

Ռ.Ս. ՀՈՎԱՍԵՓՅԱՆ, Շ.Ռ. ՎԱՐԴԱՆՅԱՆ

ՄԵՆԵՋՄԵՆԹ: ՄԱՆԿԱՎԱՐԺԱԿԱՆ ՄԵՆԵՋՄԵՆԹ

Քննարկվում են ուսումնական հաստատությունների գործունեությանն առնչվող մենեջմենթի հարցեր:

Առանցքային բաներ. մենեջմենթ, մանկավարժական մենեջմենթ, կառավարում, կազմակերպում, ղեկավարում:

Համաշխարհային պրակտիկայում կազմակերպության (արտադրական ձեռնարկություն, ֆիրմա, ընկերություն, կրթական հիմնարկ և այլն) կառավարման բնագավառում իրականացվող գործառույթն արտահայտվում է «մենեջմենթ ընդհանուր հասկացությամբ: Այդ հասկացության բուն բովանդակությունն ընդունվում է որպես կառավարման գիտություն և պրակտիկա, որպես ձեռնարկության, ֆիրմայի, կրթական հիմնարկի կառավարման կազմակերպում, ինչպես նաև՝ կառավարչական որոշում կայացնելու գործընթաց: Այն գիտելիքների որոշակի համակարգ է և հանդիսանում է կառավարման (պրակտիկայի) տեսական հիմքը:

Մ.Մեսկոնը, Մ.Ալբերտը, Ֆ.Խեդդուրին իրենց «Մենեջմենթի հիմունքները» գրքում [2] մենեջմենթը դիտարկում են մի քանի իմաստներով՝ որպես առաջադրված նպատակներին հասնելու կարողություն՝ օգտագործելով մարդկանց մտածողական ունակությունները, մոտիվները՝ որպես գործառույթ, ամենատարբեր կազմակերպություններում մարդկանց ղեկավարելուն ուղղված գործողությունների տեսակ, որպես այդ գործառույթն իրականացնելուն օգնելու մարդկային գիտելիքների բնագավառ:

«Մենեջմենթ» հասկացությունն անգլերենից թարգմանությամբ որպես «կառավարում» դիտարկվում է և՛ «գործունեության տեսակ», և՛ «գիտելիքների բնագավառ» իմաստներով: Ամերիկյան մեծաքանակ աղբյուրներում մենեջմենթը քննարկվում է նաև որպես «կառավարման արվեստ»՝ հիմնված մենեջերի (կառավարողի) առողջ մտածելակերպի և ներըմբռնողականության վրա, որը դրսևորվում է խնդիրների յուրօրինակ և ոչ ստանդարտ լուծումներով: Այսպիսով՝ մենեջմենթը կարելի է սահմանել որպես մտածողական կարողությունները, նյութական ու ֆինանսական ռեսուրսները համակենտրոնացնելուց ուղղված գիտություն, արվեստ ու գործունեություն՝ միտված կազմակերպության արդյունավետ և ազդիչ գործունեության նպատակների իրականացմանը:

«Մենեջմենթ» հասկացությանը վերաբերող պարզաբանումները թույլ են տալիս եզրակացնել, որ մենեջմենթի էվոյուցիան արտադրության ոլորտում ման-

կավարժական մենեջմենթի օբյեկտիվ նախադրյալն է: Մանկավարժական մենեջմենթը մանկավարժի կառավարական գործունեության հատուկ տեսակ է լսարանում՝ ուղղված ուսումնական գործընթացի կազմակերպմանը և սովորողների ուսումնաճանաչողական գործունեության ակտիվացմանը, որը սոցիալական նոր պայմաններում ապահովում է կյանքի կողմից առաջադրված պահանջների իրագործմանը միտված անհատի զարգացման նպատակները կենսագործելու գործընթացը:

Ըստ իմաստաբանական բնույթի՝ «մենեջմենթ» տերմինը բազմիմաստ է և ընդգրկում է մարդկային որոշակի գործառույթ և սոցիալական կարգավիճակ, ուսումնական գիտակարգ, գիտական հետազոտության բնագավառ:

Տեղին է և արդիական ուսումնական հաստատության ներքին կարգապահական գործընթացը մենեջմենթի տարրերով համալրելուն ուղղված միտումը: Մենեջմենթը գաղափարապես մշակված է առաջին հերթին բիզնեսը կառավարելու նպատակով, և նրա վերջնական նպատակը շահույթի ստացումն է: Այդ միտումը մեր ուշադրությունը կենտրոնացնում է այն հանգամանքի վրա, որ մենեջմենթի տեսության մեջ ու պրակտիկայում հաջող է մշակված մենեջերի գործունեության վարքագծային կողմը, որն արժանի է հատուկ ուշադրության: Մենեջմենթի իմաստային հենց այս դրույթը խիստ կարևոր է և այն, մեր կարծիքով, կարող է բազմազանեցնել ուսումնական հաստատության ներքին կառավարման գործընթացի բովանդակությունը: Այսպիսի մոտեցման պարագայում «մենեջմենթ» և «կառավարում» հասկացությունները չեն նույնականացվում, այլ տեղի ունի մենեջմենթի նվաճումների ներթափանցում կրթության կառավարման բնագավառ [1]:

Ակնհայտ է, որ «մենեջմենթ», «մանկավարժական մենեջմենթ» հասկացությունները ներկայումս սերտաճած են համաշխարհային քաղաքակրթության պատմության մեջ:

Անցած դարի 20-30-ական թվականներին ԱՄՆ-ում սկսեցին ձևավորվել մանկավարժական մենեջմենթի նախադրյալները, որոնք հետագայում հանգեցրին մենեջմենթի որակական նոր իրավիճակների առաջանալուն: Հարկ է այս ուղղությամբ մատնանշել Հարվարդի համալսարանի ակնառու դերը, որի գիտափորձերն իրենց մակարդակով ու մեթոդական ուղղվածությամբ առաջընթաց փուլում են:

Մարդկանց աշխատանքային գործունեության սոցիալական ու հոգեբանական հայեցակարգը հաշվի առնող կառավարման ռացիոնալացումն ինովացիոն գործունեության գլխավոր ուղին է ինչպես ձեռնարկություններում, այնպես էլ կրթական հիմնարկներում: Այդ ժամանակ էլ շրջանառվող «մարդկային հա-

րաբերությունների» դոկտրինան մեծ թափ հաղորդեց աշխատանքային վարքի մոտիվացման հիմնախնդիրների մշակմանը: Դրանք մենեջմենթի տեսության զարգացման այն նախադրյալներն են, որոնք ժամանակակից պայմաններում կյանքի կոչեցին անհատամետ կրթության հայեցակարգը և մանկավարժական մենեջմենթը:

Կառավարման գիտությունը զարգացել է մի շարք գիտնականների (Ա.Հ. Ադանբեգյան, Գ.Մ. Գվիշիան, Յու. Կոնարժկոկ, Վ. Լազարև, Մ. Ալբերտ, Մ. Վեբեր, Դ. Մաք-Գրեգոր, Ա. Մասլոու, Ա. Մեսկոն, Ֆ. Թեյլոր, Ա. Ֆայոլ և ուրիշներ) կողմից այդ բնագավառում կատարված գիտական ներդրումների շնորհիվ:

Կառավարման տեսության զարգացման գործում մեծ է համաշխարհային պրակտիկայի դերը, որով ձևավորվել և հիմնավորվել են մենեջմենթի ամերիկյան, արևմտաեվրոպական ու ճապոնական տիպերն ու կառավարման գիտական, վարչական և մարդկային հարաբերությունների ուղղված վարքի դիրքորոշմանը միտված ժամանակակից հայեցակարգը:

Ուսումնական գործընթացում սովորողների ուսումնաճանաչողական գործունեությունը կառավարելու գործում «մանկավարժական մենեջմենթ» հասկացության, նրա դերի, գործառույթների գիտականորեն հիմնավորման համար ներկայումս բացահայտ համառոտակի ձևավորված է կառավարման հայեցակարգի էությունը: Դրանով էլ կարելի է հիմնավորված համարել մանկավարժական մենեջմենթի ձևավորման նախադրյալները:

Գիտական կառավարման հայեցակարգի հիմնադիրը Ֆ. Թեյլորն է, որի «Գիտական կառավարման սկզբունքները» աշխատությունը մենեջմենթը որպես գիտություն և ինքնուրույն ուսումնասիրման բնագավառ ճանաչելու հիմքն է: Հեղինակը մենեջմենթը համարում է ճշգրիտ օրենքների, կանոնների վրա հիմնված իրական գիտություն: Կառավարմանը միտված աշխատանքը որոշակի մասնագիտություն է, և կազմակերպությունը շահում է, եթե աշխատողների յուրաքանչյուր խումբ կենտրոնանում է այն մտքի վրա, որ նա այդ գործը հաջողությամբ է կատարում: Ճիշտ է, հեղինակն իր հետազոտություններն ուղղել է արտադրության կառավարման հիմնախնդիրների լուծմանը, սակայն նրա գաղափարների տեսական դրույթներն արդիական են և մանկավարժական մենեջմենթի համար: Ավելորդ չենք համարում շեշտել, որ կազմակերպության ներսում մարդկային ներուժի ակտիվացմանն ուղղված ուղիների որոնումը և անձնակազմի կառավարման հոգեբանական առանձնահատկությունների հաշվառումը ցանկացած կազմակերպության (այդ թվում նաև՝ ուսումնական հաստատության) գործունեության արդյունավետության բարձրացման վճռական գործոններն են:

Գերմանացի սոցիոլոգ Մ.Վեբերը պնդում էր, որ կառավարման համակարգը բոլոր մակարդակներում պետք է հստակորեն կարգավորված լինի: Այս գաղափարը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ միայն սուբյեկտների փոխկապակցված լինելը, մեկ նպատակին հասնելու համուղղվածությունը թույլ կտան սովորողների ուսումնաճանաչողական գործունեության կառավարումն իրականացնելիս հասնել ցանկալի արդյունքների:

Իր «Ընդհանուր և արդյունաբերական վարչարարություն» աշխատությունում ֆրանսիացի տնտեսագետ Ա. Ֆայոլն առաջարկում էր կառավարման կազմակերպչական ռացիոնալացման նոր համակարգ՝ ելնելով «մարդկային ռեսուրսների» տեսակետից, որը հետագայում մեծ տարածում ստացավ ամերիկյան մենեջմենթում: Նա բացահայտեց կառավարման գործընթացի էությունն ու գործառույթները, ինչպես նաև ձևակերպեց վարչարարության մի շարք ընդհանուր սկզբունքներ, որոնք հանդիսացան ցանկացած ձեռնարկության կառավարման զուտ գործնական հիմնախնդիրների հաջող լուծման կարևոր պայմաններ: Նշենք, որ դրանց են վերաբերում աշխատանքի բաժանումը (մեր խնդրի դեպքում ուսուցանողի և սովորողի միջև), մանկավարժական գործընթացի մենեջեր-ի՝ ղեկավարի հեղինակությունը, կարգապահությունը, տնօրինմանն ուղղված գործողությունների միասնականությունը, միտումնավորությունը և դրանց փոխկապակցվածությունը, անհատի շահի ենթակայությունն ընդհանուրի շահերին, գնահատմանն ու պարգևատրման սկզբունքը (դասի ժամանակ արդյունավետ աշխատանքի համար), կենտրոնացումն ու ապակենտրոնացումը (լիազորությունների պատվիրակումը սովորողներին՝ ինքնուրույն գործունեության կազմակերպման հարցերում):

Ներկայումս արդիական է արտադրական (մանկավարժական) գործունեության կազմակերպման արդյունավետության բարձրացումը՝ ի հաշիվ մարդկային ռեսուրսների ակտիվացման: Վարչակազմի, մանկավարժի, սովորողների գործունեության մեջ համագործակցության և ինքնակազմակերպման գաղափարների ներդրումն ապահովում է ուսումնադաստիարակչական գործընթացի դեմոկրատացումը, և դրանով հնարավոր է դառնում ապակենտրոնացնել կառավարման գործառույթները:

Հետևաբար՝ համագործակցությունը ենթադրում է փոխօգնություն գործունեության մասնակիցներին: Մանկավարժության մեջ դա աջակցությունն է սովորողներին գործնական խնդիրներ լուծելու և առաջադրված նպատակին հասնելու գործընթացում: Համագործակցության մանկավարժության հիմքում դրված են հենց այս գաղափարները: Այստեղ գերակշռում են ըստ իրավիճակների, այսինքն՝ կոնկրետ արդյունքներով կառավարչական որոշումներ կայացնելու գործ-

ընթացները: Դա հանգեցնում է կրթական գործընթացի կառավարման և նրա մասնակիցների նկատմամբ առկա մոտեցումների արմատական փոփոխման: Իրավիճակային մոտեցումը ենթադրում է, որ կառավարման տարբեր մեթոդների արդյունավետությունը որոշվում է՝ ելնելով տվյալ իրավիճակից: Քանի որ գոյություն ունեն բազմաթիվ գործոններ ինչպես կազմակերպությունում, այնպես էլ շրջակա միջավայրում, գոյություն չունի նաև կազմակերպության կառավարման լավագույն միակ եղանակ: Կոնկրետ իրավիճակում արդյունավետ է այն մեթոդը, որն առավելագույնս է համապատասխանում տվյալ կազմակերպության շահերին: Օգտվելով իրավիճակային մտածելակերպից՝ մենեջերը կարող է որոշել, թե կոնկրետ որ իրավիճակում որ մեթոդներն ու միջոցներն են նպաստում կազմակերպության նպատակների իրագործմանը:

Կրթական հիմնարկի կառավարման մեջ համակարգված մոտեցում կարող է իրականացվել միայն այն դեպքում, երբ բոլոր օղակները համապատասխանում են զարգացման ժամանակակից պահանջներին: Այդ պարագայում կրթական հիմնարկի զարգացումը ենթադրում է կազմակերպության ողջ կառուցվածքի կատարելագործում, անցում կառավարման հորիզոնական, կորպորատիվ սկզբունքի: Սովորողների ուսումնաճանաչողական գործունեությունը կազմակերպելու և կառավարելու գործընթացի հիմքում դրված է հենց այդ մոտեցումը:

Ակնհայտ է, որ գիտական մենեջմենթը մեզանում դեռևս բավարար զարգացում չի ստացել: Պատճառը օրենսդրական դաշտի անկատարությունն է, մեր բազմամյա տոտալիտար պատմությունը, մեր մտածելակերպն ու հոգեկերտվածքը: Այսպես թե այնպես, մանկավարժական մենեջմենթը՝ որպես մենեջմենթի հատուկ ճյուղ, որն ունի իր յուրահատկություններն ու միայն իրեն հատուկ օրինաչափությունները, հարթում է իր ճանապարհը: Այդ յուրահատկությունները կրթական գործընթացի մենեջերի աշխատանքի առարկայի, արդյունքի, միջոցների և հետևանքի առանձնահատկություններն են: Մենեջերի աշխատանքի արգասիքը մանկավարժական մենեջմենթի օբյեկտի ուսումնառվածության, դաստիարակվածության և զարգացածության մակարդակն է [3]:

Այսպիսով՝ մանկավարժական մենեջմենթը ուսումնադաստիարակչական գործունեության կառավարման սկզբունքների, մեթոդների, կազմակերպչական ձևերի ու տեխնոլոգիական եղանակների համալիր է՝ ուղղված կրթության և դաստիարակության գործընթացի արդյունավետության և որակի բարձրացմանը:

Ցավոք, ուսումնական հաստատություններում այսօր դեռևս մենեջերներ չկան: Կան պաշտոնական վարչական միավորներ՝ ի դեմս տնօրենի (ռեկտորի), նրա տեղակալների ու մանկավարժների (դասախոսների): Սակայն կրթության մեջ տնօրինական-հրամայական հոգեկերտվածքը մենեջերականի փոխելու

հիմնախնդիրն արդիական է: Կրթական հիմնարկի ղեկավարի և մանկավարժի համար այդպիսի փոխակերպումը, մեր կարծիքով, կարելի է իրականացնել որակավորման բարձրացման համակարգում հոգեբանամանկավարժական հատուկ պատրաստում իրականացնելու շրջանակներում:

Կարծում ենք, որ մանկավարժական կադրերի բոլոր մակարդակների համար մենեջմենթի տեսության իմացությունն արդիական է: Դա հնարավորություն կընձեռնի ազգային ավանդույթների, մտածելակերպի, հոգեկերտվածքի, կրթության, օրենսդրական հենքի և այլ գործոնների հաշվառմամբ մանկավարժական մենեջմենթի հիմնահարցը կրթության արդիականացման ծրագրում դասել առաջնայինների շարքը:

Մանկավարժի գործունեության մեջ կառավարչական գործառույթները եղել են և կլինեն, քանի որ դրանցում է մանկավարժական գործընթացի էությունը, որն իրագործվում է կրթության անհատամետ հարացույցի հիման վրա: Ուսումնական գործընթացը մանրամասն մտածված է և կառավարելի: Մանկավարժի պրակտիկ գործունեությունը բավականաչափ լավ է հսկվում: Խոսքն ուսուցչի (դասախոսի) գործունեության մեջ մանկավարժական մենեջմենթի գործառույթի մասին է, նրա աշխատանքի պայմաններում՝ դասարանում (լսարանում), երբ նա իր պրոֆեսիոնալ գործունեության մեջ մշտապես փորձարկում է կրթական գործընթացի կազմակերպմանը վերաբերող նոր մոտեցումները, ուսուցման անհատամետ համակարգի իրականացման նոր տեխնոլոգիաներն ու եղանակները: Մանկավարժական մենեջմենթը, որպես անհատամետ կրթության իրականացման գործնական մեխանիզմ, կապահովի այդ աշխատանքի բարձր արդյունավետությունը: Դա թույլ է տալիս փաստել, որ ուսման որակն ապահովվում է կրթական բուն գործընթացի անմիջական սուբյեկտների մակարդակով ընթացող փոխհամագործակցությամբ: Այսպիսով, կարելի է սահմանել, որ պրոֆեսիոնալ մանկավարժը ղեկավար է (administratqr), որն իրականացնում է լսարանի (դասարանի) կառավարումը (մենեջմենթը):

Կառավարման սկզբունքը ղեկավարումն է: Ղեկավարումն էլ իրագործվում է բուն կառավարման միջոցով: Այդ գործառույթները հանդես են գալիս փոխկապակցված: Կառավարումը կամ ընդգրկում է ղեկավարման գործընթացը, կամ էլ հանգեցնում դրան:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. **Конаржевский Ю.А.** Внутришкольный менеджмент.- М.,1993.- 224с.
2. **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента / Пер. с англ. - М., 1997. - 704с.
3. **Симонов В.П.** Педагогический менеджмент. - М.,1997.

Ր.Տ. ՕՎՏԵՊՅԱՆ, Ս.Ր. ՎԱՐԴԱՆՅԱՆ

МЕНЕДЖМЕНТ. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Обсуждаются вопросы менеджмента деятельности учебных заведений.

Ключевые слова: менеджмент, педагогический менеджмент, управление, организация, руководство.

R.S. HOVSEPYAN, S.R. VARDANYAN

MANAGEMENT. PEDAGOGICAL MANAGEMENT

Issues related to the function of educational institutions are discussed.

Keywords: management, pedagogical management, control, organization, ruling.

ՀՏԴ 005.591.1

Ռ.Ս. ՀՈՎՍԵՓՅԱՆ

**ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐԻ ԵՐԿԱՐԱՏԵՎ ՌԵԺԻՄՆԵՐԻ
ՕՊՏԻՄԱԼԱՑՄԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ԵԼՔԱՅԻՆ
ՏԵՂԵԿՈՒՅԹԻ ՄԱՍԻՆ**

Քննարկվում են տնտեսական համակարգերի երկարատև ռեժիմների օպտիմալացման խնդիրների լուծմանն անհրաժեշտ տեղեկություն և դրա ստացմանը վերաբերող հարցերն ու մոտեցումները:

Առանցքային բաներ. Ելքային տեղեկույթ, նպատակային ֆունկցիայի սպասելի միջին, հավանական-որոշակի, անորոշ, մասնակիորեն անորոշ տեղեկույթներ:

Իր բնույթով տնտեսական համակարգերի երկարատև ռեժիմների օպտիմալացման համար անհրաժեշտ ելքային տեղեկույթը կարելի է բաժանել հետևյալ երեք հիմնական տեսակների.

1) դետերմինացված,

2) հավանական-որոշակի,

3) անորոշ, որին կարելի է դասել նաև, այսպես կոչված, մասնակիորեն անորոշ տեղեկույթը:

Դետերմինացված կոչվում է այն տեղեկույթը, որը տրվում է միանգամայն ճշգրիտ կամ միարժեքորեն: Կապի համակարգերի աշխատանքային ռեժիմների օպտիմալացման դեպքում որպես այդպիսի տեղեկույթ գլխավորապես հանդես են գալիս ձեռնարկությունների արտադրական հզորությունները և դրանց սարքավորումների, կառուցվածքների ֆիզիկա-տեխնիկական տվյալները, ցանցերի սխեմաները, դրանց պարամետրերը և այլն: Շատ դեպքերում որպես դետերմի-