratarakowt'yown, 2015, (In Armenian):
2. Armstrong M., Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami, 8-e izdanie, Moskva, 2004, (In Russian).
3. Vinogradova G. A., Professional'naja motivacija i napravlennost' lichnosti pedagoga, Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta, 2015. № 4 (126), str. 197-200, (In Russian).
4. Kartashova, L.V. Upravlenie Chelovecheskimi Resursami, INFRA-M, Moskva, 2011, (In Russian).
5. Kuzibeckaja G. V., Motivacija personala obrazovatel'nogo uchrezhdenija: faktory i modeli, Zhurnal "Izvestija VGPU", 2008. str. 140-143, (In Russian).
6. Podlasyj I. P., Pedagogika: Novyj kurs, V 2 kn., Kn. 1, Izd. VLADOS, Moskva. 1999, (In Russian).
7. Samouchkina N. V., Jeffektivnaja motivacija personala, Izd. Vershina, Sankt-Peterburg. 2006, (In Russian).

## ЛИЛИТ ОГАНЯН - ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОЦЕССЕ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ШКОЛЫ

*Ключевые слова:* организационная культура, управление человеческими ресурсами, мотивация, педагогический персонал

В статье представлены характеристика, структура и влияние организационной культуры на процесс управления человеческими ресурсами организации. Рассмотрена роль организационной культуры в управлении общеобразовательной школой, в частности, в мотивации ее человеческих ресурсов. Представлены процессы, в результате которых организационная культура оказывает положительное влияние на повышение мотивации педагогического коллектива, а, следовательно, и на эффективность учебного процесса.

## LILIT OHANYAN - ORGANIZATIONAL CULTURE PECULIARITIES IN THE PROCESS OF THE SCHOOL PEDAGOGICAL STAFF MOTIVATION

**Keywords:** *organizational culture, human resources management, motivation, pedagogical staff*

The article represents the characteristics, structure and influence of the organizational culture of the company's human resource management. The role of the organizational culture in the general education school management, particularly in human resource management is discussed in the article. The processes in result of which the organizational culture has a positive influence on increase of the pedagogical staff motivation, is also examined in the article, consequently leading to the efficiency in education.

Ներկայացվել է՝ 13.04.2022  
Գրախոսվել է՝ 19.05.2022