

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄՈԴԵԼԸ ՄՊԻՏԱԿԻ
ՔԱՂԱՔԱՅԻՆ ԳՐԱԴԱՐԱՆՈՒՄ**

Բանալի բառեր՝ գրադարան, կառավարման մեթոդ, նորարար առաջնորդ, հաղորդակցման ոճ, մարքեթինգ:

Keywords: library, management method, innovative leader, communication style, marketing.

Գրադարաններում համացանցի, գրադարանային-մատենագիտական գործունեության, գրքային և տեղեկատվական ֆոնդերի կառավարման մակարդակից է կախված աշխատանքների արդյունավետությունը:

Գրադարանների աշխատանքի որակի և արդյունավետության չափանիշների գնահատման, բնակչության ընթերցանության դինամիկայի ուսումնասիրման, տարբեր բնույթի և տեսակի գրադարանների հետ համագործակցության կազմակերպման, գրադարանային ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման, գրադարանային գործի ղեկավարման կատարելագործման, հանրային կյանքում գրադարանի դերի բարձրացման աշխատանքներում կարևորվում է մասնագետների դերակատարումը, ինչպես նաև ղեկավարի գործունեությունը: Գրադարանի ղեկավարը պետք է կարողանա ձևավորել ներագդման այնպիսի համակարգ, որ մարդկանց շահագրգռի առավելագույն արդյունավետությամբ իրագործելու կազմակերպության նպատակները, միաժամանակ գիտակցելով, որ յուրաքանչյուր աշխատող անհատականություն է, անկրկնելի ունակություններով, պահանջմունքներով, ինչն էլ պայմանավորում է նրա աշխատանքային վարքագիծը: Մարդկային գործոնի անտեսումը, ներագդման մեթոդների ճկուն համակարգի բացակայությունը կամ չկիրառելը չի կարող ապահովել կազմակերպության արդյունավետ գործունեությունը:

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐ

Կառավարչական ներագդման ձևերի և եղանակների ամբողջությունը կառավարման մեթոդներն են:

Սպիտակի քաղաքային գրադարանը 83 տարեկան է: Ունի հանրային կարգավիճակ: 2021թ. ՀՀ կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարության կողմից ճանաչվել է որպես «Լավագույն համայնքային գրադարան»: Երկար տարիներ գրադարանը ղեկավարում է «Մովսես Խորենացի» մեդալակիր Քնարիկ Գրիգորյանը:

Գրադարանի կառավարման գործում կիրառվում է առաջնորդության 5 կարևոր պայման.

1. **Անկեղծություն**
2. **Էթիկա**
3. **Խիզախություն**
4. **Վարպետություն**
5. **Այժմ՝ նաև նորարարություն**

Կառավարման մեթոդների ճիշտ ընտրությունը, համակցումը և կիրառումը կարևոր նշանակություն ունեն աշխատանքի արդյունավետ գործունեության կարգավորման համար և համարվում են ղեկավարի գործունեության առանցքը:

Բնութագրենք գրադարանների կառավարման մեթոդները³⁵.

³⁵ Գրադարանների նորարարական կառավարման մեթոդները. Վերապատրաստման դասընթացներ գրադարանավարների համար, 2016:

ՄԻԱՎՈՐՈՂ. այս առաջնորդը շատ անմիջական է շփման մեջ, թիմի կայացման համար շատ է աշխատում, վստահում է նրանց, հնարավորություն է տալիս ազատ առաջնորդվել իրենց աշխատանքը կատարելիս: Նա հասկանում է, որ թիմային արդյունավետ աշխատանքի հիմքը թիմի անդամների միջև լավ հարաբերությունների և հաղորդակցման խթանումն է:

Ուժեղ կողմերն են. համերաշխությունը, մարդկանց հետ շատ լավ կապ հաստատելը:

Թույլ կողմերն են. Խուսափումը բախումներից և խրթին իրավիճակներից:

ԺՈՂՈՎՐԴԱՎԱՐ. այս առաջնորդը աջակցում է համերաշխ աշխատանքային միջավայրի ստեղծմանը, լսում ու հաշվի է

առնում թիմի անդամների կարծիքները, միջնորդում է թիմի անդամներին ներդրում կատարելու թիմում:

Ուժեղ կողմերն են. դիմացինին լսելու ունակությունը, համագործակցությունը, աշխատանքը թիմի հետ:

Թույլ կողմերն են. երբեք որոշում չի կայացնում:

ՄՐՑՈՂ. եռանդուն է, ինքնավստահ, նպատակասլաց, թելադրում է աշխատանքի կատարման արագությունը և ժամանակահատվածը: Ունի կատարողական բարձր որակի չափանիշներ:

Ուժեղ կողմերն են. նպատակասլացությունը, թիմի վատ աշխատողների արագ հայտնաբերումը:

Թույլ կողմերն են. ցուցումներ չի տալիս, հստակ չի հաղորդակցվում, կարճ ժամանակահատվածում ավելի շատ աշխատանք է ցանկանում ստանալ:

ԻՇՆՈՂ. իշխող առաջնորդը տալիս է հստակ հրահանգներ, ինքնուրույն է կայացնում որոշումները, հազվադեպ է հաշվի առնում մյուսների կարծիքը, քայլեր է ձեռնարկում, որպեսզի թիմի անդամներն իրեն հաշվետու լինեն: Հանդիմանում է թերացող աշխատողներին, պարզևատրում է իրենց աշխատանքը գերազանց կատարողներին:

Ուժեղ կողմերն են. ճգնաժամային իրավիճակներում շատ արագ է կողմնորոշվում և կայացնում է ինքնուրույն որոշումներ:

Թույլ կողմերն են. մարդիկ զգում են, որ իրենց կարծիքը հաշվի չի առնվում և հիասթափվում են:

ԱԶԱԿՑՈՂ. աջակցում է թիմի անդամներին՝ իրենց նվաճումներում, աշխատանքի ընթացքում աջակցում է նրանց ճանաչելու իրենց թույլ ու ուժեղ կողմերը, ներուժը, աջակցում է թիմի նոր և անփորձ անդամներին, լսում է նրանց, ուղղում բաց հարցեր, փորձում է բացահայտել թերի աշխատանքի պատճառը, օժանդակում է նրանց մասնագիտացմանը և նոր հմտությունների ձեռք բերմանը:

Ուժեղ կողմերն են. օգնում է մյուսներին բարելավելու իրենց հմտությունները, հետևում է կազմակերպության նպատակներին:

Թույլ կողմերն են. կատարվող աշխատանքը վերահսկում է մանրամասնորեն:

ՆՈՐԱՐԱՐ. նորարար առաջնորդը կենտրոնանում է երկարաժամկետ հեռանկարների, ընդհանուր տեսլականի վրա, իր գաղափարներն ու ծրագրերը շատ հստակ ներկայացնում է թիմի անդամներին, ոգեշնչում է, համախմբում է թիմի անդամներին՝ հանձնարարությունները կատարելու համար:

Ուժեղ կողմերն են. կարողանում է բոլորին դրդել իրականացնելու տեսլականը:

Թույլ կողմերն են. քիչ ժամանակ է ծախսում մտածելու վրա և ուշադրություն է դարձնում անմիջական խնդիրների լուծմանը:

Սպիտակի քաղաքային գրադարանում կիրառվում են ժողովրդավար, միավորող, աջակցող, այժմ նաև՝ նորարար մեթոդները, առաջնորդության, մտահղացող գործնական ոճերով:

Առաջնորդման հիմնական ոճերը

Որոշումների ընդունման գործընթացում կարևոր է դեկավարի դերը՝ որպես նախաձեռնող, խախտումներ վերացնող, ռեսուրսներ բաշխող, բանակցություններ վարող:

Առաջնորդումը կառավարման անբաժան գծերից մեկն է: Դա անձի կարողությունն է՝ անհատների կամ նրանց խմբերի վարքի վրա ազդելու՝ հանուն կազմակերպության նպատակների իրականացման:

Առաջնորդները ըստ կառավարման բնույթի գործնական են, հուզական են և տարբերվում են իրենց հաղորդակցման ոճերով:

Գրադարանային գործունեության մեջ գործում են 4 հաղորդակցման ոճեր.

1. **Գործնական.** այս ոճի տեր ղեկավարները խոսում են արդյունքների, նպատակների կատարման մասին: Գործնական են, ուղղամիտ, անհամբեր:

2. **Մարդակենտրոն.** այս ոճի տեր ղեկավարները ունեն ըմբռնելու կարողություն, մարդկանց կարիքների նկատմամբ ուշադիր են, սիրում են թիմային աշխատանքը, անմիջական են, կարեկցող և նրբազգաց:

3. **Մտահղացող.** այս ոճի տեր ղեկավարները գաղափարների, նորարարության, նոր մեթոդների, կատարելագործվելու, նոր ուղիների կողմնակից են: Ունեն վառ երևակայություն, ստեղծագործ են և խաղաղասեր:

4. **Գործընթացային.** այս ոճի տեր ղեկավարները խոսում են փաստերի, ծրագրելու, ընթացակարգերի, կառավարելու մասին: Հետևողական են, տրամաբանող են, հիմնվում են փաստերի վրա, համբերատար են և շատախոս:

Կառավարման գործընթացում կիրառվող մեթոդները միշտ գտնվում են կապի մեջ, գործում են միաժամանակ, փոխադարձաբար լրացնում են միմյանց՝ կազմելով միասնական համակարգ, տարբեր իրադրություններում և ժամանակահատվածներում կիրառվում տարբեր համամասնություններով:

Կառավարման ճիշտ կազմակերպումից է կախված գրադարանային ողջ աշխատանքի գրավականը:

Գրադարանում սկզբունքային նշանակություն ունի գրքի ճանաչողական և ընթերցանության զարգացման նպատակով ընթերցողների ուսումնասիրումը, որի ընթացքում բացահայտվում է տարբեր տարիքի ու սեռի ընթերցողների, նրանց պահանջների, ճաշակի առանձնահատկությունները և բնականաբար, մշակվում են այդ գործունեության կազմակերպման ձևերն ու մեթոդները:

Ընթերցողների սպասարկումը կազմակերպվում է շերտավորված ձևով՝ ըստ առանձին ընթերցողական խմբերի, իսկ դպրոցականներինը՝ ըստ տարիքային առանձնահատկությունների (թիրախային խմբերով): Հատուկ սպասարկման ձևեր են օգտագործվում սայլակավոր հաշմանդամների համար (տնային այցելություններ, գրքատարություն): Գրադարանը համագործակցում է նաև «Սպիտակի տարեցների խնամքի տան», «Սպիտակի տարածքային մանկավարժահոգեբանական աջակցության կենտրոն»-ի, քաղաքի բոլոր կրթօջախների, հասարակական և այլ մշակութային կազմակերպությունների, Ազգային գրադարանի, Խնկո Ապոբ անվան ազգային մանկական գրադարանի, Գիտական, բուհական, մարզային և այլ գրադարանների հետ: Ըստ պահանջի՝ տրամադրվում են գրադարանի տեղեկատու մատենագիտական հրատարակությունները: Ընթերցողները օգտվում են ինչպես գրացուցակներից, այնպես էլ համացանցից, ինչպես նաև՝ մատենագիտական տեղեկանքների ֆոնդից (արխիվ): Ընթերցողներին տրվում են նաև թեմատիկ ինֆորմացիոն թերթիկներ՝ ըստ պահանջի:

Նորարարությունը ենթադրում է կառավարման նոր համակարգերի հիմնում. մի նոր հնարավորություն է գրադարանի համար՝ հասնելու իր ռազմավարական նպատակներին:

Գրադարանը որքան հնարավորություն ունի, օգտագործում է տեխնոլոգիական նորությունները՝ տարբեր *փողքասթներ* podcasts, որպես գրադարանի կառուցման գործիք, գրադարանի իմիջի և բրենդինգի զարգացման համար: *Փողքասթների* միջոցով հարցազրույցներ են վարվում գրադարանի հիմնական օգտվողների հետ՝ պարզելու նրանց անհրաժեշտ ռեսուրսները, որպես բրենդինգի զարգացման ձև՝ հասարակությանը որոշակի ինֆորմացիա է հաղորդվում գրադարանի մասին:

Օգտագործվում են մարքեթինգի գործիքները, հատկապես *ֆանդայզինգը*՝ դրամահավաքը, որի շնորհիվ հաջողությամբ գտնվում են ոչ նյութական ռեսուրսներ՝ մասնագետներ, սարքավորումներ: Իհարկե, ցանկալի է նաև լրացուցիչ ֆինանսական աղբյուրներ, որոնք այսօր ավելի արդիական են և այդ նպատակով անցկացվում են տարբեր միջոցառումներ և հանդիպումներ հայտնի մարդկանց հետ:

Գրադարանի լավագույն ձեռքբերումներից են գրադարանում ստեղծված «Գրական խմբակ»-ը, «Բանավեճի ակումբ»-ը՝ ուսանողների ներգրավմամբ: Գրադարանն իր գործունեության մեջ կարևորում է բնակչության համար ամենօրյա կտրվածքով, համապատասխան միջավայր ձևավորելով կազմակերպել այնպիսի ծրագրեր, որոնք նպաստում են ինքնության պահպանմանը, ունենալով ազգագրության ոլորտի բաղադրիչներ և նպատակ ունի զարգացնել ոչ միայն մշակութային ժառանգության ոլորտի, այլև տնտեսական և սոցիալական ոլորտների (կրթություն, զբոսաշրջություն, հասարակական կազմակերպություններ...), տեղական ներկայացուցիչների միջև արդյունավետ գործընկերական կապեր:

Գրադարանում կազմակերպվում են նաև ոչ նյութական մշակութային ժառանգության պահպանությանն ուղղված ծրագրեր և միջոցառումներ:

Գրադարանում մեծ աշխատանք է տարվում հովանավորների հետ հարաբերությունների պահպանման համար. կիրառվում են տարբեր խրախուսական միջոցներ՝ շնորհակալագրերի հանձնում, շնորհակալական գրառումների հրապարակում ֆեյսբուքյան էջում, նպաստելով հանրային կարծիքի ձևավորմանը, որից և կախված է գրադարանի ապագան: Գրադարանի խորհրդի կողմից «Լավագույն ընթերցողներ» ճանաչվողները պարգևատրվում են գրքերով:

Գրադարանի առջև ծառայած խնդիրները համարելով ողջ անձնակազմինը, քննարկվում է կոլեկտիվի հետ, վերլուծվում և տրվում են հանձնարարականներ կոլեկտիվի յուրաքանչյուր անդամին՝ ըստ կարողությունների: Աշխատակիցների ստեղծագործական մոտեցումներից, առաջարկություններից կազմվում է ընդհանուր ծրագիր և հետևողականորեն իրականացվում այն:

Աշխատանքի ընթացքում խրախուսվում են քննարկումները և կարևորվում յուրաքանչյուր մասնակցի դերը խմբում: Գրադարանի կոլեկտիվին մշտապես տեղեկացվում է ընթացիկ և վերջին նորամուծությունների, առաջընթացի մասին, որոնք նպաստում են նոր առաջնորդներ հայտնաբերելուն, աշխատանքի կատարման նոր ուղիների որոնելուն, հնարավորություն է ընձեռվում մասնակցելու նորարարական բոլոր տիպի դասընթացներին, նորարարությանը խթանելու համար պարգևատրվում են լավագույն գաղափարների համար:

Ընթերցողների տարբեր խմբերի մոտ ընթերցանության հմտությունների ձևավորումը, զարգացումը և պահպանումը չափազանց կարևոր է հասարակության և կրթական համակարգի զարգացման ներկա մակարդակի համար:

Առանձնահատուկ ուշադրության են արժանի ընթերցանությունը խթանող նախագծերը:

Գրադարանի ծրագրային և նախագծային գործունեությունն ուղղված է գրադարանային աշխատանքի կառավարման արդիականացմանը, համայնքի հրատապ, սոցիալական խնդիրների լուծմանը, իսկ փորձի կուտակումը կարևոր է նաև առաջիկայում Սպիտակ խոշորացված համայնքի գյուղական համայնքներում գրադարանային գործունեության կազմակերպման համար, նաև նրանց համար, ովքեր հետաքրքրված են ծրագրային ու նախագծային տեխնոլոգիաների մշտական կիրառմամբ:

Գրադարանի մեծությունը որոշվում է ոչ միայն նրա հավաքածուի հարստությամբ, այլև նրա ծառայությունների օգտագործման մատչելիությամբ:

Օգտագործվում է գրքերի թրեյլերը, որպես նոր հրատարակությունների գովազդ և ընթերցանության խթանիչ: Նրանց հիմնական խնդիրն է հետաքրքրել և զարմացնել ընթերցողին, ուշադրություն հրավիրել բովանդակության և հերոսների վրա:

Ավանդույթ են գրքի նվիրատվության ակցիաները, «Գրադարանի բարեկամներ» ամենամյա հավաքը և յուրաքանչյուր տարի փետրվարի 19-ին անցկացվող գիրք նվիրելու օրը:

Պարբերաբար ուսումնասիրվում է գրադարանային հավաքածուն, քանի որ գրադարանի լինելիությունը պայմանավորված է դրանից, ձևավորված քարտարանային համակարգից, գրացուցակներից, իսկ գրավչությունը՝ հավաքածուի թարմացումից:

Նոր գրքերի ստացումների մասին պարբերաբար տեղեկատվություն է տրվում կազմակերպվող «Նոր գրքեր» ցուցահանդեսի և «Նոր գրքեր» մատենագիտական ցանկի, հեռախոսակապի և գրադարանի ֆեյսբուքյան էջի միջոցով:

Մեր օրերում մեծ փոփոխությունները գտիչի դեր են կատարում: Հինը քանդելու, նորը կառուցելու այդ անցումային գործընթացը լի է սթրեսով, բարդ է, բայց արդյունքում ծնվում է շատ ավելի լավ բան:

Նորարարական զարգացումը թույլ է տալիս թարմ, նոր գաղափարներ կյանքի կոչելու՝ ապահովելով գրադարանի վերակազմակերպումն ու արդիականացումը:

Գրադարանի տեսլականը կառուցելիս կատարվում է առկա ռեսուրսների և ապագա պահանջի գնահատում:

Փոփոխական ժամանակների մարտահրավերներում պիտի լինել է՛լ ավելի համարձակ:

Վերակազմակերպման արդյունքում գրադարանին միացել է «Մպիտակի թանգարան» ՀՈԱԿ-ը, որը նոր հնարավորություններ է տվել ինչ-որ չափով քաղաքում զարգացնելու նաև զբոսաշրջությունը:

Աշխատողներ ընտրելիս՝ հարցազրույցի, ստուգումների միջոցով հաշվի է առնվում կրթական, մասնագիտական, կատարողական ունակությունների մակարդակը, նախկին աշխատանքային փորձը, անձնական բնութագիրը:

Օգտագործվում է **մենթորությունը**՝ ուսուցման և զարգացման համագործակցությունը, որպես կադրերի զարգացման լավագույն արդյունք ապահովող ձև: Փորձառու մենթորը ուսուցանում է սկսնակ մասնագետներին առկա և հեռավար դասընթացի միջոցով:

Կազմակերպվում են մեդիագրագիտության դասեր ինչպես առցանց, այնպես էլ առերես:

Կադրերի ուսուցումը, վերապատրաստումը, սպասարկման նոր մեթոդների կիրառումը ուղղված են աջակցելու օգտվողներին՝ դրա հետ մեկտեղ յուրացնելով թվային տեխնոլոգիաների օգտագործման հմտությունները:

Կիրառվում է նաև **գեյմիֆիկացիան**՝ որպես կառավարման հնարք, որը զգալիորեն փոխում է ներգրավվածության կանոնները և ոգեշնչում է աշխատակիցներին փոխել վարքագիծը:

Կազմակերպվող կրթաճանաչողական, ուսուցողական, կադրերի վերապատրաստման, մասնագիտական զարգացման տարբեր տեսակի ու ձևի միջոցառումները՝ հանդիպման երեկոներ, մրցույթներ, ընթերցանության շաբաթներ, գրական-գեղարվեստական երեկոներ, գրական, ինտելեկտուալ խաղեր, մեծացնում են գրադարանի դերը համայնքում, բարելավվում է ընթերցողներին մատուցվող ծառայությունների որակը, ի հայտ են գալիս աշխատանքի նոր հեռանկարներ, նոր կարող ուժ, կրթական, տեղեկատվական, մշակութային ծառայություններ:

Հաճախորդները, մեզ շրջապատող մարդիկ կարիք ունեն թարմ ու նոր գաղափարների, դրա համար էլ միշտ պետք է շարժել երևակայությունը և զարգացնել սեփական հմտությունները, հարցնել ինքդ քեզ. «Ինչ կարող եմ այսօր կատարելագործել», անել այնպես, որ այս օրը երեկվանից ավելի լավը լինի:

Որքան էլ զարգանան տեխնոլոգիաները, չպետք է թուլացնել մարդկային հարաբերությունները: Անհրաժեշտ է կենտրոնանալ մարդկանց վրա, հավատալ նրանց, ներգրավել, հաղորդակցվել նրանց հետ, գնահատել նրանց: Փայլուն հարաբերություններ կառուցելու համար պետք է ոչ միայն պատրաստ լինել մարդկանց ձեռք մեկնել, այլ նաև տիրապետել նրանց հասկանալու արվեստին, առաջնորդության հմտություններից մեկի՝ ուշադիր լսելու միջոցով:

SUMMARY

The article discusses management methods in the library sector, brief characteristics, the main directions of management and development of library work, and modern trends at the Spitak City Library. The article presents the innovative leader program implementation, leadership skills, communication

styles, professionalism, knowledge, the ability to use different information means, the stages of developing the innovative ideas and, projects, and making action plans.

The purpose of creating a public library as an education supporting institution, content and management methods, and the role in the digital age as a structure that ensures continuous education is also discussed.

Additionally, marketing as a modern tool of library management is discussed, including directions for effective implementation of library activities, tools that can expand the range of users and make the library more accessible, and changes that the library needs along with the development of new technologies and social networks.

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Գրադարանների նորարարական կառավարման մեթոդները. Վերապատրաստման դասընթացներ գրադարանավարների համար, 2016, [Էլեկտրոնային հրատարակություն] URL: <http://alarmenia.am/?p=132&lang=hy>, 12.06.2023: