

կազմի ուսուցումներ, եւ դրանցից 84%-ի դեպքում ուսուցումը իրականացրել է կազմակերպության աշխատակիցը, իսկ մնացած դեպքերում դրսից հրավիրված մասնագետը:

Համենայնդեպս շատ կարելու է նաեւ այն հանգամանքը, որ կազմակերպության բոլոր աշխատակիցները ծանոթ լինեն կառավարման մոտեցման սկզբունքներին: Փորձը ցույց է տալիս, որ ղեկավար անձանց եւ կարելուրագույն աշխատակիցների ուսուցումը մեծ արդյունք է տալիս: Բիզնեսի արժեքի կառավարման մոտեցումը հաջողությամբ որդեգրած կազմակերպությունների 62%-ը, իսկ անհաջող որդեգրած կազմակերպությունների 27%-ն անցկացրել են ուսուցումներ իրենց ղեկավար կազմի 75 եւ ավելի տոկոս աշխատակիցների համար: Ինչ վերաբերում է մյուս աշխատակիցներին, ապա աշխատակիցների 25%-ի եւ ավելիի համար ուսուցումներ են կազմակերպել հաջողությամբ որդեգրած կազմակերպությունների 45, իսկ անհաջող որդեգրած կազմակերպությունների 13%-ը:

Բիզնեսի արժեքի կառավարման մոտեցման մեջ վարձատրության համակարգը այնպես է կառուցվում, որ բարձրացվի աշխատակիցների մոտիվացիան՝ ստեղծելու բաժնետիրական արժեք: Բիզնեսի արժեքի կառավարման մոտեցումը հաջողությամբ ներդրած կազմակերպությունները ստորաբաժանումների ղեկավարների վարձատրությունը կապում են բաժնետիրական արժեքի ստեղծման հետ:

Ուսումնասիրությունները վկայում են, որ ինչքան շատ է աշխատակիցների վարձատրությունը փոխկապակցված բաժնետիրական արժեքի ստեղծման հետ, այնքան բարձր է բիզնեսի արժեքի կառավարման մոտեցման ներդրման հաջողության հավանականությունը: Բիզնեսի արժեքի կառավարման մոտեցումը հաջողությամբ ներդրած կազմակերպությունների 53%-ն է, որ այսպիսի վարձատրություն է կիրառում իր 50% եւ ավելի աշխատակիցների համար, իսկ Բիզնեսի արժեքի կառավարման մոտեցումը հաջողությամբ ներդնել չկարողացած կազմակերպությունների ընդամենը 24%-ն է կիրառել այդպիսի վարձատրություն իր 50% եւ ավելի աշխատակիցների համար: Ընդհանուր առմամբ բիզնեսի արժեքի կառավարման տեսանկյունից ավելի կարելու է ոչ այնքան վարձատրության չափը, այլ դրա կառուցվածքը:

Այսպիսով, ընդհանրական առումով նշենք, որ մտածելակերպի փոփոխությունը հանդիսանում է լուրջ մարտահրավեր հայաստանյան բիզնես հանրության համար, եւ այն կազմակերպությունները, որոնք առաջինը կընդունեն այդ մարտահրավերն ու կսկսեն մշակել համապատասխան մոտեցումներ, կստանան Եակնան մրցակցային առավելություններ:

Ներկայացվել է 17.02.2016թ.  
Ընդունվել է տպագրության 29.02.2016թ.

1. <https://nasdaqomx.am/am/instruments.htm>:  
Վերջին այցը 28.03.2015

### Օգտագործված գրականություն

- COPELAND T.E., KOLLER T.M., MURRIN J. Valuation, Measuring and managing the value of companies, Third Edition, New York, John Wiley & Sons, pp. 550. 2000.
- <https://nasdaqomx.am/am/instruments.htm>

### Բանալի բառեր՝

ուսումնասկան գործընթաց, մանկավարժության մեթոդներ, կրթական ձեւեր, մասնագետների պատրաստում, անձնակազմի կառավարում, ստեղծագործական ունակություն, պատասխանատվություն:

Զանի դեմ աշխատում եւ սեփական կրթության վրա՝  
իրավունք ունեն կրթել ուրիշներին  
**Ա. Դիստերվերդ**

«Ուղեցույց գերմանացի ուսուցիչների կրթության», 1835թ.

«Բիզնեսի գարգացումը ցույց է տալիս, որ լավ մեներենների պահանջարկն աճում է ավելի արագ, քան նրանց պատրաստման հնարավորությունները»:

**Պ. Դրուկեր**

«Մենեջմենթի հիմունքներ» դասընթացի դասավանդման հիմնական նպատակն է՝ ուսանողին, եւ հետեւաբար ապագա մասնագետին, «զինել» գիտելիքներով կառավարման ոլորտում, որը ցանկացած կազմակերպության արդյունավետ գործունեության հիմքն է: Եվ այսպես, երբ գիտնականները փորձում էին հասնել «մենեջմենթ» տերմինի ստուգաբանության ու ծագմանը, ապա սկզբում նմանօրինակը հնարավոր չէր գտնել, իսկ մարդ կառավարելու արվեստն անվանում էին «դեմագոգիա» (demos՝ ժողովուրդ, ago՝ վարել): Հին Հունաստանի ժողովրդավարության ծաղկման ժամանակաշրջանը պահանջում էր կառավարման հատուկ ոճ՝ խոսքի միջոցով իրենց հետեւից տանել մարդկանց զանգվածներ, իսկ երբ փոխվում է բառի նախածանցը, ստանում ենք նոր բառ «paidagogeo»՝ մանկավարժություն, որը կրթելու եւ դաստիարակելու արվեստն է եւ որը հունարեն նշանակում էր ոչ միայն «դաստիարակել», «կրթել», այլեւ «կառավարել», «կազմակերպել»: Հին Հունաստանում ի սկզբանե մանկավարժ էին անվանում ստրուկներին, որոնք երեխաներին ուղեկցում էին դպրոց: Հետագայում մանկավարժ սկսեցին անվանել մարդկանց, որոնք զբաղվում էին երեխաների կրթությամբ եւ դաստիարակությամբ: Այնուհետ, ավելի ուշ այդ բառը ստացավ լրացուցիչ իմաստ՝ «առաջնորդ», «ղեկավար»: Բանն այն է, որ ղեկավարի իբրեւ դաստիարակի մասին խոսում էին ոչ միայն անտիկ ժամանակաշրջանում, այլ նաեւ XIX-XXդդ., երբ բազմաթիվ գիտնականներ դիտարկում էին ենթակայություն իբրեւ երեխաների, ղեկավարներին՝ հայրերի եւ դաստիարակների: Հայտնի է նաեւ, որ կառավարման բավականին տարածված պատերախտական ոճը բառացի նշանակում է «հոր պես հոգատար»<sup>1</sup>: Հետեւաբար՝ ծանոթացնելով ուսանողին այս հիմնական գաղափարի հետ, որ դրված է մենեջմենթի հիմքում, դասավանդման ողջ ընթացքը պետք է կառուցվի հենց այդ հիմնական դրույթի շուրջ:

Եվ այսպես, փորձենք դիտարկել մենեջմենթի կարելուրագույն ուղղություններից մեկը՝ անձնակազմի կառավարումը: Դասավանդման նպատակը հետեւյալն է՝ նախ՝ ուսանողը պետք է *իմանա* կառավարման հիմնական մեթոդները, իսկ հետո *կարողանա* հետագայում կիրառել դրանք կազմակերպությունում: Դրված նպատակին հասնելու համար պետք է լուծվեն հետեւյալ խնդիրները՝ «թարմացնել» հիշողության մեջ եւ լրացնել գիտելիքները կազմակերպության վերաբերյալ, պատկերացում կազմել կազմակերպության գործունեության բարդության մասին՝ միջանձնային հարաբերությունների տեսակետից, բացահայտել անձնակազմի կառավարման հիմնական մեթոդների՝ վարչարարական, տնտեսական, սոցիալ-

հոգեբանական, եությունը? Բացի դրանից, անհրաժեշտ է շեշտել այն միտքը, որ կառավարման գործընթացում շատ կարևոր է, որ աշխատանքը լինի արդյունավետ, իսկ աշխատողը՝ կողմնորոշված դեպի ձեռքբերումներ<sup>3</sup>: Մեր նպատակն է ուսանողների գիտակցությանը հասցնել այն գաղափարը, որ նախ, անհատի ոչ միայն պրոֆեսիոնալ, այլև ընդհանուր զարգացման համար չափազանց կարևոր է անընդհատ ուսուցումն ու կրթությունը, իսկ ինչ վերաբերում է միջանձնային և հարաբերություններին, ապա առաջնայնությունը պետք է տրվի սոցիալ-հոգեբանական մեթոդի հիմքում ընկած սկզբունքներին, դրանով իսկ մենք ոչ միայն կհասնենք մեր դասավանդման առջեւ դրված նպատակին, այլև կապահովենք կապը կրթության եւ դաստիարակության միջև:

Ի դեպ, թե մանկավարժության, թե մենեջմենթի մեջ շատ է կարևորվում խոսքը, հետևաբար մեր օրինակով պետք է ապացուցենք, թե որքան կարևոր է մենեջերի խոսքի ուժն ու հստակությունը, իսկ լավ պատրաստված, գեղեցիկ լեզվով կարողացված դասախոսությունը՝ նաեւ կրթության ուժեղ միջոց է: Մենեջմենթի եւ մանկավարժության մյուս նմանությունը հետևյալն է. երբ մենք խոսում ենք կազմակերպության պլանի պարզության մասին միանգամից մտքում պատկերացնում ենք բարդ մանկավարժական խնդիր՝ «շարադրման պարզությունը», որին կարելի է հասնել ինչպես խոսքի հստակության եւ արտահայտչության, այնպես էլ դասավանդման ընթացքում իրազնություն եւ հաջորդականության սկզբունքների կիրառման, կյուբի համակարգված եւ հստակ յուրացման շնորհիվ: Գետեբար, ուսուցման մեթոդներից եւ սկզբունքներից շատ բան է կախված, սակայն հատուկ ուշադրության է արժանի իրազնման սկզբունքը, որը Յան Կոմենսկին<sup>4</sup> անվանում էր ուսուցման «ոսկե կանոն»: Մեր դեպքում դա կարող է լինել անծնակազմի հետ կապված եւ մեր կողմից ստեղծված մի իրավիճակ, որը պետք է լուծվի ուսումնասիրվող մեթոդների օգնությամբ: Եվ երբ բացատրվում է կյուբը, անհրաժեշտ է հնարավորինս շատ դիմել «ոսկե կանոնին», փորձելով պատկերել ասվածը սխեմատիկ կերպով, ինչը ոչ միայն հեշտացնում է յուրացումը, այլև ուսանողի մոտ զարգացնում վերլուծական միտք եւ ստեղծագործական մոտեցում ապագա խնդիրների լուծմանը:

Նախ, դասավանդման պլանը, այսինքն՝ այն ճանապարհը, որով մենք ընթանալու ենք, պետք է հայտնի լինի ուսանողին, երկրորդ, նոր կյուբը բացատրելուց առաջ անհրաժեշտ է իրականացնել ընդհանուր հարցում-քննարկում, ստուգելու համար մնացորդային գիտելիքները, միաժամանակ ծանոթացնելով հիմնահարցի եությունը: Դրանով իսկ լուծվում է երկու խնդիր. նախ, լսարանը պատրաստ է նոր կյուբին պարզից՝ բարդ եւ

հայտնիից՝ անհայտ սկզբունքով, սովորելով գտնել այսպես կոչված «կապերը» անցած կյուբի հետ, իսկ գտնելով դրանք, հասկանում, որ պատասխաններն ավելի հիմնավորված են: Այսպիսով, ուսանողի մոտ ձեւավորվում են գիտական մտածելակերպ, առավել եւս, որ մենք հետևում ենք նրա կողմից կիրառվող տերմինաբանությանը, եւ բանավեճի հիմքերը: Երկրորդ, այս սկզբունքը նման է նաեւ մտքի քարտեզին (անգլ.՝ mind map), որը մշակվել է հոգեբան Տոնի Բյուզենի կողմից եւ որն այժմ լայնորեն կիրառվում է բոլոր ասպարեզներում եւ իրենից ներկայացնում է ծառակերպ ճյուղավորված գծանկար, կազմված բառերից, գաղափարներից, խնդիրներից, որոնք ճյուղերով կապված են կենտրոնական գաղափարին: Այս մտքերի քարտեզը դիտարկվում է որպես անհատական գիտելիքների կառավարման գործիքներից մեկը եւ որն ապագայում հնարավորություն է տալիս պատրաստված մասնակցել «մտավոր գրոհներին»:

Եթե մեր դրված հարցերին պատասխանել է լսարանի զգալի մասը, ապա շարունակում ենք, իսկ եթե ոչ՝ պետք է կրկին անդրադառնանք դրանց, քանի որ հակառակ դեպքում հաջորդ կյուբը նույնպես կառաջացնի հարցեր, այսինքն՝ յուրաքանչյուր դասին կիրառում ենք իրավիճակային մոտեցում, որը շատ է ընդունված նաեւ կառավարման մեջ եւ որի շնորհիվ նաեւ ոչ մի դասախոսություն նման չէ մյուսին: Սակայն բոլոր դասախոսությունները նման են միմյանց՝ իրենց համակարգվածությամբ, երբ նոր դրույթները, անծանոթ տերմինները պետք է հենվեն ուսանողների մոտ եղած գիտելիքների-«հիմքերի» վրա: Ուսուցման ընթացքում դասախոսը, նախ եւ առաջ, մոբիլիզացնում է ուսանողի մոտ հիշելու իմաստային ձեւը եւ հիշողության բոլոր տեսակները: Կյուբի շարադրման հստակ, տրամաբանորեն հիմնավորված համակարգը, գլխավոր եւ եակական գաղափարների առաջին պլան մղելը, բարդ կյուբի մանրամասն բացատրությունը նպաստում են ունկնդիրների մոտ իմաստային կապերի ստեղծմանը: Անդրադարձն արդեն անցած կյուբի որոշ առավել եակական պահերին ստիպում է ուսանողներին կրկնել անցածը եւ ամրապնդել այն, դրանով իսկ՝ հիշել ցանկացած գաղափար, հասկացություն կամ խնդիր՝ տրամաբանորեն, այլ ոչ մեխանիկորեն:

Տվյալ ուղին լավ յուրացրածից (ինչի պատճառով էլ այն դարձել է պարզ) դեպի նորն ու բարդը այդքան էլ հեշտ չէ, եւ որքան շատ աշխատանք է ներդրած դրա մեջ, այդքան ավելի բարձր են կատարված աշխատանքի արդյունքները: Ի դեպ, կրկին կարևորագույն սկզբունք, որը դասախոսի օգնությամբ պետք է լավ յուրացնեն ուսանողներն ապագայի համար: Ծարժվելով առաջ այս սկզբունքով, դասախոսը ստիպում է ուսանողին աշխատել բարձր մտավոր ակտիվությամբ, իսկ դասախոսն էլ իր

ՀՏԴ 005

## ՄԵՆԵՋՄԵՆԹԻ ՀԻՄՈՒՆԵՆԵՐԻ ԴԱՍԱՎԱՆԴՄԱՆ ՄՈՏԵՃՈՒՄՆԵՐԻ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

**Ամալյա  
ԳԱԼՍՅԱՆ**  
Տնտեսագիտության  
թեկնածու,  
դոցենտ



հերթին՝ համոզված պետք է լինի, որ անցած կյուրը յուրացված է, դրանով իսկ ապահովում է ուսուցման հաջողությունը: Ինչպես գրում էր գերմանացի մեծ մանկավարժ Ա. Դիստերվերդը. «Միշտ պետք է հիշենք սասցվածքը. «Դանդաղ շտապիր» են համառորեն կանգ առնենք ուսուցման այն հիմքերի եւ բաժինների վրա, որոնք ամրապնդում են ապագա գիտելիքը: Այդպիսով աշակերտը ձեռք է բերում անկաշկանդություն եւ ազատություն գիտության եւ քո մատուցած առարկայի նկատմամբ: Հակառակ դեպքում, նա դժվարությամբ կշարժվի առաջ, տանջելով եւ ինքն իրեն, եւ ձեզ»<sup>5</sup>: Դրա հետ մեկտեղ, անհրաժեշտ է խուսափել կյուրի չափազանց մանրամասն ներկայացնելուց, քանի որ դա էլ իր հերթին հնարավորություն է տալիս ուսանողին ինքնուրույն լրացուցիչ մշակել այն: Դասախոսության ողջ ընթացքում ուսանողը պետք է զգա, որ գտնվում է հետաքրքիր գիտական կյուրի տիրապետման խիստ տրամաբանական ընթացքում, ընդ որում, մեր նպատակն է՝ ակտիվացնել մտածողության գործընթացները, վերլուծելով եւ համարդելով կյուրը, օգտվելով համեմատություններից, դասակարգումներից ու համակարգումներից, հետետողականորեն մշակելով պատկերացումների եւ հասկացությունների շարքը: Դրանով իսկ դասախոսը ոչ միայն տալիս է ուսանողին գիտելիքների որոշակի համակարգ, այլեւ սովորեցնում է մտածել գիտականորեն, տրամաբանորեն, հիմնավորված:

Մեր դասախոսությունը պետք է լինի չափավորված եւ ռիթմիկ՝ ամեն 10-15 րոպեն մեկ անցում կատարվի ակտիվ ընդմիջման, կամ կառուցել դասախոսությունը դեղուկցիայի սկզբունքի հիման վրա, այսինքն՝ բացատրելով ընդհանուր սկզբունքները եւ նախապես ձեւակերպելով իրավիճակը, դրանով իսկ տեղի կունենա լսարանի ակտիվացում, իսկ դասախոսությունը կստանա ինտերակտիվ բնույթ: Սակայն այստեղ ծագում է ամենաբարդ խնդիրներից մեկը՝ թե՛ մենեշմենթում, թե՛ մանկավարժության մեջ, մասնավորապես, թույլ չտալ, որ ոչ ձեւական իրավիճակը իշխի ձեւականին: Եվ ուրեմն՝ ինչի համար են այդ փոքրիկ ընդմիջումները: Նախ, դասախոսության ընթացքում տեղի են ունենում այնպիսի հոգեբանական գործընթացներ, ինչպիսիք ընկալումն է, գիտակցումը, ըմբռնումը եւ իմաստավորումը, որոնց լիարժեք իրականացման համար անհրաժեշտ է ժամանակ առ ժամանակ փոխել կամավոր եւ ակամա ուշադրությունը<sup>6</sup>: Դասախոսի հմտությունը՝ ուսանողների ուշադրության բոլոր առանձնահատկություններից օգտվելու հնարավորությունն է, մասնավորապես, նա շարժելով հետաքրքրությունը, ակտիվացնում եւ հեշտացնում է ուսանողի կամավոր ուշադրությունը: Դա առավել կարեւոր է, քանի որ անհնար է մանկավարժորեն ոչ նպատակահարմար՝ ուղղել ուսանողների ուշադրությունը միայն հետաքրքրաշարժ գաղափարների վրա: Փորձառու մանկավարժները հմտորեն օգտվում են նաեւ հանպատրաստից հանդես գալ անսպասելի, հետաքրքիր տեղեկություններով, խոսքի յուրահատուկ դարձվածքներով եւ անգամ ձայնի ելեւէջներով, իսկ արդյունքում՝ դասի սկզբում գրաված ակամա ուշադրությունը հեշտությամբ փոխվում է կամավորի: Միաժամանակ, հոգնածության պահին լսարանի «լիցքաթափման» ժամանակ տեղի է ունենում «բարդ» կամավոր ուշադրության փոխակերպում դրա համեմատաբար թեթեւ ըմբռնելի ձեւի: Այնուհետ, համաձայն Աբրահամ Մապուոի «պահանջմունքների հիերարխիայի»<sup>7</sup>, անձի բարձրագույն պահանջմունքն է ինքնարտահայտումը, հետեւաբար, ինչպես մենեջերը, այնպես էլ դասախոսը, պետք է հաշվի առնի իր ուսանողների այդ պահանջմունքը:

Հետեւաբար՝ անկախ նրանից, մենք ընձեռում ենք նրանց այդ հնարավորությունը, թե ոչ, այնուամենայնիվ արտահայտվելու, ինքնարտահայտվելու պահանջմունքը գոյություն ունի, քանի որ հենց դրան էլ միտված են հոգեբանամանկավարժական ըմբռնումները: Եվ վերջապես, դրանք հնարավորություն են տալիս վերահսկել կյուրի ընկալման աստիճանը գննության մեթոդի միջոցով, որի ընթացքում, հետեւելով կրթության, զարգացման եւ դաստիարակության միասնության կարեւորա-

գույն օրինաչափությանը, մենք պետք է ձեւավորենք թե՛ գիտական քննարկման մշակույթը նրանց մոտ, թե՛ միաժամանակ, վերաբերմունքը միմիանց հանդեպ, դրանով իսկ ամրապնդելով անձնակազմի կառավարման ձեւերը: Քննարկումների ընթացքում մեր նպատակն է նաեւ համեմատաբար պասիվ ուսանողների ակտիացումը, եւ շատ հաճախ «կանխավճարային գովասանքի» կառավարչական մեթոդը, փոխակերպված մանկավարժության մեջ, տալիս է դրական արդյունքներ: Դասախոսության կյուրի այնքան սերտ է կապված մեր առօրյայի հետ, որ ուսանողների առաջարկած օրինակներն ու իրավիճակները կարող են բազմաթիվ լինել, իսկ մեր նպատակն է պահպանել ձեւական եւ ոչ ձեւական կազմակերպությունների եւ իրավիճակների ճիշտ համակցումը, օրինակ ծառայելով հենց իրենց համար: Ընդհանրապես, դասախոսությունների արդյունավետությունն ուսումնական գործընթացում ապահովվում է մի շարք կարեւորագույն գործոններով: Նախ, մատչելիություն, շնորհիվ կենդանի բանավոր խոսքի, որի հմտորեն օգտագործման պայմաններում՝ որոշակիորեն նկատելի շեշտադրումներ, ճիշտ կազմակերպված ընդմիջումներ եւ մի շարք այլ գործընթացներ, հնարավոր է հստակ առանձնացնել հիմնականը, էականը, ազդելով լսարանի վրա եւ ստիպելով «զգալ» դասախոսությունը: Երկրորդ, դաստիարակչական դերը, լսարանի վրա անմիջական ազդեցության շնորհիվ, հատկապես ապագա մենեջերների պատրաստման ընթացքում: Երրորդ, ճկունությունը դեպի բովանդակության որոշ տարբերակումը, կախված ունկնդիրների մակարդակից կամ այլ հանգամանքներից: Չորրորդ, գիտության նորարարություններին անընդհատ ծանոթացնելու հնարավորությունը, ինչպես նաեւ ունկնդիրների առավել լայն, համեմատաբար սափազանդման այլ ձեւերի հետ, ընդգրկումը եւ կարճ ժամանակահատվածում մշակվող կյուրի մեծ ծավալը:

Պարզ է, որ դասախոսության ընթացքում ծագում են օբյեկտիվ բարդություններ: Նախ, որքան էլ փորձենք մի քանի անգամ շեշտադրել կարեւորագույնը, այնուհանդերձ խոսքերն ընթանում են ուսանողի մտահորիզոնում, այն էլ՝ արագ ալիքով: Ուստի՝ այդ պատճառով էլ հաճախ կյուրը կարող է ընկալվել ոչ ամբողջությամբ եւ լիարժեք: Երկրորդ, հաճախ դժվար է, ի տարբերություն սեմինար-պարապմունքի, որոշել բոլոր ունկնդիրների ուշադրության եւ կյուրի ընկալման աստիճանը, քանի որ սահմանափակ է նաեւ ժամանակը, որը կարող է տրամադրվել յուրաքանչյուրի «ինքնարտահայտման պահանջմունքի» բավարարմանը: Եվ, վերջապես, հեշտ չէ հարմարեցնել կյուրի շարադրանքը յուրաքանչյուրի հնարավորություններին: Այնուամենայնիվ, բոլոր վերոհիշյալ բարդությունները որոշ չափով հաղթահարելի են, եւ յուրաքանչյուր դասախոս պետք է կարողանա առավելագույն օգտագործել դասախոսության դրական կողմերը, նվազագույնի հասցնելով բացասականները:

Ուսուցման ընթացքում մեր նպատակն է ոչ միայն գիտելիքներ տալ ուսանողին, այլեւ կատարելագործել իրենց միտքը, ձեւավորելով հետեյալ հիմնական որակները. նախ, բովանդակությունը եւ կյուրի մատուցման խորությունը, որոնք հարստացնում են այն, բացառելով մակերեսայնությունը, երկրորդ, հիմնավորվածությունը, որի շնորհիվ ապագա մասնագետը հմտանում է տրամաբանված քննարկումների եւ վերլուծությունների մեջ: Երրորդ, ինքնուրույնությունը, նախաձեռնությունն ու ճկունությունը, երբ անհատն իր առջեւ դնում է ինչ-որիստեղծ միտքում դրանք լուծման ուղիները, խուսափելով պատրաստի սխեմաներով լուծումներից: Քանի որ բարձրագույն կրթություն ունեցող մասնագետը պետք է գտնի ծագող մասնագիտական խնդիրների լուծումներ, քանի որ բուհական կրթության ընթացքում ստեղծագործական որակների կայացումը՝ ընդհանուր մասնագիտական պատրաստվածության կողմերից մեկն է՝ Եվ վերջապես, մտքի արագությունը, ի տարբերություն շտապողականության, քանի որ ճիշտ միտքը ծագում է միայն հստակ լեզվամտածողության պայմաններում, եւ հենց դասախոսին է վերապահված զարգացնել ուսանողների

խոսքը, սովորեցնել նրանց տրամաբանված, գրագետ եւ ճիշտ մտածել, որն էլ իրենց լավ ապագայի գրավականն է:

Սակայն ուսուցման ընթացքում մենք կիրառում ենք դասավանդման այնպիսի կարելու ձեւ, ինչպիսին սեմինար պարապմունքներն են, որոնք ապահովում են տեսության եւ պրակտիկայի կապը, ինչպես նաեւ ամրապնդում ստացված գիտելիքները: Անհրաժեշտ է մշտապես հիշել, որ յուրաքանչյուր ուսանող յուրովի է ընկալում եւ գիտակցում դասախոսը խոսքերն ու դասագրքի կյոթը, որը կարող է որոշ խնդիրներ առաջացնել ապագա կյոթի ընկալման եւ յուրացման ընթացքում: Այդ պատճառով էլ անցած թեմայի դրոյթների մշտական ստուգումն ու վերահսկումը՝ ուսուցման պարտադիր պայմանն է: Հենց այս պարապմունքները մեզ հնարավորություն են ընձեռում շտկել վերոհիշյալ այն խնդիրները, որոնք կարող են ծագել եւ հաճախ ծագում են դասախոսությունների ընթացքում, քանի որ սեմինար պարապմունքի ժամանակ ուսանողին տրվում է արտահայտվելու, ինչպես նաեւ հնչած հնարավոր քննադատությանը հստակ պատասխանելու եւ տրամաբանելու ավելի մեծ հնարավորություն: Իսկ ապագա մենեջերներին՝ նախ, իրենց խոսքի, գեկույցի, ընթացքում գրագետ եւ արագ անցնել մի հիմնախնդրից մյուսին, ձեւավորելով ապագա ղեկավարի մոտ գործնական խորհրդակցությունների վարման բնավորության գծեր եւ հմտություններ: Երկրորդ, ներկայացնել ավելի շատ իրավիճակներ եւ տալ դրանց համակողմանի լուծման օրինակներ անձնակազմի կառավարման մեթոդների կիրառմամբ: Այսպիսով՝ սեմինար պարապմունքի ընթացքում ստուգվում է ուսանողների կողմից դասախոսությունների ժամանակ բարձրացված հարցերի ընկալման որակն ու աստիճանը, բացահայտվում, թե ինչպես է յուրաքանչյուր ուսանող ինքնուրույն աշխատում եւ որի հիման վրա էլ լրացվում են դասընթացի տեսական մասի պարզ երեւացող բացթողումները: Սեմինարի ընթացքում դասախոսը նաեւ բացահայտում եւ սերմանում է ուսանողի ստեղծագործ ունակություններն ու հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ են նրան կազմակերպություններում եւ գիտական հետազոտություններում:

Կառավարչական գործունեությունն արդի պայմաններում կազմակերպության գործունեության եւ կայուն զարգացման կարելուրագույն գործոն է, հետեւաբար, մենեջմենթի կարողությունը արագ վերակառուցվելն է շուկայի պահանջներին համընթաց: Հայտնի է, որ գիտելիքի կառավարումը եւ կազմակերպությունում անընդհատ ուսուցումը՝ կորպորատիվ մենեջմենթի առանցքային հարցերից են, քանի որ գիտելիքները դառնում են ապագա կազմակերպության կառավարման հիմնական աղբյուր, իսկ առաջատար կազմակերպություններն էլ ստիպված կլինեն սեւեռել իրենց ուշադրությունը բարձրորակ գիտելիքի օգտագործման եւ կիրառման վրա: Եվ հենց բուհում, մասնագիտական կրթության ընթացքում են դրվում ապագա մասնագետի ինքնակրթության հիմքերը:

Այսպիսով, կիրառելով ուսուցման վերոհիշյալ հիմնական սկզբունքներն ու մեխանիզմները, ապագա ղեկավարը դեռ ուսման ընթացքում կարող է դասախոսների ղեկավարության ներքո պատրաստել իրեն ակտիվ մասնագիտական գործունեությանը, զարգացնել իրենց ստեղծագործական ընդունակությունները, հմտությունները, կարողությունները բարձրագույն կրթության բոլոր ձեւերի զինանոցի օգնությամբ՝ սեմինար պարապմունքների մասնակցության, արտադրական իրավիճակների վերլուծության, վերջիններիս քննարկման, ինչպես նաեւ ուսումնական առաջադրանքների ինքնուրույն կատարման ժամանակ:

Ներկայացվել է 15.01.2016թ.  
 Ընդունվել է տպագրության 29.02.2016թ.

1. Кравченко А.И., История менеджмента, М., 2005, с. 9-13.
2. Кабушкин Н.И., Основы менеджмента, М., 2009, с. 92-112; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М., 1997, с. 402-418.
3. Друкер П., Макьярелло Дж.А., Менеджмент, М., СПб, Киев, 2010, с. 267-280.
4. Ян Амос Коменский, Великая дидактика, М. 1938 [http://makarenko-museum.ru/Classics/Komensky/Komensky\\_Yan\\_Amos\\_Velikaya\\_didakt.pdf](http://makarenko-museum.ru/Classics/Komensky/Komensky_Yan_Amos_Velikaya_didakt.pdf)
5. Диестерверг А., Избранные педагогические сочинения, М. 1956. [http://makarenko-museum.narod.ru/Classics/Diesterweg/Diesterweg\\_Rukov\\_k\\_obraz\\_nem\\_uchitel.htm](http://makarenko-museum.narod.ru/Classics/Diesterweg/Diesterweg_Rukov_k_obraz_nem_uchitel.htm)
6. [http://www.psychologist.ru/dictionary\\_of\\_terms/index.htm?id=293](http://www.psychologist.ru/dictionary_of_terms/index.htm?id=293)
7. McLeod S.A. Maslow's, Hierarchy of Needs, 2014. [www.simplypsychology.org/maslow.html](http://www.simplypsychology.org/maslow.html)
8. Фокин Ю.Г., Преподавание и воспитание в высшей школе: Методология, цели и содержание, творчество, М., 2002. [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Pedagog/fokin/05.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Pedagog/fokin/05.php)