

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

ՄԱԿԱՐՅԱՆ ՄԱՐԻԱՄ ԱՐՏԱՎԱԶԴԻ

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ԲՈՒՀԻ
ԳԻՏԱԿՐԹԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ
ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ՎՐԱ**

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

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ - 2026

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարանում:

Գիտական ղեկավար՝

մանկավարժական գիտությունների
դոկտոր, պրոֆեսոր՝
Հայկ Հմայակի Պետրոսյան

Պաշտոնական
ընդդիմախոսներ՝

մանկավարժական գիտությունների
դոկտոր, պրոֆեսոր՝
Սպարտակ Սերյոժայի Սողոյան

մանկավարժական գիտությունների
թեկնածու, դոցենտ՝
Լուսինե Խաչատուրի Հայրապետյան

Առաջատար
կազմակերպություն՝

Վանաձորի Հ. Թումանյանի անվան
պետական համալսարան

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թ. մայիսի 15-ին՝
ժամը 14⁰⁰-ին, Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի
մանկավարժության 058 մասնագիտական խորհրդում:

Հասցեն՝ ՀՀ, 0025, ք. Երևան, Աբովյան 52^ա, Երևանի պետական
համալսարանի 8-րդ մասնաշենք, թիվ 208 լսարան:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Երևանի պետական
համալսարանի գիտական գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2026 թ. ապրիլի 15-ին:

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



Ա. Փ. Ղազարյան

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Հետազոտության արդիականությունը: Ժամանակակից բարձրագույն կրթության ոլորտը բախվում է մի շարք մարտահրավերների, որոնց թվում հատկապես կարևորվում են աշխատաշուկայի պահանջների փոփոխությունը, կրթության որակի միջազգային չափանիշներին համապատասխանության ապահովումը, բուհերի կառավարման համակարգերի ճկունացումը, կրթական միջավայրի ինստիտուցիոնալ բարեփոխումների իրականացման անհրաժեշտությունը: Այս պայմաններում բուհի գիտակրթական գործունեության արդյունավետության բարձրացումը դառնում է ռազմավարական առաջնահերթություն և առաջադրում կազմակերպական մշակույթի վերափոխման և բարելավման անհրաժեշտություն:

Այս համատեքստում կազմակերպական մշակույթը հանդես է գալիս որպես հիմնարար գործոն, որը ձևավորում է հաստատության ներքին միջավայրը, աշխատակիցների և ուսանողների արժեքային համակարգը, մոտիվացիան, փոխհարաբերությունները և ընդհանուր վարքագիծը: Ամուր հիմքեր ունեցող և շարունակական բարելավման համար բարենպաստ կազմակերպական մշակույթը կարող է խթանել գիտական հետազոտությունների զարգացումը, ուսուցման մեթոդների բարելավումը, բարձրագույն կրթության կառավարման բուհական գործընթացների թափանցիկությունը, ոլորտի առանցքային շահակիցների ներգրավվածությունն ու պատասխանատվությունը, ինչպես նաև բուհերի ռազմավարական գործընթացների արդյունավետության բարձրացումը:

«Ը բարձրագույն կրթության համակարգում, որտեղ հատկապես վերջին քսանամյակում իրականացվում են զգալի բարեփոխումներ, և անցում է կատարվում դեպի արդիական կառավարման մոդելներ, բուհերի կազմակերպական մշակույթի խորքային ուսումնասիրությունն ու գնահատումը դառնում է կարևոր գործիք՝ բուհերի մրցունակությունը, կայունությունն ու արդիականությունն ապահովելու համար:

Կազմակերպական մշակույթը կարող է էական ազդեցություն ունենալ բուհերի կատարողականի արդյունավետության բարձրացման վրա, քանի որ այդ մշակույթից ելնելով են բուհերում կայացվում որոշումները: Կազմակերպական մշակույթի զարգացումը կարող է ապահովել բարենպաստ աշխատանքային հարաբերություններ ու գործընթացներ, կանխորոշել ռազմավարական խնդիրների լուծման ուղիներն ու կազմակերպության զարգացման հեռանկարը: Կազմակերպական մշակույթի արդյունավետությունն

իր հերթին պայմանավորված է արտաքին միջավայրի գործոններով, դրանց համահունչ արձագանքելու կարողությամբ, և այդ գործոնների հետ փոխազդեցությունը որոշիչ է բուհերի գործունեության ընթացիկ և հետագա զարգացման համար: Այսպիսով, կազմակերպական մշակույթը նշանակալի ազդեցություն ունի բուհերի գործունեության բոլոր ոլորտների զարգացման, բարելավմանը միտված գործընթացների արդյունավետության և բուհերի մրցակցային դիրքի ապահովման հարցում:

Ատենախոսության հիմնախնդրի շրջանակում կատարված հետազոտության համար կարևոր նշանակություն են ունեցել և մեթոդաբանական հիմք են հանդիսացել Ս. Շապիրոյի, Է. Շեյնի, Գ. Հոֆստեդի, Ք. Քեմերոնի և Ռ. Քուինի, Տ. Դիլի և Ա. Քեննեդիի, Չ. Հենդիի, Է. Մեյոյի, Ն. Գոնչարովայի, Մ. Արմսթրոնգի և Զ. Թեյլորի, Բ. Քլարկի, Գ. Թիերնիի, Ռ. Խաչատրյանի և ուրիշների աշխատությունների ուսումնասիրությունները, դրանցում առաջադրված գաղափարները, տեսակետները և դրույթները: Բացի դրանից, նաև ուսումնասիրվել են ինչպես ՀՀ բուհերի մի շարք հիմնարար փաստաթղթեր, այդ թվում ռազմավարական ծրագրերը, որակի ապահովման ձեռնարկներն ու քաղաքականությունները, էթիկայի/բարեվարքության կանոնները և ռազմավարական նշանակություն ունեցող այլ փաստաթղթեր, այնպես էլ պետականորեն կարևոր նշանակություն ունեցող փաստաթղթեր, օրենքներ, զարգացման ծրագրեր և ռազմավարություններ: Նշված փաստաթղթերի համակողմանի վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս բացահայտելու այն կառուցակարգերը և մեխանիզմները, որոնց միջոցով կազմակերպական մշակույթը ոչ միայն դրսևորվում է, այլև ուղղորդում է բուհի զարգացման ընթացքը՝ միաժամանակ պայմանավորելով նրա արձագանքումը արտաքին փոփոխություններին և բարձրագույն կրթության զլոբալ պահանջներին: Այդպիսի վերլուծությունը թույլ է տալիս կառուցել հիմնավորված մոտեցումներ, որոնք կարող են ապահովել ոչ միայն բուհերի ներկա գործունեության համահունչ կազմակերպումը, այլև ապահովել դրանց երկարաժամկետ ինստիտուցիոնալ կայունությունն ու մրցունակությունը՝ տարածաշրջանային և միջազգային կրթական դաշտերում:

Հետազոտության նպատակն է վերլուծել բուհի կազմակերպական մշակույթի առանձնահատկությունները և վեր հանել առկա խնդիրները և մարտահրավերները՝ ներկայացնելով դրա ազդեցությունը բուհի գիտակրթական գործընթացների արդյունավետության վրա:

Հետազոտության խնդիրները: Սույն հետազոտության նպատակի իրականացման համար առաջադրվել են հետևյալ խնդիրները.

1. ուսումնասիրել թեմային առնչվող հայալեզու ու օտարալեզու մասնագիտական գրականությունը, ինչպես նաև ոլորտի վերաբերյալ ազգային և միջազգային հետազոտությունները՝ բացահայտելու հիմնահարցի մշակվածության աստիճանը,

2. ուսումնասիրել բուհերում կազմակերպական մշակույթի հասկացության շրջանակը, ձևավորման և զարգացման նախադրյալները,

3. հետազոտել և վերլուծել կազմակերպական մշակույթի, բուհերի ռազմավարությունների, պրոֆեսորադասախոսական կազմի (այսուհետև՝ ՊԴ) գիտակրթական գործունեության և ուսանողների ուսումնառության առաջընթացի փոխկապակցվածությունը,

4. հետազոտել բուհերի կազմակերպական մշակույթի միջազգային առաջավոր փորձը՝ ՀՀ բուհերում դրանց հնարավոր ինտեգրումը հիմնավորելու համար,

5. բացահայտել ՀՀ բուհերի կազմակերպական մշակույթում առկա հիմնախնդիրները ՀՀ բարձրագույն կրթության բարեփոխումների համատեքստում,

6. մշակել ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի կառավարման մոդել՝ հիմնվելով մասնագիտական գրականության վերլուծության, ազգային ու միջազգային փորձի օրինակների համապարփակ ուսումնասիրության և ոլորտային այլ խորքային հետազոտությունների արդյունքների վրա:

Հետազոտության վարկածը: Կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը ՀՀ բուհերի գիտակրթական գործունեության արդյունավետության վրա հնարավոր է բարձրացնել, եթե.

1. բացահայտվի կազմակերպական մշակույթի առանցքային բաղադրիչների ազդեցությունը բուհերի գիտակրթական գործունեության արդյունավետության վրա,

2. փոխկապակցվեն բուհերում կազմակերպական մշակույթի զարգացման ազգային և միջազգային առաջավոր փորձի օրինակները՝ կազմակերպական մշակույթի ամրապնդման ու ռազմավարական խնդիրների առավել արդյունավետ լուծման նպատակով,

3. շարունակաբար վեր հանվեն ու վերլուծվեն ՀՀ բուհերի կազմակերպական մշակույթի զարգացման արդի մարտահրավերներն ու հիմնախնդիրները,

4. ՀՀ բուհերում մշակվի կազմակերպական մշակույթի կառավարման մոդել:

Հետազոտության մեթոդները: Հետազոտությունը կատարվել է որակական և քանակական հետևյալ մեթոդների զուգակցմամբ՝ գրականության տեսության վերլուծություն, օրենսդրության վերլուծություն, վիճակագրության վերլուծություն, բուհերի ՊԴ կազմի և ուսանողների շրջանում էլեկտրոնային եղանակով հարցաթերթիկային հարցումներ: Տվյալների վերլուծությունն իրականացվել է խմբավորման, համադրման և ընդհանրացման մեթոդների կիրառմամբ: Էլեկտրոնային հարցումն իրականացվել է «Survey Monkey» առցանց հարցման գործիքի միջոցով: Էլեկտրոնային հարցմանը մասնակցել է ՊԴ կազմի 165, իսկ ուսանողների 798 ներկայացուցիչ:

Հետազոտության գիտական նորույթը:

1. Հիմնավորվել է կազմակերպական մշակույթի առաջնային դերն ու կարևորությունը բուհերի ուսումնական և գիտահետազոտական գործընթացների շարունակական բարելավման հարցում:

2. Առաջին անգամ համապարփակ ձևով ուսումնասիրվել են ՀՀ բուհերի կազմակերպական մշակույթը ձևավորող նախադրյալներն ու բաղադրիչները և դրանց ազդեցությունը բուհերի գիտակրթական գործունեության արդյունավետության վրա:

3. Բացահայտվել են ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի զարգացման արդի հիմնախնդիրները:

4. Մշակվել է ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի կառավարման մոդել, որը կարող է ամբողջությամբ կամ մասնակի ինտեգրվել ՀՀ բուհերի կազմակերպական մշակույթում և նպաստել դրա մի շարք բաղադրիչների, ինչպես նաև գիտակրթական գործընթացների բարելավմանը:

Պաշտպանության են ներկայացվում հետևյալ դրույթները:

1. Բուհերում կազմակերպական մշակույթը կարող է նպաստել բարենպաստ բարոյահոգեբանական միջավայրի ձևավորմանը, ՊԴ կազմի մոտիվացիայի բարձրացմանը, մասնագիտական աճին և ներգրավվածությանը բուհի ռազմավարական նպատակների իրականացման գործընթացներում:

2. Կազմակերպական մշակույթի զարգացումը բուհերում կարող է նպաստել ուսանողների առաջադիմության առաջընթացին և անձնային աճին:

3. ՀՀ բուհերի կազմակերպական մշակույթի և ռազմավարական կառավարման միջև թույլ կապը հաճախ պայմանավորված է միանձնյա որոշումների կայացման մոտեցմամբ, ներքին հաղորդակցության ոչ լիարժեք

թափանցիկությամբ, ճկուն աշխատելաճոհի ցածր մակարդակով և ռազմավարական խնդիրների լուծման գործընթացներում շահակիցների ոչ լիարժեք ներգրավվածությամբ:

4. ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի արդյունավետ ձևավորման և զարգացման նպատակով անհրաժեշտ է մշակել կազմակերպական մշակույթի կառավարման մոդել, որը հիմնված կլինի միջազգային լավագույն փորձի վրա, կարտացոլի կազմակերպական մշակույթի ձևավորման և զարգացման փուլային կառուցվածքը, ինչպես նաև կսահմանի այն հիմնական շահակիցներին, որոնք պատասխանատու են կազմակերպական մշակույթի փոփոխման և կատարելագործման համար:

Հետազոտության տեսական նշանակությունը: Ազգային ու միջազգային մակարդակներում բուհերի գործունեության համատեքստում կազմակերպական մշակույթին վերաբերող գիտական հետազոտությունները սակավաթիվ են, և մասնավորապես հայալեզու գրականության և ՀՀ բուհերի դեպքում անհրաժեշտություն կա գիտական հիմնավորումներով, համակարգված և նորովի լուսաբանել կազմակերպական մշակույթին առնչվող հիմնահարցերը, ինչն էլ ներկայացված է սույն հետազոտության շրջանակում: Սույն հետազոտության շրջանակում մասնագիտական գրականության և բազմաթիվ հետազոտությունների համապարփակ ուսումնասիրության արդյունքների հիման վրա ներկայացված են կազմակերպական մշակույթի հասկացության շրջանակը, գործառույթներն ու բաղադրիչները, հստակեցված են ազգային և միջազգային մակարդակներում բուհերի կազմակերպական մշակույթների առանձնահատկությունները, կազմակերպական մշակույթի, ռազմավարական կառավարման, ՊԴ կազմի գիտակրթական գործունեության, ուսանողների ուսումնառության և ինստիտուցիոնալ գիտելիքի միջև կապը: Վեր են հանվել ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի ձևավորման և զարգացման ընդհանուր նախադրյալները, տեսականորեն վերլուծության են ենթարկվել բուհերի ռազմավարական կառավարման մոտեցումները: ՀՀ-ում տարբեր բուհերի ՊԴ կազմի և ուսանողների շրջանում իրականացված հարցումների արդյունքների վերլուծությամբ վեր են հանված կազմակերպական մշակույթի զարգացման հիմնախնդիրները:

Հետազոտության գործնական նշանակությունը: Հետազոտության արդյունքները կարող են ներդրվել բարձրագույն կրթության ոլորտի բարեփոխման գործընթացներում և խթանել կազմակերպական մշակույթի ամրապնդումը ՀՀ բուհերում: Սույն հետազոտության գործնական

նշանակությունը հատկապես արտացոլվում է ուսումնասիրությունների արդյունքների հիման վրա մշակված մոդելի միջոցով: Մշակված մոդելը կարող է օգտակար լինել բարձրագույն կրթության ու այդ ոլորտների հիմնախնդիրներով զբաղվող մասնագետների, բուհերի աշխատակազմի, այդ թվում ղեկավարների, վարչական, ՊԴ և ուսումնասօժանդակ (այսուհետև՝ ՈՒՕ) կազմերի, կրթության քաղաքականություն մշակողների, կրթության կառավարիչների, վերապատրաստողների, ուսանողների, հետազոտողների և այլ շահագրգիռ կողմերի համար: Հետազոտության արդյունքները կարող են օգտագործվել բուհերի ռազմավարական ծրագրերի մշակման գործընթացում, աշխատողների մասնագիտական զարգացման և մոտիվացիայի բարձրացման նպատակով մշակվող ծրագրերում ու քաղաքականություններում, ուսումնամեթոդական ձեռնարկներում, գիտահետազոտական և գիտակրթական բնույթի այլ աշխատանքներում:

Հետազոտության փորձաքննությունը: Ատենախոսության հիմնական դրույթներն արտացոլված են յոթ գիտական հոդվածներում: Ատենախոսության հիմնական դրույթների հավաստիությունը ճշտելու համար դրանք նաև ընդգրկվել են սույն հետազոտության շրջանակում ՀՀ մի շարք բուհերի ՊԴ կազմի և ուսանողների շրջանում իրականացված մեծածավալ հարցումների համար մշակված հարցաթերթերում: Սույն հետազոտության հիմնական դրույթներն ու արդյունքները ներկայացվել են նաև «Իմ թեկնածուական ատենախոսությունը 180 վայրկյանում» միջազգային մրցույթի շրջանակում, որը կազմակերպվել է Ֆրանկոֆոնիայի համալսարանական գործակալության (AUF) կողմից: Բացի դրանից, հետազոտողն աջակցել է ԲՊՀ 2025–2028 թթ. զարգացման ռազմավարական ծրագրի մշակման աշխատանքներին, որտեղ առանձին գործողությամբ իր ուրույն տեղն է գտել կազմակերպական մշակույթին վերաբերող դրույթը:

Աշխատանքի կառուցվածքը և ծավալը: Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլխից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից: Ատենախոսության ծավալը կազմում է 167 էջ:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ներածության մեջ հիմնավորված է թեմայի արդիականությունը, ձևակերպված են հետազոտության նպատակն ու դրանից բխող խնդիրները, ներկայացված են հետազոտության վարկածը, մեթոդները, գիտական նորույթը, պաշտպանությանը ներկայացվող դրույթները, հետազոտության տեսական ու գիտական նշանակությունը, փորձաքննությունը, աշխատանքի կառուցվածքը և ծավալը:

Ատենախոսության առաջին գլուխը՝ **«Կազմակերպական մշակույթի հասկացության շրջանակն ու նշանակությունը բուհերի զարգացման գործընթացում»**, բաղկացած է երեք ենթագլուխներից, որոնցում ընդհանուր առմամբ ներկայացված է կազմակերպական մշակույթի հասկացության շրջանակը՝ ատենախոսության թեմայի առանցքային հասկացություններն ու կազմակերպական մշակույթի սահմանման մոտեցումներն ու տեսակետները: Այս գլխում մանրամասն ներկայացվել են նաև բուհերում կազմակերպական մշակույթի առանձնահատկությունները, գործառույթներն ու բաղադրիչները, ինչպես նաև վերլուծվել է բուհերում կազմակերպական մշակույթի տեսակների կիրառման միջազգային փորձը:

Առաջին ենթագլխում՝ «Կազմակերպական մշակույթի հասկացության շրջանակի ձևավորման և զարգացման նախադրյալները», քննարկվում են «կազմակերպական մշակույթ» հասկացության էությունը, այդ հասկացության շուրջ տարբեր տեսաբանների և վերլուծաբանների ընկալումները, մեկնաբանություններն ու սահմանումները: Առավել մանրամասն ներկայացվում են կազմակերպական մշակույթի գաղափարի ձևավորման և զարգացման գործընթացը, ինչպես նաև գիտահետազոտական ոլորտում դրա զարգացման նախադրյալները:

Երկրորդ ենթագլուխը՝ «Կազմակերպական մշակույթի հիմնական գործառույթներն ու բաղադրիչները բուհերում», նվիրված է կազմակերպական մշակույթի հիմնական գործառույթների և բաղադրիչների դասակարգմանը, որոնք կիրառելի են նաև բուհական համատեքստում:

«Կազմակերպական մշակույթը բուհերում. միջազգային փորձի ուսումնասիրություն» խորագրով երրորդ ենթագլխում ներկայացվում են կազմակերպական մշակույթի տեսակները (ճկուն, խմբային, աստիճանակարգային և շուկայական) և բուհերում դրանց կիրառման միջազգային փորձի վերլուծությունը:

Երկրորդ գլուխը՝ **«Կազմակերպական մշակույթի և բուհի գիտակրթական գործունեության փոխկապակցվածությունը»**, բաղկացած է երեք ենթագլուխներից, որտեղ ներկայացվում է բուհի կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը դրա ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման և ռազմավարական կառավարման գործընթացների, ինչպես նաև ՊԴ կազմի գիտակրթական գործունեության արդյունավետության և ուսանողների ուսումնառության արդյունքների բարելավման վրա: Այս գլխում մանրամասն քննվել են բուհի ինստիտուցիոնալ գիտելիքի և ռազմավարական կառավարման վրա կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը, հիմնական ուղղությունները, բուհի առանցքային ներքին շահակիցների՝ ՊԴ կազմի և ուսանողների դերկատարությունը կազմակերպական մշակույթի ձևավորման գործընթացում:

Առաջին ենթագլխում՝ «Բուհերում կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման արդյունավետության բարձրացման վրա», վերլուծվում և ներկայացվում է բուհերի կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման գործընթացների արդյունավետության վրա:

«Բուհերում կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը ռազմավարական կառավարման արդյունավետության բարձրացման վրա» խորագիրը կրող երկրորդ ենթագլխում վերլուծաբար քննարկվում է կազմակերպական մշակույթի և ռազմավարական կառավարման սերտ փոխկապակցվածությունը: Այս ենթագլխում շեշտադրված է ՀՀ բուհերի ռազմավարությունների մշակման, իրականացման և գնահատման գործընթացների կազմակերպումը՝ հիմնվելով կազմակերպական մշակույթի առանձնահատկությունների վրա:

Երրորդ ենթագլխում՝ «Բուհերում կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը ՊԴ կազմի գիտակրթական գործունեության և ուսանողների ուսումնառության առաջընթացի վրա», շեշտադրվում է բուհերի կազմակերպական մշակույթի կարևոր դերը ՊԴ կազմի գիտակրթական գործունեության արդյունավետության, ուսանողների ուսումնառության առաջընթացի ապահովման գործում:

Երրորդ գլուխը՝ **«ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի զարգացման նախադրյալները»**, բաղկացած է չորս ենթագլուխներից: Այս գլխում մանրամասն քննվել են և համապարփակ վերլուծության են ենթարկվել ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի ձևավորման և զարգացման օրենսդրական նախադրյալները, մասնավորապես վերլուծվել են բարձրագույն կրթության ոլորտին առնչվող փաստաթղթերում կազմակերպական մշակույթին

առնչվող հիմնադրույթները: Ատենախոսության այս գլխում համադրվել են ՀՀ 20 բուհերի ռազմավարական նշանակություն ունեցող փաստաթղթերը՝ կանոնադրությունները, ռազմավարական ծրագրերը, որակի ապահովման ձեռնարկներն ու քաղաքականությունները և կազմակերպական մշակույթին առնչվող դրույթներն արտացոլող այլ բուհական փաստաթղթեր: Հաշվի առնելով բարձրագույն կրթության գլոբալ միտումներն ու ազգային մակարդակում առկա ոլորտային հիմնախնդիրները՝ հետազոտության արդյունքների հիման վրա մշակվել է ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի կառավարման մոդել՝ միտված դրանց գիտակրթական գործունեության, կառավարման համակարգի արդյունավետության և կրթության որակի բարձրացմանը, կրթական միջավայրի բարելավմանն ու բուհերի մրցունակության խթանմանը:

Առաջին ենթագլխում «ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը ՊԴ կազմի գիտակրթական գործունեության և ուսանողների ուսումնառության առաջընթացի վրա», ներկայացվում են ՀՀ 8 բուհերի ՊԴ կազմի և ուսանողների շրջանում իրականացված հարցումների արդյունքները, որոնք հաշվի են առնվել ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի կառավարման մոդելի ձևավորման ընթացքում:

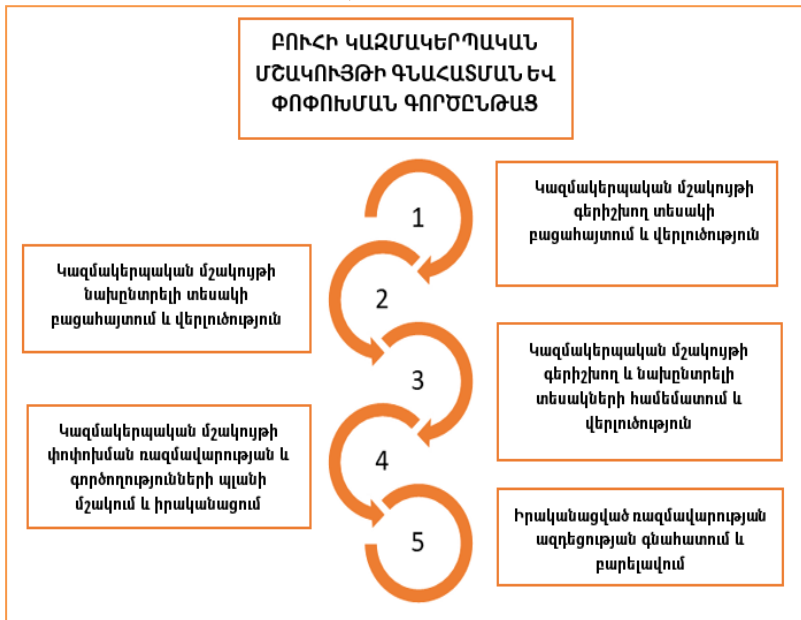
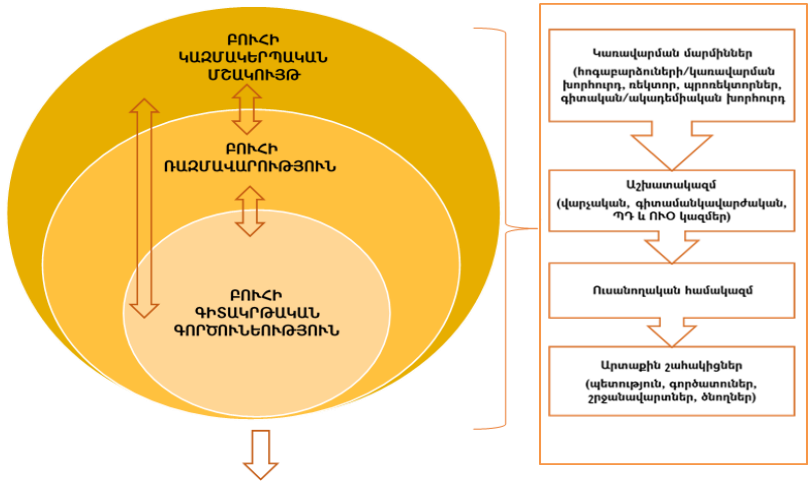
Երկրորդ ենթագլխում «ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի ձևավորման և զարգացման օրենսդրական նախադրյալները», ներկայացվում է կազմակերպական մշակույթին առնչվող այն հիմնադրույթների վերաբերյալ ուսումնասիրությունը, որոնք արտացոլված են ՀՀ որոշ օրենքներում և զարգացման պետական ծրագրերում: Ուսումնասիրվել են «Կրթության մասին», «Մասնագիտական կրթության և ուսուցման մասին», «Բարձրագույն կրթության և գիտության մասին», «Հայաստանի Հանրապետության կրթության մինչև 2030 թվականի զարգացման պետական ծրագիրը հաստատելու մասին», «ՀՀ կրթության զարգացման 2001-2005 թվականների պետական ծրագիրը հաստատելու մասին», «ՀՀ կրթության զարգացման 2011-2015 թվականների պետական ծրագիրը հաստատելու մասին», «ՀՀ Կրթության մինչև 2030 թվականի զարգացման պետական ծրագիրը հաստատելու մասին» ՀՀ օրենքները, ՀՀ 2014-2025 թթ. հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագիրը, ՀՀ կառավարության 2021-2026 թթ. ծրագիրը:

«ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի ռազմավարական կառավարման մոտեցումները» խորագրով ենթագլուխը նվիրված է բուհերում կազմակերպական մշակույթի ռազմավարական կառավարման մոտեցումների քննարկմանը: Հատկապես կարևորվում են ռազմավարական կառավարման

գործընթացում կազմակերպական մշակույթի դերի և նշանակության արժևորումը, ռազմավարական կառավարման և կազմակերպական մշակույթի փոխկապակցվածության ամրապնդումը և բուհերի ռազմավարական նշանակություն ունեցող փաստաթղթերում կազմակերպական մշակույթին առնչվող հիմնադրույթների ամրագրումը:

Չորրորդ ենթագլուխը՝ «ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի կառավարման մոդել», ներկայացնում է մասնագիտական գրականության, բուհերին առնչվող մի շարք փաստաթղթերի և միջազգային առաջավոր փորձի օրինակների համակողմանի ուսումնասիրության արդյունքների հիման վրա մշակված ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի կառավարման մոդելը: Ներկայացված մոդելի տեսական հիմքը է. Շեյնի կազմակերպական մշակույթի մոդելն է, որը կազմակերպական մշակույթը ներկայացնում է որպես բազմաշերտ համակարգ: Առաջարկվող մոդելի տեղայնացումը կարող է օժանդակել բուհերին ունենալ մի շարք առավելություններ, այդ թվում՝ բարձրացնել ռազմավարական կառավարման համակարգի արդյունավետությունը, բարելավել ՊԴ կազմի կատարողականը, ունենալ բարձր առաջադիմություն ունեցող ուսանողներ, նպաստել նրանց մոտիվացիայի բարձրացմանը, դրանց միջոցով՝ նաև բուհի գործունեության երկարաժամկետ ու կայուն զարգացմանը և այլն: Առաջարկվող մոդելի առանցքային առանձնահատկությունն է կազմակերպական մշակույթի, ռազմավարության և գիտակրթական գործունեության փոխազդեցությունների ընդգծումը: Բուհերի կազմակերպական մշակույթը, ռազմավարությունը և գիտակրթական գործունեությունը ձևավորում են փոխկապակցված և փոխազդեցության մեջ գտնվող ամբողջական համակարգ: Բուհի գործունեության արդյունավետությունը և կայուն զարգացումը հնարավոր է այն դեպքում, երբ այդ երեք մակարդակները գտնվում են փոխհամաձայնեցված հարաբերության մեջ և զարգանում են համակարգային մոտեցմամբ: Այդ շերտերի փոխազդեցությունը միայն հնարավոր է մոդելում ներկայացված շահակիցների ներգրավմամբ: Ներգրավված բոլոր շահակիցների դերակատարությունը ենթադրում է սերտ փոխգործակցություն, որը կարևոր է կայուն և արդյունավետ կազմակերպական մշակույթի ձևավորման և զարգացման համար: Հետազոտության արդյունքների հիման վրա մշակված մոդելը ներկայացվում է ստորև (Գծապատակեր 1):

ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 1. ՀՀ ԲՈՒՇԵՐՈՒՄ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄՈՂԵԼ



ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Առաջնորդվելով ատենախոսության նպատակներով և խնդիրներով, իրականացված հարցումների արդյունքներով, ինչպես նաև համակցելով մասնագիտական գրականության վերլուծությունը, ՀՀ-ում կազմակերպական մշակույթի ձևավորման և զարգացման իրավանորմատիվային հիմքերը, տեսական ու հետազոտական աշխատանքները, ազգային ու միջազգային լավագույն փորձի ուսումնասիրության արդյունքները, կարելի է հանգել հետևյալ եզրակացություններին.

1. Կազմակերպական մշակույթը բուհի անձնակազմի բարոյահոգեբանական մթնոլորտի, աշխարհայացքի, հոգևոր և նյութական արժեքների, ինչպես նաև բուհի խորհրդանիշների, նորմերի, չափանիշների, ոչ ֆորմալ կանոնների, համոզմունքների, սովորույթների ու ավանդույթների, ծեսերի ու արարողակարգերի, կարգախոսների համախումբ է: Կազմակերպական մշակույթը բնորոշում է տվյալ բուհը, արտացոլվում է նրա գործունեության առանձնահատկություններում և արտահայտվում է բուհի անձնակազմի վարքում ու փոխազդեցություններում:

2. ՀՀ 20 բուհերի ռազմավարական նշանակություն ունեցող փաստաթղթերում կազմակերպական մշակույթի վերաբերյալ հստակ ձևակերպված դրույթները հաճախ բացակայում են: Որոշ դեպքերում դրանք առկա են, սակայն կիրառվում են մասնակիորեն կամ ոչ հետևողական ձևով, ինչն էլ խոչընդոտում է կազմակերպական մշակույթին առնչվող հիմնախնդիրների համակարգային, ամբողջական և երկարաժամկետ լուծման գործընթացը:

3. ՊԴ կազմի կարծիքով ՀՀ բուհերում գերակշռում է ճկուն կազմակերպական մշակույթը: Միաժամանակ, առկա է նաև աստիճանակարգային մշակույթի որոշակի տարրեր, իսկ ուսանողների կարծիքով՝ ՀՀ բուհերում գերակշռում է ճկուն մշակույթը, սակայն նրանց համար նախընտրելի է խմբային մշակույթը:

4. Միջազգային լավագույն փորձի ուսումնասիրության արդյունքները փաստում են, որ բուհերում գերիշխող և նախընտրելի կազմակերպական մշակույթի տեսակները տարբեր են՝ պայմանավորված տվյալ երկրի ազգային մշակույթով, կրթության վերաբերյալ կառավարության որդեգրած քաղաքականությամբ, գլոբալացմամբ և տեխնոլոգիական գործոններով: Ճկուն կազմակերպական մշակույթը և՛ գերիշխող, և՛ նախընտրելի մշակույթ է

ամերիկյան համալսարաններում, թեև որոշներում գերակշռում է խմբային մշակույթը: Եվրոպական բուհերում կազմակերպական մշակույթի բոլոր տեսակներից էլ առկա են, իսկ ասիական բուհերում հիմնականում գերակշռում է աստիճանակարգային մշակույթը:

5. ՀՀ բուհերում իրականացված հարցման արդյունքների համաձայն՝ բարելավման ենթակա ուղղությունները վերաբերում են ոչ միայն կառավարչական գործընթացներին, այլև ուղղակիորեն արտացոլում են բուհի կազմակերպական մշակույթի բնույթը և դրա ազդեցությունը գիտակրթական գործունեության որակի վրա.

- **ՊԴ կազմի գերբեռնվածություն այլ աշխատանքներով և գիտահետազոտությամբ զբաղվելու անհնարինություն.** երբ բուհում գիտահետազոտական աշխատանքը չի դիտարկվում որպես առաջնահերթ արժեք, ձևավորվում է կազմակերպական մշակույթ, որտեղ գիտական գործունեությունը մղվում է երկրորդ պլան: Սա հանգեցնում է գիտական արտադրողականության նվազմանը, նորարարության սահմանափակմանը և բուհի ակադեմիական հեղինակության թուլացմանը:
- **ՊԴ կազմի կատարողականի գնահատման արդյունքների հիման վրա խրախուսման մեխանիզմների ներդրում.** սա ենթադրում է կատարողականի գնահատման արդյունքների նպատակային կիրառություն՝ դասավանդման որակի բարձրացման, գիտահետազոտական ակտիվության խթանման և ակադեմիական արժեքների ամրապնդման նպատակով:
- **Գիտական աստիճան կամ կոչում չունեցող անձանց գերակայություն.** կազմակերպական մշակույթում, որտեղ մասնագիտական և գիտական որակավորումը չի ընկալվում որպես հիմնական արժեք, խաթարվում է գիտակրթական միջավայրի որակը, թուլանում է հետազոտական արդյունքների ձևավորումը և գիտելիքի վերարտադրության շարունակականությունը:
- **Շարունակական վերապատրաստումների և ոչ ֆորմալ միջոցառումների առավել հաճախ կազմակերպում, ծրագրերի թարմացում.** ժամանակակից բուհը գործում է արագ փոփոխվող գիտական և տեխնոլոգիական միջավայրում, և եթե մշակույթը չի խրախուսում մշտական ուսուցումը, նոր մեթոդների ներդրումը և

միջառարկայական զարգացումը, ապա գիտակրթական գործունեությունը դառնում է պահպանողական և քիչ մրցունակ:

- **Կազմակերպական մշակույթի համագործակցային բնույթ և ուշադրության կենտրոնացում դրական մթնոլորտը վատթարացնող երևույթների ու գործոնների վրա.** անվստահության, ներքին մրցակցության կամ կոնֆլիկտային հարաբերությունների գերակայությունը նվազեցնում է թիմային հետազոտությունների հնարավորությունները, միջամբիոնային համագործակցությունը և ուսանողների ակադեմիական ներգրավվածությունը:
- **Որոշումների ընդունման գործընթացում առավել թափանցիկության և հաշվետվողականության ապահովում.** Երբ ՊԴ կազմն ու ուսանողներն իրենց չեն ընկալում որպես որոշումների համահեղինակներ, նվազում է պատասխանատվության զգացումը, նախաձեռնողականությունը և ինստիտուցիոնալ նվիրվածությունը: Սա բացասաբար է անդրադառնում ինչպես կառավարման արդյունավետության, այնպես էլ կրթական և գիտական ծրագրերի իրականացման վրա:
- **Ոչ մասնագիտական առարկաների նվազեցում.** ուսանողների բեռնվածության մեջ ընգրկված ոչ մասնագիտական առարկաների (բացառությամբ ՀՀ կառավարությամբ պահանջվող առարկայացանկի) նվազեցումը կարող է նպաստել մասնագիտական գիտելիքների ձեռքբերմանը և կարողությունների զարգացմանը: Ընդ որում, ոչ մասնագիտական առարկաների նվազեցման հաշվին կարող են ավելանալ նաև փորձուսուցման և գործնական աշխատանքների համար նախատեսված ժամերը, ինչն էլ կխթանի ուսանողների մոտիվացիան և ուսումնառության բոլոր փուլերում նրանց ակտիվ ներգրավվածությունը:

6. ՀՀ բուհական համատեքստում կազմակերպական մշակույթի կառավարման մոդելը կարող է ուղեցույց լինել ՀՀ բուհերի առանցքային դերակատարների համար: Մշակված մոդելով շեշտադրվում են ՀՀ բուհերի կազմակերպական մշակույթի, ռազմավարության և գիտակրթական գործունեության փոխադարձ կապը և ազդեցությունը: ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթի կառավարման մոդելի կիրառումը ունի վճռորոշ նշանակություն հատկապես բուհերի կառավարման արդիականացման, որակի բարելավման և միջազգային մրցունակության բարձրացման տեսանկյունից: Ներկայացված մոդելի առանցքային առանձնահատկությունն է

կազմակերպական մշակույթի, ռազմավարության և գիտակրթական գործունեության միջև առկա փոխազդեցությունների ընդգծումը:

Ատենախոսության հիմնական դրույթներն արտացոլված են հեղինակի կողմից հրատարակված հետևյալ աշխատություններում՝

1. Մակարյան Մ., *Բուհերի կազմակերպական մշակույթի հասկացության շրջանակի շուրջ*, «Լինգվա» հրատ., Բանբեր Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարանի, Մանկավարժություն և հասարակական գիտություններ 2(57), 2021 թ., էջ 30-42:

2. Մակարյան Մ., *Բուհերի կազմակերպական մշակույթի գործառույթների զարգացման և ընդլայնման միտումների շուրջ*, «ԵՊՀ» հրատ., «Կրթությունը 21-րդ դարում». գիտամեթոդական միջազգային գրախոսվող հանդես 1 (7), 2022 թ., էջ 209-216:

3. Makaryan, M., *Organizational Culture at Universities: Comparative Study of International Practices*, «ԵՊՀ» հրատ., «Կրթությունը 21-րդ դարում». գիտամեթոդական միջազգային գրախոսվող հանդես 1 (9), 2023 թ., էջ 220-227:

4. Մակարյան Մ., *Բուհերում կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման գործընթացների վրա*, «Լինգվա» հրատ., Բանբեր Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարանի, Մանկավարժություն և հասարակական գիտություններ 2(61), 2022 թ., էջ 164-177:

5. Մակարյան Մ., *Կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը բուհի ռազմավարական կառավարման արդյունավետության վրա*, «ԵՊՀ» հրատ., «Կրթությունը 21-րդ դարում». գիտամեթոդական միջազգային գրախոսվող հանդես 2 (10), 2023 թ., էջ 266-276:

6. Մակարյան Մ., *« Բուհերում կազմակերպական մշակույթի ռազմավարական կառավարման մոտեցումները*, «Լինգվա» հրատ., Բանբեր Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարանի, Մանկավարժություն և հասարակական գիտություններ 2(67), 2024 թ., էջ 58-74:

7. Khachatryan, R., Makaryan, M. *Transforming Organizational Culture in Higher Education Institutions in the Republic of Armenia: A Management Model*, «Լինուլ» ՍՊԸ, Գիտությունների ազգային ակադեմիայի Գիտակրթական միջազգային կենտրոն, Կաճառ գիտական պարբերական 2, 2024 թ., էջ 104-121:

МАКАРЯН МАРИАМ АРТАВАЗДОВНА

**ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

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

Защита диссертации состоится 15 мая 2026 года в 14⁰⁰ на заседании специализированного совета 058 по педагогике Комитета по высшему образованию и науке РА, действующем при Ереванском государственном университете.

Адрес: РА, 0025, г. Ереван, улица Абовяна 52^а, 8-ой корпус ЕГУ, аудитория N 208.

РЕЗЮМЕ

Актуальность темы. Современная система высшего образования сталкивается с рядом существенных вызовов, среди которых особое значение приобретают трансформация требований рынка труда, необходимость обеспечения соответствия качества образования международным стандартам, повышение гибкости систем управления вузами, а также реализация институциональных реформ образовательной среды. В этих условиях повышение эффективности научно-образовательной деятельности высшего учебного заведения становится стратегическим приоритетом и обуславливает необходимость трансформации и совершенствования организационной культуры.

Цель исследования – анализ особенностей организационной культуры высшего учебного заведения, выявление существующих проблем и вызовов, а также представление влияния организационной культуры на эффективность научно-образовательных процессов в вузе.

Научная новизна исследования. 1. Обоснованы приоритетная роль и значимость организационной культуры в обеспечении непрерывного совершенствования образовательных и научно-исследовательских процессов в высших учебных заведениях. 2. Впервые осуществлено комплексное исследование предпосылок и структурных компонентов формирования

организационной культуры вузов РА, а также их влияния на эффективность научно-образовательной деятельности. 3. Выявлены современные ключевые проблемы развития организационной культуры в высших учебных заведениях РА. 4. Разработана модель управления организационной культурой в вузах РА, которая может быть полностью или частично интегрирована в систему организационной культуры вузов и способствовать совершенствованию ее отдельных компонентов, а также повышению эффективности научно-образовательных процессов.

Основные положения, выносимые на защиту. 1. Организационная культура в высших учебных заведениях может способствовать формированию благоприятного морально-психологического климата, повышению мотивации профессорско-преподавательского состава, его профессиональному развитию и вовлеченности в реализацию стратегических целей вуза. 2. Развитие организационной культуры в вузах может оказывать позитивное влияние на академическую успеваемость студентов и их личностное развитие. 3. Слабая взаимосвязь между организационной культурой и стратегическим управлением в вузах РА зачастую обусловлена доминированием единоличного принятия решений, недостаточной прозрачностью внутренней коммуникации, низким уровнем гибкости организационных практик, а также ограниченной вовлеченностью заинтересованных сторон в процессы решения стратегических задач. 4. В целях эффективного формирования и развития организационной культуры в вузах РА представляется необходимым разработать модель управления организационной культурой, основанную на лучших международных практиках, отражающую поэтапную структуру ее формирования и развития, а также определяющую ключевых стейкхолдеров, ответственных за трансформацию и совершенствование организационной культуры.

Теоретическая значимость исследования. Научные исследования, посвященные организационной культуре в контексте деятельности университетов на национальном и международном уровнях, немногочисленны. В частности, в случае с армяноязычной научной литературой и применительно к вузам РА существует необходимость в научно обоснованном, системном и концептуально обновленном освещении проблематики организационной культуры, что и обусловило актуальность настоящего исследования. В рамках данного исследования на основе комплексного анализа специализированной литературы и обобщения результатов многочисленных научных работ

представлены концептуальные основы организационной культуры, раскрыты ее функции и структурные компоненты, уточнены особенности организационной культуры вузов на национальном и международном уровнях, а также обоснованы взаимосвязи между организационной культурой, стратегическим управлением, научно-образовательной деятельностью профессорско-преподавательского состава, учебной деятельностью студентов и институциональными знаниями.

Практическая значимость исследования. Результаты исследования могут быть внедрены в процессы реформирования системы высшего образования и способствовать укреплению организационной культуры в вузах РА. Практическая значимость настоящего исследования в наибольшей степени проявляется через модель, разработанную на основе полученных результатов. Предложенная модель может быть полезна специалистам в сфере высшего образования и смежных областей, сотрудникам вузов, а также разработчикам образовательной политики, менеджерам образования, преподавателям, студентам, исследователям и другим заинтересованным сторонам. Результаты исследования могут найти применение при разработке стратегических программ вузов, формировании программ и политик, направленных на профессиональное развитие и повышение мотивации сотрудников, а также в учебно-методических пособиях, научно-исследовательских и иных научно-образовательных работах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 167 страниц.

MARIAM ARTAVAZD MAKARYAN

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS' SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL ACTIVITIES

The dissertation for the degree of Candidate of Pedagogical Sciences in the specialty 13.00.01 - "Theory and History of Pedagogy" will be defended at 14⁰⁰ on the 15th of May, 2026 at the session of the Specialized Council 058 on Pedagogy of the Committee on Higher Education and Science of the Republic of Armenia, operating at Yerevan State University.

Address: Republic of Armenia, 0025, Yerevan, Abovyan str. 52a, 8th building of Yerevan State University, Room N 208.

SUMMARY

The actuality of the research. The modern system of higher education faces a myriad of significant challenges, among which the transformation of labor market needs, the requirements set for higher education quality to meet international standards, to increase flexibility of higher education institutions (HEIs) management systems, as well as to make institutional reforms in the educational sphere are of utmost importance. Under these conditions, the improvement of HEIs scientific and educational activities becomes a strategic priority and necessitates transformation and enhancement of organizational culture.

The aim of the research is to analyze the characteristics of the organizational culture of HEIs, to identify existing problems and challenges, and to examine its impact on the effectiveness of scientific and educational processes at HEIs.

The scientific novelty of the research. 1. The crucial role and significance of organizational culture in ensuring continuous improvement of educational and research processes in HEIs have been substantiated. 2. For the first time, a comprehensive study has been conducted on the prerequisites for and structural components of formation of organizational culture in HEIs of the Republic of Armenia (RA), as well as their impact on the effectiveness of scientific and educational activities. 3. The key contemporary problems relating the development of organizational culture in RA HEIs have been identified. 4. An organizational culture management model in RA HEIs has been developed, which can be fully or partially integrated into the organizational culture system of universities and can faster the improvement of its key components, as well as to the increase of effectiveness of RA HEIs' performance.

The basic provisions for defense: 1. Organizational culture in HEIs can contribute to the formation of a favorable moral and psychological atmosphere, increase the motivation of academic staff, as well as support their professional development and engagement in achieving the HEIs strategic goals. 2. The development of organizational culture in universities has a positive impact on students' academic performance and their personal development. 3. The weak interrelation of organizational culture and strategic management in RA HEIs is often conditioned by the dominance of centralized decision-making, insufficient

transparency of internal communications, lack of flexibility of organizational practices, as well as limited stakeholder involvement in strategic decision-making processes. 4. For the formation and continuous development of organizational culture in RA HEIs, it is necessary to develop an organization culture management model which will be based on best international practices, will reflect the development levels and will ensure the involvement of key stakeholders responsible for the transformation and improvement of organizational culture.

The theoretical significance of the research. At both national and international levels, comprehensive scientific researches devoted to organizational culture in the context of HEIs are limited. In particular, Armenian professional literature and studies relating the organizational culture in HEIs mostly lack, and there is a need for a scientifically grounded, systematic, and conceptually updated examination of organizational culture, which determines the relevance of this study. Within the framework of this research and based on the comprehensive analysis of professional literature and the synthesis of numerous scholarly works, the conceptual foundations of organizational culture are presented, its functions and structural components are revealed, the specific features of organizational culture in HEIs at both national and international levels are clarified, and the interlinks between organizational culture, strategic management, scientific and educational activities of academic staff, students' learning activities, and institutional knowledge are substantiated.

The practical significance of the research. The study results can be implemented in the reforms of the higher education system and contribute to strengthening organizational culture in RA HEIs. The practical significance of this research is most evident through the model developed on the basis of the obtained results. The proposed model may be useful for specialists and key stakeholders of higher education and related areas, university staff, as well as policy developers, education managers, trainers, students, researchers, and others. The results of the study can be applied in the development of university strategic plans, in the design of policies and initiatives aimed at professional development and increase of staff motivation, as well as in teaching and methodological materials, academic and research studies.

The structure and volume of the dissertation. The dissertation comprises an introduction, three chapters, conclusions, list of references and appendices. The volume of the dissertation is 167 pages.