

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
ფსიქოლოგიისა და განათლების მეცნიერებათა ფაკულტეტის  
განათლების მეცნიერებათა დეპარტამენტი

## აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავების ძირითადი პრინციპები

მაკა კორძაძე

ნაშრომი წარდგენილი განათლების მეცნიერებების დოქტორის  
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:  
პედაგოგიკის მეცნიერებათა დოქტორი  
პროფესორი ქეთევან ჭკუასელი



თბილისი

2015

**თავი I**

**აკადემიური პერსონალის საქმიანობა და დატვირთვის სქემები -----14**

1.1 უმაღლესი განათლების სახელმწიფო რეგულირების ძირითადი მოდელები და აკადემიური პერსონალის საქმიანობაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურები .....14

1.2 აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავების სახელმძღვანელო პრინციპები.....37

1.3 ტენუირებული პროფესორის სტატუსის მნიშვნელობა და მისი ძირითადი მახასიათებლები.....69

1.4 შესწავლილი ლიტერატურის ანალიზი და კვლევის დაგეგმვა.....82

**თავი I I**

**საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების კვლევა -----91**

2.1 კვლევის პირველი ეტაპი - საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების შემადგენელი ძირითადი კომპონენტებისა და მათზე დატვირთვის საათობრივი განაწილების კვლევა.....91

2.1.1 კვლევის ზოგადი აღწერა.....91

2.1.2 კვლევის დიზაინი.....92

2.1.3 კვლევის მეთოდი.....92

2.1.4 აკადემიური პერსონალის დატვირთვის მოქმედი სქემების კვლევის შედეგები და მათი ანალიზი.....92

2.1.5 პრობლემის იდენტიფიცირება.....116

2.2 კვლევის მეორე ეტაპი: ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის გამოკითხვა /ანკეტირება დატვირთვის არსებული სქემების შესახებ .....	121
2.2.1 კვლევის ზოგადი აღწერა .....	121
2.2.2 კვლევის დიზაინი .....	121
2.2.3 ნიმუშის შერჩევა .....	122
2.2.4 მონაცემთა ანალიზი .....	123
2.2.5 კვლევის შედეგები .....	123
2.2.6 დახურულ კითხვებზე პასუხების ანალიზი .....	135
2.2.7 ღია კითხვებზე პასუხების ანალიზი.....	139
2.3 კვლევის მესამე ეტაპი – ინტერვიუები ტენიურებული პროფესორის სტატუსის მნიშვნელობის შესწავლის მიზნით.....	145
2.3.1 კვლევის ზოგადი აღწერა .....	145
2.3.2 კვლევის დიზაინი და მეთოდი.....	146
2.3.3 ინტერვიუ .....	146
2.3.4 ინტერვიუების შედეგების ანალიზი .....	154
2.4 კვლევის მეოთხე ეტაპი: თეორიული მასალის შეპირისპირება კვლევის პრაქტიკულ შედეგებთან.....	155
რეკომენდაციები.....	172
ლიტერატურა .....	186
დანართები.....	192

## შესავალი

**ნაშრომის კონცეფცია** - უმაღლესი განათლების მიმართ გაზრდილმა მოთხოვნებმა და სტუდენტთა რაოდენობის მნიშვნელოვანმა მატებამ მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფისთვის უფრო მკაცრი მარეგულირებელი მექანიზმების ამოქმედების საჭიროება გამოავლინა. ერთ-ერთი ასეთი მნიშვნელოვანი მარეგულირებელი მექანიზმია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ეფექტიანი მართვა. ეფექტიანი მართვის აუცილებელ კომპონენტს კი მისი აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო და პედაგოგიური პოტენციალის მაქსიმალურად ეფექტიანი გამოყენება წარმოადგენს. თუ იმასაც გავითვალისწინებთ, რომ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების დაფინანსების უდიდესი ნაწილი აკადემიური პერსონალის ანაზღაურებაზე იხარჯება, ბუნებრივია, აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის მექანიზმების შემუშავება, არსებული პრობლემების გამოვლენა და მათი გადაჭრის გზების შეთავაზება, მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ მოწოდებული განათლების ხარისხის ამაღლებას, ასევე სახელმწიფო ფინანსების უკეთ განკარგვას.

რა მექანიზმები უნდა შემუშავდეს ამ ეფექტიანობის გასაზრდელად, რა თანამედროვე მეთოდები შეიძლება იქნას ამისთვის გამოყენებული, რა პრაქტიკაა დანერგილი ამ მხრივ განვითარებულ ქვეყნებში, სადაც განათლებისა და მეცნიერების დონე ძალიან მაღალია? ერთ-ერთი ასეთი მნიშვნელოვანი ქმედითი მექანიზმია აკადემიური პერსონალის ნაყოფიერი საქმიანობისა და კარიერული წინსვლისთვის მაქსიმალურად ხელისშემწყობი პირობების შექმნა, რაც შეიძლება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ეფექტიანი და რაციონალური სქემის შემუშავებით, ასევე ტენუირებული პროფესორის სტატუსის შემოღებით იქნას მიღწეული.

**პრობლემის დასმა** - უმაღლესი განათლების სფეროში ბოლო ათწლეულში განხორციელებულმა რეფორმებმა, საქართველოს ჩართვამ ბოლონიის პროცესში,

შიდა და გარე შეფასების სისტემების შემოღებამ, ხარისხის უზრუნველყოფის ისეთი მექანიზმების ამოქმედებამ, როგორცაა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაცია და საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაცია, ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები. ამავე დროს მკვეთრად გაიზარდა კონკურენცია ამ დაწესებულებებს შორის "შიდა ბაზარზე". გამოწვევების საპასუხოდ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების წინაშე დადგა ამოცანა დახვეწონ განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები, ახალი მეთოდები და მიდგომები შეიმუშავონ ამისთვის. ამ პროცესში ბევრი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება აქცენტს სრულიად საფუძვლიანად აკეთებს საუკეთესო პედაგოგიური კადრების მოზიდვაზე, შესაბამისად, მათ უნდა ჰქონდეთ ამ კადრების შერჩევისა და მოზიდვის და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ამ კადრების რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანი გამოყენების, მათი საქმიანობის მოტივაციის შენარჩუნებისა და გაზრდის ქმედითი მექანიზმები.

რა უნდა გაკეთდეს, რათა უზრუნველყოფილი იყოს აკადემიური პერსონალის რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანი გამოყენება, მის მიერ მოვალეობების მაქსიმალურად ხარისხიანად შესრულება და, ამავე დროს, პროფესიული განვითარება? ამისათვის საჭირო და აუცილებელია პროფესორის ყოველდღიური საქმიანობის, პროფესიული ზრდისა და კარიერული წინსვლისთვის სათანადო პირობების შექმნა, რაშიც აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სამართლიანი და ეფექტიანი განაწილების სქემების შემუშავებაც მოიაზრება. ამასთან, ვინაიდან აკადემიური პერსონალის საქმიანობა სხვა პროფესიების წარმომადგენლების საქმიანობებთან შედარებით ერთ-ერთი ყველაზე კომპლექსური და მრავალკომპონენტურია, აუცილებელია ზემოაღნიშნულ დატვირთვის განაწილების სქემებში გათვალისწინებული იყოს ეს ფაქტორი და არცერთი კომპონენტი საქმიანობისა, რასაც აკადემიური პერსონალი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიზნების მისაღწევად ასრულებს, არ იყოს უგულებელყოფილი ან

არასათანადოდ ასახული ამ სქემებში. ანუ საჭიროა შემუშავდეს აკადემიური პერსონალის დატვირთვის დაბალანსებული სქემა, რომელიც არ არის ფოკუსირებული, როგორც არცთუ იშვიათად ხდება, მხოლოდ აუდიტორიაში გატარებული სწავლების საათების, ანუ ე.წ. საკონტაქტო საათების გამოთვლაზე, ან მხოლოდ აკადემიური თანამდებობაზე და რომელშიც სათანადო ადგილი ეთმობა სამეცნიერო მუშაობის, პროფესიული განვითარებისა და ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობის წილს. რა თქმა უნდა, სწავლება აკადემიური პერსონალის უმთავრესი საქმიანობაა, თუმცა ზემოაღნიშნულ დაბალანსებულ სქემაში გათვალისწინებული უნდა იყოს ისიც, რომ სწავლება ბევრად მეტს გულისხმობს, ვიდრე საკონტაქტო საათები, ანუ უშუალოდ ლექცია - პრაქტიკუმების ჩატარებისას პროფესორისა და სტუდენტის მიერ აუდიტორიაში დახარჯული დროა. სწავლება კომპლექსური პროცესი და, შესაბამისად, მრავალკომპონენტური საქმიანობაა, რომლის თითოეულ კომპონენტს შესაბამისი დროის რესურსი და სერიოზული პროფესიული მომზადება სჭირდება. გარდა ამისა, სწავლების პროცესი მოიცავს სტუდენტებთან ინდივიდუალურ კონსულტაციებს, მაგისტრანტებისა და დოქტორანტების სამეცნიერო ხელმძღვანელობას, რაც, სათანადო დროსთან ერთად, მოთმინებას, საქმის სიყვარულსა და შესაბამისი უნარების ფლობას მოითხოვს. ამავე დროს, ისევე როგორც სხვა პროფესიონალები, პროფესორებიც საჭიროებენ საკმარის დროს საკუთარი პროფესიული კომპეტენციების შენარჩუნება-გაუმჯობესებისთვის. ამ მიზნით ისინი ეცნობიან სამეცნიერო ლიტერატურას თავიანთი საქმიანობის სფეროს უახლესი მიღწევების შესახებ, მონაწილეობენ კონფერენციებსა და სიმპოზიუმებში, ატარებენ კვლევებს, აქვეყნებენ სამეცნიერო ნაშრომებს.

ამის პარალელურად აკადემიური პერსონალი ჩართულია ადმინისტრაციულ და საზოგადოებრივ საქმიანობაში, რაც გულისხმობს როგორც სხვადასხვა საუნივერსიტეტო კომისიაში, საბჭოებსა და სტრუქტურებში მუშაობას, ასევე

კონფერენციებისა და შეხვედრების ორგანიზებას, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ხარისხის უზრუნველყოფის პროცედურებში ჩართულობას.

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს სჭირდებათ აკადემიური პერსონალის მოზიდვისა და დატვირთვის განაწილების ისეთი მექანიზმები, რომლებიც უზრუნველყოფს აკადემიური პერსონალის მხრიდან ყველა საქმიანობისა და მათი შემადგენელი კომპონენტების მაქსიმალურად ხარისხიან შესრულებას, რაც საბოლოო ჯამში სწავლა - სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებას მოიტანს შედეგად, გამომდინარე აქედან, ჩვენი საკვლევი თემა აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავების ძირითადი პრინციპები **მნიშვნელოვანი და აქტუალურია.**

**ნაშრომის სიახლე** - საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების სახელმწიფო რეგულირების დღეს არსებული მექანიზმი უმაღლესი განათლების შესახებ საქართველოს კანონშია აღწერილი და შემოიფარგლება მხოლოდ დაწესებულებისთვის ვალდებულების დაწესებით წესდებით ჰქონდეს განსაზღვრული აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ზღვრული ოდენობა. ამავე დროს პრაქტიკულად დღემდე არ განხორციელებულა საქართველოს სხვადასხვა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ამ მიმართულებით არსებული ერთიანი რეალური სურათის კვლევა, პრობლემების გამოვლენა და მათი გადაჭრის გზების შეთავაზება. ამ მიმართებით, ჩვენი ნაშრომი **სიახლეს** წარმოადგენს.

**ნაშრომის მიზანია** საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების შესწავლა, პრობლემების გამოვლენა, მათი გადაჭრის გზების მოძიება და ისეთი რეკომენდაციების შემუშავება, რომლებიც ხელს შეუწყობს პროფესორების შესაძლებლობების მაქსიმალურად ეფექტიან გამოყენებას და, შესაბამისად, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სწავლა-სწავლების ხარისხის ამაღლებას.

**ძირითადი ჰიპოთეზა** - საქართველოს სხვადასხვა უმაღლეს სასწავლებელში მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემები ნაკლებად ითვალისწინებს პერსონალის საქმიანობის მრავალკომპონენტურობას, ვერ უწყობს ხელს აკადემიურ პერსონალის მოტივაციის ზრდას, საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვას, რაც საბოლოო ჯამში, აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობაზე აისახება.

**კვლევის საგანს** აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების შემუშავების ძირითადი პრინციპების დადგენა წარმოადგენს.

**კვლევის ობიექტია** აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემები.

**კვლევის მეთოდებად** გამოყენებულია საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების მარეგულირებელი დოკუმენტების თვისებრივი და სტატისტიკური კვლევა, კითხვარი, ინტერვიუ.

**საკვლევი კითხვები:**

- უმაღლესი განათლების სექტორის რეგულირების რა მოდელები არსებობს, როგორია აკადემიური პერსონალის როლი ამ მოდელებში. რომელ მოდელს შეესაბამება საქართველოს უმაღლესი განათლების მართვის დღეს მოქმედი სისტემა და აკადემიური პერსონალის საქმიანობის სამართლებრივი რეგულირების რა მექანიზმებს იყენებს იგი?
- რა სახელმძღვანელო პრინციპები და კონკრეტული მექანიზმებია შემოთავაზებული აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავებისთვის სხვადასხვა კვლევებისა ავტორებისა და თავად მოწინავე უცხოური უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მენეჯერების მიერ აკადემიური პერსონალის რესურსების ეფექტიანი გამოყენებისა და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის უზრუნველყოფის მიზნით?
- რა ვითარებაა აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების შემუშავების მხრივ საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში? როგორ არის ასახული აკადემიური პერსონალის საქმიანობის სრული სპექტრი და მისი



საათობრივი მოცულობა ამ დაწესებულებების მიერ წესდებებითა და სხვა შიდა მარეგულირებელი აქტებით განსაზღვრულ დატვირთვის განაწილების სქემებში? რა ძირითადი პრობლემები ვლინდება ამ სქემების ანალიზისას?

- როგორია საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მოსაზრებები მათ უნივერსიტეტებში არსებული დატვირთვის სქემების შესახებ, რა განსხვავებები და თანხვედნებია ამ მოსაზრებებში, რა საერთო პრობლემებზეა აქცენტები?

- რა ურთიერთგაზიარებული ძირითადი პრინციპები უნდა გამოიყენებოდეს საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ დატვირთვის სქემების შემუშავებისას, კიდევ რა უცხოური გამოცდილებისა და საუკეთესო პრაქტიკის ნიმუშების გაზიარებაა მიზანშეწონილი, რათა საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მუშაობდეს აკადემიური პერსონალის რესურსების ეფექტიანად გამოყენებისა და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის თანამედროვე მექანიზმები?

**ნაშრომის მოკლე აღწერა:** სადისერტაციო ნაშრომი შედგება თეორიული, კვლევითი და დასკვნითი ნაწილებისგან. *თეორიული ნაწილი* მოიცავს აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის ძირითად პრინციპებთან მიმართებით მოძიებული კვლევების, სამეცნიერო ნაშრომებისა და მოწინავე უცხოური უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების პრაქტიკული გამოცდილების ანალიზს, ასევე საქართველოში დღეს არსებული საკანონმდებლო ბაზის მიმოხილვას.

უნდა აღინიშნოს, რომ როგორც ვნახეთ, დღესდღეობით ძალიან ცოტაა სარეკომენდაციო მასალა, რომელიც დაეხმარება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს მათ წინაშე მდგომი ახალი გამოწვევების საპასუხოდ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის შესაბამისი სქემების მოდელირებაში. ზოგიერთი მკვლევარის მოსაზრებით, ზოგადად შეზღუდული რაოდენობით არის ისეთი ლიტერატურა, რომელშიც გაანალიზებულია თანამედროვე განსხვავებული მიდგომები აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების მიმართ და ამავე დროს

შემოთავაზებულია სათანადო ამომწურავი კვლევაზე დაფუძნებული გაიდლაინები ამ მიმართულებით (Burgess, Lewis and Mobbs, 2003). მით უმეტეს, მწირია ისეთი სარეკომენდაციო მასალა, რომელშიც მოცემული იქნება საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების შესწავლა, პრობლემების კვლევა და ანალიზი, შესაბამისი რეკომენდაციები. გამომდინარე აქედან ნაშრომში აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემებისა და მისი საქმიანობის მარეგულირებელი მექანიზმების დანერგვის მიმართულებით სხვადასხვა მოძიებული ნაშრომების კვლევასთან ერთად განხილულია მოწინავე უცხოური უნივერსიტეტების პრაქტიკის მაგალითები, ასევე, აკადემიური პერსონალის საქმიანობასთან დაკავშირებული ადგილობრივი კანონმდებლობის ანალიზი.

**თეორიული მასალის ანალიზის** შედეგად გამოვკვეთეთ ის საერთო პრინციპები, რომლებსაც ეფუძნება მათში აღწერილი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავების მიმართ არსებული სხვადასხვა მიდგომები. ნაშრომის მიზნიდან გამომდინარე, ასევე თეორიული მასალის დამუშავების შედეგად განვსაზღვრეთ ის აუცილებელი კვლევის ეტაპები და მეთოდები, რომელთა გამოყენებითაც მივედით ნაშრომის მიზნის მიღწევამდე. ეს ეტაპები და მეთოდებია:

**პირველი ეტაპი** - პირველ რიგში საჭირო იყო გვეჩვენა, როგორია საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემები, მოგვეჩვენა ამ მიმართებით არსებული რეალური ზოგადი სურათის ანალიზი, პრობლემების გამოვლენა. კერძოდ, შევისწავლეთ ამ დაწესებულებების დებულებებით, წესდებებითა და სხვა შიდა მარეგულირებელი აქტებით დამტკიცებული მოქმედი დატვირთვის სქემები. მიღებული სქემების პირველადმა თვისებრივმა კვლევამ და ანალიზმა აშკარად გვიჩვენა, რომ დატვირთვის სქემის შემუშავების მიმართ საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი მიდგომები მკვეთრად არაერთგვაროვანი იყო, რაც გარკვეულწილად ართულებდა ინფორმაციის სისტემატიზებას და კონკრეტული

პრობლემების იდენტიფიცირებას. გამომდინარე აქედან თავდაპირველად განხორციელდა ამ სქემების თვისებრივი ანალიზი, არსებული სიტუაციის გარკვევის მიზნით, შემდეგ კი მოხდა მოქმედი სქემების სისტემატიზება, კერძოდ - საქმიანობების დაჯგუფება ძირითად საქმიანობებად,, მათ კომპონენტებად და ქვეკომპონენტებად. მხოლოდ ამის შემდგომ განხორციელდა თითოეულ გამოკვეთილ ძირითად საქმიანობებზე, მათ კომპონენტებსა და ქვეკომპონენტებზე დატვირთვის საათობრივი განაწილების დეტალური სტატისტიკური ანალიზი, რამაც გამოავლინა მკვეთრი განსხვავებები, შეუსაბამობები და მოგვცა ძირითადი პრობლემების იდენტიფიცირების საშუალება. თეორიული მასალის ანალიზისა და, ასევე, კვლევის პირველ ეტაპის შედეგების საფუძველზე დაიგეგმა კვლევის *მეორე ეტაპი* - საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების აკადემიური პერსონალისა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლების მოსაზრებების შესწავლა დატვირთვის მოქმედი სქემებისა და არსებული პრობლემების შესახებ; ამ ეტაპზე გამოყენებული იყო რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი - გამოკითხვა-ანკეტირება. თეორიული მასალის კვლევისა და ანალიზის შედეგად ასევე ვნახეთ, რომ აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ხარისხის, პროფესიული განვითარებისა და მოტივაციის საკითხების განხილვისას აუცილებლად უნდა შევხვოთ ისეთ თემას, როგორცაა პროფესორისთვის ტენიურებულის სტატუსის მინიჭება. გამომდინარე აქედან, მიზანშეწონილად ჩაითვალა განხორციელებულიყო კვლევის შემდგომი - *მესამე ეტაპი* და შეგვესწავლა ტენიურებული პროფესორის სტატუსის შემოღების მნიშვნელობა საქართველოს უმაღლესი განათლების სისტემისა და თავად აკადემიური პერსონალისთვის. ვინაიდან საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ტენიურებული პროფესორის სტატუსი ჯერ-ჯერობით არ არსებობს, ამ საკითხის კვლევისთვის უცხოურ წამყვან უნივერსიტეტებში მოღვაწე ქართველი პროფესორების მოსაზრებები იყო შესწავლილი, რისთვისაც მოხდა მათი ინტერვიუება. კვლევის აღწერილი 3 ეტაპის საფუძველზე მიღებული შედეგების განხილვა და შეპირისპირება სამეცნიერო ნაშრომების, კვლევების, საუკეთესო

პრაქტიკის ნიმუშების შესახებ მონაცემებთან განხორციელდა კვლევის *მეოთხე - დასკვნით ეტაპზე*, რათა ამ შეპირისპირების საფუძველზე მოგვეხდინა აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავების იმ ძირითადი პრინციპების გამოვლენა და რეკომენდაციების სახით ჩამოყალიბება, რომლებიც უკეთ მოერგება ადგილობრივ სიტუაციას და რეალურად დაეხმარება ჩვენს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს დატვირთვის ეფექტიანი სქემების შემუშავებაში.

**ნაშრომის დასკვნით ნაწილში** მოცემულია რეკომენდაციები აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავების ძირითად პრინციპებთან დაკავშირებით. იმედი გვაქვს, რომ მოცემული რეკომენდაციები გამოადგება ამ დაწესებულებებს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის სტაბილური მექანიზმების შექმნასა და განმტკიცებაში, შედეგად – დაეხმარება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და უმაღლესი განათლების ხარისხის მართვაზე პასუხისმგებელ უწყებებს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა სწავლა-სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებაში.

**მოსალოდნელი შედეგები** - ჩატარებული კვლევისა და ანალიზის საფუძველზე შემუშავებული რეკომენდაციები სასარგებლო იქნება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხარისხის მართვის სამსახურებისთვის, რათა მათ მიერ მაქსიმალურად იყოს უზრუნველყოფილი:

- აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ისეთი სქემის შემუშავება, რომლითაც შესაძლებელი იქნება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების საქმიანობაში აკადემიური პერსონალის მიერ შეტანილი წვლილის სრული სპექტრის გაზომვა.
- აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ლოგიკური და ზომიერი განაწილება და შესაბამის ნორმატიულ აქტებსა და აკადემიურ პერსონალთან გაფორმებულ ხელშეკრულებებში მისი ასახვა;
- აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა;
- აკადემიური პერსონალის საქმიანობის მოტივაციის შენარჩუნება და გაზრდა;

იმედი გვაქვს, რომ აღნიშნული რეკომენდაციები საბოლოო ჯამში კარგი დამხმარე ინსტრუმენტი იქნება განათლების ხარისხზე პასუხისმგებელი სხვა უწყებებისათვისაც.

## თავი I

### აკადემიური პერსონალის საქმიანობა და დატვირთვის სქემები

#### 1.1 უმაღლესი განათლების სექტორის სახელმწიფო რეგულირების ძირითად მოდელები და აკადემიური პერსონალის საქმიანობაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურები

საქართველოს კანონში უმაღლესი განათლების შესახებ ტერმინი “უმაღლესი განათლება” ასეა განმარტებული: უმაღლესი განათლება - სრული ზოგადი განათლების შემდგომი განათლება, რომელიც უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო საფეხურის შესაბამისი კომპეტენციის გამომუშავებას და დასტურდება კვალიფიკაციის შესაბამისი დოკუმენტით; ეროვნული საკვალიფიკაციო ჩარჩოს მიხედვით კი - უმაღლესი განათლება განათლების ყველაზე მაღალი დონეა, რომელიც კვალიფიკაციის 3 ყველაზე მაღალ საფეხურს მოიცავს: ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა დოქტურანტურა. თუმცა უმაღლესი განათლების, როგორც ცნების მნიშვნელობა რა თქმა უნდა, გაცილებით ფართოა. ამ ცნების განმარტებისთვის რონალდ ბარნეტის მიერ (Barnett, 1992) შემოთავაზებული იყო შემდეგი 4 ძირითადი კონცეფცია:

- უმაღლესი განათლება, როგორც მაღალი კვალიფიკაციის ადამიანური რესურსების “მწარმოებელი” - უმაღლესი განათლება აწვდის საუკეთესო კადრებს შრომის ბაზარს, რითაც წვლილი შეაქვს ბიზნესისა და ინდუსტრიის განვითარებაში.
- უმაღლესი განათლება, როგორც მომზადება სამეცნიერო-კვლევითი კარიერისთვის - უმაღლესი განათლება ამზადებს მაღალი კვალიფიკაციის მეცნიერებსა და მკვლევარებს, რომლებიც თავის მხრივ მუდმივად “ქმნიან ახალ ცოდნას” და აფართოებენ ცოდნის საზღვრებს;-
- უმაღლესი განათლება, როგორც სწავლების ეფექტური მენეჯმენტი - უმაღლესი განათლება ფოკუსირებულია სწავლა-სწავლების ეფექტური მენეჯმენტის

უზრუნველყოფაზე, რამაც უნდა განაპირობოს სტუდენტების მიერ სწავლის მაღალი შედეგების მიღწევა;

- უმაღლესი განათლება, როგორც ცალკეული ინდივიდისთვის ცხოვრების ასპარეზის გაფართოების შანსი - უმაღლესი განათლება, განათლების მოქნილი და უწყვეტი პროცესის მეშვეობით, პიროვნებისთვის ინდივიდუალური განვითარების შესაძლებლობის საუკეთესო გზაა;

უმაღლესი განათლების ძირითადი სპეციფიკური ფუნქციები UNESCO-ს მიერ თავის ანგარიშშიც არის ხაზგასმული (UNESDOC, 1997) . ეს ფუნქციებია:

- სტუდენტების მომზადება სწავლებისა და კვლევისათვის;
- ეკონომიკური და სოციალურ საჭიროებებთან ადაპტირებული მაღალი დონის სპეციალიზებული სასწავლო კურსების მოწოდების უზრუნველყოფა;
- მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლის ძირითადი ასპექტების უზრუნველყოფა - ამ ტერმინის ფართო მნიშვნელობით.
- კვლევისა და ტექნოლოგიების ინტერნაციონალიზაცია, საკომუნიკაციო ქსელების გამოყენების, პიროვნებებისა და იდეების თავისუფალი მიმოცვლის მეშვეობით.

უმაღლესი განათლების განსაკუთრებული მნიშვნელობა საყოველთაოდ არის აღიარებული მოწინავე ქვეყნებში, სადაც იგი ქვეყნის სტრატეგიული განვითარების პოლიტიკის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. განათლების სისტემის უმაღლესი განათლების სექტორის მიერ ზემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციებისა და როლის სრულფასოვნად შესრულებისთვის ამ ქვეყნებში უმაღლესი განათლების სექტორის სახელმწიფო რეგულირების შესაბამისი მოდელები გამოიყენება. ეს მოდელები განსხვავებულია ქვეყნების სპეციფიკური ისტორიული გამოცდილებიდან, სოციო-პოლიტიკური, ეკონომიკური, დემოგრაფიული, გეოგრაფიული ფაქტორებიდან გამომდინარე;

უმაღლესი განათლების სექტორის რეგულირების ძირითადი მოდელები კარგად არის აღწერილი ნაშრომში “დისციპლინური ბარიერები სოციალურ და ჰუმანიტარულ მეცნიერებებს შორის” (Feuvre & Metso, 2005). ნაშრომის თანახმად, ძირითადი ასპექტი,

რის მიხედვითაც სხვადასხვა ქვეყნებში სახელმწიფოსა და უმაღლესი განათლების სექტორის ურთიერთობა ერთმანეთისგან განსხვავდება, ეს არის ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის საკითხი, ანუ მართვისთვის როგორი მიდგომა გამოიყენება ამა თუ იმ ქვეყანაში: ე.წ. ზემოდან ქვემოთ მიმართული, როცა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ძირითადი საქმიანობები სახელმწიფოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებით რეგულირდება, თუ ქვემოდან ზემოთ მიმართული, როცა თავად უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები ასრულებენ ცენტრალურ როლს თავიანთი საქმიანობების განსაზღვრაში. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ნაშრომის ავტორების აზრით, მართვის ასეთი მკაცრი დივერსიფიკაცია ამჟამად ნაკლებად გვხვდება - ამკარად შეიმჩნევა პროცესები, როცა ქვეყნები, რომლებიც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მართვის ცენტრალიზებულ, ანუ უპირატესად სახელმწიფო მართვის მექანიზმებს იყენებდნენ, სულ უფრო მეტად ცდილობენ დანერგონ უნივერსიტეტების მიერ თვითრეგულირების მექანიზმები და პირიქით, ქვეყნებში, სადაც უნივერსიტეტები ტრადიციულად თვითრეგულირებად სტრუქტურებს წარმოადგენენ, სახელმწიფო სულ უფრო მეტად ცდილობს განსაზღვროს სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები და შემოიღოს მექანიზმები სახელმწიფო სახსრების ეფექტიანი ხარჯვის კონტროლის მიზნით. ამავე ნაშრომში აღნიშნულია, რომ კვლევაში მონაწილე ქვეყნების უმეტესობაში, სახელმწიფო სექტორში თანხების მოცულობას უმაღლესი განათლებისთვის და სამეცნიერო კვლევითი საქმიანობისთვის, სახელმწიფო განსაზღვრავს და გამოყოფს სახელმწიფო ბიუჯეტიდან. ასევე, ყველა შესწავლილ ქვეყანაში ფუნქციონირებს უმაღლესი განათლების სექტორის რეგულირების ისეთი მექანიზმები, როგორცაა პროგრამების აკრედიტაცია და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების შეფასება. ამასთან, ზოგიერთ ქვეყანაში, როგორცაა გერმანია, ესპანეთი, საფრანგეთი, სახელმწიფო კვლავ რჩება ტენუირებული აკადემიური პერსონალის დამქირავებლად, მაშინ როცა სხვა ქვეყნებში ეს ფუნქცია თავად უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს აქვთ გადაცემული.



საკითხის კომპლექსურობის მიუხედავად, ავტორები მაინც გამოყოფენ უმაღლესი განათლების სექტორისა და სახელმწიფოს ურთიერთობის სამ ე.წ. „იდეალურ მოდელს“ – “ჰუმბოლდტის”, “ნაპოლეონის” და “ანგლო - ამერიკულ მოდელებს”, თუმცა ასევე აღნიშნავენ, რომ მხოლოდ ერთი „იდეალური მოდელის“ ფუნქციონირება პრაქტიკულად არცერთ ქვეყანაში გვხვდება. ასე მაგალითად, შესაძლებელია სასწავლო პროგრამების შინაარსის რეგულირების კუთხით ეს ურთიერთობა ერთ „იდეალურ მოდელს“ შეესაბამებოდეს, სხვა საკითხში კი - როგორცაა აკადემიური პერსონალის დაქირავება-ანაზღაურების საკითხი - სხვა „იდეალურ მოდელს.“ უფრო მეტიც, სახელმწიფოს განვითარების ერთ-ერთ ეტაპზე თუ ერთი მოდელია ქვეყნისთვის უფრო მისაღები, სხვა ეტაპზე მეორე მოდელზე გადასვლა ხდება საჭირო, რეფორმებიდან თუ სხვა ცვლილებებიდან გამომდინარე (Feuvre & Metso, 2005).

სხვადასხვა ავტორების მიერ შემოთავაზებული ამ სამივე ე.წ. “იდეალური მოდელის” ზოგადი მახასიათებლები ქვემოთ არის აღწერილი, თუმცა ხაზი უნდა გაესვას, რომ ამ მოდელების ასეთი გამიჯვნა მხოლოდ თეორიულად არის შესაძლებელი, პრაქტიკაში კი ასეთი “ხისტი” გამიჯვნა არ გვხვდება.

უმაღლესი განათლების სექტორის მოწყობის “ჰუმბოლდტის მოდელი” მე-19 საუკუნიდან იღებს სათავეს, ამ მოდელის შექმნას სწავლის თანაბარი ხელმისაწვდომობისა და აკადემიური თანასწორობის ჰუმბოლდტისეული ნეო-ჰუმანისტური იდეა დაედო საფუძვლად და იგი რამდენიმე ძირითადი პრინციპით ხასიათდება. ეს პრინციპებია:

- უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტონომიურობა, მიუხედავად მთლიანად სახელმწიფოს მხრიდან დაფინანსებისა;
- აკადემიური თავისუფლება;
- სწავლებისა და კვლევის ერთიანობა ყველა სასწავლო დისციპლინაში ე.წ. მულტიდისციპლინური უნივერსიტეტებში, (მულტიდისციპლინურია

უნივერსიტეტი, სადაც ერთ უნივერსიტეტის ფარგლებში სწავლება და კვლევა განსხვავებულ სამეცნიერო სფეროებში, მიმართულებებსა და დისციპლინებში ხორციელდება);

„ჰუმბოლდტისეულ მოდელში“ განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება აკადემიური თავისუფლების ფაქტორს, რაც გულისხმობს, რომ სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის დამოუკიდებლობა ეკონომიკური და პოლიტიკური ინტერესებისგან, ეს პრინციპი განსაკუთრებით ნათლად არის გაცხადებული გერმანიაში, სადაც აკადემიური თავისუფლება (სწავლებისა და კვლევის თავისუფლება) კონსტიტუციით არის გარანტირებული. ზოგიერთი მკვლევარის მოსაზრებით გერმანული უნივერსიტეტები დღესაც წარმოადგენს სხვა უნივერსიტეტებისთვის ნორმატიული, სტრუქტურული და ინსტიტუციური მოწყობის ნიმუშს“ (Feuvre & Metso, 2005). როგორც აღვნიშნეთ, აკადემიური თავისუფლების და ავტონომიურობის ფაქტორი წამყვანია ჰუმბოლდტისეული მოდელისთვის, თუმცა გერმანიის შემთხვევაში შესამჩნევია, რომ ხდება “ჰუმბოლდტის მოდელის” თანდათან ნაწილობრივ გარდაქმნა ჰიბრიდულ მოდელად, რომელსაც აქვს როგორც მეორე, ასევე მესამე “იდეალური მოდელების” – ე.წ. “ნაპოლეონისა” და “ანგლო-ამერიკული მოდელის” მახასიათებლები. ეს თანდათანობითი გარდაქმნა გამოიხატება აკადემიური საზოგადოების ავტონომიურობის ნაწილობრივი შესუსტებითა და სახელმწიფო კონტროლის გაძლიერებით, კერძოდ, უნივერსიტეტებისთვის რიგი ისეთი ვალდებულებების დაკისრებით, როგორცაა ვალდებულება შეიმუშავონ აკადემიური სასწავლო კურსები და პროექტები სახელმწიფოს დაკვეთით, ასევე მიიღონ პროგრამების აკრედიტაცია დამოუკიდებელი სააკრედიტაციო სააგენტოებისგან, რომლებიც საგანმანათლებლო პროგრამების შეფასების “peer review” პროცესებს ახორციელებენ რეგიონულ დონეზე.

იმავე ავტორების შეფასებით (Feuvre & Metso, 2005). უმაღლესი განათლების სექტორის მოწყობის მეორე “იდეალურ” – ე.წ. “ნაპოლეონის მოდელს”

ჰუმბოლდტისეული ნეო-ჰუმანისტურ იდეებზე დაფუძნებული მოდელისგან მკვეთრად განსხვავებული ე.წ. ფრანგული “იმპერიული უნივერსიტეტის” ის იდეა უდევს საფუძვლად, რომ უმაღლესი განათლების ფუნქციაა უზრუნველყოს ერის რჩეული ნაწილის სწავლება სპეციალიზებულ ინსტიტუტებში *Grandes Écoles*. გარდა ამისა, თუკი ჰუმბოლდტისეულ მოდელში უნივერსიტეტები განათლების სექტორის მწვერვალს წარმოადგენს, ნაპოლეონის მოდელისთვის დამახასიათებელია უნივერსიტეტების შეკვეცილი როლი და სწავლებისა და კვლევის ნაწილობრივი გამიჯვნა.

“ნაპოლეონის მოდელის” დანერგვა საფრანგეთში მე-19 საუკუნის ბოლოს მოხდა და მისი არსი უფრო კონკრეტულად ასე შეიძლება განისაზღვროს: უმაღლესი განათლება განიხილება როგორც საკანონმდებლო რეგულაციების მოქმედების სივრცე, რომელიც უზრუნველყოფს უნივერსიტეტების მიერ სახელმწიფოს მიერ დადგენილი ნორმებისა და წესების შესრულებას ადმინისტრაციულ მოწყობასთან, კურსების შინაარსთან, გამოცდების ორგანიზებასა და დაკავშირებით (Feuvre & Metso, 2005). შესაბამისად ამ მოდელისთვის დამახასიათებელია მკაცრი ცენტრალიზაცია, კერძოდ - ცენტრალიზაცია სხვადასხვა დარგების მეშვეობით. ეს ნიშნავს, რომ ჰუმბოლდტისეული მოდელისთვის დამახასიათებელი მულტიდისციპლინური უნივერსიტეტებისგან განსხვავებით, ამ მოდელის მიხედვით უნივერსიტეტები წარმოადგენენ ერთად დაჯგუფებულ დარგობრივ ფაკულტეტებს, მცირედი ავტონომიით და განვითარების საკუთარი სტრატეგიით. გამომდინარე იქიდან, რომ უმაღლესი განათლების რეგულირება ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე ერთი და იგივე წესებით ხდება და სახელმწიფოს მიერ მონოპოლიზებულია სწავლების შინაარსი და გამოცდების პროცესი, უნივერსიტეტებს ფაქტიურად არ აქვთ დატოვებული სამოქმედო არეალი თავისუფალი საქმიანობისათვისა და საკუთარი პროფილის შექმნისთვის.

როგორც აღინიშნა, ჰუმბოლდტისეული მულტიდისციპლინური უნივერსიტეტებისგან განსხვავებით, “ნაპოლეონის მოდელი” ხასიათდება უმაღლესი განათლების სექტორის ინსტიტუციური დაყოფით სამეცნიერო დარგების მიხედვით,

ამავე დროს უნივერსიტეტებში მონათესავე დარგების მიხედვით სწავლების ორგანიზების ტენდენციაც შეიმჩნევა, მაგალითად არსებობს სამედიცინო პროფილის, სამართლისა და ეკონომიკის, ხელოვნებისა და ჰუმანიტარული მეცნიერებების შემსწავლელი უნივერსიტეტები. ასეთი მრავალდარგობრივი უნივერსიტეტები (მონათესავე პროფილის) არის მაგალითად საფრანგეთში.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მოდელის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი განსხვავება ჰუმბოლდტისეული მოდელისგან მდგომარეობს შემდეგში: “ნაპოლეონის მოდელი” სწავლებისა და კვლევის ნაწილობრივ გამიჯვნას ეფუძნება, ანუ უნივერსიტეტებს არ აქვთ მონოპოლია კვლევაზე საჯარო სექტორში. შესაბამისად, სამეცნიერო კვლევების ჩატარების ფუნქცია-მოვალეობები სხვადასხვა ტიპის სახელმწიფო დაწესებულებებს შორის არის გადანაწილებული, სამეცნიერო დარგებისა და კვლევის თემატიკის მიხედვით. მიუხედავად იმისა, რომ უნივერსიტეტებს აქვთ მონოპოლია სადოქტორო პროგრამებით სწავლებისა და სადოქტორო ხარისხების მინიჭებაზე, ისინი არ წარმოადგენენ ყველაზე მნიშვნელოვან კვლევით ცენტრებს და სხვა, სახელმწიფო დაფინანსების მქონე ავტონომიური სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტების პარალელურად ფუნქციონირებენ. მკვლევარ მეცნიერებს, ასევე დამხმარე და ადმინისტრაციულ პერსონალს ერთის მხრივ სრულ შტატზე ქირაობენ არსებული ეროვნული სამეცნიერო-კვლევითი დაწესებულებები, ხოლო მეორეს მხრივ, უნივერსიტეტის აკადემიურ პერსონალსაც ასევე მოეთხოვება იყოს ჩართული უნივერსიტეტში მიმდინარე კვლევით საქმიანობაში, ანუ უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალი ორივე - სწავლებისა და კვლევის პროცესებს ერთდროულად ახორციელებს.

“ნაპოლეონის მოდელი” ასევე ხასიათდება აკადემიური კარიერის კიბის იერარქიული და ცენტრალიზებული მენეჯმენტით. უნივერსიტეტები პირდაპირ და უშუალოდ არ არიან პასუხისმგებელნი მათში მომუშავე აკადემიური პერსონალის კარიერულ წინსვლაზე, აკადემიური პერსონალის დაქირავებისა და კარიერული

წინსვლის პროცესში, დარგობრივი სახელმწიფო კვლევითი დაწესებულებები მეტად არიან ჩართულნი, ვიდრე თავად უნივერსიტეტები .

სხვა ავტორთა მოსაზრებით (Griffin et al, 2005) განიხილება უმაღლესი განათლების სექტორის მოწყობის მესამე მოდელიც, რომელსაც პირობითად ე.წ. “ანგლო-ამერიკულ მოდელს” უწოდებენ. ამ მოდელისთვის დამახასიათებელია მიდგომა, რომლის მიხედვითაც უმაღლეს განათლებაში სწავლება და კვლევა პირველ რიგში ”საზოგადოებრივ დაკვეთას” ემსახურება. ანუ წინა 2 მოდელისგან განსხვავებით, ამ მოდელს საფუძვლად უდევს შემდეგი იდეა: უნივერსიტეტები ახორციელებენ სწავლებასა და კვლევას, რომელიც უფრო მეტად საზოგადოების დაკვეთას პასუხობს, ვიდრე თავად აკადემიური საზოგადოების დაკვეთას (ჰუმბოლდტის მოდელი) ან სახელმწიფო პოლიტიკის მიზნებს (ნაპოლეონის მოდელი). ეს “საზოგადოებრივი საჭიროებები” სხვადასხვაგვარად განიმარტება სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა დროს.

ამავე ავტორების აზრით, “ანგლო-ამერიკული” მოდელის მიხედვით ფუნქციონირებს, მაგალითად, აშშ-ს უმაღლესი განათლების სისტემა, სადაც უნივერსიტეტები განიხილება როგორც დაწესებულებები, რომელთა მიზანია სწავლება შრომითი ბაზრისთვის მოსამზადებლად, ამავე დროს, ამერიკული უნივერსიტეტები წარმოადგენენ „საექსპერტო ცოდნის“ წყაროს გადაწყვეტილების მიმღები საზოგადოებრივი უწყებებისა და სტრუქტურებისთვის (მათ შორის ადგილობრივი და ცენტრალური ხელისუფლებებისთვის). მათ შეუძლიათ გაყიდონ თავიანთ მომსახურება ამ მომსახურების მომხმარებელთა ფართო სპექტრზე, როგორცაა: სტუდენტები, რომელთა მიზანია შეისყიდონ ეს მომსახურება დასაქმებისა და კარიერული წინსვლის უზრუნველყოფისთვის, პროფესიული უწყებები, რომელთა მიზანია უწყვეტი განათლების კურსების მიღება თავიანთი თანამშრომლებისთვის, ასევე კერძო და სახელმწიფო დაწესებულებები, რომელთაც საექსპერტო ცოდნის მიღება სჭირდებათ. ამერიკული უნივერსიტეტები ფაქტიურად ერთგვარ მედიატორ სტრუქტურებს წარმოადგენენ სახელმწიფოსა და შრომით ბაზარს შორის. სახელმწიფოს ინტერვენცია ამ

მედიატორის როლის შესრულებაში შეიძლება იყოს, მაგალითად, სახელმწიფო გრანტების დაწესება სტუდენტებისთვის, მაგრამ უნივერსიტეტის ყოველდღიური მენეჯმენტის საქმეებში სახელმწიფო არ არის ჩართული.

დიდი ბრიტანეთისა და ირლანდიის უნივერსიტეტებიც ტრადიციულად უმაღლესი საუნივერსიტეტო განათლების მოწყობის “ანგლო-ამერიკულ მოდელთან” ასოცირდებიან, თუმცა ცვლილებების ნიშნები ამ ქვეყნებშიც შეიმჩნევა. ასე მაგალითად, შედარებით იზრდება სახელმწიფო კონტროლი უნივერსიტეტების საქმიანობაზე, ეს განასკუთრებით გამოიხატება სახელმწიფო ბიუჯეტისა თანხების განკარგვასა და ხარჯვაზე უნივერსიტეტების მხრიდან ანგარიშვალდებულების სახით (Griffin et al, 2005). რაც შეეხება ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნებს, შეიძლება ვთქვათ, რომ ამ ქვეყნებში მოქმედი უმაღლესი განათლების რეგულირების სახელმწიფო მექანიზმები უფრო მეტად “ანგლო-ამერიკული” მოდელის მოდიფიცირებულ ვარიანტს წარმოადგენს. ამ ქვეყნებში უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მთავარ ფუნქციად აგრეთვე საზოგადოებრივი საჭიროებებზე პასუხი მოიაზრება, თუმცა ეს საჭიროებები აქ უფრო კონკრეტიზებულია, როგორც სახელმწიფოს მიერ “სოციალური კეთილდღეობის” პოლიტიკის გატარების ხელშეწყობა, შესაბამისად, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები უშუალოდ არიან ჩართულნი ისეთი მნიშვნელოვანი პრობლემის გადაჭრაში, როგორც არის “სოციალური უთანასწორობის” აღმოფხვრა (Holm & Liinason, 2005).

აქვე, კიდევ ერთხელ უნდა გაესვას ხაზი, რომ შემოთავაზებული დივერსიფიცირება “იდეალურ მოდელზე” ფარდობითია და არა აბსოლუტური და რა თქმა უნდა სამივე “იდეალური მოდელის” შემთხვევაში უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ერთ-ერთი ძირითადი დანიშნულებაა უპასუხონ საზოგადოებრივ დაკვეთას და შრომის ბაზრის საჭიროებებს, (ამის გარეშე დღესდღეობით ვერცერთი ეს მოდელი სრულფასოვნად ვერ იმუშავებს). როდესაც ამა თუ იმ ქვეყნის უმაღლესი განათლების რეგულირების მექანიზმებს ერთ-ერთ მოდელს ვაკუთვნებთ, რეალურად ვგულისხმობთ, რომ ამ ქვეყანაში

სამივე მოდელის მახასიათებლები გვხვდება, თუმცა მასში სწორედ აღნიშნული კონკრეტული მოდელის მახასიათებელი პრინციპებია წამყვანი.

ზემოთ აღნიშნულ 3 “იდეალურ მოდელზე” აქცენტი ნაშრომში “უმაღლესი განათლების კონტექსტის დადგენა ევროპაში” (University of York, 2007), რომელშიც აღნიშნულია, რომ ეროვნული განათლების სისტემების უმაღლესი განათლების სექტორების რეგულაციებს, რომლებიც ევროპულ ქვეყნებში დღეს სხვადასხვა სახით არის ჩამოყალიბებული, ბევრი საერთო აქვს და პრინციპში მთლიანობაში 3 ძირითად მოდელს ეყრდნობა. ანგარიშის ავტორების აზრით, 1980 - იანი წლებისთვის ამ მოდელებში არამარტო მსგავსება, ერთგვარ ჰომოგენურობაც კი შეინიშნებოდა. ასე მაგალითად, ევროპული უნივერსიტეტები, გაერთიანებული სამეფოსა და ირლანდიის უნივერსიტეტების გამოკლებით, შედარებით მკაცრად კონტროლდებოდა სახელმწიფოს მიერ (ნაციონალურ ან რეგიონულ დონეზე). ეს კონტროლი შეეხებოდა სასწავლო კურსების ხანგრძლივობას, მინიჭებული წოდებების დასახელებებს, სასწავლო და ადმინისტრაციული პერსონალის სამსახურში აყვანის პირობებს, (ქვეყნების უმეტესობაში როგორც სასწავლო, ისე ადმინისტრაციული პერსონალს დღემდე საჯარო მოხელის სტატუსი აქვს), სტუდენტთა მიღების წესებს, და, ზოგიერთ ქვეყანაში, კურიკულუმის სტრუქტურას, სასწავლო კურსის შინაარსსა და საბოლოო გამოცდებსაც. 1980-იანი წლებიდან ევროპის უმაღლესი განათლების სისტემაში მნიშვნელოვანი რეფორმები დაიწყო. კერძოდ, 1980 და 90-იანი წლების დასაწყისში ამ რეფორმების რამდენიმე ტალღა აღინიშნებოდა, რომლებიც უმაღლესი განათლების დეცენტრალიზაციისა და უნივერსიტეტებისათვის მეტი ავტონომიის მინიჭების ზოგადი ტენდენციით ხასიათდებოდა. გარდა ამისა, ევროპის ქვეყნების უმაღლესი განათლების სივრცეში, ბოლო 20-30 წლის განმავლობაში მომხდარი ძირითადი ცვლილებებიდან აღსანიშნავია ტრადიციული აკადემიური უნივერსიტეტებისა და ინსტიტუტების პარალელურად შედარებით უფრო “პროფესიული ორიენტაციის” უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების გახსნა, როგორცაა

*Fachhochschulen* (გერმანიაში), *Hogescholen* (ნიდერლანდებში), *Instituts Universitaires de Technologie* (საფრანგეთში), *Technologica Ekpaideftika Idrimata* (საბერძნეთში) and *Escuelas Universitarias* (ესპანეთში).

ჩვენთვის განსაკუთრებით საინტერესოა ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის პოსტსაბჭოთა და პოსტსოციალისტური ქვეყნების გამოცდილება უმაღლესი განათლების სექტორის მართვასა და რეგულირებაში. ზემოთ აღნიშნული ნაშრომის (University of York, 2007) ავტორების თანახმად, 1945 წლამდე ჩეხოსლოვაკიაში, უნგრეთსა და პოლონეთში “ჰუმბოლდტის მოდელს” ენიჭებოდა უპირატესობა, რუმინეთსა და რუსეთში კი – “ნაპოლეონის მოდელს”. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ კი ყველა ამ ქვეყანაში არსებული მოდელების გარდაქმნა მოხდა ისეთ მოდელებად, რომლებიც მონო-დისციპლინური სპეციალიზებული ინსტიტუტების არსებობით, სწავლისა და კვლევის გამიჯვნითა და მკაცრი ცენტრალიზაციით ხასიათდებოდა. 1990 წლის შემდეგ ამ ქვეყნებმა უმაღლესი განათლების მოწყობის მოდელების ტრანსფორმაცია დაიწყეს, ზოგი მათგანი ცდილობს გადავიდეს “ჰუმბოლდტის მოდელზე” “ანგლო-ამერიკული” მოდელის ელემენტებთან კომბინაციაში, მაგალითად პოლონეთი. “ჰუმბოლდტის” და “ნაპოლეონის” ორმაგი მოდელის დანერგვას ცდილობს უნგრეთი.

როგორც ვხედავთ, სხვადასხვა ქვეყანაში უმაღლესი განათლების სექტორის სახელმწიფო რეგულირების ერთ-ერთ მთავარ განმასხვავებელ ასპექტს ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის საკითხი წარმოადგენს.

**ცხრილში 1.** ნაჩვენებია ამ მხრივ რეგულირების როგორ მექანიზმს იყენებს რამდენიმე წამყვანი ევროპული ქვეყანა (Feuvre & Metso, 2005).

**ცხრილი 1.** უმაღლესი განათლების რეგულირების სახეები ევროკავშირის 8 ქვეყანაში (2005)

ცენტრალიზებული რეგულირება (ზემოდან ქვემოთ)	შეთანხმებული რეგულირება	დეცენტრალიზებული რეგულირება (ქვემოდან ზემოთ)
საფრანგეთი	ფინეთი	ნორვეგია



ესპანეთი	გერმანია	დიდი ბრიტანეთი
	უნგრეთი	
	შვედეთი	

\*ტერმინი ნიშნავს, რომ სახელმწიფო აღიარებს დაწესებულების ავტონომიურობას, მაგრამ, ამავე დროს, გარკვეულ ზემოდან ქვემოთ რეგულაციებს აწესებს, რომელთაც ასაბუთებს, როგორც „საზოგადოებრივი საჭიროებებიდან“ გამომდინარეს

საბოლოო ჯამში, რომელი მოდელიც არ უნდა იყოს შერჩეული ქვეყნის განათლების სისტემის უმაღლესი განათლების სექტორის რეგულირებისთვის, აკადემიური პერსონალის როლი ამ მოდელებში უმნიშვნელოვანესია. გამომდინარე აქედან, საინტერესოა ვნახოთ რამდენად ცენტრალიზებული ან პირიქით - დეცენტრალიზებულია აკადემიური პერსონალის სამსახურში აყვანის, ანაზღაურების გამოთვლისა და დაწინაურების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმები უმაღლესი განათლების სექტორის რეგულირების ამა თუ იმ მოდელის მქონე ქვეყნებში.

**ცხრილი 2.** პროფესორის აკადემიური თანამდებობაზე ახალი ვაკანსიის შექმნის ან არსებული ვაკანსიის შენარჩუნების გადაწყვეტილების მიღების რეგულირება გერმანიაში, საფრანგეთში, აშშ-ში (Feuvre & Metso, 2005).

	გერმანია	საფრანგეთი	აშშ (კერძო უნივერსიტეტები)
<b>გადაწყვეტილების მიღებაზე სხვადასხვა ინსტრუქციების გავლენის შეფასება</b>			
<b>სახელმწიფო სტრუქტურები</b>	ძლიერი	ლიმიტირებული (შემოიფარგლება აკადემიური თანამდებობების რაოდენობის განსაზღვრით)	არ აქვს გავლენა
<b>უნივერსიტეტები</b>	ძალიან შეზღუდული, მხოლოდ	შეზღუდული, თუმცა	უფრო მნიშვნელოვანია ახალი გავლენა

	სახელმწიფო სტრუქტურების მიერ დადგენილი გადაწყვეტილებების შესაბამისად და მის ფარგლებში	მონაწილეობენ პრიორიტეტების გამოკვეთაში	პოზიციების ვიდრე პოზიციების საკითხში და უნივერსიტეტის ფინანსური მიხედვით	შექმნის, არსებული შეცვლის ცვალებადია სიმლიერის
დარგობრივი მიმართულებები/დეპარტამენტები	სუსტი	ძლიერი	ახდენენ ინიცირებას	წინადადების

როგორ არის გადანაწილებული პასუხისმგებლობა სახელმწიფო სტრუქტურებსა და უნივერსიტეტებს შორის აკადემიური პერსონალის სამსახურში აყვანასა და მისი საქმიანობის სხვა რეგულაციებზე ევროკავშირის 8 ქვეყანაში, ნაჩვენებია ცხრილში 3.

**ცხრილი 3.** აკადემიური პერსონალის სამსახურში აყვანისა და მასთან შრომითი ურთიერთობის რეგულირება ევროკავშირის ქვეყნებში (Feuvre & Metso, 2005).

პერსონალის დაქირავება	ფინეთი	საფრანგეთი	გერმანია	უნგრეთი	ნორვეგია	ესპანეთი	შვედეთი	დიდი ბრიტანეთი
სამუშაო ადგილის შექმნა	უსდ	სახ-ფო	სახ-ფო	უსდ	უსდ	სახ-ფო	უსდ	უსდ
პროფესორებისთვის საჯარო მოხელის სტატუსის მინიჭება	კი	კი	კი	კი	არა	კი	არა	არა
პროფესორობისთვის დოქტორის ხარისხის ქონის აუცილებლობა	არა	კი	კი	კი	არა	არა	არა	არა
ნაციონალური გაიდლაინები პროფესორის აყვანისთვის	კი	არა	არა	არა	კი	არა	კი	კი

ანაზღაურების პირობები რეგულირდება უნივერსიტეტის დონეზე	კი	არა	კი	არა	კი	არა	კი	კი
დაწინაურება შესაძლებელია იმავე უნივერსიტეტში	კი	კი	არა	კი	კი	კი	კი	კი

როგორც ცხრილი 2 და ცხრილი 3 გვიჩვენებს, აშშ-ში და ევროკავშირის სხვადასხვა ქვეყნებში მნიშვნელოვნად განსხვავებული მიდგომები გამოიყენება იმის განსასაზღვრად, თუ ვისი პრეროგატივაა აკადემიური შტატის შექმნა, პროფესორის აყვანა, დაწინაურება - სახელმწიფოსი თუ თავად უნივერსიტეტის. ზოგიერთ ქვეყანაში სახელმწიფო პრაქტიკულად მთლიანად არის პასუხისმგებელი ყველა იმ გადაწყვეტილებაზე, რაც უნივერსიტეტებში აკადემიური პერსონალის პოზიციებს ეხება, რიგ ქვეყნებში კი ეს თავად უნივერსიტეტების პირდაპირი პასუხისმგებლობაა.

რამდენად შეესაბამება საქართველოს უმაღლესი განათლების მართვის დღეს მოქმედი მოდელი აღწერილ “იდეალურ მოდელს”, რომელ მოდელთან ასოცირდება იგი უფრო მეტად?

მოქმედი საკანონმდებლო რეგულაციების მიხედვით საქართველოს უმაღლესი განათლების სისტემაში სახელმწიფო პოლიტიკას განსაზღვავს პარლამენტი და მთავრობა, ხოლო მათ აღასრულებს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. „უმაღლესი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონი, რომელიც 2004 წლის 21 დეკემბერს იყო მიღებული (ბოლო რედაქცია 2013 წლის 20 სექტემბერს), აწესრიგებს საქართველოში უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების საგანმანათლებლო და სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის განხორციელების პროცესს, უმაღლესი განათლების მართვისა და დაფინანსების პრინციპებსა და წესს, ადგენს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების დაფუძნების, საქმიანობის, რეორგანიზაციისა და ლიკვიდაციის წესს, ასევე ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის

პრინციპებს (საქართველოს მაცნე, 2013). 2005 წელს, საქართველოს ბოლონიის პროცესთან მიერთების შემდგომ, ბოლონიის პროცესის ამოცანების რეალიზაციისთვის უმაღლესი განათლების სფეროში რიგი რეფორმები გატარდა, რასაც ემსახურებოდა უმაღლესი განათლების მარეგულირებელი კანონმდებლობის შემდგომ წლებში განხორციელებული მოდერნიზაცია და დამატებითი რეგულაციების შემოღება.

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში 2005-2006 სასწავლო წლიდან სტუდენტთა მიღება წარმოებს ერთიანი ეროვნული გამოცდებით. ასევე მოქმედებს საქართველოს მთავრობის ცალკეული დადგენილებებით და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანებებით განსაზღვრული სხვა რეგულაციები, რომლებიც განსაზღვრავს სასწავლო გრანტის გაცემისა და გადატანის წესს, უნივერსიტეტებში სტუდენტთა მაქსიმალური დასაშვები კონტინგენტის გამოთვლის წესს, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებიდან სხვა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში გადასვლის წესს. 2010 წელს შემუშავდა ეროვნული საკვალიფიკაციო ჩარჩო, რომელიც აწესებს მისანიჭებელი აკადემიური კვალიფიკაციების სახელწოდებებს.

თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ბოლონიის პროცესის ზოგიერთი პრინციპის რეალიზაცია, რომელიც უმაღლესი განათლების სექტორის მართვის ერთ-ერთ საფუძველს წარმოადგენს, დღემდე საქართველოში სრულყოფილად ვერ ხერხდებოდა. პირველ რიგში ეს არის უნივერსიტეტების ავტონომიურობა და თავისუფლება სახელმწიფოს ან რომელიმე პოლიტიკური ჯგუფის იდეოლოგიის ზეწოლისგან. გარდა ამისა, აკრედიტაციისა და ავტორიზაციის პროცესების შემოღებამ მხოლოდ სწავლების ხარისხის მინიმალური სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა შეძლო, თუმცა რეალურად, ვერ შეძლო განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ რეფორმის ფარგლებში უმაღლესი განათლების სექტორის სამეცნიერო-კვლევითი კომპონენტის რეორგანიზაციაც მოხდა. კერძოდ, სამეცნიერო-კვლევითი დაწესებულებები რეორგანიზებული იყო უმაღლეს

საგანმანათლებლო დაწესებულებათა სტრუქტურულ ერთეულებად –სსიპ – უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან შეერთების გზით (საქართველოს მაცნე, 2006), (საქართველოს მაცნე, 2010). აღნიშნული რეორგანიზაციის მიზანი იყო უნივერსიტეტებში სწავლებისა და კვლევის გაერთიანება, თუმცა სიტუაცია გაართულა იმან, რომ უნივერსიტეტების არსებული რესურსები და სამეცნიერო - კვლევითი პოტენციალი იმ ეტაპზე არ აღმოჩნდა მზად ამ ფუნქციის შესასრულებლად, უმუშევარი დარჩა მეცნიერთა დიდი ნაწილი.

რაც შეეხება აკადემიური პერსონალის საქმიანობის რეგულირებას, დღეს არსებული კანონმდებლობის თანახმად, აკადემიური პერსონალისთვის აკადემიური თანამდებობის მინიჭებას და მის საქმიანობას საქართველოში არეგულირებს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ და თავად უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების შიდა მარეგულირებელი მექანიზმები (კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ, 2013). კერძოდ, კანონმდებლობის შესაბამისად, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში არსებობს აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე თანამდებობები. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური პერსონალი შედგება პროფესორებისაგან და ასისტენტებისგან (20.09.2013 – მდე მასწავლებელი). პროფესორების შემადგენლობას მიეკუთვნება პროფესორი (20.09.2013 – მდე სრული პროფესორი) ასოცირებული პროფესორი და ასისტენტ-პროფესორი. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის 2013 წლის ივლისის მონაცემების მიხედვით საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მუშაობდა: პროფესორი (20.09.2013 –მდე სრული პროფესორი) - 1699; ასოცირებული პროფესორი 3133; ასისტენტ-პროფესორი 1391 – (აქტიური სტატუსით პროფესორთა ბაზაში).

**პროფესორი** ეს არის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური თანამდებობის მქონე პირი, რომელიც უძღვება სასწავლო პროცესს და ხელმძღვანელობს სტუდენტების სამეცნიერო-კვლევით მუშაობას; **ასოცირებული**

პროფესორი მონაწილეობს სასწავლო პროცესში და ხელმძღვანელობს სტუდენტების სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევით მუშაობას; ასისტენტ-პროფესორი – უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური თანამდებობის მქონე პირი, რომელიც თავისი კომპეტენციის შესაბამისად მონაწილეობს სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევით პროცესში. ასისტენტი ეს არის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური თანამდებობის მქონე პირი, რომელიც ძირითად საგანმანათლებლო ერთეულში მიმდინარე სასწავლო პროცესის ფარგლებში ახორციელებს სასემინარო და კვლევით სამუშაოებს პროფესორის, ასოცირებული პროფესორის ან ასისტენტ-პროფესორის ხელმძღვანელობით;

აკადემიური თანამდებობის დაკავება შეიძლება მხოლოდ ღია კონკურსის წესით, რომელიც უნდა შეესაბამებოდეს გამჭვირვალობის, თანასწორობისა და სამართლიანი კონკურენციის პრინციპებს. პროფესორად (სრულ პროფესორად) შეიძლება არჩეულ იქნეს დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხის მქონე პირი, რომელსაც აქვს სამეცნიერო-პედაგოგიური მუშაობის არანაკლებ 6 წლის გამოცდილება. დამატებითი პირობები შეიძლება განისაზღვროს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების წესდებით (20.09.2013 – მდე შეიძლება განსაზღვროს აკადემიურმა საბჭომ. ამ პირობებს ამტკიცებს წარმომადგენლობითი საბჭო). ასოცირებული პროფესორის თანამდებობაზე შეიძლება არჩეულ იქნეს დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხის მქონე პირი, რომელსაც აქვს სამეცნიერო-პედაგოგიური მუშაობის არანაკლებ 3 წლის გამოცდილება.

ასისტენტ-პროფესორად შეიძლება არჩეული იქნას დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხის მქონე პირი, 3 ან 4 წლის ვადით. (20.09.2013 – მდე დოქტორი ან დოქტორანტი).

ასისტენტის თანამდებობაზე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების წესდებით განსაზღვრული წესით შეიძლება არჩეული იქნას დოქტორანტი 3 ან 4 წლის ვადით (ეს ცვლილებაც შეტანილია 20.09.2013-დან). უმაღლესი

საგანმანათლებლო დაწესებულების წესდებით შეიძლება განისაზღვროს პროფესიული ნიშნით კვალიფიციური პერსონალის მიერ ამ აკადემიური თანამდებობების დაკავების შესაძლებლობა. ამ შემთხვევაში პირის კვალიფიკაცია შეიძლება დასტურდებოდეს პროფესიული გამოცდილებით, სპეციალური მომზადებით ან/და პუბლიკაციებით. შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონედ ითვლება პირი, რომელსაც აქვს პროგრამით გათვალისწინებული სწავლის შედეგების გამომუშავებისათვის აუცილებელი კომპეტენცია.

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სამემსრულებლო სპეციალობებისათვის ღია კონკურსის საფუძველზე აკადემიური თანამდებობების დაკავების განსხვავებულ პირობებს განსაზღვრავს შესაბამისი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური საბჭო და ამტკიცებს წარმომადგენლობითი საბჭო, რაც აისახება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების წესდებაში.

აკადემიურ პერსონალთან შრომითი ხელშეკრულება იდება შრომის კანონმდებლობით განსაზღვრული ვადით. სახელმწიფოს მიერ დაფუძნებული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიურ თანამდებობაზე არ შეიძლება არჩეულ იქნეს 65 წელს მიღწეული პირი, ხოლო აკადემიურ თანამდებობაზე მყოფი პირი, რომელმაც მიაღწია 65 წელს, აკადემიური თანამდებობიდან განთავისუფლდება აკადემიურ თანამდებობაზე არჩევის ვადის გასვლის შემდეგ, გამონაკლისი შეიძლება დადგინდეს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების წესდებით.

აკადემიურ პერსონალს უფლება აქვს: მონაწილეობა მიიღოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მართვაში ამ კანონისა და დაწესებულების წესდების შესაბამისად; ჩარევის გარეშე განახორციელოს სწავლება, კვლევა, შემოქმედებითი საქმიანობა და სამეცნიერო ნაშრომების გამოქვეყნება; საგანმანათლებლო პროგრამის ფარგლებში დამოუკიდებლად განსაზღვროს სასწავლო კურსის პროგრამების (სილაბუსების) შინაარსი, სწავლების მეთოდები და

საშუალებები; 5 წელიწადში ერთხელ პროფესიული განვითარების მიზნით აიღოს ანაზღაურებადი სამეცნიერო-შემოქმედებითი შვებულება არა უმეტეს 1 სასწავლო წლის ვადით;

აკადემიური პერსონალი ვალდებულია: დაიცვას უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების წესდების მოთხოვნები; დაიცვას ეთიკის კოდექსი და დისციპლინური პასუხისმგებლობის ნორმები; შეასრულოს შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრი მოვალეობები; სამეცნიერო-შემოქმედებითი შვებულების დასრულების შემდეგ წარადგინოს ანგარიში ჩატარებული მუშაობის შესახებ.

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება უზრუნველყოფს აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო სწავლებისა და კვლევის თავისუფლებას და ქმნის მისი საქმიანობისათვის შესაბამის პირობებს.

აკადემიური პერსონალის საქმიანობის მიმართ მოთხოვნები დაფიქსირებულია უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის დებულებაშიც საქართველოს მაცნე, 2011). კერძოდ, ამ დებულების მე-13 მუხლის მიხედვით აკრედიტაციის ერთ-ერთი სტანდარტი - საგანმანათლებლო პროგრამის მიზანი, სწავლის შედეგები და მათთან პროგრამის შესაბამისობა დაკმაყოფილებულია, თუ პროგრამის სწავლის შედეგების განსაზღვრისა და პროგრამის განვითარების პროცესში დაინტერესებული მხარეების (დამსაქმებლები, აკადემიური პერსონალი, სტუდენტები, კურსდამთავრებულები) მონაწილეობის მექანიზმი შემუშავებულია და ხორციელდება. ამავე დებულების მე-15 მუხლის მიხედვით აკრედიტაციის სხვა სტანდარტი - სტუდენტთა მიღწევები, მათთან ინდივიდუალური მუშაობა დაკმაყოფილებულია, თუ დაწესებულების აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემაში გათვალისწინებულია სტუდენტთან ინდივიდუალური მუშაობა, ხოლო მე-16 მუხლის მიხედვით სტანდარტი - სწავლების რესურსებით უზრუნველყოფა დაკმაყოფილებულია, თუ კომპონენტის განმახორციელებელი პირი თავად ფლობს შეთავაზებული კომპონენტის სწავლის შედეგების გამომუშავებისათვის აუცილებელ კომპეტენციებს, რაც დგინდება: აკადემიური პერსონალის შემთხვევაში - ბოლო 10



წლის განმავლობაში შესრულებული სამეცნიერო ნაშრომით (სახელოვნებო მიმართულებებში - შემოქმედებითი პროექტით), რომელიც ადასტურებს შესაბამის დარგში მის კომპეტენტურობას; ხოლო მოწვეული პერსონალის ან მასწავლებლის შემთხვევაში - შეიძლება დადასტურდეს პრაქტიკული გამოცდილებით; ზემოაღნიშნულიდან ჩანს, რომ აკრედიტაციის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამის აკადემიური პერსონალი უნდა იყოს ჩართული პროგრამის შემუშავებისა და განვითარების პროცესში და ასევე მისი შედეგების შეფასებაში, იგი უნდა ახორციელებდეს სტუდენტებთან ინდივიდუალურ მუშაობას და უნდა ეწეოდეს სამეცნიერო, ხოლო სახელოვნებო მიმართულებებში - შემოქმედებით საქმიანობას. საქმიანობის ყველა ეს კომპონენტი სასურველია ასახული იყოს და დასტურდებოდეს აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემით, რომელიც შემუშავებული და დამტკიცებული იქნება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრაციის მიერ. რაც შეეხება აკადემიური პერსონალის დატვირთვას, კანონში მითითებულია, რომ პროფესორის პედაგოგიური დატვირთვის ზღვრულ ოდენობას განსაზღვრავს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება წესდებით (20.09.2013 – მდე - განსაზღვრავს აკადემიური საბჭო და ამტკიცებს წარმომადგენლობითი საბჭო).

როგორც ვხედავთ, 2013 წლის ბოლოს უმაღლესი განათლების კანონში შევიდა გარკვეული ცვლილებები აკადემიური პერსონალისთვის აკადემიური თანამდებობების დასახელებებსა და მათი მინიჭების წესის განსაზღვრაში, თუმცა აკადემიური პერსონალის საქმიანობისა და დატვირთვის აღწერის კუთხით ეს ცვლილებები შინაარსობრივი ხასიათის არსებით სიახლეს არ შეიცავს, კანონმდებლობა აწესებს ზოგად რეგულაციებს აკადემიურ თანამდებობაზე არჩევის მექანიზმებისთვის, თავად პროცესები და პროცედურები მთლიანად უნივერსიტეტის შიგნით წარიმართება. ამავე დროს აკადემიურ პერსონალთან შრომითი ხელშეკრულების დადება კვლავ შრომის კანონმდებლობით განსაზღვრული ვადით ხდება და კანონით არ არის გათვალისწინებული უვადო ხელშეკრულებების

დადების ან პროფესორისთვის ტენუირებულის სტატუსის მინიჭების საკითხები, ასევე დაწესებულია გარკვეული ასაკობრივი შეზღუდვები, ყოველივე ეს კი, ამავე კანონით დეკლარირებულ აკადემიური თავისუფლების უზრუნველყოფას კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს. ასეთი მიდგომის საპირისპირო ერთ-ერთი მიდგომის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ გერმანიის შესაბამისი კანონმდებლობა. გერმანიის უმაღლესი განათლების კანონის მიხედვით (Framework Act For Higher Education, 2005). პროფესორებს შესაძლებელია ჰქონდეთ ასევე საჯარო მოხელეების სტატუსი და იყვნენ ტენუირებულები. პროფესორები და უმცროსი (junior) პროფესორები, რომლებიც საჯარო მოხელეები არიან, არ შეიძლება გათავისუფლებულ იქნან სამსახურიდან მათი თანხმობის გარეშე. შეიძლება მხოლოდ მათი გადაყვანა იმავე თანამდებობაზე სხვა უნივერსიტეტში, იმ შემთხვევაში, თუ დაწესებულება, რომელშიც ისინი მუშაობენ შეუერთდა სხვა დაწესებულებას, ან თუკი ის დისციპლინა რასაც ასწავლიან მთლიანად ან ნაწილობრივ გაუქმდა. ამ შემთხვევაში მიმღები დაწესებულება პროფესორის დანიშვნის პროცესში მხოლოდ საკონსულტაციო ფუნქციას ასრულებს (Framework Act For Higher Education, 2005). აღნიშნული საკითხი, ანუ ის, რომ ჩვენი საკანონმდებლო რეგულაციები არ ითვალისწინებს აკადემიური თავისუფლებისა და სამსახურიდან გათავისუფლებისგან პროფესორის დაცვის უზრუნველყოფის ქმედით მექანიზმებს, განსაკუთრებით საყურადღებოა. ამას ადასტურებს უახლოესი წარსულის პრეცედენტიც, როცა შრომის კოდექსის არსებულმა რედაქციამ და მოქმედმა რეგულაციებმა უნივერსიტეტების მმართველებს საშუალება მისცა 2006-2007 წლებიდან მოყოლებული ყოველწლიურად გაეთავისუფლებინათ და თავიდან დაეჭირავებინათ აკადემიური პერსონალის დიდი ნაწილი, რასაც ამ წლებში ზოგი უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის მხრიდან არაერთი საპროტესტო აქცია მოჰყვა.

აღნიშნული მოკლე მიმოხილვიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ უმაღლესი განათლების სექტორის მართვის საქართველოში მოქმედი სახელმწიფო

რეგულაციები ძირითადად “ნაპოლეონისა” და “ჰუმბოლდტის” ე.წ. “იდეალური მოდელების” – კომბინაციას წარმოადგენს, პირველი მათგანისთვის დამახასიათებელი ცენტრალიზაციის ელემენტებით და “ჰუმბოლდტის მოდელისთვის” დამახასიათებელი ისეთი ელემენტებით, როგორცაა უნივერსიტეტების როლის გაფართოება და მასში კვლევისა და სწავლების გაერთიანება. ამავე დროს საქართველოში დღესდღეობით ფუნქციონირებს როგორც “ჰუმბოლდტის მოდელისთვის” დამახასიათებელი მულტიდისციპლინური უნივერსიტეტები, ასევე “ნაპოლეონის მოდელისთვის” დამახასიათებელი მონოდისციპლინური უნივერსიტეტები, როგორცაა მაგალითად სამედიცინო, საზოგადოებრივ საქმეთა, სახელოვნებო უნივერსიტეტები (სამხატვრო აკადემია, თეატრალური უნივერსიტეტი). მოქმედი რეგულაციები მესამე “იდეალური მოდელის” – “ანგლო - ამერიკული მოდელის” ელემენტებსაც აერთიანებს. ასე მაგალითად, საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის სტანდარტის მიხედვით ცალსახად მოითხოვება, რომ პროგრამის მიზნები ორიენტირებული იყოს დასაქმების ბაზარზე; აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა “იდეალური მოდელების” კომბინაცია ბუნებრივი და მისაღებია, პრობლემად შეიძლება მოიაზრებოდეს ის, რომ ამ მოდელების ცალკეული ელემენტებს ჩვენთან ნაწილობრივ ფორმალური სახე აქვს და არ შეესაბამება იმავე მოდელების დასავლური სტანდარტების მოთხოვნებს. მაგალითად, “ნაპოლეონის მოდელისთვის” დამახასიათებელ ცენტრალიზებულ რეგულაციებთან ერთად არ არის უზრუნველყოფილი განათლების ხარისხის შეფასებისა და მართვისა ეფექტიანი და გამჭვირვალე მექანიზმები, უნივერსიტეტებში სწავლებისა და კვლევის შერწყმის მცდელობის მიუხედავად არ არის უზრუნველყოფილი “ჰუმბოლდტის მოდელისთვის” აუცილებელი აკადემიური თავისუფლების კომპონენტი. ასევე, მართალია ფორმალურად გაცხადებულია “ანგლო-ამერიკული მოდელისთვის” დამახასიათებელი მოთხოვნა, რომ საგანმანათლებლო პროგრამა ორიენტირებული უნდა იყოს საზოგადოების დაკვეთაზე, მაგრამ რეალურად საგანმანათლებლო

სისტემაში მოთხოვნა-მიწოდების ბალანსი არ არის მიღწეული, შედეგად - უნივერსიტეტდამთავრებულთა შორის უმუშევრობის დონე მაღალია. რაც შეეხება აკადემიური პერსონალის კარიერულ წინსვლას, ჩვენთან არსებული მოდელით აკადემიური კარიერის კიბის მენეჯმენტი მთლიანად დეცენტრალიზებულია და უნივერსიტეტები პირდაპირ და უშუალოდ არიან პასუხისმგებელნი მათში მომუშავე აკადემიური პერსონალის კარიერულ წინსვლაზე. თუმცა, გამომდინარე იქიდან, რომ აკადემიურ პერსონალთან გრძელვადიანი და უვადო კონტრაქტების გაფორმება არ ხდება, არ არსებობს ტენუირებული პროფესორის სტატუსი, რეალურად ვერ ხდება აკადემიური თავისუფლების უზრუნველყოფა, რის შედეგადაც კარიერული წინსვლის აღნიშნული მექანიზმი არ არის საკმარისად ეფექტიანი.

რაც შეეხება აკადემიური პერსონალის დატვირთვის რეგულირებას - საქართველოს კანონმდებლობა შემოიფარგლება მითითებით, რომ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას წესდებით უნდა ჰქონდეს განსაზღვრული პროფესორის პედაგოგიური დატვირთვის ზღვრული ოდენობა, ხოლო როგორც ამ ზღვრული ოდენობის განსაზღვრა, ასევე დატვირთვის სქემის შედგენა, მთლიანად უნივერსიტეტის პრეროგატივაა. ასევე ნათელია, რომ ამ საკითხის საკანონმდებლო რეგულირების რესურსი შეზღუდულია როგორც ჩვენთან, ასევე უმაღლესი განათლების სექტორის როგორც ცენტრალიზებული, ისე დეცენტრალიზებული მართვის მქონე სხვა ქვეყნებშიც. გამომდინარე აქედან, კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია შესწავლილ იქნას ამ მიმართულებით დღეს არსებული უცხოური კვლევები და საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითები და მასზე დაყრდნობით შემუშავდეს შესაბამისი რეკომენდაციები საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის.

## 1.2 აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავების სახელმძღვანელო პრინციპები

უმაღლესი განათლების სისტემის მოწყობის ზემოთ აღნიშნულ სამივე “იდეალური მოდელში” აკადემიურ პერსონალის როლი განსაკუთრებულია. ეს ბუნებრივია, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების სწავლებისა და კვლევის ხარისხის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორი სწორედ მისი პროფესორთა კორპუსია, შესაბამისად, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ეფექტური მუშაობისთვის აუცილებელია მას ჰყავდეს მაღალკვალიფიციური აკადემიური პერსონალი და მაქსიმალურად იყენებდეს ამ პერსონალის რესურსსა და პოტენციალს, რასაც ხელი უნდა შეუწყოს აკადემიური პერსონალის შერჩევის, დასაქმების, კარიერული წინსვლისა და დატვირთვის სქემების რეგულირების მექანიზმებმა. მათ შორის დატვირთვის სქემის რეგულირების მექანიზმის შემუშავება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მენეჯერთა წინაშე მდგომი ერთ-ერთი ყველაზე რთული ამოცანაა, გამომდინარე იქიდან, რომ აკადემიური პერსონალის საქმიანობა ძალიან კომპლექსური და მრავალკომპონენტანია და ამასთან ინტელექტუალური პროდუქტის გამომუშავებას გულისხმობს, რომლის მოცულობისა და ხარისხის შეფასება შესაბამის გაზომვის მეთოდებსა და კრიტერიუმებს საჭიროებს.

დატვირთვის სქემის შემუშავებისთვის რა სახელმძღვანელო პრინციპები, მექანიზმები და მეთოდებია შემოთავაზებული სხვადასხვა კვლევების საფუძველზე, ამ კვლევების ავტორების, ასევე თავად უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მენეჯერების მიერ აკადემიური პერსონალის რესურსების ეფექტიანი გამოყენებისა და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის უზრუნველყოფის მიზნით? კითხვაზე პასუხისთვის განვიხილავთ ამ მიმართულებით არსებულ სახელმძღვანელო დოკუმენტებს, კვლევებს, ასევე უცხოური უნივერსიტეტების მიერ შემუშავებულ შესაბამის გაიდლაინებსა და საუკეთესო პრაქტიკას.

აკადემიური პერსონალის დატვირთვის მარეგულირებელი საერთაშორისო სახელმძღვანელო დოკუმენტებიდან აღსანიშნავია 1997 წელს მიღებული იუნესკოს

რეკომენდაციები უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური პერსონალის სტატუსის შესახებ, რომლის 62 პუნქტში დეკლარირებულია ამ დატვირთვის სქემის შემუშავების ზოგადი პრინციპი: “62. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური პერსონალის დატვირთვა უნდა იყოს სამართლიანი და თანაბარი, უნდა აძლევდეს საშუალებას ამ პერსონალს ეფექტიანად განახორციელოს თავისი ვალდებულებები და სტუდენტების მიმართ, ამასთანავე ისეთი მოვალეობები, როგორცაა სამეცნიერო-კვლევითი, საგრანტო საქმიანობა და ადმინისტრირების ფუნქციები და იგი უნდა იყოს უზრუნველყოფილი მიზანშეწონილი ანაზღაურებით” (UNESCO, 1997). დატვირთვის სქემის შემუშავების ზოგადი პრინციპები, რომლებიც სხვა ნაშრომებშია შემოთავაზებული, მეტწილად ასევე ფოკუსირებულია ამ სქემების მიმართ სამართლიანობის გამჭვირვალობის, თანაბრობის, აკადემიური პერსონალის საქმიანობის სხვადასხვა კომპონენტების აღწერის აუცილებლობისა და ამ კომპონენტებს შორის ბალანსის მიღწევის მოთხოვნებზე.

მაგალითად ნაშრომში “პრობლემური აკადემიური დატვირთვა” (Soliman, 1999) ავტორის მიერ ერთ-ერთ საშუალო ზომის უნივერსიტეტში (Univerity of New England) ჩატარებულ კვლევაზე და შესაბამის ლიტერატურაზე დაყრდნობით, ასევე მთელი რიგი შეხვედრებისა და განხილვების საფუძველზე დადგენილი დატვირთვის სქემის შემუშავების 11 ძირითადი პრინციპი ასეთია:

- აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განსაზღვრა უნდა ხდებოდეს გამჭვირვალედ და სამართლიანად, პროფესორებთან კონსულტაციის გზით;
- დატვირთვის განაწილება შესაბამისობაში უნდა იყოს უნივერსიტეტის მისიასთან, მიზნებთან, მის მიერ დამტკიცებულ სამოქმედო პრინციპებთან, პოლიტიკასთან და პრაქტიკასთან;
- დატვირთვის განაწილება თითოეული პროფესორისთვის უნდა ასახავდეს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის მიმართ წაყენებული მოთხოვნების სრულ სპექტრს როგორცაა კვლევა, საგრანტო პროექტებში მონაწილეობა, პროფესიული

კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით განხორციელებული საქმიანობები, საუნივერსიტეტო მომსახურება ან უფრო ფართო საზოგადოებრივი აქტივობებში მონაწილეობა, სწავლება, სწავლების მეთოდებისა და კურიკულუმის განვითარება და სხვა;

- ანაზღაურებადი საკონსულტაციო სამუშაო, რომელიც ხორციელდება უნივერსიტეტის გარეთ, არ უნდა წარმოადგენდეს დატვირთვის ნაწილს;
- აკადემიურ პერსონალს არ უნდა მოეთხოვოს, რომ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი საქმიანობის შესაბამის მოვალეობებს აუცილებლად ყოველწლიურად ასრულებდეს, რათა დატვირთვის სქემა არ იყოს ხელისშემშლელი და შემზღვეველი მათთვის პროფესიულ და კარიერულ წინსვლაში;
- იმ მოვალეობათა ჩამონათვალი, რომლებიც აკადემიურ პერსონალს ეკისრება, უნდა შეესაბამებოდეს მათი პოზიციისთვის/აკადემიური თანამდებობისთვის დაწესებულ სტანდარტებს და ნორმებს;
- სრულ შტატში მომუშავე პერსონალს, როგორც წესი, წლის განმავლობაში თანაბარი სრული დატვირთვა უნდა ჰქონდეს, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება სხვადასხვა კატეგორიის საქმიანობის სრული სპექტრი;
- ფაკულტეტები/სკოლები უნდა ახდენდნენ აკადემიური დატვირთვის დაგეგმვას ისე, რომ იგი შეესაბამებოდეს ცვალებად მოთხოვნებს და უნივერსიტეტის მიერ გამოკვეთილ პრიორიტეტებს;
- აკადემიური დატვირთვის განაწილებისას მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული გადახდის და ფინანსირების ფაქტორები და დატვირთვის საათების მაქსიმალური რაოდენობა., რათა იგი არ აღემატებოდეს დაწესებულ ნორმას;
- დატვირთვის განაწილების სქემის შედგენა, როგორც წესი, უნდა ხდებოდეს დეპარტამენტში/აკადემიურ ერთეულში, სკოლაში ან ფაკულტეტზე.
- დატვირთვის განაწილებისას უნივერსიტეტის შიგნით გათვალისწინებული უნდა იყოს დისციპლინებსა და სასწავლო პროგრამებს შორის განსხვავება და უნდა გამოიყენებოდეს მრავალფეროვანი მიდგომები.

აღსანიშნავია, რომ ყველა შემოთავაზებულ რეკომენდაციაში სწავლება, კვლევა და მომსახურება/ადმინისტრაციული საქმიანობა განიხილება აკადემიური პერსონალის საქმიანობის იმ ძირითად დომენებად, რომელთა შორის ბალანსის დაცვის უზრუნველყოფა დატვირთვის სქემის მიმართ წაყენებული ერთ-ერთი პირველი მოთხოვნაა. ეს ბუნებრივია, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების როლი და დანიშნულება ცოდნის შექმნა და ცოდნის გადაცემაა, სწავლებისა და კვლევის პროცესების მეშვეობით და სწავლება, კვლევა და დამატებით მომსახურება/ადმინისტრაციული საქმიანობა (რაც პირველი 2 ძირითადი მოვალეობის შესრულებას ეხმარება), აკადემიური პერსონალის ძირითად საქმიანობებს წარმოადგენს, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ეფექტური მუშაობისთვის კი აუცილებელია როგორც სწავლების, ისე კვლევის პროცესების თანაბრად ხარისხიანად წარმართვა, მაშასადამე პროფესორის ამ ძირითად საქმიანობებს შორის გონივრული ბალანსის მიღწევა.

ჯენკინსის და სხვა ავტორების აზრით “თუ დღეს არსებულ მდგომარეობას დავაკვირდებით, უნივერსიტეტებში აშკარად იკვეთება სწავლებისა და კვლევის ურთიერთშეთანხმების 2 ტიპი – ერთი - სინერგიული და კომპლემენტარული, ხოლო მეორე - ანტაგონისტური და ურთიერთკონკურენტული და აუცილებელია დაცული იყოს ბალანსი სწავლებას, კვლევას, ასევე სამუშაოს მიმართ მოლოდინებსა და ანაზღაურება-დაჯილდოებას შორის, რათა თავიდან იქნას აცილებული არასასურველი ეფექტები და კონტრპროდუქტიული საქმიანობა” (Jenkins, 2004). “უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მენეჯერებისა და ადმინისტრაციის წინაშე დღეს არსებული სერიოზული გამოწვევაა მიაღწიონ ასეთ ბალანსს, ანუ უზრუნველყონ აკადემიური პერსონალის საქმიანობის რეგულირების ისეთი მექანიზმების შემუშავება, რომელიც ხელს შეუწყობს როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მისიისა და მიზნების განხორციელებასა და ფინანსების მიზანმიმართულ ხარჯვას, ასევე აკადემიური პერსონალის რესურსის მაქსიმალურ გამოყენებას, პროფესიულ განვითარებასა და მოტივაციის ამაღლებას”



(Vardi, 2009). “რეგულირების ერთ-ერთი ასეთი მექანიზმია მთლიანი ინსტიტუციის, დეპარტამენტისა და ცალკეული პროფესორის დონეზე დაზუსტდეს და განისაზღვროს ურთიერთდამოკიდებულება აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ძირითად კომპონენტებს შორის და ამის საფუძველზე შემუშავდეს აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ისეთი სქემა, რომელშიც დაცული იქნება ბალანსი ამ კომპონენტებს შორის” (Houston et al, 2006).

დატვირთვის სქემის შემუშავების მიმართ ზემოთ აღნიშნული მოთხოვნების გარდა ხშირად რეკომენდებულია დატვირთვის სქემებში არა მარტო აკადემიური პერსონალის 3 ძირითადი საქმიანობის, არამედ თავად ამ საქმიანობების მრავალკომპონენტურობის გათვალისწინება. კერძოდ, უნივერსიტეტების პროფესორთა ამერიკული ასოციაციის (American Association of University Professors [AAUP], 2015). რეკომენდაციებში აგრეთვე აღნიშნულია, რომ დატვირთვის სქემის შემუშავება გამჭვირვალედ და სამართლიანად, აკადემიური პერსონალის ჩართულობით უნდა ხდებოდეს როგორც მის საწყის, ასევე - რევიზირების ეტაპებზე. ამასთან ასოციაციის ვებ-გვერდის ინფორმაციით ბოლო მონაცემებით უკანასკნელ წლებში აშშ-ში გაიზარდა ინტერესი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის საკითხის მიმართ. სახელმწიფო კანონმდებლებს ამ საკითხის რეგულირებისთვის მცირე რესურსი გააჩნიათ და ეს რესურსი ძირითადად შემოიფარგლება მოთხოვნით მეტი დრო დაეთმოს სწავლებას, ვიდრე კვლევას და შემუშავდეს უფრო ქმედითი ანგარიშების მექანიზმები. ეს მოთხოვნები სხვადასხვა სახით ვლინდება: ზოგი მოითხოვს გაუქმდეს თანამდებობათა სისტემა, სხვები ცდილობენ დააწესონ სავალდებულო საათების როდენობა, რომელიც პროფესორმა უნდა დახარჯოს უშუალოდ სწავლებაზე აუდიტორიაში. გარდა ამისა, როდესაც აკადემიური პერსონალის საქმიანობას აღწერენ, როგორც წესი, მიუთითებენ ხოლმე სასწავლო-სააუდიტორიო მუშაობას ან ლაბორატორიულ-სამეცნიერო კვლევას. რა თქმა უნდა კვლევა და სწავლება აკადემიური პერსონალის საყოველთაოდ აღიარებული მოვალეობებია, მაგრამ ამას გარდა პროფესორებს აქვთ სხვა

დატვირთვაც. აქვე, ამერიკის განათლების ეროვნული ცენტრის განათლების სტატისტიკის დეპარტამენტის მიერ 1999 წელს ჩატარებული გამოკითხვის მონაცემების საფუძველზე მოცემულია იმ საქმიანობების ჩამონათვალი, რასაც პროფესორი ყოველდღიურად ასრულებს სააუდიტორიო სწავლებისა და კვლევითი საქმიანობის პარალელურად და რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია დატვირთვის სქემის შემუშავებისას (AAUP, 2011).

- სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლება
- სასწავლო კურსის განახლება და მოდიფიცირება;
- სასწავლო საგანთან დაკავშირებით სტუდენტებთან ელექტრონული მიმოწერის ან ელექტრონული ბიულეტენის წარმოება;
- სტუდენტთა კონსულტირება, სწავლის პრობლემების გადაჭრის მიზნით მათთვის დახმარების გაწევა, წარმატებული სტუდენტებისთვის დამატებით კლასგარეშე მუშაობის ხელშეწყობა;
- კოლეგებთან მუშაობა კურიკულუმის განახლებაზე, სფეროში მუდმივად მიმდინარე ცვლილებებთან თანადროულობის შენარჩუნების მიზნით;
- სტუდენტებისთვის რეკომენდაციების დაწერა სხვადასხვა პროგრამებსა თუ პროექტებში ჩართვის ხელშეწყობის მიზნით;
- მაგისტრანტებისა და დოქტორანტების მენტორობა;
- სტუდენტთა კვლევითი ნაშრომების, დისერტაციების კითხვა;
- ფაკულტეტის კურსდამთავრებულებთან უკუკავშირის წარმოება მათი დასაქმებისა და კარიერული ცვლილებების ასისტირების მიზნით;
- სტუდენტური კომიტეტების, ჟურნალების, ინტერესთა კლუბების ღონისძიებებში მონაწილეობა და ხელმძღვანელობა;
- უცხოური საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება და ზედამხედველობა.
- პროფესიული განვითარება
- დეპარტამენტის/ფაკულტეტის თვითშეფასებაში მონაწილეობა;

- პროფესიული საუნივერსიტეტო ჟურნალის სტატიების წაკითხვა-რედაქტირება;
- კანდიდატების ინტერვიურება ახალი საუნივერსიტეტო პოზიციებისთვის შესარჩევად;
- კოლეგების შეფასება და მათთვის რეკომენდაციების დაწერა ახალ აკადემიურ თანამდებობაზე ან პოზიციაზე წარსადგენად;
- საუნივერსიტეტო კომისიებში მონაწილეობა აკადემიური პროგრამების, საუნივერსიტეტო სტიპენდიების და ა.შ საკითხების გადაწყვეტის მიზნით;
- მონაწილეობა პროფესიული ასოციაციების მუშაობაში მოღვაწეობის სფეროში აკადემიური სტანდარტებისა და სამეცნიერო კვლევის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით;
- საგრანტო პროექტების შემუშავება-წარდგენა;
- რეკომენდაციების შემუშავება უნივერსიტეტის საბიბლიოთეკო რესურსების შეფასება-შეცვლის მიმართულებით. საზოგადოებრივი საქმიანობა;
- ბიზნესის, საგანმანათლებლო საზოგადოების, ან ფართო საზოგადოების წინაშე პრეზენტაციის გაკეთება საქმიანობის სფეროსთან დაკავშირებით;
- პროფესიული მიმართულებით საექსპერტო საქმიანობა, რჩევების მიცემა ადგილობრივი თუ სახელმწიფო სტრუქტურებისთვის;
- პროფესიული რჩევების მიცემა საქმიანობის სფეროში მოღვაწე ასოციაციების, ბიზნეს-ჯგუფებისა და საზოგადოებრივი ჯგუფებისთვის;
- მოქალაქეების ზარებზე პასუხი და პროფესიული რჩევების შეთავაზება;
- მოღვაწეობის სფეროს საკითხებში საჯარო ინფორმაციის გაცემის ხელშეწყობა და მედიასამუალებებთან ურთიერთობა;
- სხვადასხვა პროფესიულ საბჭოებში მონაწილეობა ლოკალურ და სახელმწიფო დონეზე.

აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემებში მათი მრავალფეროვანი, მრავალკომპონენტური საქმიანობის სრული სპექტრის ასახვის აუცილებლობის შესახებ რეკომენდაციები მოცემულია სხვა ნაშრომებშიც. კერძოდ, ზოგიერთი ავტორი

მიუთითებს, რომ აკადემიურ პერსონალს მოეთხოვება დაგეგმოს საბაკალავრო პროგრამები, ასწავლოს ბაკალავრიატის სტუდენტებს, განახორციელოს მათი შეფასება, მაგისტრანტების ხელმძღვანელობა, გამოაქვეყნოს სტატიები, ჩართული იყოს სხვადასხვა კომიტეტების და კომისიების საქმიანობებში, მართოს კვლევითი პროექტები, აწარმოოს საზოგადოებრივი საქმიანობა და ეს ჩამონათვალი კიდევ შეიძლება გაგრძელდეს. აქედან გამომდინარე არაა გასაკვირი, რომ თავად აკადემიური პერსონალი სვამს კრიტიკულ კითხვებს იმის შესახებ, როგორ უნდა იქნას უზრუნველყოფილი საქმიანობის სხვადასხვა კომპონენტზე დატვირთვის მიზანშეწონილი მოცულობა და ამავე დროს სამართლიანი განაწილება დაწესებულების შიგნით ფაკულტეტებს, სკოლებსა და დეპარტამენტებს შორის (Bitzer, 2007). რა თქმა უნდა ეს კრიტიკული კითხვები დასაბუთებულ პასუხებს მოითხოვს, შესაბამისად სასარგებლო იქნებოდა აკადემიური პერსონალის დატვირთვისთვის დამახასიათებელი ძირითადი მოთხოვნები, როგორცაა თანაბრობა და სამართლიანობა, განათლების ეფექტიანობის მაჩვენებელ ძირითად ინდიკატორებთან კავშირში იყოს აღწერილი. მართალია აკადემიური პერსონალი თავისთვის კომფორტულადაც კი მიიჩნევს, რომ დატვირთვის გამოთვლა ეფუძნებოდეს შენატანზე (input) დაფუძნებულ ინდიკატორებს, მაგალითად ისეთს როგორცაა დახარჯული დრო, აღნიშნავს კვლევის ავტორი, ისინი ასევე გამოთქვამენ სურვილს გაზომილი იყოს იმ საქმიანობის შედეგი (output) რასაც ფაკულტეტი ან მთლიანად უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება იღებს მათგან. ამავე კვლევის მიხედვით ასევე გამოვლინდა, რომ პროფესორთა დატვირთვის უფრო დეტალური აღწერა ცალკეული კომპონენტებისა და მათი შემადგენელი ცალკეული სხვადასხვა საქმიანობების მიხედვით, ხელს უწყობს აკადემიური პერსონალის მიერ დატვირთვის სქემის უფრო გამჭვირვალედ და სამართლიანად მიჩნევას (Bitzer, 2007).

აღსანიშნავია, რომ ზემოთ მითითებულ AAUP-ს რეკომენდაციებში დატვირთვის სქემებთან დაკავშირებით გამოყოფილია რამდენიმე ფაქტორი,

რომელთა გაუთვალისწინებლობამ, ავტორების აზრით, შესაძლებელია დატვირთვის სქემის შედგენისას სამართლიანობის პრინციპი დაარღვიოს. მათ შორის აღსანიშნავია დისციპლინებს შორის განსხვავებისა და სასწავლო კლასებში სტუდენტთა განსხვავებული რაოდენობების ფაქტორები, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ AAUP-ს მიერ რეკომენდებულია, ასევე, დატვირთვის სქემაში განისაზღვროს აკადემიური პერსონალის მაქსიმალური წლიური საათობრივი დატვირთვა როგორც საბაკალავრო, ასევე შემდგომი საფეხურების სწავლებისთვის.

დატვირთვის სქემებში დისციპლინებს შორის განსხვავებისა და სტუდენტთა რაოდენობის ფაქტორების გათვალისწინების აუცილებლობას რიგი სხვა კვლევებიც აღწერს. ამ მხრივ საინტერესოა ევროკომისიის პროექტის ფარგლებში განხორციელებული კვლევა - "მასწავლებლები და სტუდენტები ერთად უმაღლეს განათლებაში სწავლების გაუმჯობესებისთვის" (Higher Education & Research Articles, 2010). აღნიშნული კვლევის ერთ-ერთი მიზანს წარმოადგენდა აკადემიური პერსონალის დატვირთვის შემადგენელი სხვადასხვა საქმიანობის მნიშვნელობის შეფასება თავად აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების მიერ. შეფასება მოხდა აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტთა გამოკითხვის ანალიზის საფუძველზე. კვლევამ აჩვენა, რომ აკადემიური პერსონალის საქმიანობის 2 მნიშვნელოვან განზომილებას ტრადიციულად სწავლება და კვლევა წარმოადგენს. ამასთან, სტუდენტების აზრით, დღესდღეობით აკადემიური კარიერა მეტწილად კვლევითი საქმიანობაზეა დაფუძნებული, ხოლო სწავლებას მეორეხარისხოვანი როლი ენიჭება. სტუდენტების შემოთავაზება იყო სწავლება გახდეს აკადემიური პერსონალის კარიერის უფრო მნიშვნელოვანი ნაწილი. გამოვლინდა, რომ აკადემიური პერსონალს, თავის მხრივ, ურჩევნია ნაკლები ჰქონდეს ადმინისტრაციული დატვირთვა, რათა მეტი დრო დაუთმოს სწავლებას. ამავე დროს პროფესორებს მიაჩნიათ, რომ სწავლების ხარისხის და სტუდენტთა მოტივაციის გაზრდისთვის უმჯობესია სწავლება მიმდინარეობდეს უფრო მცირე კლასებში. მოცემული კვლევის შედეგად ასევე დადგინდა, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის

განსაზღვრის მეთოდი, რომელიც პროფესორის მიერ შესრულებულ საკონტაქტო საათებთან ერთად სასწავლო კლასების რაოდენობისა და ამ კლასებში სტუდენტთა რაოდენობის გაზომვასაც გულისხმობს, ყველაზე მეტ უნივერსიტეტში გამოიყენებოდა, ხოლო აკადემიური თანამდებობის მინიჭებისა და პროფესორის კონტრაქტის გაგრძელების საკითხის გადაწყვეტისას ძირითადად სამეცნიერო ხელმძღვანელობას და მომსახურებას ენიჭებოდა მნიშვნელობა.

დატვირთვის განაწილების შემუშავების მიმართ სხვადასხვა მიდგომების დადგენის კუთხით მნიშვნელოვანია ასევე, 2006 წელს დიდი ბრიტანეთის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ჩატარებული ერთ-ერთი კვლევის მონაცემები "დატვირთვის დაბალანსება - თანადროული პრობლემა" (Barrett P. & Barrett L., 2006). აღნიშნული კვლევის მიხედვით დიდი ბრიტანეთის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების უმრავლესობას შემუშავებული ჰქონდა პროფესორთა დატვირთვის სქემები, ასევე ამ სქემების შემუშავების სახელმძღვანელო პრინციპები, რომლებიც მეტწილად მოიცავდა რეკომენდაციებს სამართლიანობისა და გამჭვირვალობის შესახებ. ამასთან გამოკვლეული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებიდან არცერთს ჰქონდა შემუშავებული დატვირთვის სქემის მთლიანად საუნივერსიტეტო ერთიანი სისტემა, ვინაიდან უნივერსალურ პრინციპად იყო მიღებული, რომ სხვადასხვა დისციპლინებს შორის განსხვავება არ იძლევა ასეთი სისტემის შემუშავების შესაძლებლობას. აქედან გამომდინარე, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ცალკეულ ფაკულტეტსა თუ სკოლას ჰქონდა საშუალება შეიმუშავებინა აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განაწილების თავისი საკუთარი მოდელი. თუმცა აქაც გამოვლინდა განსხვავებები, კერძოდ მთელი რიგი ერთი და იმავე დისციპლინების შიგნითაც მოქმედებდა დატვირთვის განაწილების სხვადასხვა მოდელები, თუმცა ამ მოდელებში მაინც იკვეთებოდა დატვირთვის შემუშავების მიმართ 3 ყველაზე გავრცელებული მიდგომა:

- არაფორმალური მიდგომა, როცა დატვირთვის განაწილება ხდება დეპარტამენტის უფროსის მიერ აკადემიური პერსონალის პროფესიული კვალიფიკაციისა და კომპეტენციის მიხედვით. თუმცა დიდი დეპარტამენტების შემთხვევაში ასეთი მოდელის შენარჩუნება რთულია.
- ნაწილობრივი განაწილების მოდელი. ასეთი მოდელი მოიცავს მხოლოდ საკონტაქტო საათების განაწილებას, ვინაიდან მათი დაანგარიშება უფრო მარტივია, ზოგჯერ კი, ამასთან ერთად, ადმინისტრაციული მუშაობის საათების დანაწილებასაც. სამეცნიერო კვლევისათვის განკუთვნილი დროის განაწილებას ეს მოდელი არ მოიცავს, მეტწილად იმ მიზეზით, რომ ამ დროის რაოდენობრივად გამოსახვა საკმაოდ რთულია.
- ამომწურავი მიდგომა, რომლის დროსაც დატვირთვის სქემაში სხვადასხვა პროცენტული წილით ასახულია სწავლება, ადმინისტრაციული მუშაობა და სამეცნიერო კვლევა. კვლევის ავტორების აზრით, ეს უკანასკნელი მიდგომა ყველაზე მეტად შეესაბამება დატვირთვის სამართლიანი განაწილების პრინციპს, თუმცა ისინი აგრეთვე მიიჩნევენ, რომ დატვირთვის თითოეული კომპონენტის ზედმეტი დეტალიზების შემთხვევაში ეს მიდგომა რთულად განსახორციელებელი იქნება და ვერ მოერგება აკადემიური პერსონალის ინდივიდუალურ საჭიროებებს.

სხვადასხვა კვლევებში, დატვირთვის სქემების შემუშავების უკვე აღწერილ ზოგადი პრინციპებთან ერთად, როგორცაა სამართლიანობა, გამჭვირვალობა, ძირითად საქმიანობებს - სწავლება, კვლევა, მომსახურება - შორის ბალანსის მიღწევის აუცილებლობა, მრავალკომპონენტურობის ასახვა, განიხილება დატვირთვის განაწილებისას რეკომენდებული საათობრივი ნორმები დაწესების საჭიროებაც. ამ მხრივ საყურადღებოა, 2001 წელს ევროპის 14 ქვეყანაში (ბელგია, დანია, ფინეთი, საფრანგეთი, გერმანია, საბერძნეთი, ირლანდია, იტალია, ნიდერლანდები პორტუგალია, ესპანეთი, დიდი ბრიტანეთი, ნორვეგია, შვედეთი) ჩატარებული კვლევის შედეგები (Enders, 2001). რომელმაც აჩვენა, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განაწილების მიმართ არაეთვაროვანი მიდგომები

არსებობდა როგორც ევროპის ქვეყნებს შორის, ასევე თავად ქვეყნების შიგნითაც. გამოვლინდა, რომ გერმანიაში, ნორვეგიაში და შვედეთში აკადემიური პერსონალის საქმიანობის და დროის განაწილების მეტნაკლებად სტაბილური და უნიფიცირებული სისტემები მუშაობდა და ქვეყნების უმეტესობა ამ დროისთვის აკადემიური პერსონალის დატვირთვაში აშკარად მეტ მნიშვნელობას ანიჭებდა სწავლებას. ამავე დროს მთელ რიგ ქვეყნებში ადგილი ჰქონდა აკადემიური პერსონალის სასწავლო დატვირთვის მოდიფიცირების პროცესებს. ფინეთი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განაწილების ტრადიციული სქემიდან, რომელიც გულისხმობს სააუდიტორიო საათების კვირეული მინიმალური ნორმის დადგენას, გადავიდა სააუდიტორიო საათების ჯამური წლიური დატვირთვის ნორმის დადგენაზე. შვედეთში მოხდა წლიური სააუდიტორიო დატვირთვის მაქსიმალური საათების განსაზღვრა, ხოლო იტალიაში - წლიური სააუდიტორიო საათების მინიმალური რაოდენობის განსაზღვრა. გამოვლინდა, ასევე, რომ შედარებით მოქნილი სისტემები ჰქონდათ შვედეთში, ნორვეგიაში, ბელგიაში, ფინეთსა და დიდ ბრიტანეთში. კვლევამ გამოავლინა აშკარა საჭიროება, რომ სტუდენტი/პროფესორი რაოდენობის მკვეთრი ზრდის პირობებშიც კი აკადემიური პერსონალს მეტი საშუალება მიეცეს საკუთარი სამუშაო დროის ნაწილი კვლევას დაუთმოს. აღნიშნულ ნაშრომში ხაზგასმულია, ასევე, რომ აკადემიური პერსონალის შემადგენლობის არაეთვაროვნების და მუდმივად ცვალებადი "აკადემიური პერსონალის შრომის ბაზრის" პირობებში აუცილებელია დატვირთვის რეგულირების მიმართ არსებული ტრადიციული მიდგომების გადახედვა და დღის წესრიგში დგას აკადემიური პერსონალის სრულ დატვირთვაში სწავლებისა და სამეცნიერო კვლევის სათანადო ასახვა. კვლევის ავტორები ამასთანავე ხაზს უსვამენ, რომ უმაღლესი განათლების მიმართ ბოლო პერიოდში საკმაოდ გაზრდილმა მოთხოვნებმა და კონკურენციამ აკადემიური პერსონალის საქმიანობის თითოეული ძირითადი კომპონენტის მიმართ მოთხოვნისა და შესაბამისად - მასზე დატვირთვის გაზრდა გამოიწვია, რამაც პროფესორების წინაშე არსებულ



გამოწვევებს ახალი სირთულეები დაუმატა. ასე მაგალითად, კვლევის კუთხით ეს არის გაზრდილი მოთხოვნა პუბლიკაციებზე, გრანტების მოპოვებაზე, კვლევის შედეგების სამრეწველო თუ პრაქტიკულ იმპლემენტაციაში თანამონაწილეობაზე, სამეცნიერო ხელმძღვანელობაზე. სწავლების კუთხით ეს არის სწავლების ახალი მეთოდების და ტექნოლოგიების გამოყენება სწავლების პროცესში, ამავე დროს კურიკულუმების, სილაბუსების, პრაქტიკული კურსების შემუშავება, ადმინისტრაციული მოღვაწეობის განხრით ეს არის საუნივერსიტეტო და საფაკულტეტო კომისიებში და საბჭოებში მონაწილეობა, თვითშეფასების მომზადების პროცესებში ჩართულობა, ანგარიშვალდებულების პროცედურების შესრულება. ყოველივე ეს გადაჯაჭვულია სტუდენტთა კონტინგენტის მრავალფეროვნებისა და სტუდენტი/პროფესორის შეფარდების პერმანენტულ ზრდასთან. ასეთმა გაზრდილმა დატვირთვამ და ზეწოლამ, კვლევების თანახმად, შეამცირა აკადემიური პერსონალის კმაყოფილება სამუშაო პირობებით (Enders, 2001). როგორც გამოიკვამ, ეს უარყოფითად აისახება აკადემიური პერსონალის მოტივაციაზე და მის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხზე (Winter & Sarros, 2002).

დატვირთვის სქემების შემუშავებასთან დაკავშირებული ისეთი პრობლემა, როგორცაა ბოლო პერიოდში პროფესორების გაზრდილი დატვირთვა და ამით გამოწვეული უკმაყოფილება აქცენტირებულია იმავე კვლევაში - "დატვირთვის დაბალანსება - თანადროული პრობლემა" (Barrett P. and Barrett L., 2006). აღნიშნული კვლევის თანახმად, გამოკითხული აკადემიური პერსონალის უმეტესობა უკმაყოფილებას გამოთქვამდა, რომ უწევს მუშაობა საღამოს საათებში და შაბათ-კვირას და რომ ეს უარყოფითად აისახება მათი მუშაობის ხარისხზე. ასევე გამოვლინდა, რომ ზოგადად პროფესორი ცდილობს თავიდან აიცილოს დატვირთვის შემადგენელი ის საქმიანობა, რომელიც ადმინისტრაციული მოვალეობების შესრულებას მოიცავს, მაგრამ მიესალმება სამეცნიერო კვლევასა და კვლევაზე დაფუძნებულ სწავლისათვის განკუთვნილ დატვირთვას, თუმცა იქვე აღინიშნა, რომ კვლევითი საქმიანობა ხშირად მიმდინარეობს უწყვეტად მთელი

წლის განმავლობაში და გადაფარავს ხოლმე შვებულების პერიოდსაც. სწავლებასთან დაკავშირებითაც გამოიკვეთა პრობლემები. კერძოდ, აღინიშნა, რომ საგამოცდო პერიოდში აკადემიური პერსონალის დატვირთვა ძალიან იზრდება, ამ დროს ხშირად პროფესორის 24-საათიანი მუშაობის პირობებშიც კი ძნელია მოესწროს სტუდენტთა შეფასება დადგენილ ვადებში.

გაზრდილი დატვირთვების თვალსაზრისით კიდევ უფრო საყურადღებო და ნიშანდობლივია სხვა კვლევების მონაცემები. კერძოდ, "უმაღლესი განათლების საერთაშორისო სახელმძღვანელოში (Enders, J., Musselin, C., 2008). გამოქვეყნებული ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, პროფესორის კვირეული საშუალო საათობრივი დატვირთვის დაანგარიშებამ სხვადასხვა ქვეყანაში ასეთი სურათი აჩვენა: ჰოლანდია- 57 საათი, გერმანია - 53 საათი, დიდი ბრიტანეთი – 50-52 საათი, აშშ 46-52 საათი, იაპონია 48 საათი, შვედეთი- 45 საათი. მსგავსი კვლევა იყო ჩატარებული (Bentley & Kyvik, 2012)–ის მიერ 13 ქვეყანაში. კვლევამ აჩვენა, რომ ინგლისურენოვან ქვეყნებში პროფესორის საათობრივი დატვირთვა საშუალოდ 50.1 საათია კვირაში, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში – 48,3, აზიაში- 49,7 საათი, ხოლო ლათინურ ამერიკაში- 45,3 საათი კვირაში. 1365 პროფესორის გამოკითხვამ აშშ-ს უნივერსიტეტებში, დატვირთვის საშუალო კვირეული საათების ასეთი რაოდენობა გამოავლინა - 55-65. საინტერესო იქნება თუ ამ გამოთვლების შედეგებს შევადარებთ ბოლონის რეკომენდაციებს სასწავლო დატვირთვის გამოთვლასთან დაკავშირებით. როგორც ვიცით სტუდენტის დატვირთვა 30 კრედიტია სემესტრში, რაც საშუალოდ 750 საათის მუშაობას ნიშნავს. 15 კვირიანი სემესტრის შემთხვევაში დატვირთვა კვირაში 2 კრედიტი, ანუ 50 საათი გამოდის. პროფესორის კვირეული დატვირთვის გამოსათვლელადაც თუ მსგავს პრინციპს გამოვიყენებთ, სწორედ ზემოთ მოცემულ კვლევის შედეგების შესაბამის შედეგს მივიღებთ. თუმცა ამასთან ერთად აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ პროფესორის ასეთი დატვირთვა ბევრად აღემატება საერთაშორისო ზოგად ნორმად მიჩნეულ 40-41 საათ კვირეულ სამუშაო დატვირთვას. საქართველოს შრომის კოდექსის თანახმადაც 40-საათზე მეტი

დატვირთვა კვირაში ზეგანაკვეთურ სამუშაოდ ითვლება. თუ სემესტრული დატვირთვის მოცულობაში - 750 საათში სასწავლო წლისთვის მომზადების, პროგრამისა და სილაბუსის განახლების, ცხრილების შედგენისა და გამოცდების ჩატარების დროსაც გავითვალისწინებთ, საათების ეს ჯამური სემესტრული რაოდენობა არა 15, არამედ დაახლოებით 18-19 კვირაზე უნდა გაიყოს. ამ შემთხვევაში საშუალო კვირეული დატვირთვა 39-40 საათი გამოდის და შრომის კოდექსით გათვალისწინებულ ნორმას შეესაბამება.

ამკარაა, რომ, ასეთი გაზრდილი დატვირთვები აუცილებლად მოითხოვს გარკვეული პრინციპების შემოღებას დატვირთვის საათობრივი ნორმების რეგულირების მიზნით. ამავე დროს საკმაოდ მწირია კვლევების რაოდენობა, რომლებშიც შესწავლილია კონკრეტული პროცენტული და საათობრივი ნორმები პროფესორის დატვირთვის განაწილებისა ძირითადი საქმიანობების, სხვადასხვა სასწავლო დისციპლინების, თუ აკადემიური თანამდებობების მიხედვით. აკადემიური თანამდებობების მიხედვით დატვირთვის განაწილების შედარებით სისტემატიზებული კვლევაა მოცემული ავტორთა ჯგუფის ნაშრომში (Crespo & Denis, 2013). ნაშრომის თანახმად, სრული პროფესორები მეტ დროს ხარჯავენ მომსახურებასა და ადმინისტრირებაზე, ნაკლებს - სწავლებაზე, ხოლო ასოცირებული პროფესორები მეტ დროს ხარჯავენ სწავლებაზე და ნაკლებს – კვლევაზე (Link, Swann, & Bozeman, 2008). ასევე მცირეა დისციპლინების მიხედვით დატვირთვის განაწილების შესახებ კვლევები. ასეთი კვლევის ერთ-ერთი მაგალითია მოყვანილი გრმანელი მეცნიერების ნაშრომში (Schuster & Filkebstain, 2002), რომლის მიხედვითაც ჯამური დატვირთვები მეტია საბუნებისმეტყველო და საინჟინრო ფაკულტეტებზე, თუმცა დატვირთვის საათების კონკრეტული რაოდენობა ამ ნაშრომში არ არის მოცემული. შედარებით მეტია ლიტერატურა, რომელშიც არის მონაცემები აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განაწილების შესახებ ძირითად საქმიანობების მიხედვით – სწავლება, კვლევა, ადმინისტრაციული საქმიანობა. ეს კვლევები ამ დატვირთვების გარკვეულ ვარიაციებს გვთავაზობენ, კერძოდ, სასწავლო უნივერსიტეტების პროფესორები

სამუშაო დროის 53 %-ს ხარჯავენ სწავლებაზე, ხოლო – 23.3 %-ს კვლევაზე, ხოლო კვლევით (სადოქტორო საფეხურის მქონე) უნივერსიტეტებში დროის 45,2 %-ს ხარჯავენ სწავლებაზე, ხოლო – 31 %-ს კვლევაზე (Crespo & Denis, 2013). სხვა კვლევების თანახმად (Dobele et al 2010) ავსტრალიის უნივერსიტეტებში დატვირთვა ამ ძირითად საქმიანობებზე საშუალოდ ასე იყო განაწილებული: 40% სწავლება, 49%-კვლევა, 20% - მომსახურება. Cornell University -ის მიერ ჩატარებული კვლევის მიხედვით (Crespo & Denis, 2013) აკადემიური პერსონალი 34%-ს ხარჯავდა სწავლებაზე, 36%-ს კვლევაზე და დანარჩენს- მომსახურებაზე. და ბოლოს, კიდევ ერთი კვლევის შედეგად (Bentley & Kyvik, 2013), გამოვლინდა, რომ იმ 13 ქვეყანაში, სადაც მოცემული კვლევა ჩატარდა, აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სრული მოცულობიდან კვლევაზე საშუალოდ 39%-ი იყო განსაზღვრული. აშშ-ში ჩვეულებრივ მიღებულია, რომ დატვირთვა აღწერილი იყოს 40-40-20 ფორმულით (Mancing, 1994), ანუ პროფესორის დროის 40% ეთმობა სწავლებას, 40 % - კვლევას და 20% - მომსახურებას. ხშირად ამ განაწილებას იღებენ როგორც ნორმას, იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ეს ფარდობა არ არის თავსებადი უნივერსიტეტის მისიასა და მიზნებთან, (Howard, 1994). ამ ავტორის აზრით ძალისხმევის ამგვარი პროცენტული განაწილება კარგად ერგება დიდი უნივერსიტეტის მისიისა და მიზნების შესრულებას, სადაც სწავლება და კვლევა თანაბარი მნიშვნელობის პრიორიტეტებია, რასაც მნიშვნელობით მოსდევს მომსახურება. ავტორი სხვა კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით (Rees & Smith, 1991) აღნიშნავს, რომ საშუალოდ კვლევით უნივერსიტეტებში დროის დანახარჯი მართლაც ასე ნაწილდება: 41 % სწავლებაზე, 41% კვლევაზე და 18 % მომსახურებაზე. თუმცა დატვირთვის ასეთი სახით განაწილება შეიძლება არ იყოს მიზანშეწონილი სხვა ტიპის კოლეჯებისა და უნივერსიტეტებისთვის, სადაც კვლევითი კომპონენტი არ არის მნიშვნელოვანი. ავტორის მოსაზრებით საზოგადოებრივი ოთხწლიანი კოლეჯებისა და ზოგიერთი რეგიონული უნივერსიტეტებისთვის, რომლებიც დამოუკიდებელ კვლევებს არ აწარმოებენ, შესაძლებელია უფრო რელევანტური იყოს დატვირთვის ასეთი

განაწილება: 75% სწავლება 10% კვლევა და 15 % მომსახურება; ავტორი, იმავე კვლევაზე დაყრდნობით (Rees & Smith, 1991), აღნიშნავს, რომ “ლიბერალ არტ” კოლეჯებში დატვირთვის განაწილება საშუალოდ ასეთ სურათს იძლევა 63% სწავლება 21% კვლევა და 16 % მომსახურება; ეს კოლეჯები, განსაკუთრებით კი მათ შორის მეტად პრესტიჟულიები, თავიანთ მისიებსა და მიზნებში სხვა კოლეჯებთან და რეგიონალ უნივერსიტეტებთან შედარებით მეტ ვალდებულებას იღებენ კვლევით საქმიანობაზე.

დატვირთვის განაწილების პრობლემატიკის ასახვის კუთხით კიდევ ერთი საყურადღებო კვლევაა კვებეკის (კვლევით) უნივერსიტეტში ჩატარებული კვლევა (Crespo & Denis, 2013). კვებეკის (კვლევითი) უნივერსიტეტის დატვირთვის სქემების შესწავლის შედეგებზე დაყრდნობით კვლევის ავტორები აღნიშნავენ, რომ უნივერსიტეტში არსებულ დატვირთვის სქემაში გამოყენებული მეთოდი, რომელსაც საფუძვლად უდევს კვირეული დატვირთვის დაანგარიშება, არ არის გამართლებული, ვინაიდან პროფესორების მიერ ძირითადი საქმიანობის ყველა კომპონენტის შესრულება ყოველ ცალკეულ კვირაში ერთნაირად არ ხდება. უფრო მეტიც, ეს საქმიანობები განსხვავდება თვეების მიხედვითაც. ამიტომაც ავტორების მიერ დატვირთვის ძირითად საზომ ერთეულად შემოტანილია თვიური დატვირთვა და, ასევე, პარალელურად, ყველაზე ტიპური ყველაზე მეტად დატვირთული და ტიპური ყველაზე ნაკლებად დატვირთული თვეების ცნება. ამ კვლევამ აჩვენა, რომ უნივერსიტეტის გამოკითხულ პროფესორთა აზრით ყველაზე დატვირთული თვეების საშუალო რაოდენობად მიჩნეულია 6,38 თვე, ხოლო ნაკლებად დატვირთული თვეების რაოდენობად-2,96 თვე. კერძოდ გამოკითხულთა 50%-ის მიერ ყველაზე დატვირთულ თვედ მიჩნეული იყო სექტემბერი, ხოლო 16,4 %-ის მიერ - ოქტომბერი, ხოლო ყველაზე ნაკლებად დატვირთულ თვეებად, რაც ბუნებრივია, გამოკითხულთა 40,4 %-ის მიერ მიჩნეული იყო ივლისი და 24,7%-ის აზრით - ივნისი. აღნიშნული მონაცემები შეესაბამება სტანდარტულ სასწავლო წელს, რომელიც იწყება სექტემბერში და მთავრდება ივლისში.

მოცემულ კვლევაში საინტერესოა, ასევე, თუ როგორი სურათი აჩვენა კონკრეტულად სასწავლო დატვირთვის საათობრივმა პროცენტულმა განაწილებამ ცალკეული თვეების მიხედვით. მკვლევარების მიერ სასწავლო საქმიანობა იყო პირობითად დაყოფილი იყო ე.წ. “ბლოკებად” ამ საქმიანობების შენადგენელი მსგავსი კომპონენტების ერთად დაჯგუფების მიზნით. კერძოდ ასეთი ბლოკები მომზადდა:

A – სასწავლო-საკონტაქტო საათები (ლექცია-სემინარები)

B – სასწავლო კურსების მომზადება, შეფასების წარმოება, სტუდენტების ტუტურობა, ხელმძღვანელობა, ე.წ. არასააუდიტორიო სასწავლო პროცესის წარმართვა.

C – ადმინისტრაციული და “საკანცელარიო” საქმიანობა

D – საკუთარი კომპეტენციის გაზრდისთვის გაწეული საქმიანობა

გამოკითხვის შედეგები ნაჩვენებია ცხრილში 4.

**ცხრილი 4.** სასწავლო დატვირთვაზე დახარჯული საათების საშუალო რაოდენობა

სასწავლო დატვირთვის კომპონენტები	საშუალოდ თვეში დახარჯული საათების რაოდენობა		საშუალოდ თვეში დახარჯული საათების % რაოდენობა	
	ტიპიური ყველაზე დატვირთული თვე	ტიპიური ყველაზე ნაკლებად დატვირთული თვე	ტიპიური ყველაზე დატვირთული თვე	ტიპიური ყველაზე ნაკლებად დატვირთული თვე
<b>A</b>	10.55	10.55	6.2	14.4
<b>B</b>	112.5	43.59	66.2	59.6
<b>C</b>	26.59	7.02	15.6	9.6
<b>D</b>	20.40	11.59	11.9	16.3

აღსანიშნავია, რომ ყველა სასწავლო თვის განმავლობაში სასწავლო-სააუდიტორიო საათების რაოდენობა უცვლელია, მაგრამ მკვეთრად იცვლება სასწავლო პროცესის დამხმარე აქტივობებზე საათობრივი დატვირთვა.

ამავე კვლევაში საინტერესო მონაცემებია უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის დატვირთვის საშუალო პროცენტული განაწილების შესახებ სხვადასხვა ძირითადი საქმიანობების მოხედვით - ცხრილი 5.

**ცხრილი 5.** დატვირთვის განაწილება პროფესორის ძირითადი ფუნქციების მიხედვით

	სწავლება	კვლევა	ადმინისტრირება	მომსახურება
დახარჯული საათების პროცენტული განაწილება ფუნქციების მიხედვით	44.1	35.2	5.8	14.8

ამავე კვლევის ავტორების თანახმად, დატვირთვის სქემის შემუშავებისას ასეთი ფაქტორების გათვალისწინებაა რეკომენდებული:

განისაზღვროს წელიწადში ჯამში მაქსიმუმ 550 საათი უშუალოდ სასწავლო დატვირთვაზე, ხოლო ყოველკვირეულ სააუდიტორიო სასწავლო დატვირთვაზე – მაქსიმუმ 18 საათი. სასწავლო კომპონენტი სასურველია გამოითვალოს უშუალო საკონტაქტო საათების მიხედვით, ისე, რომ თითოეულ საკონტაქტო საათზე გათვალისწინებული იყოს 1 საათი მისთვის მოსამზადებელი სამუშაოებისთვის.

ამ კვლევის საფუძველზე ასევე შემოთავაზებულია რეკომენდაციები დატვირთვის სქემის შემუშავების პროცედურებთან დაკავშირებით:

- მომდევნო აკადემიური წლისთვის აკადემიური დატვირთვის სქემის შემუშავება უნდა დასრულდეს დაახლოებით 30 ივნისისთვის;
- თითოეულმა ფაკულტეტმა უნდა შექმნას დატვირთვის შეფასების კომიტეტი, რათა ამ უკანასკნელმა განიხილოს საჩივრები და უკმაყოფილების ის შემთხვევები აკადემიური პერსონალის მხრიდან, როდესაც ვერ მოხდა შეთანხმების მიღწევა უშუალო მენეჯერსა და პროფესორს შორის.

აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემასთან დაკავშირებული რეკომენდაციების კუთხით საინტერესო კონკრეტული გაიდლაინის მაგალითი შემუშავებულია ავსტრალიის კათოლიკური უნივერსიტეტის (Australian Catholic

University [ACU], 2014) მიერ, რომელშიც მოცემულია რეკომენდაციები დატვირთვის ჯამური კვირეული და წლიური საათობრივი დატვირთვის გამოთვლისთვის. მოცემული გაიდლაინის მიხედვით რეკომენდებულია აკადემიური პერსონალის მთლიანი ჯამური დატვირთვის გამოანგარიშება მოხდეს ერთ სამუშაო წელზე, ანუ 365 სამუშაო დღეზე, გადათვლით. აკადემიური წელი მოიცავს სასწავლო სემესტრებს, კვლევითი და სხვა აკადემიური თუ ადმინისტრაციული საქმიანობის განხორციელებაზე განსაზღვრულ დროს, დასვენების დღეებს. აკადემიური პერსონალის მუშაობის საათების გამოთვლისას მხედველობაში მიიღება, რომ ეს საათები საკმარისი უნდა იყოს, რათა აკადემიურმა პერსონალმა სრულად შეასრულოს თავისი მოვალეობები. აკადემიური პერსონალის სრული დატვირთვის დროითი ეკვივალენტი საშუალოდ არის 37 საათი კვირაში. არ არის მიზანშეწონილი ცალკეული კვირის მინიმალური ან მაქსიმალური ჯამური დატვირთვის შეზღუდვა. საათების ეს რაოდენობა მოქნილი უნდა იყოს და გათვლილი მხოლოდ გონივრულ საშუალო კვირეულ დატვირთვაზე. ამავე დროს აღსანიშნავია, რომ სტუდენტთა საგანმანათლებლო საჭიროებებზე სათანადო და დროული რეაგირებისა და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სხვა საგანმანათლებლო მიზნების ეფექტიანად შესრულებისთვის შესაძლებელია დატვირთვის სქემაში გათვალისწინებული იყოს მოთხოვნა, რომ სრულ განაკვეთზე მომუშავე აკადემიური პერსონალი ჩვეულებრივი, ნორმირებული სამუშაო სამუშაო დღის უმეტესი ნაწილის განმავლობაში იმყოფებოდეს დაწესებულებაში. ეს საჭიროა, რათა აკადემიური პერსონალი ამ პერიოდში მისაწვდომი იყოს სხვადასხვა კონსულტაციებისა და შეხვედრებისათვის, რომლებიც ეხება სწავლებას, კვლევას და ადმინისტრაციულ საქმიანობას. ცალკეული პროფესორის სასწავლო წლის ხანგრძლივობა განსხვავებულია, მაგრამ ჯამში არ აღემატება 38 სამუშაო კვირას. მასში შედის გამოცდების ჩატარებისთვის განკუთვნილი 2 კვირაც. რაც შეეხება სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობისთვის განკუთვნილ დროს, იგი მოიცავს 5 კვირას, ანუ აკადემიური



პერსონალის საერთო სამუშაო დატვირთვის ჯამური მოცულობაა 43 კვირა, რაც შეადგენს დაახლოებით 1600 საათს წელიწადში.

შესწავლილი მასალის საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ დატვირთვის სქემის შემუშავების ერთ-ერთ ძირითად პრინციპად შეიძლება მივიჩნიოთ ე.წ. "ამომწურავი მიდგომის" გამოყენება, რომელიც დატვირთვის სქემაში აკადემიური პერსონალის საქმიანობის სხვადასხვა კომპონენტზე დროის დანახარჯის დათვლისა და გარკვეული ნორმების შემუშავებას გულისხმობს, ვინაიდან სწორედ ასეთი მიდგომა მიიჩნევა აკადემიური პერსონალის მიერ უფრო სამართლიანად. "ამავე დროს მენეჯერისთვის ყველაზე რთულია შექმნას ისეთი სქემა, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელი იქნება გაიზომოს მრავალკომპონენტიანი აკადემიური დატვირთვის სხვადასხვა კომპონენტები და აკადემიური დატვირთვის მთლიანი მოცულობა, ცალკეული კომპონენტების გათვალისწინებით, ისე, რომ მიღწეულ იქნას დატვირთვის თანაბარი განაწილება და ადეკვატური ანაზღაურება და ამავე დროს უზრუნველყოფილ იყოს აკადემიური ხარისხის თანდათანობითი გაუმჯობესება, ეს არის უმაღლესი განათლების მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანა" (Yaman & Diker, 2000). ამ ამოცანის გადაჭრას სხვადასხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება სხვადასხვა პრაქტიკული საშუალებებით ცდილობს, შესაბამისად ამ ამომწურავი მიდგომის რეალობაში განხორციელების პრაქტიკული მაგალითები საკმაოდ მრავალფეროვანია. ზოგიერთი უნივერსიტეტი აკადემიური დატვირთვის გამოსათვლელად სპეციალურ excel-ის ცხრილებს იყენებს, რომელთა მეშვეობითაც ხდება დატვირთვის ცალკეული, წინასწარ განსაზღვრული კომპონენტების ზუსტი კალკულაცია (Kelvin, 2012), (University of East London , 2013).

გვხვდება ისეთი მაგალითებიც, როცა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ყველა ცალკეულ კონკრეტულ კომპონენტზე დროის დანახარჯის დაანგარიშება და სტუდენტთა რაოდენობის გათვალისწინება საგანგებოდ შემუშავებული მათემატიკური ფორმულების ან სპეციალური კომპიუტერული პროგრამების გამოიყენებით ხდება.

სწორედ ასეთი პრაქტიკული მაგალითების ნიმუშებს გვთავაზობს ზოგიერთი წამყვანი უცხოური უნივერსიტეტი ( Zilli &Trunk-Širca, 2009).

კალიფორნიის ბერკლის უნივერსიტეტის ელექტრონული ინჟინერიისა და კომპიუტერული მეცნიერებების ფაკულტეტმა 1981 წელს მიიღო და 1982, 1990 და 2004 წელს განაახლა აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სისტემა (California State University [CSU], 2013) და იქვე მიუთითა, რომ სისტემის შემუშავების მიზანია სასწავლო დატვირთვის შეფასება, ანგარიშვალდებულებისა და სამართლიანობის დაცვის პრინციპების შესაბამისად. ეს არის სისტემა WTU (weighted teaching units). ამ სისტემის თანახმად, 12 WTU რომელიც განკუთვნილია უშუალოდ სწავლებისთვის, მოიცავს საკლასო და ლაბორატორიული სწავლების საათებს, სტუდენტთა ხელმძღვანელობას სამეცნიერო ნაშრომებზე, დისერტაციებზე, პროექტებზე მუშაობისას და არის 36 საათი კვირეული დატვირთვის ექვივალენტი. 3 WTU, რომელიც განკუთვნილია არაპირდაპირი სასწავლო დატვირთვისთვის და მოიცავს სტუდენტთა კონსულტაციებს, კურიკულუმის შემუშავებას და გაუმჯობესებას, კომისიების წევრობას, ექვივალენტურია 4-9 საათის დატვირთვისა კვირაში. ამ სისტემის ფარგლებში თითოეულ კურსს აქვს მინიჭებული ე.წ. K ფაქტორი, რომლის დიაპაზონიც არის 1,0-დან 6,0-მდე. დიდი სალექციო, დაახლოებით 45 სტუდენტი მოცულობის კლასების ფაქტორი 1,0-ს უტოლდება. ლაბორატორიული სამუშაოების საათების უმეტესობას, გარდა საბუნებისმეტყველო მეცნიერების ლაბორატორიული საათებისა, მინიჭებული აქვს 1,3 K ფაქტორი, უცხოური ენების ლაბორატორიული საათებისთვის K ფაქტორი 1,5-ის ტოლია, ხოლო საბუნებისმეტყველო მეცნიერების ლაბორატორიული საათებისათვის - 2.0; სამუსიკო და ჟურნალისტური პრაქტიკის კურსების K ფაქტორი 3-ის ტოლია, უნივერსიტეტში მორისი სასპორტო შეჯიბრებებისთვის მომზადებას კი ენიჭება 6,0-ის ტოლი K ფაქტორი.

კურსის დიზაინი შედგება ერთეულებისგან, რომლებიც ეფუძნება დახარჯული დროის რაოდენობას, ეს ერთეულები შემდეგ მრავლდება თითოეული შესაბამის

ფაქტორზე და გამოითვლება ჯამური WTU, რომელიც პროფესორს ენიჭება კურსის წაკითხვისთვის. პროფესორის WTU, ნებისმიერ ცალკე აღებულ მომენტში ჯამში უნდა იყოს 12, მათ შორის 3WTU იქნება არაპირდაპირი სასწავლო დატვირთვაში ჩართვისთვის. როგორც მეთოდოლოგიაშია აღნიშნული, ასეთი დიზაინის სისტემა შეიქმნა უნივერსიტეტის ბიუჯეტის უკეთ განაწილების ხელშეწყობის მიზნით.

დატვირთვის განაწილების ასეთივე დეტალური, მათემატიკური ფორმულების გამოყენებაზე დაფუძნებული გაიდლაინია შემუშავებული ჰარვარდის უნივერსიტეტის, კერძოდ მისი ერთ-ერთი ფაკულტეტის - სახელმწიფო მმართველობის ფაკულტეტის მიერაც (Harvard, Kennedy School Faculty Handbook, 2011). ამ გაიდლაინში აღნიშნულია, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის აღწერილი სისტემა შემუშავებული იყო 1970 წელს და მისი შემუშავების ძირითადი მიზანი იყო ფაკულტეტის მხრიდან პასუხისმგებლობის თანაბარი გადანაწილება სამ ძირითად საქმიანობაზე: სწავლება, კვლევა, ადმინისტრირება. ეს სისტემა თანდათან დაიხვეწა. ამჟამად არსებული სისტემის მიხედვით პროფესორის სრული დატვირთვა გულისხმობს 3 სტანდარტული კურსის ჩატარებას, პლიუს – კვლევა, კონსულტირება, ადმინისტრირება. სტანდარტული კურსი გულისხმობს სრულ სალექციო კურსს 40-70 სტუდენტთან ჯგუფისთვის. დროის დანახარჯი ადმინისტრირებისთვის გათვალისწინებულია სრული დატვირთვის დაახლოებით 20 % თითოეული პროფესორისთვის. პროფესორები წახალისებულნი არიან მოიპოვონ გარე დაფინანსება კვლევითი გრანტებისთვის და ამით 1/3-ით შეამცირონ სასწავლო დატვირთვა, ანუ 3-ის მაგივრად წაიყვანონ 2 სავალდებულო კურსი. დატვირთვის გასაზომად გამოიყენება ქულების სისტემა, რომლის ძირითადი კომპონენტები შემდეგნაირად აღიწერება:

## 1. სწავლება

აკადემიური პროგრამები:

- ა) WP (workload points - დატვირთვის ქულები) 5 ქულა+ 0,5 ქულა/სტუდენტზე (60 სტუდენტამდე) + 0,3 ქულა თითოეულ სტუდენტზე 60-ს ზემოთ.
- ბ) მოდულის სწავლებაში მონაწილეობა ითვლება ერთი სემესტრული სასწავლო კურსის ნახევრად, (მაგალითად 10 ქულა თითოეული მოდულისთვის, რომელშიც 30 სტუდენტია ჩართული).
- გ) დამატებით მოთხოვნილი სამაგისტრო კურსი საჯარო პოლიტიკაში ან საჯარო ადმინისტრირებაში ითვლება 7,5 ქულად. (თუ პროგრამის ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებით, დეკანთან შეთანხმების საფუძველზე კურსი დამატებით მოითხოვს სტუდენტთა ინტენსიურ შეფასებას, კურსი ფასდება დამატებით 5 ქულით). ის პროფესორები, რომლებიც საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამის მულტისექციური კურსის ხელმძღვანელები არიან, დამატებით იღებენ 2,5 ქულას.
- დ) ყოველი ახალი სასწავლო კურსისთვის პროფესორი იღებს დამატებით 5 ქულას, ეს ეხება ისეთ შემთხვევებს, როცა ფაკულტეტი სთხოვს პროფესორს არსებული სასწავლო კურსის საფუძვლიან გადამუშავებას. პროფესორს, რომელიც არსებულ სასწავლო კურსს პირველად ასწავლის, ასევე ენიჭება დამატებით 5 ქულა.
- ე) როცა 2 ან მეტი პროფესორის მიერ ხდება ერთი და იგივე სასწავლო კურსის სწავლება შესაბამისი ქულების გაყოფა ხდება.

სპეციალური ინტენსიური კურსები:

ეს კურსები ფართოდ არის გავრცელებული ბიზნესისა და ადმინისტრირების ფაკულტეტებზე/სკოლებში აკადემიური პროგრამების პარალელურად. მართალია კურსების გავლის შემდეგ არ ხდება სასწავლო კრედიტების მინიჭება და ისინი ძირითადად სრულდება სერტიფიკატის მიცემით კურსდამთავრებულისთვის, ეს კურსები ძალიან მოთხოვნილია. მათი ჩატარებისთვის ასევე გათვალისწინებულია პროფესორებისთვის შესაბამისი ქულების მინიჭება. ასე მაგალითად: 2-3 დღიანი სასწავლო კურსისთვის – 2 ქულა, 1 -კვირიანისთვის – 3 ქულა 4-კვირიანი პროგრამისთვის – 12 ქულა და ა.შ. ქულების მინიჭება ხდება სხვა აქტივობებზეც სწავლების ამ მიმართულებით.

დოქტორანტების კონსულტირება:

სადისერტაციო საბჭოს ხელმძღვანელობა იძლევა 2 ქულას წელიწადში 3 წლის განმავლობაში. სადისერტაციო საბჭოს წევრობა - 1 ქულას წელიწადში 3 წლის განმავლობაში. დოქტორანტი სტუდენტის გამოცდის მიღება 5 ქულით ფასდება, ხოლო ზეპირი გამოცდის კომისიაში მონაწილეობა- 1 ქულით.

ინდივიდუალური სასწავლო კურსები (reading and research courses): სემესტრში 2 ქულა თითოეული სტუდენტისთვის, არაუმეტეს 8 ქულისა წელიწადში.

დატვირთვის ქულები პროფესორს ეძლევა, ასევე სტუდენტების მენტორობისა და მათი პროექტების ხელმძღვანელობისთვის.

## 2. ადმინისტრაციული მოვალეობები:

ადმინისტრაციულ მოვალეობებში შედის სხვადასხვა საბჭოების და კომიტეტების წევრობა. შესაბამისი ქულების გამოთვლა ხდება იმ სავარაუდო დროის მიხედვით რაც მოსალოდნელია, რომ პროფესორმა დახარჯოს ამა თუ იმ კომისიაში ან საბჭოში მონაწილეობაზე.

დატვირთვის განაწილების ადმინისტრირების პროცესს ხელმძღვანელობს ფაკულტეტის ასოცირებული აკადემიური დეკანი აკადემიურ დეკანთან კონსულტაციების საფუძველზე. სწორედ მას შეუძლიათ მიმართონ დაინტერესებულმა პირებმა კონკრეტული ქულების შესახებ კითხვებით.

აღნიშნული სახელმძღვანელოს ავტორების აზრით დატვირთვის განაწილების სისტემა არ არის და ვერც იქნება ყოვლისმომცველი და უნაკლო, მთავარია ის იყოს მოქნილი და იძლეოდეს ცვლილებების შესაძლებლობას, ამასთან ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ ის იყოს სამართლიანი და აღქმული იყოს როგორც სამართლიანი აკადემიური პერსონალის მიერ.

ჰარვარდის უნივერსიტეტის მაგალითი ადასტურებს, რომ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს დატვირთვის

სქემის შემუშავების დეტალურად გაწერილი სახელმძღვანელო დოკუმენტი და ამ დოკუმენტის შემუშავების პროცედურა, ასევე ჰყავდეს შერჩეული მის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი. დატვირთვის სქემაში პროფესორის საქმიანობის აღწერა უნდა უკავშირდებოდეს მის მიერ შესრულებული ყველა ძირითად საქმიანობას და მათ მთლიან მოცულობას და ამავე დროს ითვალისწინებდეს როგორც მთლიანად ფაკულტეტის, ასევე ცალკეული კურსის სპეციფიკას და ჯგუფებში სტუდენტთა რაოდენობას. ასევე, აუცილებელია გამოყენებული იყოს ინდივიდუალური მიდგომა თითოეული ცალკეული პროფესორის დატვირთვის სქემის შემუშავებისას. დატვირთვის სქემა უნდა იყოს მოქნილი და მორგებული როგორც კონკრეტული პროფესორის, ასევე მთლიანად ფაკულტეტის საჭიროებებზე.

დატვირთვის სქემების შემუშავებისას სპეციალური კომპიუტერული პროგრამის გამოყენების მაგალითია, გრინვიჩის უნივერსიტეტის მიერ შემუშავებული საპილოტე მოდელი (Balancing Academic Workloads Pilot model Manual, 2010), რომელშიც დატვირთვა გამოითვლება თითოეული ცალკეული პროფესორის მიერ სპეციალურად შემუშავებულ ელექტრონულ პროგრამაში მისთვის განკუთვნილ გვერდზე შესაბამისი საინფორმაციო ველების შევსებით. შესავსებად მოთხოვნილი ინფორმაციაა:

- სასწავლო კურსის დასახელება, ლექციების, ტუტორიუმებისა და შეფასების პროცენტული მოცულობა;
- პირადი სტუდენტების რაოდენობა, საბაკალავრო, სამაგისტრო, ასევე სადოქტორო ნაშრომების ხელმძღვანელობა;
- კვლევითი პროექტებში, სხვადასხვა, მათ შორის ბიზნეს-პროექტებში ჩართულობა ფაკულტეტის ან უნივერსიტეტის სასარგებლოდ, სხვადასხვა მოკლე საგანმანათლებლო კურსების ჩატარება, საკონსულტაციო საქმიანობა;

- ასრულებს თუ არა ეს პერსონალი რაიმე საქმიანობას სხვადასხვა პროცესების მენეჯმენტსა და ხელმძღვანელობაში თავისი ფაკულტეტის ან მთლიანად უნივერსიტეტისთვის ან მისი სახელით;
- არის თუ არა ეს პერსონალი ჩართული დიპლომისშემდგომი განათლების პროცესებში ან თუ უწევს მენტორობას მას, ვინც ჩართულია ამ პროცესებში.

მოდელს ახლავს სახელმძღვანელო, რომელიც პროფესორებს განუმარტავს პროგრამაში თითოეული ველის შინაარსს და შევსების თანმიმდევრობას.

შესწავლილი ლიტერატურის ანალიზის შედეგად ვლინდება აკადემიური პერსონალის დატვირთვის საკითხისადმი ამომწურავი მიდგომის კიდევ ერთი მეთოდი - ზოგიერთი უნივერსიტეტი აკადემიური პერსონალის სამართლიანი და დაბალანსებული სქემის მიღწევის ოპტიმალურ გზად აკადემიური დატვირთვის კრედიტ-საათებში გაზომვას მიიჩნევს (Stringer, 2007). ეს უკანასკნელი კვლევა ეფუძნება ამერიკის შეერთებულ შტატებში უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ადმინისტრაციის გამოკითხვებს ინტერნეტის მეშვეობით. კვლევის თანახმად აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ხშირად ზომავდნენ კრედიტებით. კერძოდ, აკადემიურ პერსონალს მოეთხოვებოდა ესწავლებინა გარკვეული რაოდენობა კრედიტ-საათებისა წლის ან სემესტრის განმავლობაში, თუმცა ეს მიდგომა ზოგჯერ არასრულფასოვანი იყო. აკადემიური პერსონალის დატვირთვის კონტექსტში კრედიტ-საათი ხშირად გამოხატავდა მხოლოდ სტუდენტი-პროფესორის საკლასო საკონტაქტო საათებს და უმაღლესების უმეტესობა არათუ არ ცდილობდა კიდევ 2 ძირითადი საქმიანობის - კვლევისა და მომსახურების ასახვას კრედიტებში, არამედ საერთოდ არ გააჩნდა ამ დატვირთვის გაზომვის რაიმე მექანიზმი. ამის მაგივრად უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მუშაობდა ერთგვარი ანგარიშგების სისტემები, რომელთა თანახმადაც აკადემიური პერსონალის მიერ ხდებოდა პერიოდული ანგარიშების წარდგენა ადმინისტრაციისთვის განხორციელებული კვლევებისა და მომსახურების

შესახებ. ამ ანგარიშების საფუძველზე ხდებოდა კომპენსაციების მიცემა, დაწინაურება, კონტრაქტის გაგრძელება, თანამდებობის მინიჭება და სხვა. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ რაც შეეხება სახელოვნებო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს, მოცემულ ნაშრომში ასახულმა კვლევამ აჩვენა, რომ მათი მიდგომები აკადემიური პერსონალის დატვირთვის საკითხისადმი რადიკალურად განსხვავებული იყო როგორც სასწავლო, ისე კვლევითი საქმიანობის მიმართ. ასე მაგალითად, სამუსიკო დეპარტამენტებს შესაძლებელია ჰქონოდათ სტუდენტი/პროფესორის შეფარდების ნაკლები მაჩვენებელი, ხოლო უფრო მაღალ კურსებზე უფრო ხშირი იყო ერთი-ერთზე ლექციების რაოდენობა. სხვა ტიპის დეპარტამენტები აქტიურად იყენებენ სტუდენტებისთვის on-line სწავლების კურსებს, საიდანაც ნათელია, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავებისას, არ შეიძლება უგულებელყოფილი იყოს სასწავლო კურსის სპეციფიკა (Stringer, 2007).

სხვა კვლევებიც მიუთითებს, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის კრედიტებით დაანგარიშების მექანიზმები დანერგილია სხვადასხვა ქვეყნის არაერთ უნივერსიტეტში (Stringer, et.al 2009), (Comm & Mathaisel, 2000). რიგი მეცნიერები იყენებდნენ ელექტრონული ფოსტით გამოკითხვას, რათა შეეფასებინათ, თუ როგორ განსაზღვრავდნენ სამედიცინო პროფილის სხვადასხვა უნივერსიტეტები აკადემიურ დატვირთვის (Cowdery & Agho, 2007). მათი კვლევის მიხედვით უნივერსიტეტების უმეტესობა კრედიტ-საათებს იყენებდა აკადემიური დატვირთვის საზომად;

და ბოლოს, მოვიყვანთ კიდევ ერთი წარმატებული უნივერსიტეტის - მიუნხენის ლუდვიგ მაქსიმილიანის უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემისთვის შემუშავებული სარეკომენდაციო ვერსიის ნიმუშს (Ludvig Maximilian University [LMU], 2007). რომელიც საინტერესოა იმითაც, რომ მასში დიფერენცირებულია დატვირთვა ტენუირებული და არატენუირებული პროფესორებისთვის და შემოღებულია ე.წ. დამსახურების გაზომვის ფაქტორი.



რეკომენდაციები:

დატვირთვა

1. აკადემიური პერსონალისთვის ტენუარის სტატუსის მოპოვებამდე: რეკომენდებულია არსებობდეს დატვირთვის ფიქსირებული პაკეტი, რომელიც ითვალისწინებს შემცირებულ სასწავლო დატვირთვას პირველ და მეორე წელს, ასევე ერთ სემესტრ შემოქმედებით მივლინებას 3 წლის განმავლობაშია ასევე კონკრეტულ მოთხოვნებს პრობაციის პერიოდში გაწეული სასწავლო საქმიანობის მიმართ.

2. ტენუირებული პერსონალისთვის:

დიფერენცირებული დატვირთვა - უნივერსიტეტი შეიმუშავებს პოლიტიკას, რომლის მიხედვითაც შტატში მომუშავე აკადემიურ პერსონალთან შედგება 3-წლიანი შეთანხმება, რომელშიც გათვალისწინებულია ძირითად საქმიანობებზე დატვირთვის პროცენტული განაწილების არჩევა ქვემოთ მოცემული ერთ-ერთი სქემის მიხედვით:

ა) 3 და 3 სასწავლო კურსი თითოეულ სემესტრში;

სწავლება	კვლევა	მომსახურება
60%	10-30%	30-10%

ბ) 3 და 2 სასწავლო კურსი თითოეულ სემესტრში

სწავლება	კვლევა	მომსახურება
50%	10-40%	40-10%

გ) 2 და 2 სასწავლო კურსი თითოეულ სემესტრში;

სწავლება	კვლევა	მომსახურება
40%	10-50%	50-10%

დამსახურების გაზომვა:

1. უნივერსიტეტს შემოღებული აქვს დამსახურების გაზომვის პროცესის ჩასატარებლად წინასწარ დადგენილი პროცედურები, რომლებიც ითვალისწინებს დამსახურების შეფასებისთვის სტანდარტების დადგენას და პროცესის გამჭვირვალობის და სამართლიანობის უზრუნველყოფას. აკადემიური პერსონალის კონტრაქტი ითვალისწინებს ე.წ. Watson-Wyatt-ის ინდექსის გამოთვლას აკადემიური თანამდებობის და დისციპლინის მიხედვით.

2. აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასება ხდება ქულებით ამ საქმიანობის თითოეული მიმართულებით სწავლება, კვლევა, ადმინისტრირება შემდეგი შკალის მიხედვით: 4 - საუკეთესო, 3 - კარგი, 2 - ადეკვატური 1 - დამაკმაყოფილებელზე ნაკლები. შემდეგ შეფასების ეს ქულა მრავლდება ცალკეული პროფესორის დატვირთვის მოცულობაზე და გამოითვლება დამსახურების გაზომვის სასუალო შეწონილი შეფასების ქულა შემდეგი შკალის მიხედვით:

შეწონილი საშუალო ქულა: 3.8 – 4.0 2.8 – 3.7 1.8 – 2.7 1.0 – 1.7;  
შესაბამისი დამსახურების კატეგორია: საუკეთესო, კარგი, ადეკვატური, დამაკმაყოფილებელზე ნაკლები;

შეფასების ცხრილის ნიმუში:

დატვირთვის განაწილება	სწავლება	კვლევა	მომსახურება	საშუალო შეფასება	დამსახურების კატეგორია
60-20-20	საუკეთესო	საუკეთესო	კარგი	3.8	საუკეთესო
50-30-20	საუკეთესო	საუკეთესო	კარგი	3.8	საუკეთესო
50-20-30	საუკეთესო	კარგი	საუკეთესო	3.8	საუკეთესო
40-40-20	საუკეთესო	საუკეთესო	კარგი	3.8	საუკეთესო
60-20-20	კარგი	კარგი		2.8	კარგი
50-30-20	კარგი	კარგი	ადეკვატური	2.8	კარგი
40-40-20	კარგი	კარგი	ადეკვატური	2.8	კარგი

3. ის აკადემიური პერსონალი, რომელიც მოხვდება შეფასების კატეგორიაში საუკეთესო, კარგი და ადეკვატური, იღებს სახელფასო დანამატს, რომელიც გამოითვლება ამ თანამდებობის/რანგის და დატვირთვის აკადემიური პერსონალის საბაზო ხელფასის შესაბამისი %-ული მოცულობით.. ამასთან, ეს % - ული მოცულობა განსხვავდება კატეგორიების მიხედვით, მაგალითად დამსახურების კატეგორიისთვის - საუკეთესო, 2-ჯერ მეტია, ვიდრე კატეგორიისთვის- კარგი.

როგორც ვხედავთ, ამ უნივერსიტეტის მიერ შემოთავაზებული სისტემა ერთის მხრივ ხელს უწყობს ახალგაზრდა, ჯერ კიდევ არატენუირებულ კადრებს პროფესიულ განვითარებაში, რათა მოიპოვონ ტენიურებულის სტატუსი, მეორე მხრივ - ფლობს წამხალისებელ მექანიზმებს ტენუირებული პროფესორებს საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესებისთვის და პროფესიული განვითარებისთვის.

აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავების კუთხით საქართველოში განხორციელებული პროექტებიდან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია “თსუ აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაციის” ჯგუფის მიერ წარმოდგენილი ანგარიში (თსუ, 2014). დოკუმენტის თანახმად მიზანშეწონილია შემოღებულ იქნას გაზომვადი კრიტერიუმები თსუ-ში აკადემიური პერსონალის მიერ განხორციელებული საქმიანობის აღწერა-შეფასებისთვის, რითაც შესაძლებელი გახდება აკადემიური პერსონალის მიერ შესრულებული სამივე ძრითადი საქმიანობის აღრიცხვა – სწავლება, კვლევა, ადმინისტრაციული საქმიანობა/მომსახურება. კერძოდ ნაშრომში წარმოდგენილია სტრატეგია ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, როგორცაა ამ საქმიანობებს შორის დროის გადანაწილებისა და აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურების განმსაზღვრელი პრინციპები. ანგარიშის თანახმად ზემოაღნიშნული გაზომვადი კრიტერიუმები აკადემიური პერსონალის მიერ განხორციელებული საქმიანობის

აღწერა-შეფასებისთვის უნდა ეყრდნობოდეს იუნესკოს შესაბამის რეკომენდაციებს და ითვალისწინებდეს შემდეგ ფაქტორებს:

- 1) საგანი
- 2) ლექციის კატეგორია (ლექცია, სემინარი, პრაქტიკული მეცადინეობა, ლაბორატორიული მეცადინეობა);
- 3) სტუდენტთა რაოდენობა;
- 4) რა სახეობის საქმიანობაა საჭირო კონკრეტული საგნის სწავლებისთვის (გამოცდა, საშინაო დავალება, კლასში გატარებული საათები, საოფისე საათები).

დოკუმენტში, აღნიშნულია, რომ დატვირვის გადანაწილების დადგენილი ნორმები, რომლებიც იქნა წარმოდგენილი თსუ-ს ხარისხის მართვის სამსახურის მიერ ასეთია: სრული პროფესორი- 10% სწავლება, 90 % თვითგანვითარება, ასოცირებული პროფესორი-15% სწავლება, 85 % - თვითგანვითარება, ასისტენტ-პროფესორი 20% სწავლება, 80 % თვითგანვითარება, ამასთან ამ ნორმებში არ არის გათვალისწინებული აკადემიური პერსონალის საქმიანობის მესამე მნიშვნელოვანი საქმიანობა – ადმინისტრაციული საქმიანობა/მომსახურება. ამავ დროს დოკუმენტში ხაზგასმულია მოცემული დატვირთვის შეუსაბამობა საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის № 3 ბრძანებასთან (საქართველოს მაცნე, 2007), რომლის მიხედვითაც აკადემიური პერსონალის სასწავლო აქტიურობა უნდა გრძელდებოდეს 38 კვირის განმავლობაში, რის გამოც კვირაში 1-კრედიტიანი (ანუ 25-საათიანი) დატვირთვის შემთხვევაში პროფესორის წლიური სასწავლო დატვირთვა 1520 საათი გამოდის, რაც შეუსაბამობაშია ზემოაღნიშნულ განაწილების პრინციპთან. აქვე მოყვანილია საერთაშორისო პრაქტიკით აღიარებული პრინციპი დროის განაწილებისა ამ საქმიანობებს შორის კვლევითი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის 40(45)%, 40(45)%, 20(10)%. დოკუმენტის ავტორთა შემოთავაზებაა ეს განაწილება იყოს: 70%, 10%, 20%. ანგარიშში შემოთავაზებულია, ასევე, პროფესორის სასწავლო დატვირთვის დაანგარიშების ფორმულა, რომელიც ეყრდნობა იუნესკოს შესაბამის რეკომენდაციებს და ითვალისწინებს სასწავლო

საქმიანობის სხვადასხვა კომპონენტებს და სტუდენტთა რაოდენობას. ფორმულას ასეთი სახე აქვს: ლექციის თითოეული კატეგორიის სწავლებისთვის დახარჯული დრო (სულ) = ფინალური × სტუდენტი × ჯგუფი + საშინაო დავალება × სტუდენტი × ჯგუფი + კონსულტაცია × კლასში (სთ) × კვირა + მომზადება × კლასში (სთ) × კვირა + კლასში (სთ) × კვირა × ჯგუფი. ამავე ნაშრომში განხილულია პროფესორის ანაზღაურების თსუ-ს სისტემა, რომელიც რანგზეა მიბმული და შესაბამისი ანალიზის საფუძველზე ხაზგასმულია ამ სისტემის დისკრიმინაციულობა.

რა სურათია დატვირთვის სქემების მხრივ, საქართველოს სხვა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, რა მიდგომებსა და სახელმძღვანელო პრინციპებს ეყრდნობა ამ დაწესებულებებში მოქმედი დატვირთვის სქემები, რა პრობლემები ვლინდება მათში, ეს საკითხი საქართველოს უნივერსიტეტების დატვირთვის სქემების კვლევისა და ანალიზის საფუძველზე შესაბამის თავში იქნება განხილული.

### 1.3 ტენზირებული პროფესორის სტატუსის მნიშვნელობა და მისი ძირითადი მახასიათებლები

როგორც იყო აღნიშნული, უმაღლესი განათლების სექტორის მართვის ჩვენთან არსებული მოდელის და შესაბამისი კანონმდებლობის მიხედვით პროფესორის აკადემიური კარიერის კიბის მენეჯმენტი პრაქტიკულად მთლიანად დეცენტრალიზებულია და უნივერსიტეტები პირდაპირ და უშუალოდ არიან პასუხისმგებელნი მათში მომუშავე აკადემიური პერსონალის დაქირავებასა და კარიერულ წინსვლაზე, რაც უნივერსიტეტების ავტონომიის ერთ-ერთი ქვაკუთხედად შეიძლება იქნას მიჩნეული. ამის პარალელურად, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის კანონმდებლობით დაწესებულია ვალდებულებები უზრუნველყონ აკადემიური თავისუფლება, თუმცა ეს ვალდებულებები არ არის გამყარებული და გარანტირებული აკადემიური თავისუფლების უზრუნველყოფის

სათანადო მექანიზმებით, როგორცაა უვადო კონტრაქტები ან ტენუირებული პროფესორის სტატუსის მინიჭება. შედეგად - კარიერული წინსვლის აღნიშნული მექანიზმების ეფექტიანობა ექვემდებარება. გამომდინარე აქედან, აკადემიური პერსონალის საქმიანობაზე, დატვირთვის სქემებზე და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებზე და კარიერულ წინსვლაზე მსჯელობა არასრული იქნება თუ არ განვიხილავთ აკადემიური პერსონალის კიდევ ერთ მნიშვნელოვან სტატუსს - ტენუირებული პროფესორის სტატუსს, რომლის მინიჭებაც ჯერ-ჯერობით არ განხორციელებულა საქართველოს რეალობაში.

“უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების რეფორმის კონცეფციაში” რომელიც 2012 წელს იყო შემუშავებული ცნობილი ქართველი მეცნიერების მიერ (გ.დვალი, ზ.კოკია, ვ.ბერეჟიანი, დ.ლორთქიფანიძე) ასეა განმარტებული ტენუარის სტატუსი: “ტენუარის სისტემაში პროფესორ-მასწავლებლების გარკვეული (ყველაზე წარმატებული) ნაწილი ღებულობს ტენუარის სტატუსს, რაც მათთვის და მთელი დანარჩენი აკადემიური პერსონალისთვის ხდება სტიმულურობის, აკადემიური თავისუფლების და ხარისხის კონტროლის გარანტი. ეს სისტემა ავტომატურად აფუძნებს აკადემიურ თვითმმართველობას და, შესაბამისად, წარმოადგენს ავტონომიურობისა და დეცენტრალიზაციის მექანიზმს”.

კონცეფცია ასევე დეტალურად განმარტავს ტენუარის სტატუსის მოპოვების გზას და ამ სტატუსის მქონე პროფესორთა კონტინგენტის არსებობის მნიშვნელობას უნივერსიტეტისთვის. კერძოდ, დოკუმენტში აღნიშნულია:

“უნივერსიტეტის მოწყობის ამოსავალი პრინციპი არის ტენუარის სისტემა (ტენუარის ინსტიტუტი). უნივერსიტეტის თვითმმართველ ბირთვის წარმოადგენს მუდმივი პოზიციის (თანმდებობის) მქონე პროფესორთა კონტინგენტი, ანუ ეგრეთ წოდებული ტენუირებული პროფესორები (tenured faculty) და ასევე ის პროფესორები, რომლებიც ტენუარის სტატუსის მიღების კანდიდატები არიან, ანუ ეგრეთ წოდებული ტენუარის გზაზე (tenure track) მყოფი პროფესორები. ტენუირებული და ტენუარის

გზაზე მყოფი პროფესორები შეადგენენ აკადემიური პერსონალის მხოლოდ ერთ (ყველაზე წარჩინებულ) ნაწილს, მაგრამ ისინი ქმნიან მთელი აკადემიური სისტემის სტაბილურობის და ეფექტურობის გარანტიას. ცნება არ უნდა იყოს გაგებული, როგორც უბრალოდ მუდმივი კონტრაქტი. ტენუარი ეს თვისებრივად გაცილებით ღრმა კონცეფციაა და გულისხმობს განსაკუთრებულ სტატუსს, რომელიც მთელი უნივერსიტეტის საყრდენია და იძლევა სტაბილურობის გარანტიას. ტენუირებულ პოზიციაზე პროფესორის აყვანა შეიძლება მოხდეს როგორც პირდაპირ, ასევე გარკვეული საცდელი ვადის შემდეგ. ტენუარ პოზიციაზე პირდაპირი აყვანა ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც მოცემული პროფესორის პროფესიული და პედაგოგიური ხარისხის და დამსახურების შესაბამისობა ასეთ სტატუსთან ეჭვგარეშეა და დადასტურებულია შესაბამისი წესით. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ტენუარ პროფესორის თანამდებობაზე მიღება ხდება საცდელი (5-7 წლის) ვადით. ასეთ შემთხვევაში პოზიცია წარმოადგენს გზას ტენუარისკენ (tenure-track). როგორც წესი, ასეთი საწყისი პოზიცია არის ასისტენტ - პროფესორის დონეზე. ორივე შემთხვევაში (პირდაპირ ტენუირებული ან ტენუარის გზაზე მყოფი) პროფესორის თანამდებობაზე მიღება უაღრესად ფრთხილი და კრიტიკული შერჩევის შედეგად ხდება. კანდიდატების შერჩევას აწარმოებს ამისთვის სპეციალურად შექმნილი მიუკერძოებელი კომიტეტი, რომელიც კანდიდატების შეფასებაში ეყრდნობა როგორც საკუთარ ექსპერტიზას, ასევე გარეშე რეფერირების სისტემას.

ეს უკანასკნელი გულისხმობს, რომ ხდება მსოფლიო მასშტაბით შერჩეული, მოცემულ დარგში მოღვაწე და წარჩინებულ მეცნიერთა გარკვეული რაოდენობის კონფიდენციალური გამოკითხვა. მათ წერილობით უნდა დაახასიათონ კანდიდატები, შეადარონ ისინი ერთმანეთს და ამავე დარგში მოღვაწე სხვა მეცნიერებს. ამგვარად ჩატარებული ექსპერტიზის შედეგად, ხდება კანდიდატთა გაცხრილვა და იქმნება მათი მოკლე სია. მთელი ეს მასალა კომიტეტის მიერ წარედგინება სრულიად დეპარტამენტის (ან ფაკულტეტის) ტენუირებული პროფესორების კრებას. ამის შემდეგ იწყება მსჯელობა და საუკეთესო კანდიდატი კენჭისყრით შეირჩევა”.

რაც შეეხება დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებს, ტენუარის სისტემა მათთვის რა თქმა უნდა არახალია, უფრო მეტიც, ამ ქვეყნებში ზოგადად ტენუარი არ არის მართლ განათლების სისტემის მოწყობისთვის დამახასიათებელი ერთ-ერთი პრინციპი, იგი ზოგადად ქვეყნის დემოკრატიული მოწყობის გარანტიების შექმნის ერთ-ერთი საფუძველია.

ტენუარი, ანუ უვადო დანიშვნის სტატუსი სათავეს იღებს სასამართლო სისტემის მოწყობიდან. აკადემიური ტენუარი განხილული იყო როგორც მოსამართლეთა უვადოდ დანიშვნის ანალოგი (Byse & Joughin; 1959), რომელიც აშშ-ს სასამართლო სისტემაში გამოიყენება იმისათვის, რომ მოსამართლეები დაზღვეულნი იყვნენ საზოგადოებრივი აზრისა და პოლიტიკური ზეწოლისგან. ამავე ნაშრომის (Byse & Joughin; 1959) ავტორების აზრით, ტენუირებული პროფესორის სტატუსი სწორედ მოსამართლის უვადო დანიშვნის ერთგვარი ანარეკლია - ამ შემთხვევაში პროფესორისთვის ტენუარის მინიჭება იცავს მას უნივერსიტეტის ადმინისტრაციისა თუ სტუდენტების, ასევე გარეშე ფაქტორების მხრიდან წნეხისგან.

თუ გადავხედავთ ტენუარის სტატუსის ისტორიას, ვნახავთ, რომ ზოგადად სამეცნიერო აზრის თავისუფლებისა და შემოქმედობითობის დაცვაზე ზრუნვას, პროგრესის ხელშეწყობის მიზნით, ხანგრძლივი ისტორია აქვს. აკადემიური კვლევების ჩატარებისას სწავლულთა დაცვის პრაქტიკა უძველესი დროიდან იღებს სათავეს. ასე მაგალითად, 1158 წელს რომაელმა იმპერატორმა ფრიდრიხ ბარბაროსამ გამოსცა სპეციალური განკარგულება, რომლის მიხედვითაც სწავლულები დაცულები უნდა ყოფილიყვნენ მოგზაურობებისას (Metzger, 1973). საუკუნეების შემდეგ დაცვის მსგავსმა მექანიზმებმა უფრო სრულყოფილი - ტენუარის სახე მიიღო და ფართოდ გავრცელდა მსოფლიოში. მიუხედავად ტენუარის სისტემაზე ხშირად განხორციელებული შეტევებისა, ამ სისტემამ ასწლეულებს გაუძლო. აღსანიშნავია, რომ ასეთი შეტევები ტენუარის სისტემაზე ქვეყნების უახლეს ისტორიაში რთულ პერიოდებს უკავშირდება ხოლმე, ვინაიდან ამ დროს ხშირია ამა თუ იმ პოლიტიკური ჯგუფების მცდელობა



გავლენა მოიპოვონ სამეცნიერო წრეებზე. სასამართლოს გასაწყვეტილების გარეშე პროფესორის საქმიანობიდან ჩამოცილების ცალკეულ შემთხვევებს ჰქონდა ადგილი აშშ-ში ამერიკის რევოლუციის შემდეგ, სანამ, 1800 წელს, ჰარვარდის კოლეჯმა საფუძველი არ დაუდო ტენუარის სისტემის თანდათანობით განმტკიცებას აშშ-ს უმაღლეს განათლებაში. კერძოდ, მის მიერ შემოიღებული იქნა პოზიციები, რომლებზეც ხდებოდა განუსაზღვრელი ვადით დანიშვნა (Metzger, 1973).

აღსანიშნავია, რომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ცვლილებები აშშ-ს უმაღლესი განათლების ტენუარის სისტემაში მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მოხდა. ამ დროს ომიდან დაბრუნებულ ჯარისკაცთა უმეტესობამ ისარგებლა დაწესებული პრივილეგიებით და სასწავლებლად ამერიკულ კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებს მიაშურა. შედეგად გამოიკვეთა კოლეჯებისა და უნივერსიტეტების რაოდენობის ზრდის ტენდენცია, ამან კი, თავის მხრივ, პროფესორთა მკვეთრი დეფიციტი გამოიწვია. პრობლემის გადასაჭრელად სასწავლო დაწესებულებებმა უფრო ინტენსიურად დაიწყეს „ტენუარის“ პოზიციის შეთავაზება, როგორც ერთგვარი ბონუსისა, დარგის საუკეთესო პროფესიონალების უნივერსიტეტებსა და კოლეჯებში მოსაზიდად, რამაც მართლაც გამოიღო რეალური შედეგი (Metzger, 1973).

ტენუარის სისტემის ეფექტიანობის კარგი მაგალითია, ასევე, აშშ-ში 1960-იანი წლები, როცა ტენუარის მეშვეობით მოხერხდა შემცირებულიყო მთავრობის პოლიტიკური ზეწოლა. მიუხედავად იმისა, რომ ამ დროს არსებული სახელმწიფო რეგულაციებით ზოგჯერ ანტისაომარი მოძრაობების მხარდაჭერისთვის გარკვეული პროფესორების სამსახურიდან გათავისუფლება მოითხოვებოდა, კოლეჯებმა და უნივერსიტეტებმა დაიცვეს თავიანთი დამოუკიდებლობა და თავიანთი პროფესორები დათხოვნისგან (Cameron, 2010).

აი, როგორ განიმარტება ტენიურებული პროფესორის სტატუსის მნიშვნელობა და უპირატესობები დღესდღეობით უნივერსიტეტის პროფესორთა ამერიკის ასოციაციის მიერ (AAUP, 2015). “ტენუარი განიხილება, როგორც უნივერსიტეტის მიერ აშკარად

გაცხადებული შეთავაზება პროფესორისთვის, რომ უზრუნველყოფს პროფესორის კარიერის უწყვეტობას, რათა ამ უკანასკნელმა განახორციელოს ისეთი გრძელვადიანი სასწავლო და კვლევითი პროგრამები, რომლებიც თავის მხრივ უზრუნველყოფს უნივერსიტეტში “შექმნილი და გადაცემული ცოდნის” საზღვრების გაფართოებას. ტენუირებულ პოზიციაზე დაწინაურების მიღწევისთვის ტრადიციულად პროფესორს მოეთხოვება საუკეთესო მიღწევები კვლევაში, ადმინისტრაციულ მომსახურებასა და სწავლებაში”.

როგორც ასოციაციის ვებ-გვერდზე აღნიშნული (AAUP, 2015) ისევე როგორც ამ ორგანიზაციის დაარსებისას (1915 წელს) და მის მიერ ჯერ კიდევ 1940 აკადემიური თავისუფლებისა და ტენუარის პრინციპების გაცხადებისას, ტენუირებულის სტატუსის მიზანი უცვლელია - ეს არის კვალიფიციური კადრების მოზიდვა უნივერსიტეტებში მათთვის ინტელექტუალური და ფინანსური თავისუფლების უზრუნველყოფის მინიჭების მეშვეობით. ტენუარის ძირითად პრინციპად მიჩნეულია, რომ აკადემიური თავისუფლება და ეკონომიკური უსაფრთხოება აუცილებელი წინაპირობაა დაწესებულების მიერ საკუთარი ვალდებულებების შესრულებისთვის როგორც სტუდენტების, ასევე – მთლიანად საზოგადოების წინაშე.

კიდევ უფრო დეტალურად განიხილავს ტენუირებული პროფესორის სტატუსის უპირატესობებს თავის ვებ-გვერდზე აშშ-ს განათლების ეროვნული ასოციაცია (National Education Association [NEA], 2015). მის მიერ ელექტრონულად გამოქვეყნებულ სპეციალურ ბროშურაში ტენუარის სტატუსთან დაკავშირებით კონკრეტული განმარტებებია მოცემული. კერძოდ, აღნიშნულია, რომ ტენუარის სტატუსის არსებობა აუცილებელია, ვინაიდან ამ სტატუსით გარანტირებული „აკადემიური თავისუფლება“ არის ერთგვარი „თავშესაფარი“ სადაც სტუდენტებსა და პროფესორებს შეუძლიათ ღიად იმსჯელონ მეცნიერების, ხელოვნებისა თუ პოლიტიკის ამა თუ იმ სადავო საკითხზე, თამამად გამოთქვან საყოველთაოდ აღიარებული მოსაზრებების საპირისპირო არგუმენტები, პროფესორებმა შეზღუდვის გარეშე გააჟღერონ „საკამათო“ იდეები, ისე, რომ არ ჰქონდეთ სამსახურის დაკარგვის შიში, ეს სტუდენტებისთვისაც

კარგი მაგალითის მიმცემია, რომ მათაც გააცხადონ და დაიცვან თავიანთი თამამი იდეები ამა თუ იმ სამეცნიერო საკითხის შესახებ - საბოლოოდ კი ყოველივე ეს ხელს უწყობს სამეცნიერო აზრის განვითარებას და ამაღლებს სწავლებისა და კვლევის ხარისხს მოცემულ უნივერსიტეტში.

ნაშრომში მითითებულია, რომ „მითია, თითქოს ტენუარის პოზიცია ეს არის მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სამუშაოს გარანტია. რა თქმა უნდა ძნელია გაათავისუფლო ტენუირებული პროფესორი, საჭიროა დასაბუთებული იყოს, რომ განსაკუთრებული აშკარა აუცილებლობა და გარემოებები არსებობს ამისათვის. თუმცა კიდევ უფრო რთულია გახდეს ერთ-ერთი ტენუირებული პროფესორი.“ ასოციაციის პუბლიკაციაში აღნიშნულია ასევე, რომ „ქვეყნის (აშშ) მასშტაბით ყოველწლიურად, საშუალოდ, ტენუირებული პროფესორების 2% კარგავს სამუშაოს. იმისათვის კი, რომ პროფესორმა მოიპოვოს ტენუირებულის სტატუსი, აუცილებელია სათანადო საქმიანობის შედეგების დადასტურება, შესაბამისი სფეროს კოლეგების რეკომენდაციები და საჭიროა უმეტეს შემთხვევაში 3-დან 7 წლამდე გამოსაცდელი ვადა, რომლის განმავლობაშიც კოლეჯი თუ უნივერსიტეტი უფლებამოსილია შეუწყვიტოს პროფესორს კონტრაქტი. ასე მაგალითად, ყოველწლიურად ტენუირებული პროფესორის გამოსაცდელი ვადის მქონე 5 პროფესორიდან ერთს უარს ეუბნებიან ამ სტატუსის მინიჭებაზე“. პუბლიკაციაში ასევე აღნიშნულია, რომ კვლევები ნათლად მიუთითებენ, ტენუირებული პროფესორის სტატუსის არსებობის უპირატესობაზე, ვინაიდან ამ კვლევების მონაცემებით ტენუირებულ პროფესორებს აქვთ მეტი გამოქვეყნებები, ასწავლიან მეტს და სხვადასხვა კომიტეტებსა და საბჭოებშიც უფრო მეტად მონაწილეობენ, ვიდრე მათი არატენუირებული კოლეგები.

საინტერესოა რა ვითარებაა ამ მხრივ ევროპულ ქვეყნებში.

ევროპის სხვადასხვა ქვეყანის უმაღლესი განათლების სისტემებში მოქმედი პროფესორთა კარიერული წინსვლის მექანიზმები აღწერილია ევროკომისიის ეგიდით

2013 წელს განხორციელებულ კვლევაში (Janger, at, al, 2013). კვლევის მიხედვით ამ მექანიზმების განმასხვავებელ მახასიათებლებად მიჩნეულია:

- “ტენუარის გზის” მოდელის არსებობა
- “ტენუარის გზის” მოდელის თავისებურებები
- ტენუარის მინიჭება სრული პროფესორის თანამდებონაზე უფრო დაბალი აკადემიური თანამდებობის პროფესორებისთვის
- ტენუარის პოზიციაზე აყვანის პირობები

კვლევის ავტორები გამოყოფენ ტენუარის სამი ტიპის სქემას: ა) ამერიკულს, რომელსაც ახასიათებს ტენუარის გზის შეთავაზება პროფესორის კარიერის დაწყებისთანავე, ტენუარის გზის კანდიდატების მკაცრი შერჩევის მექანიზმები და ასეთივე მკაცრი შერჩევის მექანიზმები ტენუარის სტატუსის მინიჭებისთვის. ბ) ე.წ. “გადარჩენის” სქემას, რომელიც დამახასიათებელია გერმანიისთვის ჩეხეთისთვის, პოლონეთისთვის, სადაც ახალგაზრდა აკადემიურ პერსონალს საკმაოდ გრძელი პერიოდი უწევს მუშაობა უვადო კონტრაქტის გარეშე და მხოლოდ ე.წ. “გადარჩენილები” აღწევენ საბოლოოდ ტენუარის სტატუსის მოპოვებას. გ) ე.წ. “დამცველობითი პირამიდა” რომელიც ასევე ტიპიურია ბევრი ქვეყნისთვის (Enders & Muselini; 2008). მის მიხედვით ახალგაზრდა აკადემიური პერსონალის მიერ უვადო კონტრაქტის მიღწევა, მართალია მკაცრი კონკურენციის პირობებში, მაგრამ საკმაოდ მალე ხდება, თუმცა შემდგომი კარიერული წინსვლა შესაბამისი ვაკანსიის არსებობით არის განპირობებული. აღნიშნული სქემა დამახასიათებელია უმაღლესი განათლების მართვის მკაცრად ცენტრალიზებული მოდელის მქონე ქვეყნებისთვის – საფრანგეთი, იტალია, რომლებიც იყენებენ რეკრუტმენტის ცენტრალიზებულ სისტემებს. ამავე ნაშრომში აღნიშნულია, ევროპის ქვეყნებში არსებულ ტენუარის სისტემების სხვა განმასხვავებელი ნიშნები. მაგალითად ნიდერლანდებსა და ინგლისში არსებულ ტენუარის სისტემებს, სადაც აკადემიური პერსონალის საკმაოდ დიდი ნაწილი შედარებით სწრაფად იღებს უვადო კონტრაქტს და აშშ-ს ტენუარის სისტემას შორის,

სადაც ტენუარის მოსაპოველად არსებობს სპეციფიური ტენუარის გზის ეტაპი და მის მოსაპოველად საჭიროა საკმაოდ მკაცრი შეფასების პროცედურების გავლა, ხოლო ამ შეფასების პროცედურის შედეგად დადებითი პასუხის შემთხვევაში, თითქმის ავტომატურად ხდება აღმასვლა სრული პროფესორის სტატუსამდე. ამავე დროს კვლევაში აღნიშნულია, რომ გერმანიაში და უფრო ნაკლებწილად შვეიცარიაში და ავსტრიაში, ისევე როგორც ჩეხეთში, არსებობს დოქტორანტურის სისტემა (Habilitationssystem) სადაც პროფესორების დიდ ნაწილს აკადემიური კარიერის საწყის ეტაპზე აქვთ ვადიანი კონტრაქტები და მათი შედარებით მცირე რაოდენობა მოიპოვებს ტენუარის სტატუსს ე.წ. გადარჩენის მოდელი (“survivor” model). რაც შეეხება საფრანგეთს, აქ არის შერეული სისტემა. როგორც დამწყები პროფესორებისთვის ტენუარის სისტემის მახასიათებლებით, ასევე დოქტორანტურის სისტემის მახასიათებლებით (Habilitationssystem).

ტენუირებული პროფესორის სტატუსის მინიჭებასთან დაკავშირებით შეიძლება მოყვანილ იქნას სხვა ქვეყნების მაგალითებიც. თურქეთი - სადაც სახელმწიფო უნივერსიტეტებში სრული დატვირთვით მომუშავე მასწავლებლებს და აკადემიურ პერსონალს საჯარო მოხელის სტატუსი აქვთ, ასისტენტ-პროფესორებს აქვთ ვადიანი პოზიცია, ხოლო პროფესორებს და ასოცირებულ პროფესორებს – აქვთ ტენუარი. იტალია - სადაც დროებითი და უვადო პოზიციები პროფესორებისთვის იყოფა: არსებობს ვადიანი პოზიციები ‘assegno di ricerca’, ‘professore a contratto’, and ‘ricercatore di tipo B’. ყველა სხვა პოზიცია ტენუირებული ან “ტენუარის გზაზე მდგომია”. დიდ ბრიტანეთში რეალურად არ არის “ტენუარის გზაზე მდგომის პოზიცია”, მაგრამ პოზიცია “ლექტორი” A უკვე უვადოა. ამასთან არსებობს შეფასების ეტაპი, თუმცა მას უფრო თეორიული სახე აქვს ვიდრე პრაქტიკული. შეფასების პროცესამდე პერიოდი ერთგვარი პრობაციის პერიოდია, რომელიც როგორც წესი 3 წელს უდრის ყველა პერმანენტული პოზიციისთვის, რის შემდეგაც კონტრაქტი ხდება უვადო, თუმცა ტენუირებული პოზიციის მინიჭება არ ხდება. ეს ნიშნავს, რომ პროფესორის კარიერული წინსვლა არ არის დაცული და შესაძლებელია აკადემიური თანამდებობის დაკარგვა თუ

დეპარტამენტი დაიხურება, ან დაფინანსება შეწყდება, თუმცა ფაქტობრივად სამსახურიდან გათავისუფლების შემთხვევები ძალიან იშვიათია. დანიაში 2007 წლამდე არ არსებობდა ტენუარის გზა და არ არსებობდა გარანტიები აკადემიური პოზიციაზე დაწინაურების მოპოვებისა პოსტდოქტორანტურის დასრულების ან ასისტენტ-პროფესორის პოზიციაზე მუშაობის შემდეგ. 2007 წლის იანვრის შემდეგ ახალი ტიპის პოსტდოქტორანტურის კონტრაქტები იქნა შემოღებული, რითაც შესაძლებელი გახდა პერმანენტული პოზიციების შემოღება დაბალ აკადემიურ პოზიციებზეც. ანუ როცა კანდიდატი ჩათვლის რომ მზად არის ამისთვის, მას შეუძლია ნებისმიერ დროს მოითხოვოს შეფასება, რათა დაწინაურდეს კარიერულ კიბეზე იმავე დაწესებულების შიგნით.

უნივერსიტეტებში პერმანენტული პოზიციის მქონე შტატისა, (ანუ იმ პროფესორების, ვისაც აქვს ტენუირებული პროფესორის სტატუსი ან მუდმივი კონტრაქტი) და დანარჩენი შტატის შეფარდების პროპორცია მნიშვნელოვნად მერყეობს სხვადასხვა ევროპული ქვეყნისთვის. ასე მაგალითად, ევროპის 15 ქვეყანაში ჩატარებული კვლევის თანახმად 2001 წლისთვის (Enders, 2001) ეს შეფარდება ყველაზე მცირეა პორტუგალიაში, სადაც იგი 40%-ზე ნაკლებია, შემდეგ ფინეთსა და გერმანიაში 40-50%, ავსტრიაში, ბელგიაში, ჰოლანდიაში, ესპანეთსა და ნორვეგიაში- 50-60%, ბელგიის ფრანგულენოვან ნაწილსა და დიდ ბრიტანეთში – 60-70%, ყველაზე მეტი კი ეს შეფარდება არის საფრანგეთსა 80% და იტალიაში-90%.

ტენუარის სისტემას ჰყავს კრიტიკოსებიც. შეიძლება მოვიყვანოთ მათი ზოგიერთი არგუმენტი და ტენუარის სისტემის მომხრეთა შესაბამისი კონტრარგუმენტები, რომლებიც გამოქვეყნებულია აშშ-ს განათლების ეროვნული ასოციაციის ვებ - გვერდზე რუბრიკით “სიმართლე ტენუარის შესახებ უმაღლეს განათლებაში” (National Education Association [NEA], 2015). ქვემოთ მოყვანილია მათგან რამდენიმე ძირითადი არგუმენტი და კონტრარგუმენტი.

კრიტიკოსების არგუმენტი: ტენუირებული პროფესორები არ მუშაობენ დიდი დატვირთვით, ისინი დიდ დროს უთმობენ შედარებით ნაკლებადმნიშვნელოვან კვლევებს და ძალიან ცოტა დროს ხარჯავენ სწავლებაზე.

მომხრეთა კონტრარგუმენტი: კვლევები აჩვენებს, რომ ტენუირებულ აკადემიური პერსონალს რეალურად მეტი გამოქვეყნებები აქვს, ტენუირებული პროფესორები მეტ დროს ხარჯავენ მომსახურებასა და სწავლებაზეც. მათი დატვირთვა საშუალოდ 52 საათია კვირაში, აშშ სახელმწიფო კვლევების თანახმად კვლევით უნივერსიტეტებშიც კი ტენუირებული აკადემიური პერსონალი მეტ დროს ხარჯავს სწავლებაზე, ვიდრე კვლევაზე. ამავე დროს თავისთავად არასწორია კვლევისა და სწავლების ფუნქციის ამგვარი დაპირისპირება. სწავლება და კვლევა განუყოფელია. საუკეთესო მასწავლებლები არიან ისინი, ვინც უახლესი კვლევების პროცესებში არიან ჩართულნი.

კრიტიკოსების არგუმენტი: რადგანაც აკადემიური თავისუფლება გარანტირებულია კონსტიტუციით ან სხვა კანონებით, ტენუარის შემოღება უნივერსიტეტში სულაც არ არის საჭირო.

მომხრეთა კონტრარგუმენტი: ზემოაღნიშნული გარანტიები მაინც არ იცავს პროფესორს თანამდებობიდან გათავისუფლებისგან საკუთარი პოლიტიკური შეხედულებების ან კურიკულუმისა თუ უნივერსიტეტის შიდა რეგულაციების მიმართ განსხვავებული პოზიციის გამოხატვის გამო; თუ ნებისმიერ ასეთ შემთხვევაში პროფესორი იძულებული იქნება იჩივლოს სასამართლოში, ეს მხოლოდ და მხოლოდ დროის დანაკარგს და ფუჭ ხარჯებს გამოიწვევს.

კრიტიკოსების არგუმენტი: თითქმის ყველა პროფესორს აქვს ტენუარი.

მომხრეთა კონტრარგუმენტი: პროფესორების უმეტესობას არ აქვს ტენუარი და ეს არ არის კარგი. კოლეჯებისა და უნივერსიტეტების პროფესორთა ორი მესამედი არ არის ტენუირებული. კოლეჯები უფრო და უფრო ხშირად იყენებენ არასრულ შტატზე

დატვირთვას და საკმაოდ ხშირად არ სთავაზობენ ტენუარის გზას. კოლეჯების ადმინისტრაცია აღნიშნავს, რომ ეს მათ აძლევს მეტ მოქნილობას, რათა უპასუხონ სტუდენტების საჭიროებებს. თუმცა რეალური მიზეზია ამისა თანხის ეკონომიაა, რეალური ეფექტი კი – სწავლების ხარისხის სტანდარტის გაუარესება. არასრულ შტატზე მომუშავე აკადემიური პერსონალი არ არის არაკვალიფიციური, მაგრამ მათი ანაზღაურება ცალკეული კურსის ჩატარებისთვის არ არის მაღალი, ასევე მათ არ აქვთ სხვა სრულ შტატზე მომუშავეთა უპირატესობები. ამავე დროს ამ პროფესორებს აქვთ სხვა სამუშაო სრულ შტატზე უნივერსიტეტის გარეთ, შესაბამისად ნაკლებია მათი დაინტერესება დაიტვირთონ სტუდენტებთან დამატებითი კონსულტაციებით. როგორც ნაციონალურმა კვლევებმა აჩვენა (აშშ) არასრულ შტატზე მომუშავე პროფესორების ნახევარი საერთოდ არ იტვირთება უნივერსიტეტში სხვა აქტივობებზე.

ნაშრომში “ტენუარი: რატომ სჭირდება იგი აკადემიურ პერსონალს და ნაციას” (Allen, 1995). რამდენიმე კონკრეტული დასკვნაა გაკეთებული ტენუარის სტატუსის არსებობის უპირატესობებთან დაკავშირებით. კერძოდ მასში აღნიშნულია, რომ აკადემიურ პერსონალს მრავალი წლის განმავლობაში საკუთარი პოზიციის მოსაპოვებლად უხდება არაპროპორციულად დიდი ეკონომიკური, ფსიქოლოგიური და სხვა საკუთარი რესურსების ინვესტირება, ისინი ამას აკეთებენ გაცილებით მცირე პერსპექტივით, რომ ოდესმე მოიპოვებენ სიმდიდრეს, სხვა “შემოსავლიანი” პროფესიების წარმომადგენლებთან შედარებით (როგორც არის მედიცინა ან სამართალი), ტენუარი ძალიან მცირედი ჯილდოა პროფესორისთვის, რომელიც წლებს ხარჯავს კონკრეტული სფეროს პრაქტიკული განვითარებისთვის.

ამასთან, ნაშრომის ავტორი აღნიშნავს, რომ აკადემიური კარიერა საკმაოდ დაუცველია. პროფესორები თავიანთი საქმიანობის არსით მოწოდებულნი არიან სიახლე შეიტანონ ტრადიციულ აზროვნებასა და შეხედულებებში სამეცნიერო აზრის განვითარების და ინოვაციების სასარგებლოდ, ამის გამო მათ მიერ გაწეული საქმიანობა ხშირად ხდება კრიტიკის საგანი. ამავე დროს პროფესორის საქმიანობის წარმატება



დამოკიდებულია დამქირავებელი უნივერსიტეტის კეთილგანწყობაზე, რომ მხარს დაუჭერს მას.

ამ ნაშრომში კიდევ რამდენიმე საინტერესო დასკვნაა გამოტანილი ტენუარის შესახებ სხვადასხვა კვლევის საფუძველზე: “ტენუარი უფრო მნიშვნელოვანი გახდა აკადემიური თავისუფლებისთვის, მას შემდეგ, რაც უნივერსიტეტებში კვლევის განხორციელებას მეტი მნიშვნელობა მიენიჭა”, “მცადრია აზრი, რომ ტენიურებული პროფესორი არ ხარჯავს დროს სწავლებაზე, ტენიურებული პროფესორი კვლევების მიხედვით დაახლოებით იგივე დროს ხარჯავს სწავლებაზე, რასაც ე.წ. “ტენიურების გზაზე მყოფი” ან არატენიურებული პროფესორი”.

ტენიურებული პროფესორის სტატუსის უპირატესობაზე მისი საქმიანობის ხარისხისა და პროფესიული წინსვლის უზრუნველყოფისთვის მიუთითებენ სხვა ავტორებიც: ნაშრომში ზოგიერთი მოსაზრება ტენუარის შესახებ“ (Kutner, 1997) აღნიშნულია, რომ ტენუარი აძლევს საშუალებას პროფესორს უფრო შემოქმედებითად მიუდგეს საკუთარ საქმიანობას სწავლებისა და კვლევის მიმართულებით, არ შემოფარგლოს საქმიანობის მიზნები წლიური მიზნებით, არამედ იმუშაოს უფრო ფართო დროითი შკალის ფარგლებში და ამ დროით შკალას მიუსადაგოს თავისი საქმიანობის მიზნები. ამავე დროს ტენუარის სტატუსი მეტ მოტივაციას უჩენს პროფესორს იზრუნოს იმ უნივერსიტეტის წარმატებაზე, რომელმაც მას ეს სტატუსი მიანიჭა, ვინაიდან უნივერსიტეტის წარმატება თავად პროფესორის სამომავლო გეგმების წარმატებას უფრო თვალსაჩინოდ გამოკვეთს. „ტენუარი აუცილებელია, ვინაიდან ის ხელს უწყობს აკადემიური ორგანიზაციის სტაბილურობას და პროდუქტიულობას“ (Allen, 2000). ტენიურებულის სტატუსის მოპოვებისთვის ინდივიდმა უნდა მიაღწიოს უმაღლეს აკადემიურ კვალიფიკაციას, აჩვენოს უმაღლესი ოსტატობა სწავლების პროცესში, აქტიურად უნდა აქვეყნებდეს სამეცნიერო სტატიებს ქვეყნისა და საერთაშორისო დონეზე. ტენიურებული პროფესორი უნივერსიტეტის მაღალ დონეზე

მიუთითებს. ამავე დროს ტენუირებული აკადემიური პერსონალი წარმოადგენს კარგ მოდელს და მოტივატორს ახალგაზრდა აკადემიური პერსონალისთვის (Cameron, 2010).

#### 1.4 შესწავლილი თეორიული მასალის დამუშავება და კვლევის დაგეგმვა

შესწავლილი თეორიული მასალის ანალიზი ადასტურებს, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის საკითხის მიმართ ინტერესი ბოლო წლებში კიდევ უფრო მაღალია და ამ დატვირთვის რეგულირება დღესდღეობით უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მენეჯერების წინაშე მდგომი ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა. ამავე დროს სარეკომენდაციო ლიტერატურა ამ ამოცანის გადაჭრის კუთხით საკმაოდ მწირია.

ასევე ვნახეთ, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის საკანონმდებლო რეგულირების რესურსი შეზღუდულია როგორც ჩვენთან, ასევე მოწინავე განათლების სისტემის მქონე ევროპულ ქვეყნებშიც, გამომდინარე აქედან, ხაზგასმით მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს ამ მიმართულებით არსებული უცხოური კვლევების და წარმატებული უნივერსიტეტების საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითების შესწავლა და მის საფუძველზე სარეკომენდაციო წინადადებების შემუშავება საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის.

ლიტერატურის ანალიზს საფუძველზე შეიძლება ასევე ითქვას, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავებისთვის ზოგადად მრავალფეროვანი მეთოდების და კრიტერიუმების, ნორმატივების, პროცედურების, ფორმატის გამოყენება ხდება, მაგრამ არსებობს ძირითადი სახელმძღვანელო პრინციპები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მენეჯერებისთვის, რათა მათ მიერ შემუშავებული სქემები უზრუნველყოფდეს აკადემიური პერსონალის რესურსის მაქსიმალურად ეფექტიან გამოყენებას.

შეგვიძლია მოვახდინოთ შესწავლილი თეორიული მასალის საფუძველზე რეკომენდებული ძირითადი პრინციპების იდენტიფიცირება.

გამოვლინდა, რომ პირველ რიგში უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას უნდა ჰქონდეს გაწერილი შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტი, რომელიც აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის ძირითად პრინციპებს, ასევე მისი შემუშავების პროცესსა და პროცედურებს აღწერს. ეს პროცესები და პროცედურები უნდა იყოს გამჭვირვალე და სამართლიანი და ითვალისწინებდეს კონსულტაციებს თავად პროფესორებთან.

აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემა უნდა შეესაბამებოდეს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულების მისიასა და მიზნებს.

არსებული კვლევებისა და საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითების საფუძველზე გამოიკვეთა ასევე, რომ როგორც წესი, აკადემიური პერსონალის დატვირთვა შედგება 3 ძირითადი საქმიანობისგან: სწავლება, კვლევა ადმინისტრაციული ფუნქციის შესრულება/მომსახურება, რომელთა შორის აუცილებელია ბალანსის მიღწევა, ამ ბალანსის მიღწევა საკმაოდ რთული ამოცანაა, მაგრამ არსებობს სახელმძღვანელო პრინციპები ამ კუთხითაც, კერძოდ, კვლევითი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის აკადემიური პერსონალის ძირითად საქმიანობებზე დროის გადანაწილების ნორმები რეკომენდებულია საშუალოდ უახლოვდებოდეს ასეთ პროპორციას: 40% სწავლება, 40% კვლევა, 20% მომსახურება. ამასთან სასწავლო უნივერსიტეტებსა და კოლეჯებში ეს პროპორცია სწავლებაზე დატვირთვის გაზრდის სასარგებლოდ იცვლება.

როგორც ლიტერატურის ანალიზი გვიჩვენებს ზემოაღნიშნული ბალანსის დაცვის ამოცანას უფრო ართულებს ის ფაქტიც რომ, ეს ძირითადი საქმიანობებიც თავის მხრივ მრავალკომპონენტია, ამასთან აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავებისადმი ე.წ. “ამომწურავი მიდგომა”, რომელიც დატვირთვის სქემაში საქმიანობის ყველა კომპონენტის გათვალისწინებას

გულისხმობს, ყველაზე მეტად უწყობს ხელს დატვირთვის სამართლიანი და ეფექტიანი სქემის შემუშავებას. შესაბამისად რეკომენდებულია დატვირთვის განაწილება ასახავდეს აკადემიური პერსონალის არა მარტო ძირითად საქმიანობებს, არამედ, საქმიანობის სრულ სპექტრს, რომელიც თავის მხრივ უნდა შეესაბამებოდეს აკადემიური პერსონალის პოზიციისთვის/აკადემიური თანამდებობისთვის დაწესებულ სტანდარტებს და ნორმებს. ერთ-ერთ სახელმძღვანელო პრინციპად უნდა განვიხილოთ დატვირთვის განაწილების ჯამური წლიური და კვირეული მოცულობის, ასევე საქმიანობის სხვადასხვა კომპონენტზე რეკომენდებული საათობრივი ნორმები დაწესებაც.

ამავე დროს, კვლევები და ლიტერატურის ანალიზი აჩვენებს, რომ სხვადასხვა უნივერსიტეტების მიერ სხვადასხვა მეთოდებია შემუშავებული ზემოაღნიშნული ამომწურავი მიდგომის რეალიზაციისთვის, მათ შორის სპეციალური მათემატიკური ფორმულები და კომპიუტერული პროგრამებიც, თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ აშკარად აუცილებელია ზომიერების დაცვა დატვირთვის სქემის ამგვარი დეტალიზებისას, ვინაიდან აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ყოველი ცალკეული კომპონენტის რაოდენობრივ ერთეულებში გამოსახვა ჯერ ერთი პრაქტიკულად რთულად განსახორციელებელია და ამასთან შესაძლოა ვერ მოერგოს ცალკეული პროფესორების ინდივიდუალურ საჭიროებებს.

გარდა ამისა, ზოგიერთ ნაშრომში აღწერილი კვლევის შედეგები ასევე ავლენს, რომ უმაღლესი განათლების სექტორში ბოლო პერიოდში მომხდარმა ცვლილებებმა, გაზრდილმა მოთხოვნებმა და კონკურენციამ, აკადემიური პერსონალის დატვირთვის გაზრდა გამოიწვია და ამ დატვირთვის ჯამური კვირეული რაოდენობა ხშირად აღემატება 40 საათს. ამავე დროს აკადემიური პერსონალის დატვირთვა არ არის თანაბარი წლის განმავლობაში და იგი მნიშვნელოვნად იზრდება გარკვეულ თვეებში არა უმუშაოდ სასწავლო-სააუდიტორიო დატვირთვის, არამედ სასწავლო დატვირთვის დამხმარე არასააუდიტორიო

სასწავლო პროცესის წარმართვისა და ადმინისტრაციული საქმიანობის ხარჯზე, როგორცაა სასწავლო პროგრამებისა და სილაბუსების მომზადება, გამოცდების მომზადება-ჩატარება, სტუდენტების ტუტურობა, ხელმძღვანელობა, სასწავლო ცხრილების შედგენა. გამომდინარე აქედან დატვირთვის სქემის შემუშავებისთვის რეკომენდებულია უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას განსაზღვრული ჰქონდეს აკადემიური პერსონალის დატვირთვისთვის საათების არა საშუალო კვირეული, არამედ მაქსიმალური წლიური ოდენობა, ასევე თითოეულ ძირითად საქმიანობაზე/ფუნქციაზე დატვირთვის პროცენტული საათობრივი განაწილება აკადემიური თანამდებობის შესაბამისად. ამასთან სასწავლო კომპონენტი უნდა იყოს დაანგარიშებული, არა მხოლოდ უშუალოდ საკონტაქტო საათების მიხედვით, არამედ, ასევე, საათების ჯამის მიხედვით, რომელიც მოიცავს როგორც საკონტაქტო საათებს, ასევე ამ საკონტაქტო საათებისთვის მოსამზადებელ დროს და დაწესდეს ამ დროის სტანდარტი. ეს სტანდარტი შეიძლება მერყეობდეს ასეთ ფარგლებში: 1 საკონტაქტო საათზე 1-დან-1,5 საათამდე მოსამზადებელი დრო.

დატვირთვის განაწილებისას უნდა გამოიყენებოდეს მრავალფეროვანი მეთოდები, უნდა ხდებოდეს უნივერსიტეტის შიგნით დისციპლინების და სასწავლო პროგრამების განსხვავებულობის, ცალკეული კურსის სპეციფიკის და სასწავლო კლასებში სტუდენტების რაოდენობის გათვალისწინება, ასევე გათვალისწინებული უნდა იყოს ცალკეული პროფესორის ინდივიდუალური საჭიროებები. დატვირთვის სქემა უნდა იყოს მოქნილი და მორგებული როგორც კონკრეტული პროფესორის, ასევე მთლიანად ფაკულტეტის საჭიროებებზე.

დატვირთვისა და ანაზღაურების გამოთვლისას სასურველია მოხდეს აკადემიური პერსონალის დამსახურებისა და საქმიანობის ხარისხის გათვალისწინება.

ტენუირებული პროფესორის სტატუსის არსებობის შემთხვევაში რეკომენდებულია დატვირთვის სქემაში გათვალისწინებული იყოს ეს ფაქტორიც.

ნაშრომის მიზნის მისაღწევად, ანუ საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის დატვირთვის სქემის შემუშავების ძირითად პრინციპებთან დაკავშირებული საბოლოო რეკომენდაციების შემუშავების მიზნით, დაიგეგმა კვლევის ეტაპები, რომლებიც ითვალისწინებს საქართველოში დატვირთვის სქემებთან მიმართებით არსებული სიტუაციის კვლევას და მისი შედეგების შეპირისპირებას თეორიული მასალის შესწავლის შედეგებთან.

პირველ რიგში მოხდა კვლევის ჰიპოთეზის შემოწმება. კერძოდ, აკადემიური პერსონალის მოქმედი სქემების შესწავლა და ანალიზი, მიღებული მასალის დამუშავების საფუძველზე აკადემიური პერსონალის საქმიანობის აღწერის ზოგადი ჩარჩო-სქემის შემუშავება და არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება.

კვლევის ჰიპოთეზიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად ჩაითვალა განხორციელებულიყო კვლევის მეორე ეტაპი - აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მოსაზრებების შესწავლა დატვირთვის სქემებთან მიმართებით, რომელზეც მოხდა, ასევე, კვლევის პირველ ეტაპზე იდენტიფიცირებული პრობლემების უფრო დეტალურად შესწავლა და მათი გადაჭრის გზების მოძიება. ზოგიერთი შესწავლილი თეორიული ნაშრომის ავტორის აზრით, საერთოდ ასეთი ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი რეგულარულად უნდა ხდებოდეს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. "უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები სისტემატურად უნდა ახორციელებდნენ აკადემიური პერსონალის გამოკითხვას არსებული დატვირთვის სქემების სამართლიანობის, ეფექტიანობისა და დატვირთვისა და ანაზღაურების ურთიერთმიმართების კუთხით არსებულ პრობლემებზე. უსდ-ს ადმინისტრაციის მიზანი უნდა იყოს იმ განსხვავებების დაფიქსირება, რაც აკადემიური პერსონალის მოსაზრებებსა და თავად ადმინისტრაციის მოსაზრებებს შორის არსებობს, ამ განსხვავებების მიზეზების კვლევა და მაქსიმალური კონსენსუსის მიღწევა. აკადემიური პერსონალის უკმაყოფილებისა და ჩივილის მიზეზების დადგენა, ძალიან სასარგებლო ინსტრუმენტია მენეჯმენტის არსებული

მოდელების შეფასებისა და გადახედვისთვის" (Vardi, I., 2009). „გამჭვირვალე, სამართლიანი და დამსახურებაზე დაფუძნებული დატვირთვისა და ანაზღაურების სისტემა უნდა ქმნიდეს ხარისხის უზრუნველყოფისა და კონტროლის გარანტიას. მისი შემუშავების პროცესი უნდა მოიცავდეს წინასწარ კონსულტაციებს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიურ პერსონალთან” (Enders, 2001).

მეორე ეტაპის კვლევის მეთოდად გამოვიყენეთ რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი - აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის გამოკითხვა-ანკეტირება. გამიკითხვისთვის კონკრეტული საკვლევი საკითხებისა და შესაბამისი კითხვარების შემუშავებისას ფოკუსირებული ვიყავით კვლევის ძირითად ჰიპოთეზაზე, რომ არსებული დატვირთვის სქემები არ არის დაბალანსებული, არ ითვალისწინებს დატვირთვის მრავალკომპონენტურობას, ნაკლებად უწყობს ხელს აკადემიური პერსონალის პროფესიულ განვითარებას, არ უწყობს ხელს აკადემიურ პერსონალის მოტივაციის გაზრდას, რომ პრობლემებია, ასევე, დატვირთვის და ანაზღაურების ურთიერთშესაბამისობის კუთხით. გამოკითხვის დაგეგმვისას ამავე დროს გავითვალისწინეთ, რა პრობლემები გამოავლინა კვლევის პირველმა ეტაპმა და თეორიულ მასალაში აღწერილი სხვადასხვა კვლევების ავტორებისა და მოწინავე უნივერსიტეტების მენეჯერების მიერ გაკეთებული აქცენტები დატვირთვის სქემების შემუშავებისას, კერძოდ, აკადემიური პერსონალის კმაყოფილება დატვირთვის სქემებით, სხვადასხვა ძირითად საქმიანობებს შორის ბალანსი, პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა, დატვირთვის სქემების მრავალკომპონენტურობის უზრუნველყოფა, დატვირთვისა და ანაზღაურების შესაბამისობის დადგენისას სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინება (გარდა საკონტაქტო საათებისა და აკადემიური თანამდებობისა). საკვლევ საკითხად გამოიყო, აგრეთვე, აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მოსაზრებებს შორის განსხვავების დაფიქსირება დატვირთვის სქემებთან მიმართებით, რადგან ამ განსხვავებების მინიმუმამდე დაყვანა და კონსენსუსის მიღწევა ვფიქრობთ ასევე მნიშვნელოვანია კვლევის მიზნად დასახული ძირითადი პრინციპების შემუშავებისთვის.

ზემოაღნიშნულის საფუძველზე კვლევის მეორე ეტაპისთვის შემუშავებული საკვლევი საკითხებია:

- როგორია აკადემიური პერსონალის კმაყოფილება არსებული დატვირთვის სქემებით, სასწავლო, სამეცნიერო-კვლევითი და ადმინისტრაციული საქმიანობების ბალანსით მათში;
- რამდენად უწყობს ხელს არსებული დატვირთვის სქემები აკადემიური პერსონალის პროფესიულ განვითარებას; რომელი პროფესიული უნარების განვითარებას უნდა უწყობდეს ხელს დატვირთვის სქემა;
- პროფესორთა საქმიანობის რა კომპონენტები და მახასიათებლები უნდა გაითვალისწინოს ადმინისტრაციამ დატვირთვის სქემების დასაბალანსებლად და დატვირთვისა და ანაზღაურების ურთიერთშესაბამისობის უზრუნველყოფისთვის;
- რა პრობლემები ვლინდება დატვირთვის სქემების შემუშავებისას და როგორ შეიძლება გადაიჭრას ისინი;
- ფიქსირდება თუ არა განსხვავება ადმინისტრაციისა და აკადემიური პერსონალის დამოკიდებულებებსა და მოსაზრებებს შორის დატვირთვის სქემებთან დაკავშირებით, რაში მდგომარეობს ეს განსხვავება და რა პრობლემებისა მიზეზი შეიძლება გახდეს იგი;

აღნიშნული საკითხების მიხედვით მოხდა სამიზნე ჯგუფის შეჩვევა, კერძოდ სამიზნე ჯგუფად შეირჩა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების აკადემიური პერსონალი და ადმინისტრაციული პერსონალი, უფრო კონკრეტულად - ხარისხის მართვის სამსახურების უფროსები. საკვლევი საკითხებიდან გამომდინარე შემუშავდა საკვლევი ინსტრუმენტი - 2 კვლევის კითხვარი სამიზნე ჯგუფების შესაბამისად.

უშუალოდ კითხვარი შედგა იმ პრინციპით, რომ თითოეული კითხვა მიზანმიმართული ყოფილიყო, რათა გაგვეგო რესპოდენტთა აზრი ზემოთ ჩამოთვლილ საკვლევ საკითხებთან დაკავშირებით. იმისათვის, რომ უკეთესად დაგვენახვებინა საკვლევი პრობლემა და მიგველო უფრო ვრცელი ინფორმაცია, რესპოდენტებს დავუსვით თითო ღია კითხვა: ადმინისტრაციულ პერსონალს იმის შესახებ, თუ რა



პრობლემებს აწყდებიან დატვირთვის სქემების შემუშავებისას, ხოლო აკადემიურ პერსონალს - რა რეკომენდაციებს მისცემდნენ ადმინისტრაციას დატვირთვის სქემებთან დაკავშირებით.

საკვლევი ინსტრუმენტის შემუშავება მოხდა თავად დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობით, ყოველი წინადადება/მსჯელობა, ფაქტორი, რომლის შეაფასებაც ხდებოდა წინასწარ გადაეგზავნა უმაღლესი განათლების სფეროს ექსპერტებს, რომლებიც აფასებდნენ რამდენად შეესაბამებოდა აღნიშნული კითხვა იმ მიზანს, რომლის გასაზომდაც იყო დასმული. ექსპერტთა შეფასების საფუძველზე შეირჩა ის კითხვები/მსჯელობები, შესაფასებელი ფაქტორები, რაც უზრუნველყოფს კითხვარის შინაარსობრივ ვალიდობას. კითხვარში გამოყენებული იქნა შეფასების სტანდარტული - ლიკერტის სკალა, შესაბამისად, შეფასების სკალის ვალიდურობის პირობაც შესრულდა. ეს საშუალებას გვაძლევს ვამტკიცოთ, რომ კითხვარი ვალიდურია.

მიღებული კითხვარები აპრობაციის მიზნით თავდაპირველად დაეგზავნა 3 ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსს და 10 პროფესორს, მათთან კონსულტაციების, ასევე, მათგან მიღებული შევსებული კითხვარების ანალიზის საფუძველზე მოხდა კითხვარში მოცემული კითხვების დამუშავება და მოდიფიცირება, კერძოდ ორივე კითხვარიდან ამოღებულ იქნა **არჩევითპასუხიანი კითხვა: აღნიშნეთ, რომელ დებულებას ეთანხმებით პროფესიულ ზრდის განმაპირობებელი ფაქტორებია:** 1. თავად პიროვნება; 2. ორგანიზაცია; 3. ორივე; ვინაიდან ერთ-ერთი სავარაუდო პასუხი - ორივე - პრაქტიკულად პასუხების 90%-ში დაფიქსირდა. ამოღებულ იქნა, ასევე ერთი ღია კითხვა: **როგორ ხდება თქვენი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების შიგნით დატვირთვის სქემის შემუშავება და აკადემიური პერსონალისთვის გაცნობა**, ვინაიდან ყველა გამოკითხული ძალიან ზოგად პასუხს იძლეოდა ამ კითხვაზე, კერძოდ ასეთს: კონსულტაციებისა და შესაბამისი ნორმატიული აქტების საფუძველზე. აპრობაციის შემდეგ კითხვარებმა მიიღო საბოლოო სახე.

თეორიული მასალის ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა, აგრეთვე, რომ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში საუკეთესო კადრების მოზიდვის, პროფესიული

განვითარების, მოტივაციის ზრდის კუთხით, ტენუირებული პროფესორის სტატუსის საკითხის შესწავლა ასევე ძალიან ინფორმატიულია. ამასთან, საქართველოს განათლების მარეგულირებელი კანონმდებლობით დღემდე არ ხდება ტენუირებული პროფესორის სტატუსის მინიჭება და ეს საკითხი ჯერაც განხილვის სტადიაშია. როგორც ნაშრომის შესავალშიც აღინიშნა, ვინაიდან საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ტენუირებული პროფესორის სტატუსის ჯერ-ჯერობით არ არსებობს, ამ საკითხის კვლევისთვის უცხოურ წამყვან უნივერსიტეტებში მოღვაწე ქართველი პროფესორების მოსაზრებები იყო შესწავლილი. კერძოდ, ამ საკითხის მნიშვნელობისა და სამომავლო პერსპექტივის განხილვის მიზნით დაიგეგმა კვლევის მესამე ეტაპი - ინტერვიუები უცხოურ წამყვან უნივერსიტეტებში მოღვაწე, ამავე დროს „უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების რეფორმის კონცეფციის“ ავტორ ქართველ პროფესორებთან. გამოყენებულ იქნა ნახევრადსტრუქტურირებული ინტერვიუს მეთოდი, რამაც საშუალება მოგვცა ნაწილობრივ მივყოლოდით სადისკუსიო გეგმას, რომელიც შედგენილი იყო კვლევის ძირითადი ჰიპოთეზიდან გამომდინარე, და ამავდროულად საშუალება მიგვცა რესპოდენტებისთვის ესაუბრათ საკვლევი თემის ირგვლივ მნიშვნელოვან და საინტერესო საკითხებზე, რითაც დამატებითი ინფორმაციის ამოღებაც შევძელით.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კვლევის დასკვნით ეტაპზე მოხდა თეორიული მასალის ანალიზისა და კვლევის სამივე ეტაპის ანალიზის საფუძველზე მიღებული შედეგების შეპირისპირება შესაბამისი დასკვნებისა და რეკომენდაციების შემუშავების მიზნით.

## თავი I I

### საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების კვლევა

2.1 კვლევის პირველი ეტაპი - საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების

## შემადგენელი ძირითადი კომპონენტებისა და მათზე დატვირთვის საათობრივი განაწილების კვლევა

### 2.1.1 კვლევის ზოგადი აღწერა

როგორი დატვირთვის სქემები მუშაობს საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, როგორია რეალური სიტუაცია ამ მხრივ, რა კომპონენტებისგან შედგება ეს სქემები და უპირატესად, რა პრობლემები და სირთულეები ვლინდება მათთან დაკავშირებით, ამის დასადგენად ჩატარდა საქართველოს უნივერსიტეტებში მოქმედი დატვირთვის სქემების თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევა. შესწავლილი იყო 2011-2012 სასწავლო წელს მოქმედი დატვირთვის სქემები. უნდა აღინიშნოს, რომ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების უმრავლესობას ამ დროს ახალი გავლილი ჰქონდა (2010-2011 წლებში) ავტორიზაციისა და პროგრამული აკრედიტაციის პროცედურები და ამ დროითვის 5 წლის ვადით ჰქონდა მინიჭებული შესაბამისი სტატუსი, (შესაბამისად, ავტორიზაციისა და პროგრამული აკრედიტაციის შემდგომი პროცესი ამ დაწესებულებებს 2015-2016 წლებში უწევთ). გამომდინარე აქედან, ამ დროისთვის მათ განახლებული უნდა ჰქონოდათ სხვადასხვა შიდა მარეგულირებელი, მათ შორის აკადემიური პერსონალის დატვირთვის მარეგულირებელი დოკუმენტები. მონაცემების შეგროვება მოხდა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისგან დატვირთვის მოქმედი სქემების შესახებ ინფორმაციის მიღებისა და დამუშავების შედეგად.

### 2.1.2 კვლევის დიზაინი

ყველა ავტორიზებულ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით დაეგზავნა თხოვნა მოეწოდებინათ მათ დაწესებულებებში მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემები. მონაცემები მივიღეთ 19 საჯარო და 21 კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებიდან (სულ ავტორიზებული იყო 42 უმაღლესი საგანმანათლებლო

დაწესებულება). გამოგზავნილი იყო შიდანორმატიული აქტებით დამტკიცებული, 2011-2012 წლებში მოქმედი დატვირთვის სქემები. გამოკითხულთა შორის 9 სასწავლო უნივერსიტეტია და 2 კოლეჯი.

### **2.1.3 კვლევის მეთოდი**

მოქმედი დატვირთვის სქემების ირგვლივ სიტუაციის პირველადი შესწავლის მიზნით მოხდა მიღებული მასალის თვისებრივი ანალიზი, შემდეგ კი მონაცემების რაოდენობრივი ანალიზი - სტატისტიკური დამუშავება. excel-ში სიხშირული დამუშავების მეთოდის გამოყენებით.

### **2.1.4 დატვირთვის მოქმედი სქემების კვლევის შედეგები და მათი ანალიზი**

პირველ რიგში წარმოვადგენთ კვლევის შედეგების ზოგად თვისებრივ ანალიზს. ანალიზის შედეგად იკვეთება შემდეგი სურათი:

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ნაწილს დატვირთვის სქემა წარმოდგენილი ჰქონდა ცალკე ნორმატიული აქტის სახით, ნაწილს კი - როგორც დაწესებულების დებულების ნაწილი. რამდენიმე უნივერსიტეტს ასეთი დატვირთვის სქემა საერთოდ არ გააჩნდა, რამდენიმემ დატვირთვის სქემა გამოგზავნა როგორც ცხრილი, რომელშიც გაწერილია ცალკეულ პროფესორ-მასწავლებელთა საკონტაქტო საათების რაოდენობა გვარების მიხედვით.

როგორც ამ დოკუმენტების და მათში აღწერილი სქემების პირველადმა ანალიზმა აჩვენა, გამოკითხულთაგან 15 უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება იყენებდა აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განაწილების მიდგომას, რომელიც მსგავსია ჩვენ მიერ აღწერილი ე.წ. “ამომწურავი მიდგომის”. ანუ იკვეთებოდა მცდელობა დატვირთვის სქემაში აღეწერათ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ცალკეული კომპონენტები ამ საქმიანობაზე გათვალისწინებული დროის დანახარჯის მითითებით. თუმცა აღსანიშნავია, რომ საქმიანობების რაოდენობა, რომელიც აღწერილია ამ დატვირთვის სქემებში, მნიშვნელოვნად განსხვავდება: 5 საქმიანობისგან შედგენილი დატვირთვის

სქემებიც გვხვდება და 29 საქმიანობისგან შედგენილიც. ასევე აღსანიშნავია, რომ თითოეულ საქმიანობაზე დატვირთვისთვის გათვალისწინებული დრო ზოგ სქემაში წარმოდგენილია როგორც დატვირთვის მაქსიმალური ლიმიტი, ზოგან კი – მხოლოდ მინიმალური სავალდებულო ნორმა, ხოლო ზოგან მითითებულია დიაპაზონი საათების მინიმალური და მაქსიმალური რაოდენობების მითითებით. გარდა ამისა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებიდან ოთხმა წარმოადგინა ასეთი სტანდარტი: 1 საკონტაქტო-სააუდიტორიო საათის დატვირთვისთვის - 1 საათი დატვირთვა მისთვის მომზადებაზე, ხოლო ერთმა - 3 საათი დატვირთვა ყოველი საკონტაქტო-სააუდიტორიო საათის მომზადებაზე.

რაც შეეხება აკადემიური პერსონალის მაქსიმალურ ჯამურ დატვირთვას, ზოგ მოწოდებულ სქემაში იგი ასახულია მაქსიმალური წლიური დატვირთვის სახით, ზოგან - მხოლოდ მაქსიმალური კვირეული დატვირთვის სახით, ზოგან ორივე სახის მაქსიმალური დატვირთვაა მოცემული. ეს დატვირთვები მერყეობს წლიური 600 საათიდან, წლიურ 1680 საათამდე, ხოლო კვირეული – 35 საათიდან 50 საათამდე. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების უმეტესობას დატვირთვის სქემაში ჩამოთვლილი ჰქონდა მხოლოდ აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ძირითადი კომპონენტები, მაგრამ დროის დანახარჯი მართო სასწავლო დატვირთვაზე ჰქონდა გაწერილი. გვხვდება საკონტაქტო-სააუდიტორიო მინიმალური სავალდებულო კვირეული დატვირთვის ასეთი ოდენობაც - 24 საათი კვირაში, განურჩევლად აკადემიური თანამდებობისა. ზოგ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას დატვირთვის სქემა აღწერილი ჰქონდა როგორც მხოლოდ და მხოლოდ პროფესორის საქმიანობების ჩამონათვალი, თუმცა საერთოდ არ აქვს დადგენილი არანაირი საათობრივი ვალდებულებები ან ლიმიტები რომელიმე საქმიანობაზე ან მის კომპონენტზე.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ გამოკვლევულთაგან მხოლოდ 2 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას ჰქონდა გათვალისწინებული ბაკალავრიატის საფეხურზე სხვადასხვა სახის დატვირთვაში სტუდენტთა რაოდენობა. ერთი

უნივერსიტეტი ითვლიდა აკადემიური პერსონალის დატვირთვას ნაწილობრივ კრედიტებთან კავშირში.

მხოლოდ 2 უნივერსიტეტს ჰქონდა აღნიშნული განსხვავება დატვირთვის სქემაში ფაკულტეტების მიხედვით. ასევე, 2 უნივერსიტეტს ჰქონდა დადგენილი სხვადასხვა ძირითად საქმიანობებს შორის პროცენტული განაწილება რომელიც განსხვავდებოდა აკადემიური თანამდებობის მიხედვით.

გარდა ამისა, აღსანიშნავია, რომ სასწავლო უნივერსიტეტებიდან მხოლოდ ერთს ჰქონდა გათვალისწინებული სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობა აკადემიური პერსონალის დატვირთვაში.

ზემოაღნიშნული ზოგადი თვისებრივი ანალიზის შემდეგ ჩატარდა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ მოწოდებული შესაბამისი შიდასამართლებრივი აქტების დეტალური ანალიზი, რაც მოიცავდა ყველა იმ საქმიანობის გამოვლენას, რაც მოქმედ სქემებში იყო წარმოდგენილი, მათ სისტემატიზირებას და შემდგომ სტატისტიკურ ანალიზს.

თეორიული მასალიდან მიღებული შესაბამისი რეკომენდაციის საფუძველზე, მოქმედ სქემებში აღწერილი აკადემიური პერსონალის საქმიანობა დაიყო 3 ძირითად საქმიანობად, ესენია:

**ა) სწავლება;**

**ბ) ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა;**

**გ) სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობი საქმიანობა**

დადგინდა, ასევე, სხვადასხვა საქმიანობების იმ კომპონენტების ჩამონათვალი, რომლებიც ერთ-ერთ დატვირთვის სქემაში მაინც არის დასახელებული. ეს კომპონენტებია:

<b>კომპონენტი</b>
სააუდიტორიო დატვირთვა
ლექციის მომზადება
წერთი ნაშრომის გასწორება
კონსულტაცია

დოქტორანტის სემინარის გასწორება
კონსულტაცია
ახალი სასწავლო კურსის მომზადება
მაგისტრანტის ხელმძღვანელობა
დოქტორანტის ხელმძღვანელობა
დისერტაციის შეფასება
თარგმანის შესრულება
პუბლიკაცია
საუნივერსიტეტო პუბლიკაციის რედაქტირება
პუბლიკაციის რეცენზირება
სახელმძღვანელოს შემუშავება
მონოგრაფიის გამოქვეყნება
სახელმძღვანელოს ან მონოგრაფიის გამოსაცემად მომზადება-რედაქტირება
საგრანტო პროექტის მომზადება
საუნივერსიტეტო სამეცნიერო-კვლევითი პროექტის განხორციელება
სამეცნიერო კონფერენციის მომზადება
საკონფერენციო სიტყვის მომზადება
კლინიკის ხელმძღვანელობა
ტუტორიუმი
საპროფესოროს მდივნობა
საუნივერსიტეტო ან საფაკულტეტო კომისიის კოლეგიის წევრობა
მუდმივი ადმინისტრაციული ფუნქციის შეთავსება

იმისათვის, რომ უფრო კონკრეტულად დაგვეჩვენა რეალური სურათი და მოგვჩვენოს მისი ანალიზი, განვახორციელებთ დაფიქსირებული ცალკეული კომპონენტების გარკვეული სისტემატიზებული ჩარჩო-სქემის მიხედვით დალაგება და შემდგომი სტატისტიკური ანალიზი. ამისათვის ძირითადი საქმიანობები აღწერილ იქნა ლოგიკური სტრუქტურის მიხედვით: ძირითად საქმიანობებად, მათ კომპონენტებად და ქვეკომპონენტებად. შემდგომში უკვე ამ შემუშავებული ჩარჩო სქემის მიხედვით ჩატარდა თითოეული ცალკეული საქმიანობის, მისი კომპონენტისა თუ ქვეკომპონენტის განაწილების სიხშირისა და მათზე საათობრივი დატვირთვის სტატისტიკური ანალიზი.

ჩარჩო-სქემა ასეთი იქნა მიღებული:

აკადემიური პერსონალის დატვირთვა, როგორც აღვნიშნეთ, ნაწილდება 3 ძირითად საქმიანობაზე, ესენია:

ა) სწავლება

ბ) ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა;

გ) სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა.

ძირითადი საქმიანობები იყოფა შემდეგ კომპონენტებად და ქვეკომპონენტებად:

ა) სწავლება

მოიცავს 3 კომპონენტს:

ა1. პირდაპირ, ანუ ცხრილის შესაბამის, სასწავლო-სააუდიტორიო დატვირთვას, რომელშიც შედის ლექციები და პრაქტიკუმები.

ა2. არაპირდაპირ, ანუ ცხრილისგარეშე სასწავლო დატვირთვას, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება სასწავლო-სააუდიტორიო დატვირთვას და თავის მხრივ, შედგება ქვეკომპონენტებისგან:

- საგანმანათლებლო პროგრამის მომზადება/განახლება
- ლექციების, პრაქტიკუმების მომზადება;
- სილაბუსის მომზადება/განახლება;
- კონსულტაციების ჩატარება;
- პრაქტიკის ხელმძღვანელობა;
- ტესტების, საგამოცდო საკითხების, სიტუაციური ამოცანებისა და ა.შ. შედგენა;
- საბაკალავრო, სამაგისტრო, სადოქტორო ნაშრომის ხელმძღვანელობა;

ა3. სწავლების შესაბამის ადმინისტრაციულ საქმიანობას, რომელიც ასევე შედგება ქვეკომპონენტებისგან;



- სასწავლო საათებისა და ცხრილების განაწილება, სასწავლო გეგმის შედგენა;
- მიმართულების ან პროგრამის ხელმძღვანელობა;
- ცოდნის შეფასება - გამოცდების ჩატარება, სტუდენტის მიერ შესრულებული საგამოცდო, წერიტი, ტესტური, რეფერატული და ა.შ. ნამუშევრების გასწორება, საკვალიფიკაციო საგამოცდო კომისიაში მონაწილეობა.

#### **ბ) ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა**

ამ საქმიანობის შემადგენელ კომპონენტებში ყველაზე დიდი მრავალფეროვნებაა. იგი მოიცავს როგორც საუნივერსიტეტო ადმინისტრაციულ საქმიანობას, ისე უნივერსიტეტის გარეთ საზოგადოებრივ საქმიანობას; მათი განზოგადების საფუძველზე გამოიკვეთა ძირითადი კომპონენტები:

- ბ1. დეპარტამენტის/ფაკულტეტის სხდომებში მონაწილეობა;
- ბ2. აკადემიური საბჭოს მუშაობაში მონაწილეობა;
- ბ3. სადისერტაციო საბჭოს მუშაობაში მონაწილეობა;
- ბ4. აკადემიური ჯგუფის კურატორობა (ტუტორობა);
- ბ5. მუდმივი ადმინისტრაციული ფუნქციის შეთავსება (თუ ეს დატვირთვა არაანაზღაურებადია);
- ბ6. საუნივერსიტეტო კომისიის წევრობა;
- ბ7. ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ დაგეგმილ ღონისძიებებში მონაწილეობა;
- ბ8. ჟურნალების რედკოლეგიათა წევრობა და რედაქტორობა;
- ბ9. სამეცნიერო ფორუმების (სიმპოზიუმების, კონფერენციების, მრგვალ მაგიდასთან შეხვედრებისა და სხვ.) საორგანიზაციო სამუშაოს შესრულება;
- ბ10. უნივერსიტეტის გარეთ სამეცნიერო/პროფესიული ინტერესის სფეროს/პროგრამის შესაბამისი საზოგადოებრივი საქმიანობები.

#### **გ) სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა**

მოიცავს 7 ძირითად კომპონენტს:

- გ1. სტუდენტთა სამეცნიერო მუშაობის ხელმძღვანელობას;
- გ2. სამეცნიერო ნაშრომის გამოქვეყნებას;
- გ3. სამეცნიერო ნაშრომის რეცენზირებას;
- გ4. სამეცნიერო ნაშრომის თარგმანის შესრულებას;
- გ5. სახელმძღვანელოს ავტორობას;
- გ6. სამეცნიერო საგრანტო პროექტის განხორციელებას;
- გ7. სამეცნიერო კონფერენციებში მონაწილეობის მიღებას.

განხორციელდა ამ ძირითადი საქმიანობების, მათი შემადგენელი კომპონენტებისა და ქვეკომპონენტების დეტალური ანალიზი - თუ რამდენად ხშირად გვხვდება თითოეული ეს კომპონენტი საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემებში და როგორია დროის გადანაწილება თითოეულ მათგანზე.

**სსიპ - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების განხილვა და ანალიზი**

**ა) აკადემიური პერსონალის სასწავლო დატვირთვის განხილვა და ანალიზი:**

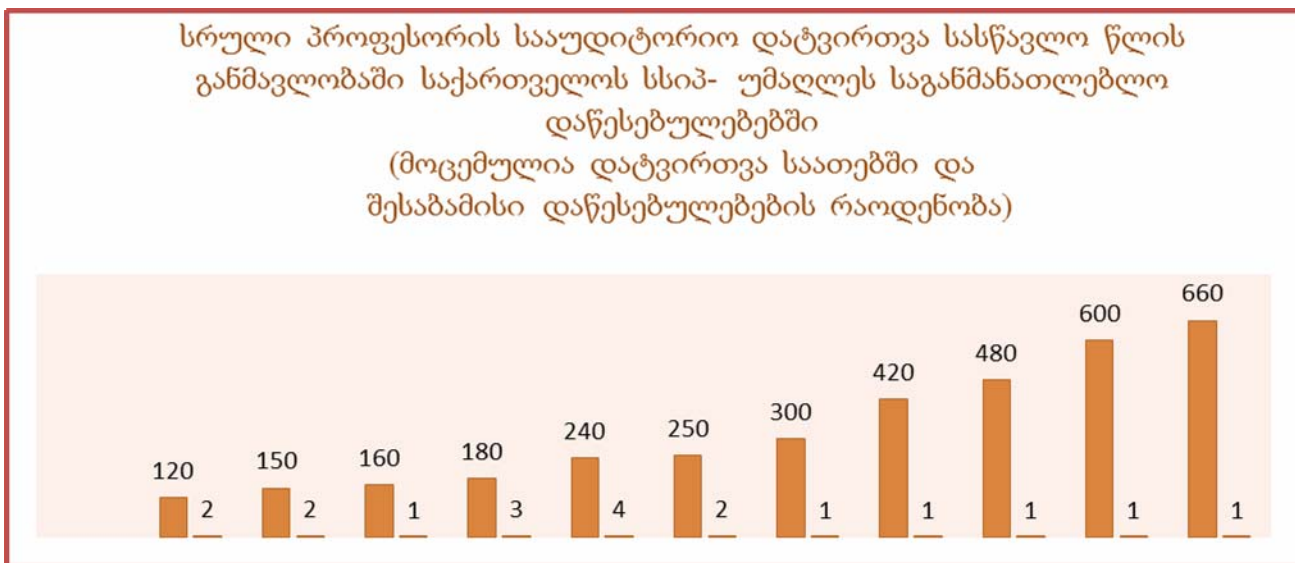
როგორც აღვნიშნეთ, ეს საქმიანობა შედგება 3 კომპონენტისგან. ეს საქმიანობა კომპონენტებად წარმოდგენილი აქვს 19 - დან 17 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას.

ჩავატარეთ თითოეული ამ კომპონენტზე დატვირთვის განაწილების კვლევა.

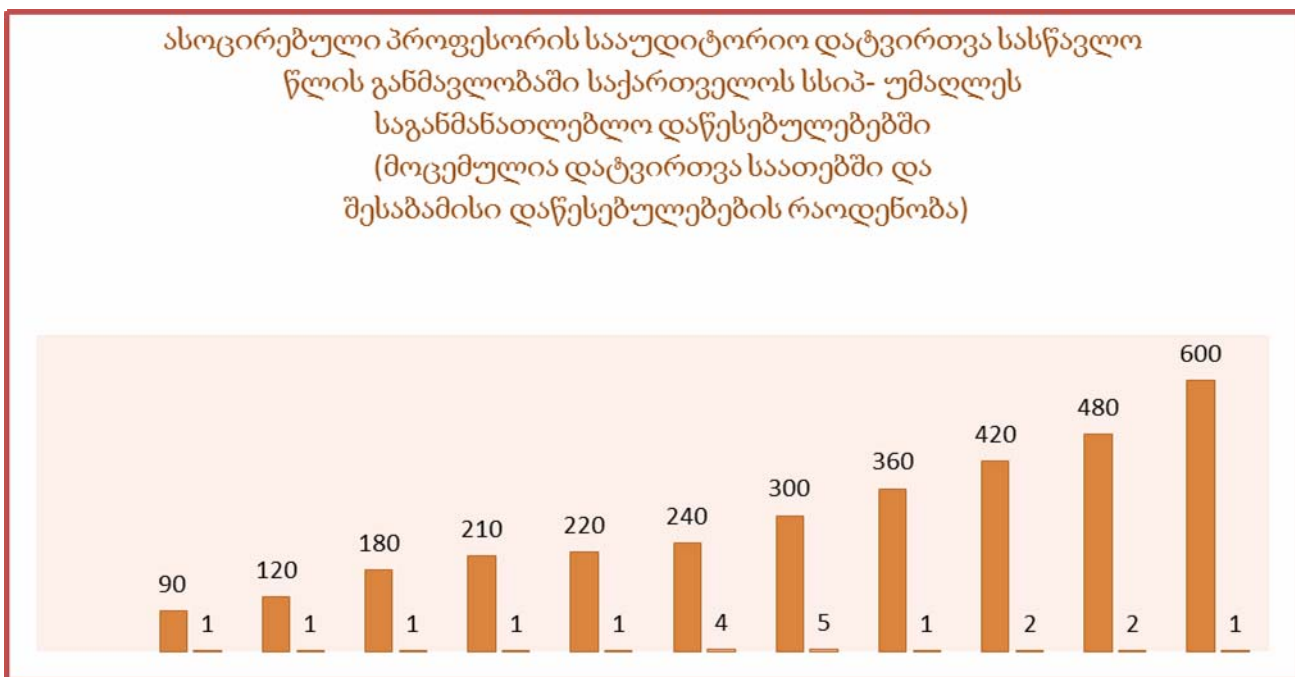
**ა1. ცხრილის შესაბამისი სასწავლო-სააუდიტორიო დატვირთვა:**

საქართველოს სსიპ - უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში დატვირთვის ამ კომპონენტის შესწავლამ ასეთი სურათი მოგვცა: სრული პროფესორის (კვლევის ჩატარებისას ტერმინი სრული პროფესორი ჯერ არ იყო შეცვლილი ტერმინით - პროფესორი, ამიტომ კვლევაშიც ტერმინი სრული პროფესორია გამოყენებული) სალექციო/სასემინარო დატვირთვა მერყეობს

წელიწადში 120-დან 660 საათამდე, ასოცირებული პროფესორის - 90-დან 600 საათამდე, ასისტენტ- პროფესორის - 120-დან 630 საათამდე. ეს დატვირთვები აღწერილია შესაბამისად დიაგრამებზე 1,2,3;

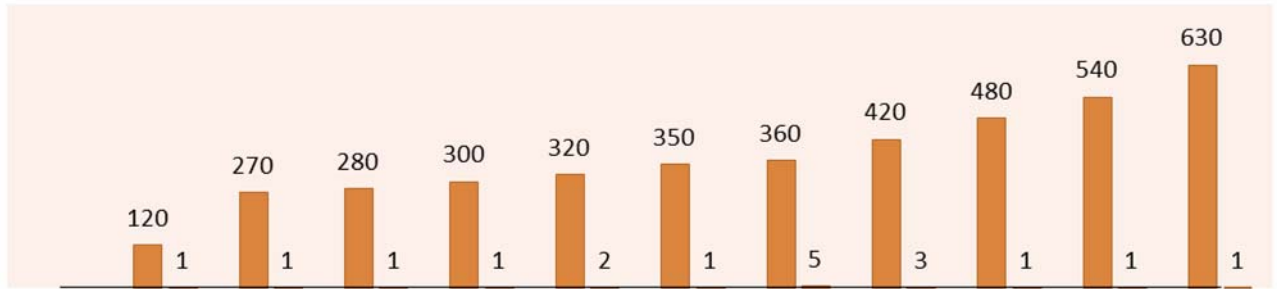


დიაგრამა 1.



დიაგრამა 2.

ასისტენტ- პროფესორის სააუდიტორიო დატვირთვა სასწავლო წლის განმავლობაში საქართველოს სსიპ- უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში  
(მოცემულია დატვირთვა საათებში და შესაბამისი დაწესებულებების რაოდენობა)



**დიაგრამა 3.**

თუ მიღებულ შედეგებიდან საშუალოს გამოთვლით, (გამოთვლისას მხედველობაში არ მივიღეთ დატვირთვების უმცირესი და უდიდესი მონაცემი), აკადემიური პერსონალის წლიური დატვირთვის ასეთ საშუალო მაჩვენებელს მივიღებთ:

სრული პროფესორი	240 საათი
ასოცირებული პროფესორი	300 საათი
ასისტენტ-პროფესორი	360 საათი
კვირეულ დატვირთვაზე გადათვლით გამოდის (ჯამში 30 კვირიანი 2 სასწავლო სემესტრის შემთხვევაში)	
სრული პროფესორი	8 საათი
ასოცირებული პროფესორი	10 საათი
ასისტენტ-პროფესორი	12 საათი

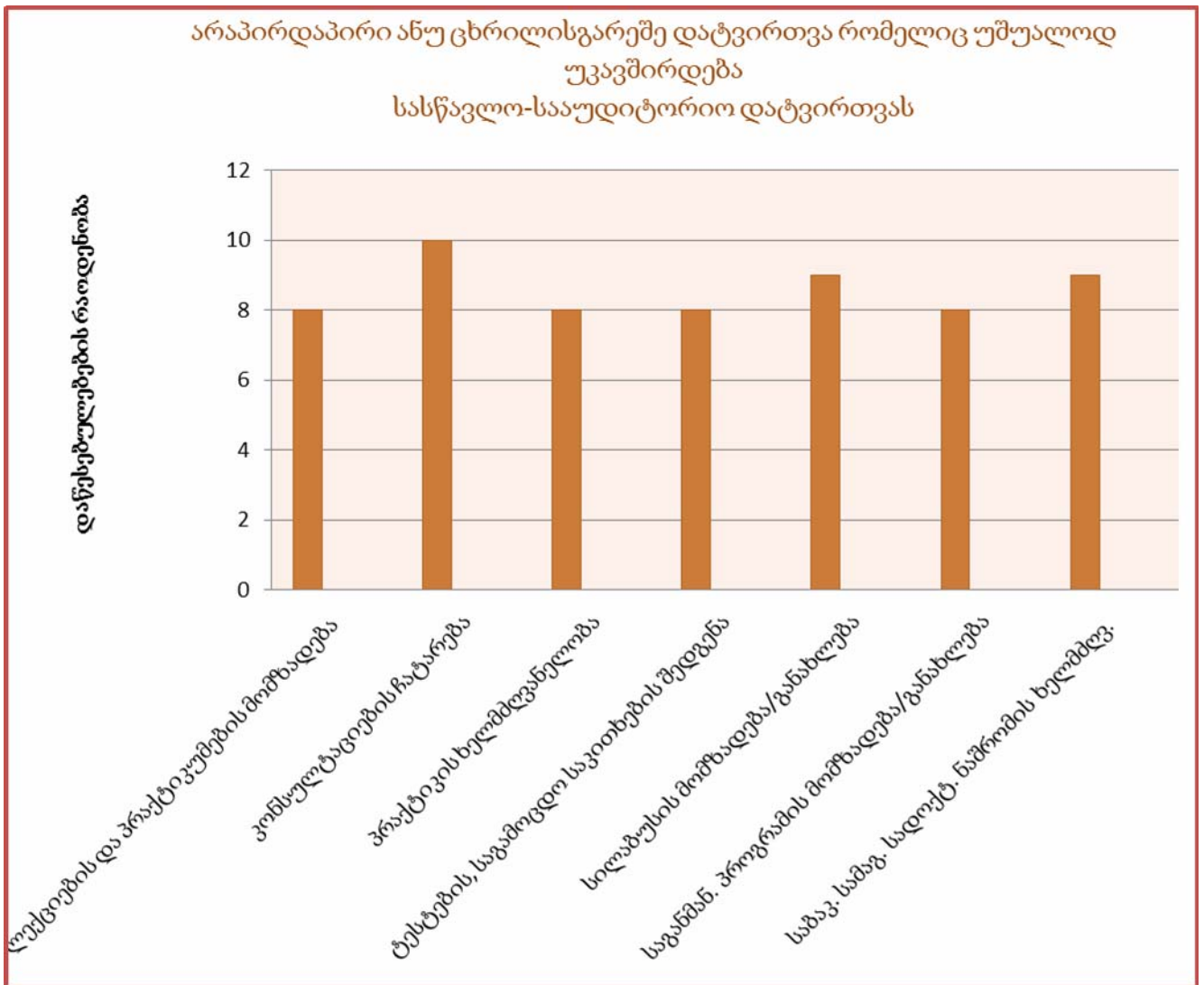
გასათვალისწინებელია, რომ სახელოვნებო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ზემოთ მოცემულ სქემასთან ერთად შესაძლოა მოქმედებდეს აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განაწილების ისეთი სქემა, როდესაც აკადემიური პერსონალის მიერ დახარჯული დროის დაანგარიშება თითოეულ

სტუდენტისთვის განკუთვნილი დროის შესაბამისად ხდება, ვინაიდან ამ დაწესებულებებში უპირატესად ინდივიდუალური მეცადინებობები მიმდინარეობს.

აღსანიშნავია ისიც, რომ 2 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ნორმები საერთოდ არ იყო ფიქსირებული, ხოლო ერთ-ერთ უნივერსიტეტში სრული პროფესორის კვირეული სასწავლო-სააუდიტორიო დატვირთვა ზოგიერთ შემთხვევაში 32 საათს, ასოცირებულის - 22-ს, ხოლო ასისტენტ-პროფესორის კი - 26 საათს აღწევდა. 2 სახელოვნებო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში პროფესორის სააუდიტორიო, ანუ ცხრილის შესაბამისი დატვირთვის ნორმების გამოთვლა თითოეულ სტუდენტზე გადათვლით ხდებოდა.

**ა2. არაპირდაპირი ანუ ცხრილისგარეშე სასწავლო დატვირთვა, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება სასწავლო-სააუდიტორიო დატვირთვას:**

როგორც აღვნიშნეთ, ეს კომპონენტი შედგება 7 ქვეკომპონენტისგან, რომელთა განაწილების სიხშირე უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ნაჩვენებია დიაგრამაზე 4:



**დიაგრამა 4.**

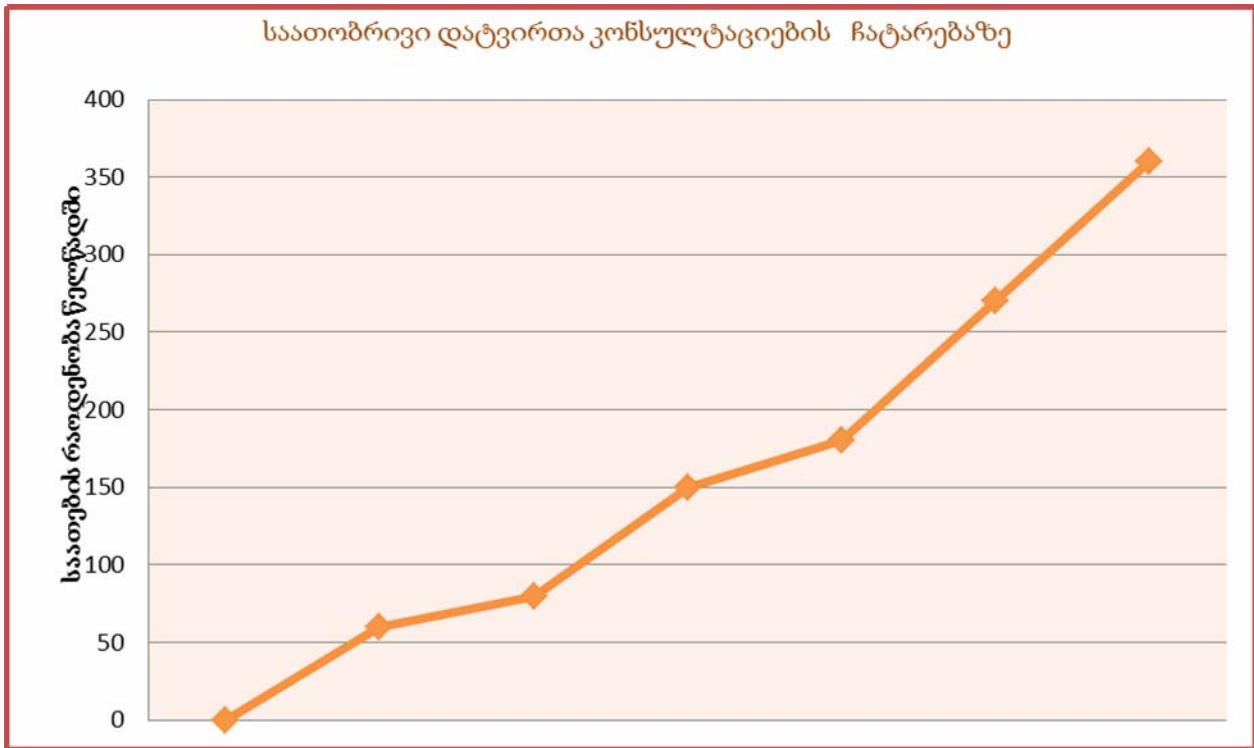
შესწავლილ იქნა თითოეულ ამ ქვეკომპონენტზე დროის გადანაწილების სქემები და ასეთი სურათი მივიღეთ:

**ლექციების, სემინარების, პრაქტიკუმების მომზადება;**

ამ დატვირთვაზე დროის განაწილება საშუალოდ არის 1 ლექცია/სემინარზე 0.5 - 3 საათი, ხოლო 1 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას დაანგარიშებული ჰქონდა ასე: ყოველ 5 კრედიტზე 15 საათი.

**კონსულტაციების ჩატარება;**

კონსულტაციების ჩატარებაზე დატვირთვა გათვალისწინებული აქვს 8 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას. ამ დატვირთვაზე დროის განაწილების დიაპაზონი ნაჩვენებია **დიაგრამაზე 5:**



**დიაგრამა 5.**

გარდა ამისა:

- 1 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას აქვს განსაზღვრული 1 საათი დატვირთვა თითო კონსულტაციაზე და არ არის შეზღუდული კონსულტაციების რაოდენობა,
- 1 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას აქვს განსაზღვრული 2 საათი შეზღუდვა 1 კონსულტაციაზე და ასევე არ არის შეზღუდული კონსულტაციების რაოდენობა.
- 1 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას აქვს განსაზღვრული - 2 საათი თითო ჯგუფის კონსულტაციისთვის გამოცდის წინ.

**პრაქტიკის ხელმძღვანელობა;**

ამ დატვირთვაზე საათების ჯამური რაოდენობა როგორც წესი, არ არის განსაზღვრული.

1 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას ამ დატვირთვაზე განსაზღვრული აქვს წელიწადში 60 საათი, ერთ-ერთ სახელოვნებო უნივერსიტეტს, მისი ასისტენტ-პროფესორის სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, ამ დატვირთვაზე განსაზღვრული აქვს წელიწადში 250 საათი. ერთ უნივერსიტეტს პრაქტიკისთვის განკუთვნილი საათები დათვლილი აქვს ასე - 30 საათი თითო ჯგუფზე; 1 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას კი ეს დატვირთვა გაანგარიშებული აქვს 1 სტუდენტზე გადათვლით;

**ტესტების, საგამოცდო საკითხების, სიტუაციური ამოცანებისა და ა.შ. შედგენა:**

ეს დატვირთვა საათობრივად გაწერილი აქვს 6 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას. 1 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას ამ დატვირთვაზე განსაზღვრული აქვს წელიწადში 150-დან 270 საათამდე, 4 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას განსაზღვრული აქვს დრო წერიტი გამოკითხვის 1 ვარიანტის შემუშავებაზე. ეს დრო არის 4-6 საათი. 1 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას ამ დატვირთვისთვის განსაზღვრული აქვს დატვირთვა 1 სტუდენტზე 1 საათი. 1 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას ეს დატვირთვა ასე აქვს გაწერილი:

- რეიტინგული შეფასების/ საგამოცდო ტესტების მომზადება -100 ტესტი - 25 საათი;
- რეიტინგული შეფასების/საგამოცდო საკითხების მომზადება - 100 საკითხი - 10 საათი;

**სასწავლო კურსის/სილაბუსის მომზადება/განახლება**

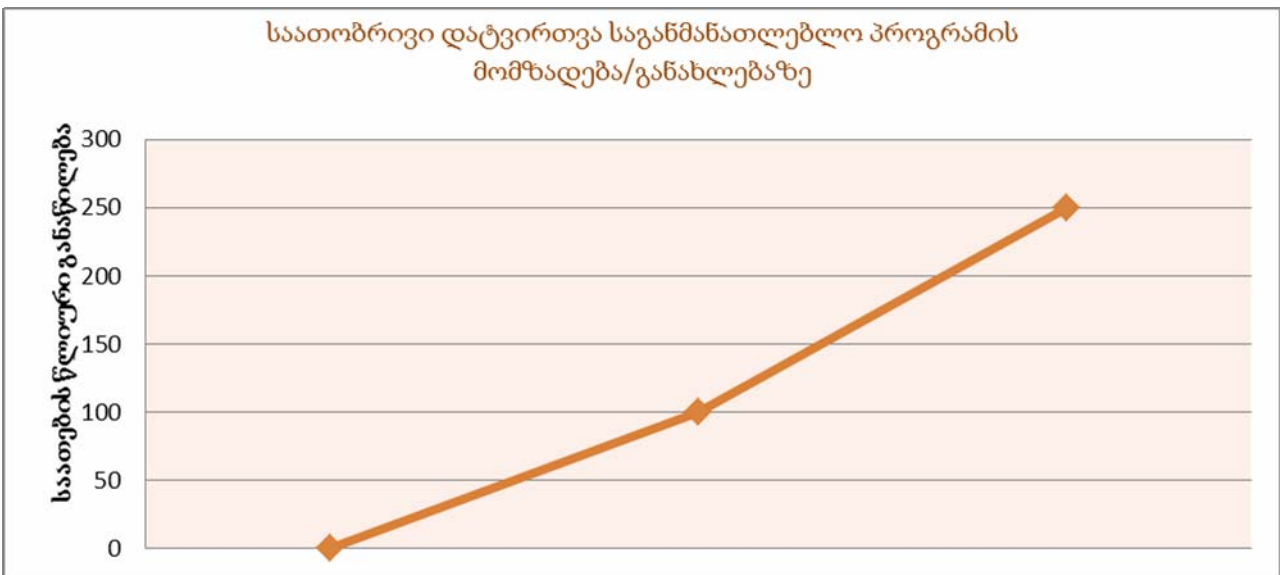
ეს დატვირთვა საათობრივად გაწერილი აქვს 7 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას. საათობრივი დატვირთვის დიაპაზონი ნაჩვენებია **დიაგრამაზე 6;**





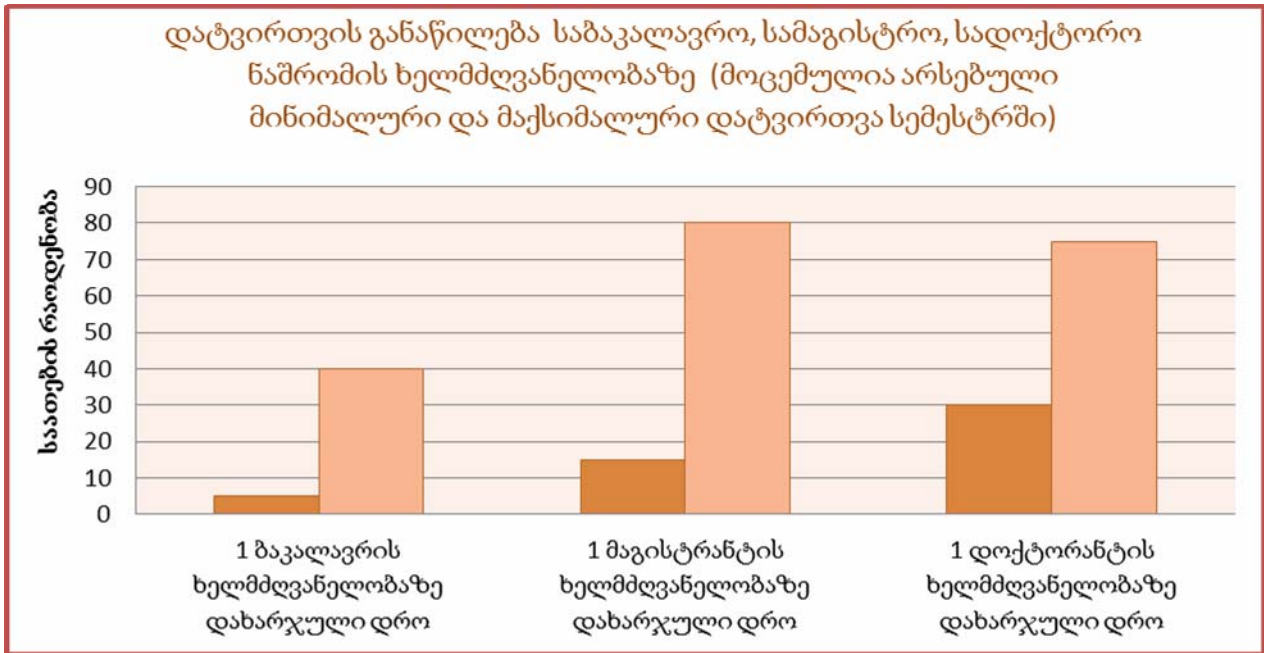
დიაგრამა 6.

საგანმანათლებლო პროგრამის მომზადებაზე დატვირთვა საათობრივად გაწერილი აქვს 4 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას. დატვირთვის დიაპაზონი მოცემულია დიაგრამაზე 7.



დიაგრამა 7.

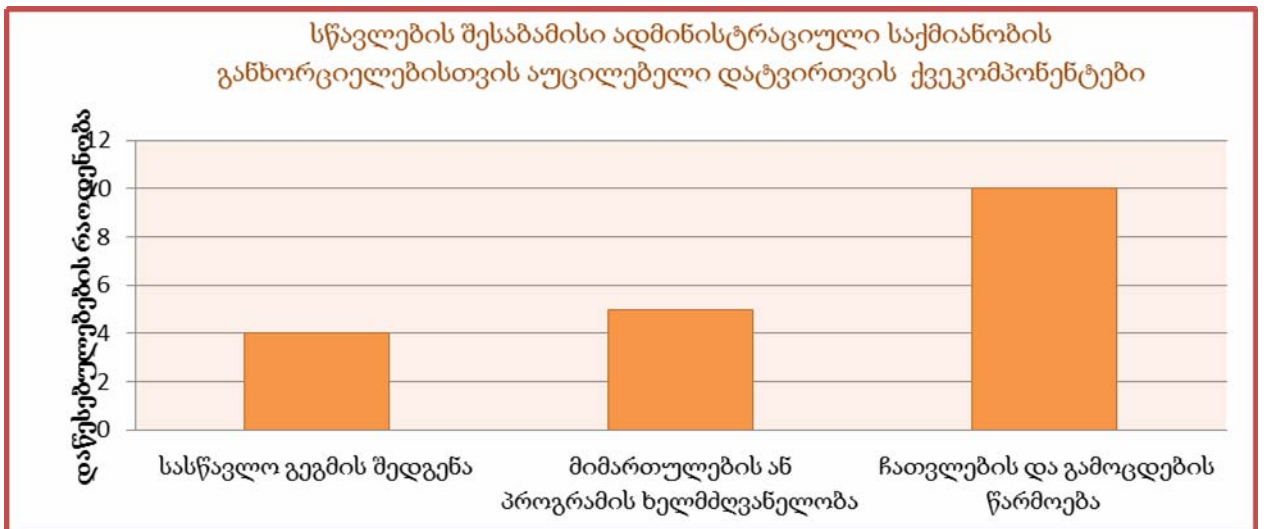
ქვეკომპონენტზე საბაკალავრო, სამაგისტრო, სადოქტორო ნაშრომის ხელმძღვანელობა დროის განაწილების სქემა წარმოადგინა 7 უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებამ. დროის განაწილება 1 სტუდენტზე გადაანგარიშებით წარმოდგენილია დიაგრამაზე 8.



დიაგრამა 8.

ა3. სწავლების შესაბამისი ადმინისტრაციული საქმიანობის განხორციელებისთვის აუცილებელი დატვირთვა

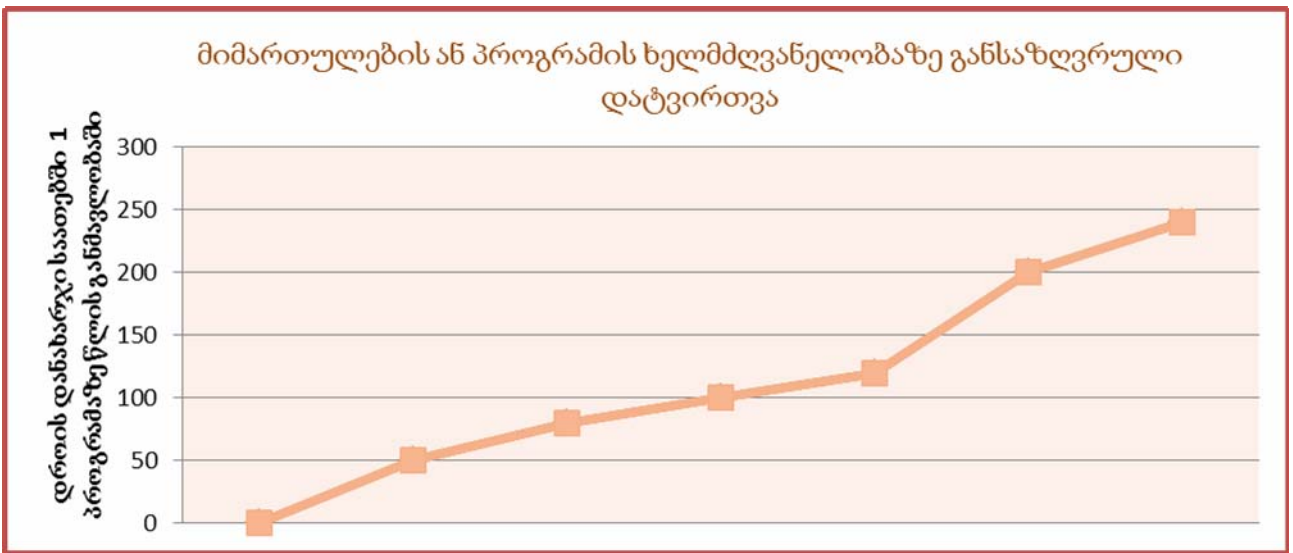
როგორც აღვნიშნეთ, ეს კომპონენტი შედგება 3 ქვეკომპონენტისგან, რომელთა განაწილების სიხშირე უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ნაჩვენებია დიაგრამაზე 9.



### დიაგრამა 9.

შევისწავლეთ თითოეულ ამ ქვეკომპონენტზე დროის გადანაწილების სქემები და ასეთი სურათი მივიღეთ: **სასწავლო საათების და ცხრილების განაწილება, სასწავლო გეგმის შედგენა, ჟურნალის წარმოება** - ეს დატვირთვა საათობრივად დაანგარიშებული აქვს 2 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას ასე: 1 ჯგუფზე 1 საათი და 1 წელიწადში - 65 საათი;

რაც შეეხება დატვირთვას მიმართულების ან პროგრამის ხელმძღვანელობაზე, თუ რა სურათი გამოვლინდა ამ კუთხით ეს ნაჩვენებია დიაგრამაზე 10.



### დიაგრამა 10.

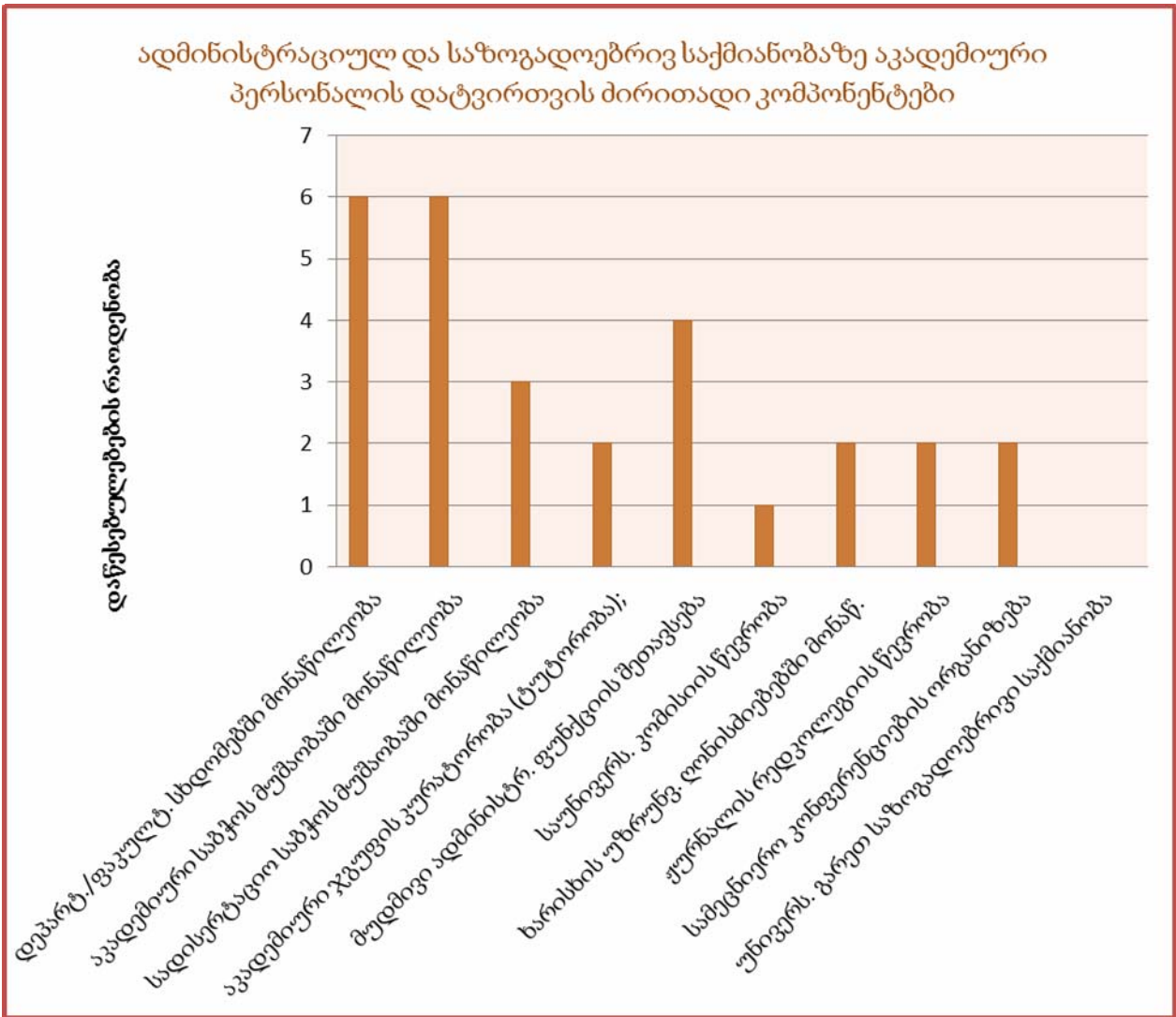
შემდეგი კომპონენტი, რომელზეც დროის განაწილება იყო შესწავლილი, ეს არის **სტუდენტთა ცოდნის შეფასება** - ჩათვლების და გამოცდების წარმოება, სტუდენტის მიერ შესრულებული საგამოცდო, წერიტი, ტესტური, რეფერატული და ა.შ. ნამუშევრების გასწორება, საკვალიფიკაციო საგამოცდო კომისიაში მონაწილეობა. შედეგი ნაჩვენებია დიაგრამაზე 11.



დიაგრამა 11.

ბ) ადმინისტრაციულ და საზოგადოებრივ საქმიანობაზე აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების განხილვა და ანალიზი.

როგორც აღინიშნა, ეს საქმიანობა შედგება 10 კომპონენტისგან. ამ საქმიანობის დეტალური დაშლა კომპონენტებად წარმოადგინა 20-დან 10-მა სსიპ უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებამ - ცალკეული კომპონენტების განაწილების სიხშირე უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ნაჩვენებია დიაგრამაზე 12.



**დიაგრამა 12.**

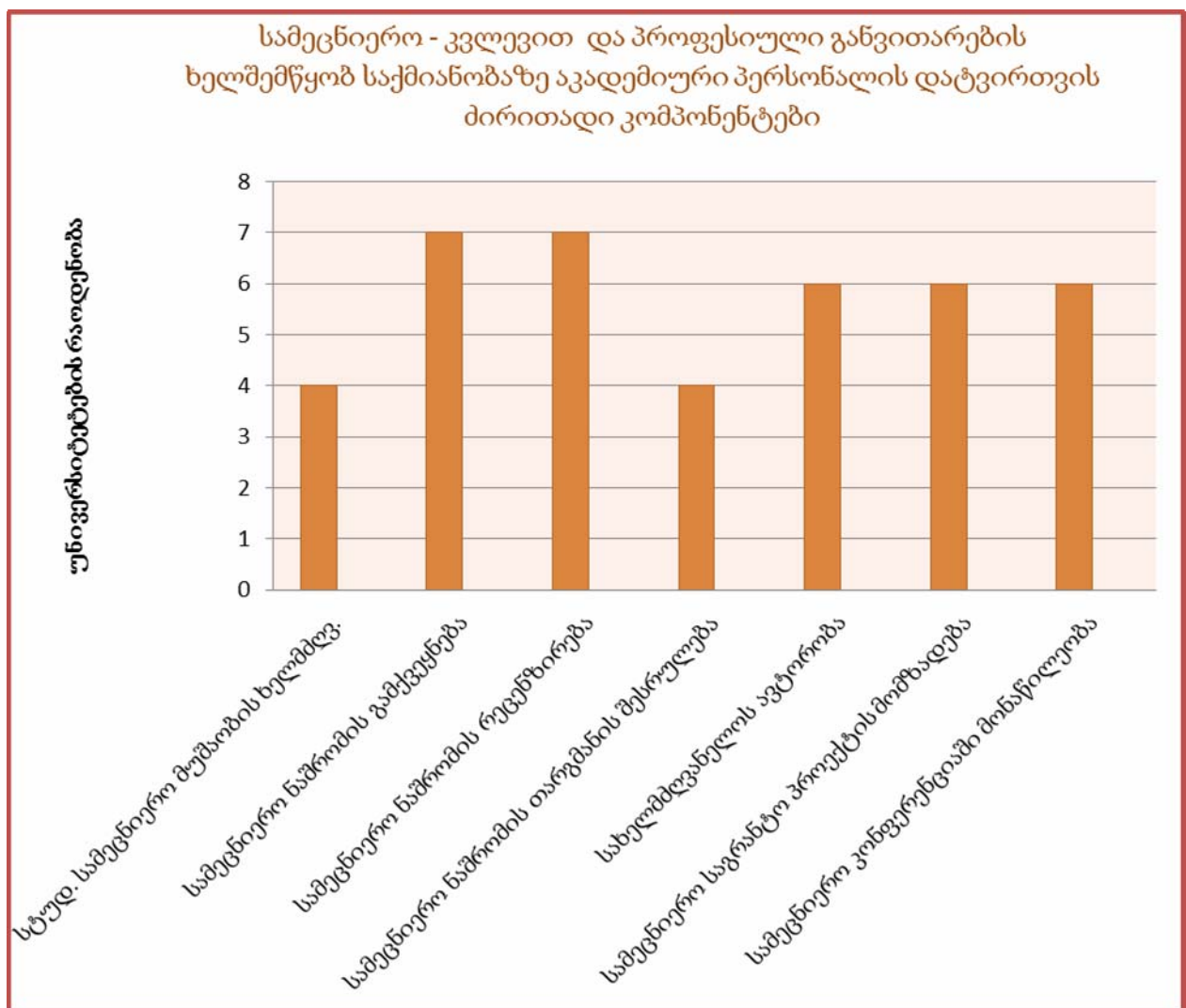
ამ კომპონენტებიდან დროის განაწილების დადგენილი ნორმები წარმოდგენილი სქემების მიხედვით გვხვდება 2 კომპონენტზე ეს არის:

- აკადემიურ საბჭოში მონაწილეობა - დატვირთვის დიაპაზონია 50-დან 150 სთ-მდე.
- მუდმივი ადმინისტრაციული ფუნქციის შეთავსება - დატვირთვის დიაპაზონია 300-დან 800 სთ-მდე.

ერთი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ განსაზღვრულია მთლიანად ამ საქმიანობაზე ჯამური დატვირთვა და შეადგენს 500 საათს.

გ) სამეცნიერო-კვლევით და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობ საქმიანობაზე აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების განხილვა და ანალიზი.;

როგორც აღვნიშნეთ, ეს საქმიანობა შედგება 7 კომპონენტისგან. სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობის დეტალური აღწერა კომპონენტების სახით წარმოადგინა 9 უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებამ. ამ კომპონენტების განაწილების სიხშირე ნაჩვენებია დიაგრამაზე 13.



დიაგრამა 13.

რაც შეეხება დროის განაწილების ნორმებს ამ კომპონენტებზე, მათი განზოგადება ვერ მოხერხდა.

**კერძო სამართლის იურიდიული პირი - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების აკადემიური პერსონალის დატვირთვის მოქმედი სქემების განხილვა და ანალიზი**

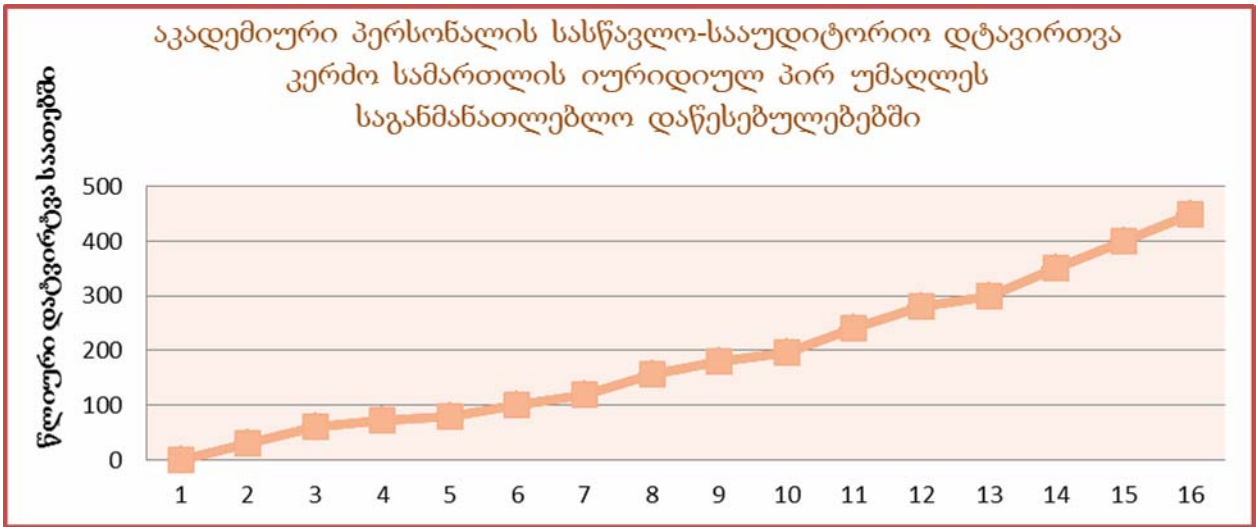
განხორციელდა 21 კერძო სამართლის იურიდიული პირი - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ წარმოდგენილი 2011-2012 სასწავლო წლისთვის მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების დეტალური განხილვა და ანალიზი.

აღსანიშნავია, რომ 21 კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებიდან, რომელთაც მოგვაწოდეს ინფორმაცია მათ დაწესებულებებში მოქმედი აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების შესახებ, მხოლოდ 7-ს ჰქონდა გამიჯნული სრული, ასოცირებული და ასისტენტ-პროფესორის დატვირთვა.

**ა) აკადემიური პერსონალის სასწავლო დატვირთვის განხილვა და ანალიზი:**

**ა1. პირდაპირი ანუ უშუალოდ ცხრილის შესაბამისი სასწავლო-სააუდიტორიო დატვირთვა:**

ეს დატვირთვა აღწერილი ჰქონდა 17 კერძო სამართლის იურიდიულ პირ დაწესებულებას. მათგან საათობრივი განაწილება -11 დაწესებულებას. ამ დატვირთვის საათობრივი დიაპაზონი ნაჩვენებია **დიაგრამაზე 14.**

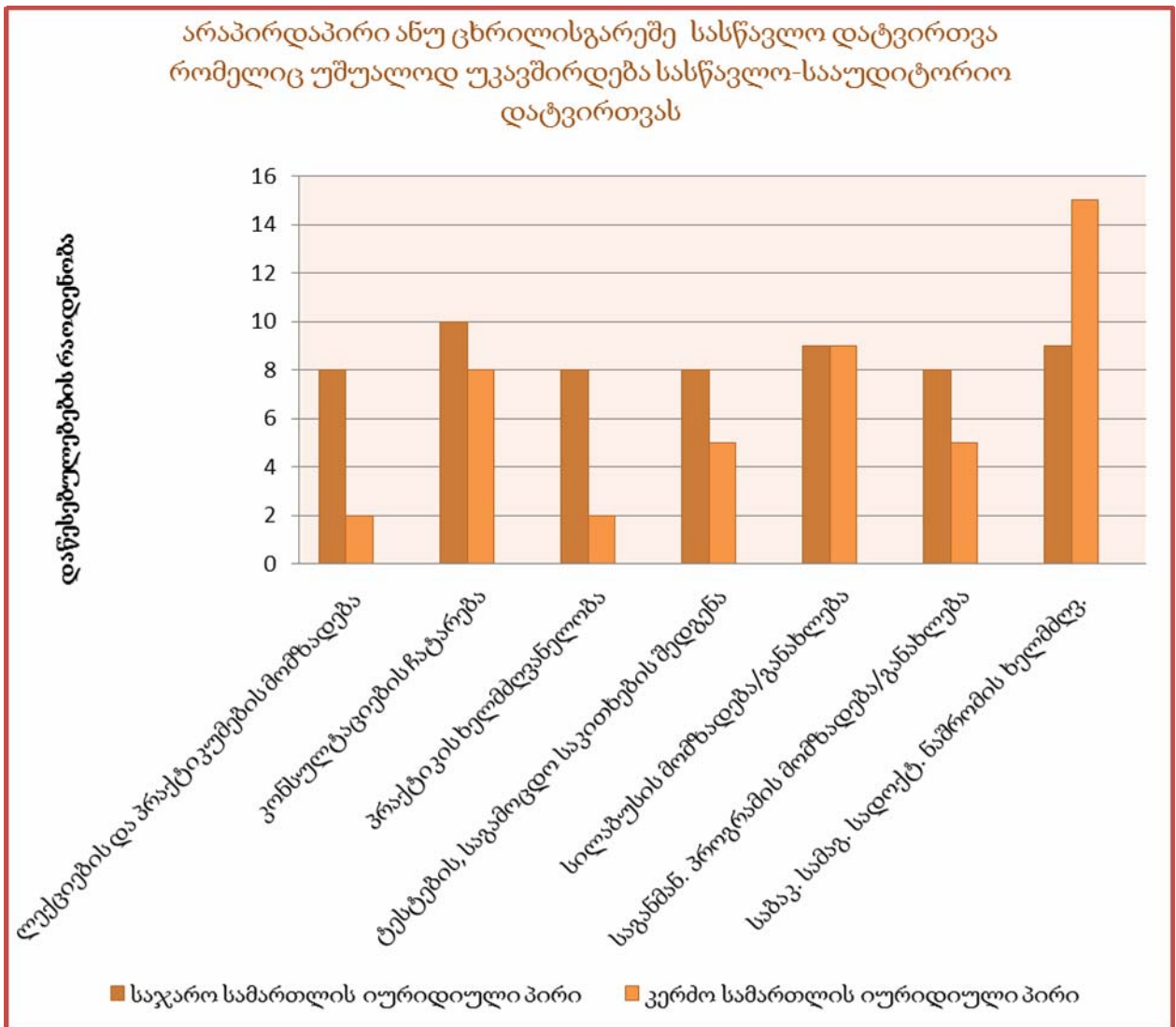


დიაგრამა 14 .

ა2. არაპირდაპირი ანუ ცხრილისგარეშე დატვირთვა, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება სასწავლო-სააუდიტორიო დატვირთვას:

ეს დატვირთვა აღწერილი ჰქონდა 21-კერძო სამართლის იურიდიული პირი დაწესებულებიდან 17 დაწესებულებას. როგორც აღვნიშნეთ, ეს კომპონენტი შედგება 7 ქვეკომპონენტისგან. თვალსაჩინო შედარებისთვის ამ კომპონენტების განაწილების სიხშირე სსიპ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებების შესაბამის მონაცემებთან ერთად არის ნაჩვენები დიაგრამაზე 15.



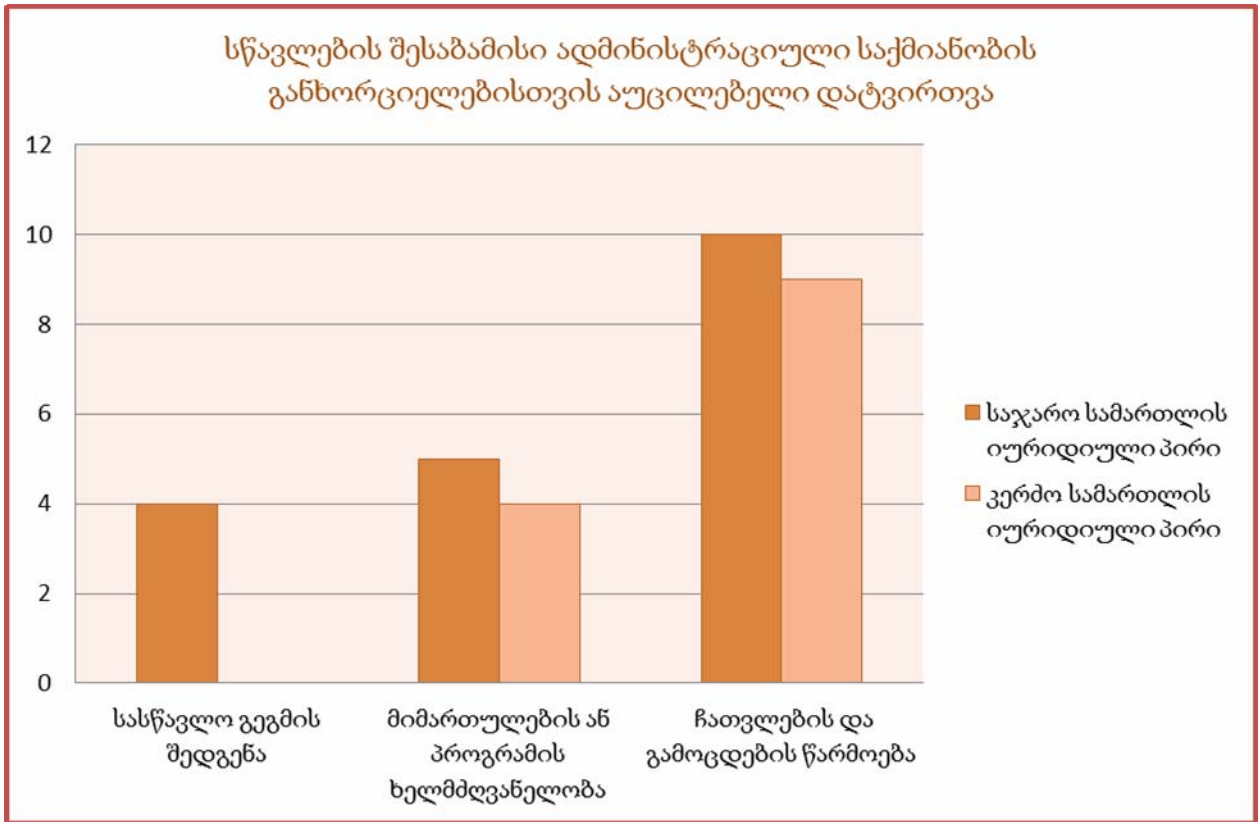


**დიაგრამა 15.**

საათობრივი განაწილება კომპონენტებს შორის წარმოდგენილი იყო 4 კერძო სამართლის იურიდიული პირი - დაწესებულების მიერ.

**ა3. სწავლების შესაბამისი ადმინისტრაციული საქმიანობის განხორციელებისთვის აუცილებელი დატვირთვა**

ეს დატვირთვა აღწერილი ჰქონდა სულ 11 დაწესებულებას. როგორც აღვნიშნეთ, ეს კომპონენტი შედგება 3 ქვეკომპონენტისგან. კომპონენტების განაწილების სიხშირე აღწერილია **დიაგრამაზე 16** ამჯერადაც სსიპ- უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების შესაბამის მონაცემებთან ერთად.

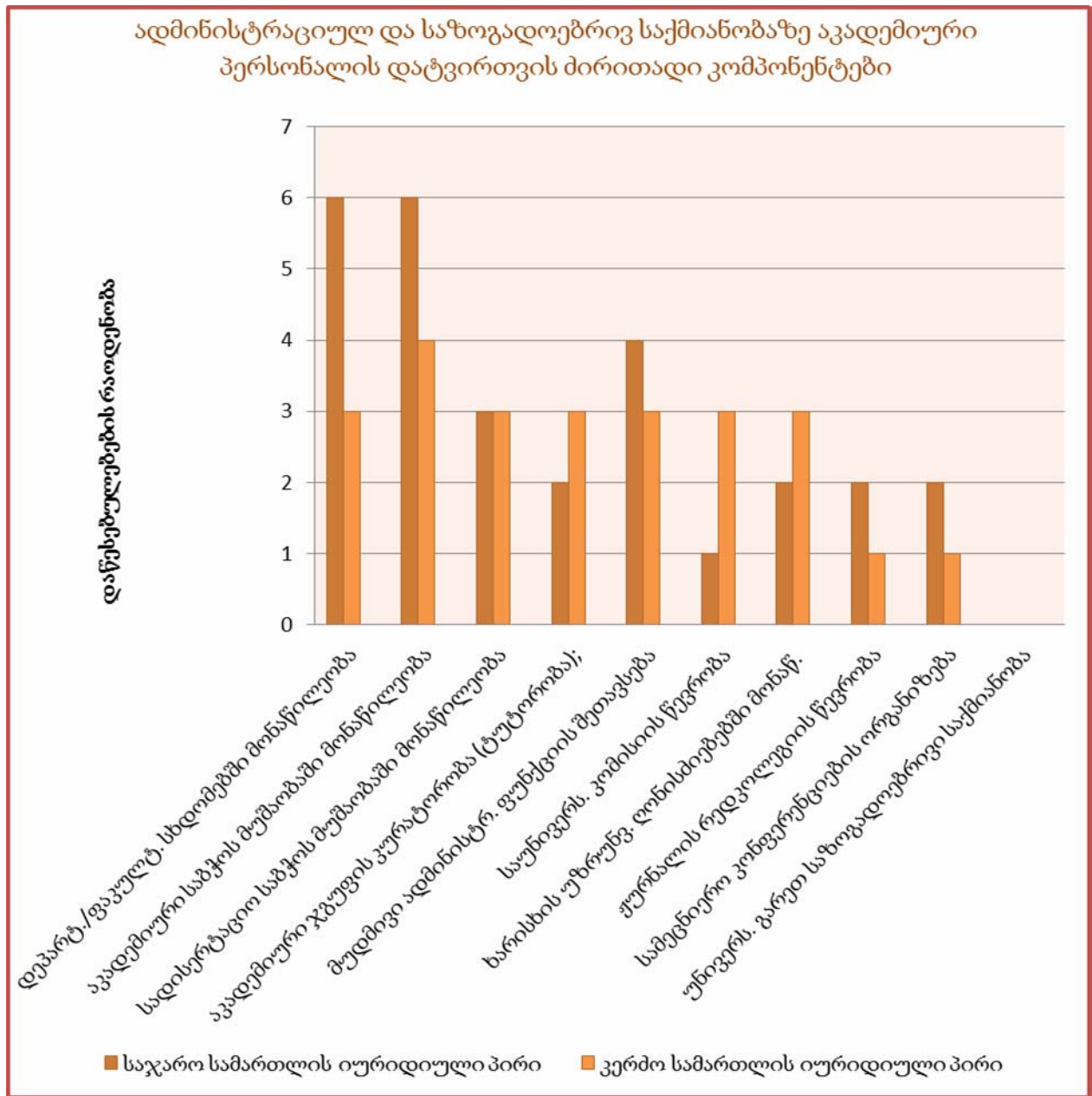


**დიაგრამა 16.**

რაც შეეხება საათობრივი დატვირთვის განაწილებას თითოეულ კომპონენტზე - ასეთი მონაცემები წარმოდგენილი იყო 3 კერძო სამართლის იურიდიული პირი - დაწესებულების მიერ.

**ბ) ადმინისტრაციულ და საზოგადოებრივ საქმიანობაზე აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების განხილვა და ანალიზი.**

ეს საქმიანობა აღწერილი ჰქონდა 12 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას. როგორც აღვნიშნეთ, ეს საქმიანობა შედგება 10 კომპონენტისგან. **დიაგრამაზე 17.** ნაჩვენებია ამ კომპონენტების განაწილების სიხშირე, როგორც კერძო, ასევე - სსიპ- უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებში

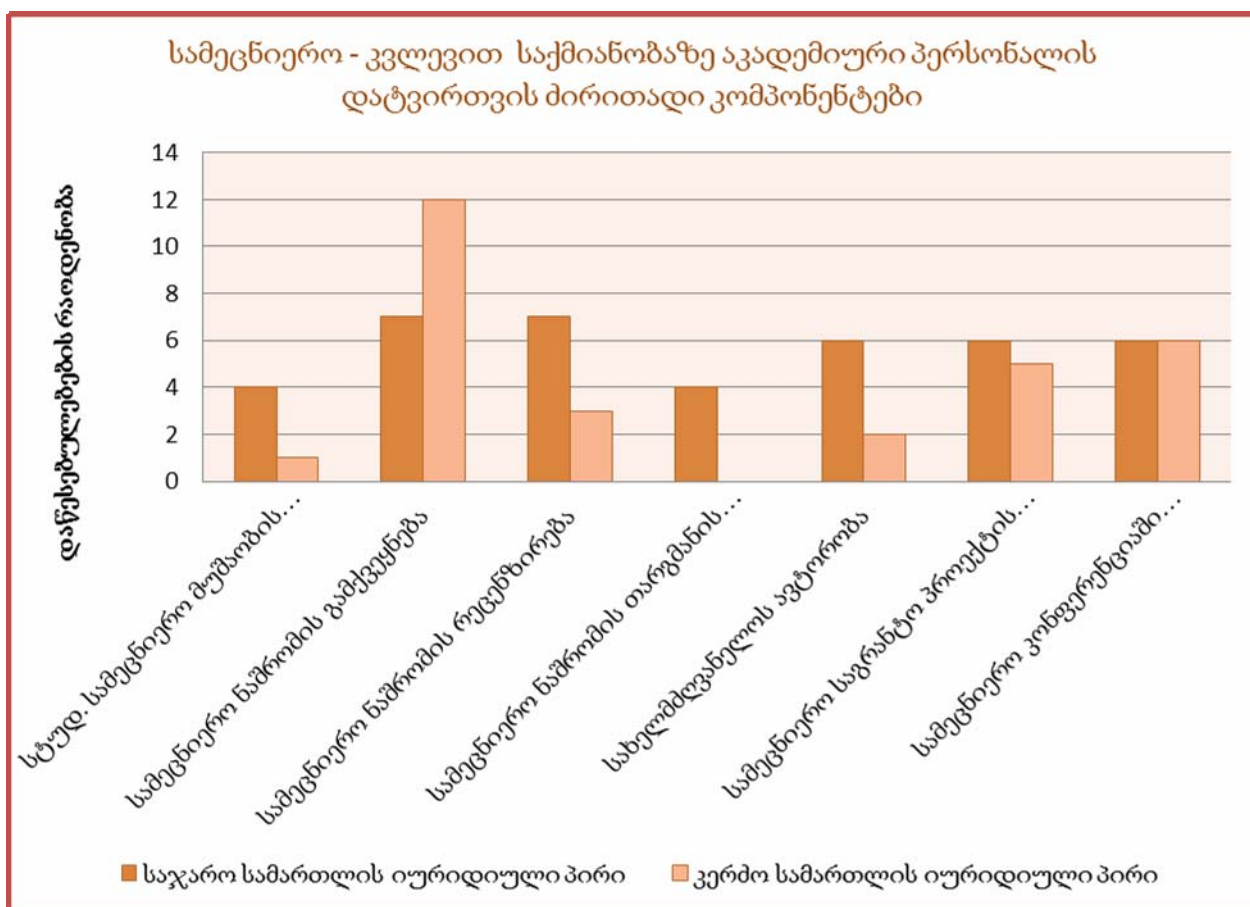


დიაგრამა 17.

დატვირთვის საათობრივი განაწილება ცალკეულ კომპონენტებზე წარმოდგენილი იყო 2 კერძო სამართლის იურიდიული პირი - დაწესებულების მიერ.

გ) სამეცნიერო-კვლევით და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობ საქმიანობაზე აკადემიური პერსონალის დატვირთვის მოქმედი სქემების განხილვა და ანალიზი;

სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობის აღწერა წარმოადგინა 12 უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებამ. როგორც აღვნიშნეთ, ეს საქმიანობა შედგება 7 კომპონენტისგან. შედარების თვალსაჩინოებისთვის კომპონენტების განაწილების სიხშირე ნაჩვენებია სსიპ - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების შესაბამის მონაცემებთან ერთად დიაგრამაზე 18.



დიაგრამა 18.

საათობრივი განაწილება კომპონენტებს შორის კერძო სამართლის იურიდიული პირი დაწესებულებების მიერ წარმოდგენილი არ ყოფილა.

### 2.1.5 პრობლემის იდენტიფიცირება

საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ წარმოდგენილი სქემების კვლევისა და ანალიზის შედეგების შეჯამების შედეგად შეიძლება ითქვას, რომ ამ სქემებს შორის ძალიან დიდი სხვაობა გამოვლინდა. ისინი არ ეფუძნება ერთიან სახელმძღვანელო პრინციპებს, რომელთა საფუძველზეც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ მოხდება დატვირთვის სქემების საკითხისადმი ურთიერთგაზიარებული მიდგომის შემუშავება და რომელიც შესაძლებელს გახდის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ლოგიკური, ზომიერი და სამართლიანი განაწილების უზრუნველყოფას. გამოვლინდა, რომ რიგ უნივერსიტეტებში არ არსებობდა დატვირთვის არანაირი შიდასაუნივერსიტეტო რეგულაციები, ან ეს რეგულაციები შემოიფარგლებოდა მხოლოდ სავალდებულო საქმიანობების ჩამონათვალთ, რაიმე სახის საათობრივი ნორმატივების გარეშე.

კვლევის პირველმა ეტაპმა აჩვენა, რომ დატვირთვის სქემის შემადგენელი სხვადასხვა კომპონენტები ზოგიერთი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ საერთოდ არ არის გათვალისწინებული დატვირთვის სქემაში, მაშინ როცა სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ დეტალურად არის გაწერილი ამ კომპონენტებზე დატვირთვის საათობრივი განაწილება. რამდენიმე უნივერსიტეტში დადგენილია საკონტაქტო დატვირთვის მინიმალური საათობრივი ქვედა ზღვარი და არ არის განსაზღვრული საკონტაქტო საათების მაქსიმალური ზედა ზღვარი. პრაქტიკულად არ ხდება დატვირთვის განაწილების ნორმატივების დადგენისას ფაკულტეტებს შორის განსხვავების და იშვიათად ხდება ჯგუფში სტუდენტთა რაოდენობის გათვალისწინება.

თავის მხრივ სხვადასხვა კომპონენტზე დატვირთვის საათობრივი განაწილების დიაპაზონიც ძალიან დიდია. ასე მაგალითად 1 დოქტორანტის ხელმძღვანელობაზე დახარჯული დროის დიაპაზონი სემესტრში 30 საათიდან 80 საათამდეა, მიმართულების, პროგრამის ხელმძღვანელობაზე დახარჯული დრო სხვადასხვა უნივერსიტეტში წელიწადში 0-დან 250 საათამდე მერყეობს, ხოლო სილაბუსის

შემუშავებაზე დახარჯული დრო 0 –დან 250 საათამდე წელიწადში. ასეთი დიაპაზონის არსებობა მიგვანიშნებს, რომ ხშირად ეს დატვირთვები არ არის კარგად გააზრებული და შორს არის რეალობისგან. ასევე შეიმჩნევა განსხვავებები ერთსა და იმავე საქმიანობაზე განსაზღვრულ დატვირთვის საშუალო ნორმებს შორის კერძო და საჯარო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, რაც ასევე დატვირთვის სქემების შემუშავების მიმართ ერთიანი მიდგომების არარსებობაზე მიგვანიშნებს.

გამოგზავნილი ნორმატიული დოკუმენტების ანალიზმა ასევე ცხადყო, რომ დატვირთვის შესაბამისი ანაზღაურების განსაზღვრისას აქცენტი მეტწილად კეთდებოდა საკონტაქტო, კერძოდ კი - მხოლოდ სასწავლო- სააუდიტორიო დატვირთვაზე, რაც სავარაუდოდ ამცირებს აკადემიური პერსონალის მოტივაციას ხარისხიანად შეასრულოს სხვა დამხმარე საქმიანობა. უფრო მეტიც, ზოგიერთ წარმოდგენილ სქემებში აკადემიური პერსონალის „გაბერილი“ საკონტაქტო დატვირთვების რაოდენობა, ზოგჯერ წელიწადში 600-660 საათამდე, ერთის მხრივ მიუთითებს, რომ შესაძლებელია დატვირთვა ხელოვნურად არის გაზრდილი, სავარაუდოდ მეტი ანაზღაურების გამომუშავების მიზნით, მეორეს მხრივ - საკონტაქტო საათებზე ასეთი დატვირთვა გამორიცხავს ამ დატვირთვის მქონე აკადემიური პერსონალის მიერ სწავლების შესაბამისი არასააუდიტორიო საქმიანობის სათანადოდ შესრულებას, სამეცნიერო-კვლევით მუშაობაში ჩართვას და პროფესიული განვითარებისთვის ზრუნვას.

კვლევის საფუძველზე ასევე შეგვიძლია წარმოვადგინოთ აკადემიური პერსონალის საქმიანობების ზოგადი აღწერა აკადემიური თანამდებობების მიხედვით, სურათი ასეთია:

***პროფესორის (2013 20.09-მდე სრული პროფესორი) საქმიანობის ზოგადი მიმოხილვა***

სასწავლო დატვირთვა - პროფესორი ასწავლის საბაკალავრო, სამაგისტრო ან სადოქტორო კურსს.

სამეცნიერო - კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა - პროფესორი აწარმოებს ინოვაციურ კვლევას თავის სამეცნიერო სფეროში, აქვეყნებს კვლევის შედეგებს სამეცნიერო ჟურნალებში და წარადგენს კონფერენციებზე. პროფესორის მოვალეობაა სამეცნიერო მოღვაწეობის სფეროს მიღწევებთან თანადროულობა - პროფესორი არ ჩამორჩება საკუთარი სამეცნიერო მოღვაწეობის სფეროს განვითარებას, ამ მიზნით მუდმივად კითხულობს რეგულარულ სამეცნიერო გამოცემებს, ესწრება კონფერენციებს.

ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა - პროფესორი ჩართულია თავისი უნივერსიტეტის სხვადასხვა ადმინისტრაციული სტრუქტურის, ასევე სხვადასხვა საუნივერსიტეტო კომისიის შემადგენლობაში, მონაწილეობს საზოგადოებრივ საქმიანობაში როგორც კონსულტანტი, შესაბამისი სფეროს ექსპერტი, სხვადასხვა საბჭოსა თუ კომიტეტის წევრი.

### ***ასოცირებული პროფესორის საქმიანობის ზოგადი მიმოხილვა***

სასწავლო დატვირთვა - სასწავლო დატვირთვა ასოცირებული პროფესორის საქმიანობის ძირითადი კომპონენტია. იგი ასევე მოიცავს კურსის სილაბუსის მომზადებას, ტესტების შედგენას, სტუდენტთა შეფასებას. დამატებით ეს საქმიანობა შეიძლება მოიცავდეს სტუდენტების კონსულტირებას სამეცნიერო-კვლევით მუშაობაში, როგორცაა საბაკალავრო ან სამაგისტრო ნაშრომის, სადოქტორო დისერტაციის მომზადება.

სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა - ასოცირებული პროფესორი ეწევა სამეცნიერო მოღვაწეობას თავის აკადემიურ სფეროში და საკუთარი წვლილი შეაქვს ამ სფეროს განვითარებაში. ამ მიზნით ასოცირებული პროფესორი ახორციელებს რეგულარულ სამეცნიერო გამოცემებსა და სამეცნიერო კონფერენციებზე წარმოდგენილი სტატიების რეფერირებას და ანოტირებას; სამეცნიერო აკადემიური ჟურნალებისთვის სტატიებისა და აკადემიური წიგნების რეცენზიათა მომზადებას.

ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა - ასოცირებული პროფესორის რეგულარული ადმინისტრაციული დატვირთვა მოიცავს საფაკულტეტო სხდომებზე დასწრებას, თავისი დეპარტამენტის წარდგენას საუნივერსიტეტო კომისიებსა და სხდომებზე, სტუდენტებთან აუდიტორიის გარეთ მუშაობისთვის ყოველკვირეულ ფიქსირებულ საათებს.

### *ასისტენტ-პროფესორის საქმიანობის ზოგადი მიმოხილვა*

სასწავლო დატვირთვა - ასისტენტ-პროფესორი ატარებს ლექციებს როგორც სტუდენტების დიდ აუდიტორიასთან, ასევე მართავს სემინარებს სტუდენტების მცირე ჯგუფებთან, ზედამხედველობას უწევს სტუდენტების ლაბორატორიულ მუშაობას, აფასებს მათ საგამოცდო ტესტებსა და ნაშრომებს, უწევს მათ ინდივიდუალურ კონსულტაციებს.

სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა - ასისტენტ-პროფესორის დატვირთვაში ზოგადად ნაკლები დრო ეთმობა საკუთარი კვლევების წარმოებას, ვიდრე სრული და ასოცირებული პროფესორის დატვირთვაში. თუმცა ასისტენტ-პროფესორები ატარებენ ექსპერიმენტებს, აგროვებენ და აანალიზებენ მონაცემებს, იკვლევენ სამეცნიერო ლიტერატურას საკუთარი სამეცნიერო პროექტებისთვის, თავიანთი კვლევების მონაცემებს აქვეყნებენ აკადემიურ ჟურნალებსა და წიგნებში.

ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა - ასისტენტ-პროფესორის ადმინისტრაციული დატვირთვა შესაძლებელია მოიცავდეს სტუდენტებთან აუდიტორიის გარეთ მუშაობისთვის ყოველკვირეულ ფიქსირებულ საათებს, ასევე - საზოგადოებრივ საწყისებზე დაფუძნებულ საბჭოებსა და კომისიებში მონაწილეობას.

გარდა ამისა, როგორც პროფესორის, ასევე ასოცირებული და ასისტენტ პროფესორის საზოგადოებრივი საქმიანობა შეიძლება უფრო ფართო და მრავალფეროვანი იყოს, როგორცაა მოღვაწეობის სფეროსთან დაკავშირებული



საგაზეთო და სატელევიზიო რეპორტაჟებისთვის საექსპერტო რჩევების მიცემა, ასევე, საქმიანობის სფეროში სხვადასხვა სახის კონსულტირება.

კვლევის პირველ ეტაპზე გამოვლინდა პროფესორის საქმიანობის სქემის ზოგადი სარეკომენდაციო სტრუქტურა, ასევე მოხდა მოქმედ სქემებში არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება. ამავე დროს დადასტურდა, რომ ჩვენი კვლევის მიზნის მისაღწევად - დატვირთვის სქემების შემუშავების სახელმძღვანელო პრინციპების გამოსაკვეთად, აუცილებელია კვლევის პირველ ეტაპზე გამოვლენილი პრობლემის უფრო დეტალური ანალიზი, შესაბამისად დაიგეგმა ჩატარებულიყო კვლევის მეორე ეტაპი: აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის გამოკითხვა-ანკეტირება.

## **2.2 კვლევის მეორე ეტაპი: ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის გამოკითხვა /ანკეტირება დატვირთვის სქემების შესახებ**

### **2.2.1 კვლევის ზოგადი დახასიათება**

კვლევა ანალიტიკურ ხასიათს ატარებდა. მისი მიზანი იყო მოგვეპოვებინა უფრო კონკრეტული მასალა აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების ძირითადი პრინციპების შემუშავებისთვის.

კვლევა ჩატარდა 2012-2013 სასწავლო წლის განმავლობაში. გამოყენებული იყო რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი – გამოკითხვა ანკეტების მეშვეობით.

### **2.2.2 ნიმუშის შერჩევა**

მოხდა რესპოდენტთა მიზნობრივი შერჩევა. კერძოდ, რესპოდენტები შერჩეულნი იყვნენ 2 ჯგუფიდან - პირველ ჯგუფში შედიოდნენ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხარისხის მართვის სამსახურის უფროსები, მეორეში - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების სხვადასხვა აკადემიური თანამდებობის მქონე აკადემიური პერსონალი. (ამ დროისთვის სულ ავტორიზებული იყო 46 უნივერსიტეტი). გამოიკითხა 11 უნივერსიტეტის და ამ უნივერსიტეტების ცალკეული დეპარტამენტების 33 ხარისხის მართვის სამსახურის

უფროსი და 14 უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის 144 წარმომადგენელი. კვლევაში ჩართული იყო როგორც სახელმწიფო, ასევე- კერძო უნივერსიტეტები. ეს სახელმწიფო უნივერსიტეტებია: ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტი, სახელმწიფო ტექნიკური უნივერსიტეტი, შოთა რუსთაველის სახელობის თეატრისა და კინოს უნივერსიტეტი, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოხუმის ფილიალი, რეგიონული უნივერსიტეტები გორში, ბათუმსა და თელავში. კვლევაში მონაწილე კერძო უნივერსიტეტებია: კავკასიის უნივერსიტეტი, საქართველოს უნივერსიტეტი, თბილისის თავისუფალი უნივერსიტეტი, ღია სასწავლო უნივერსიტეტი, უნივერსიტეტი "მეტეხი" თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი, ქუთაისის უნივერსიტეტი.

### 2.2.3 ინსტრუმენტი და პროცედურა

შეფასების ინსტრუმენტი იყო ნახევრადსტრუქტურირებული კითხვარი. კითხვარს შესაძლებლობა უნდა მოეცა გამოგვევლინა ინფორმაცია, რაც დაგვეხმარებოდა კვლევის მეორე ეტაპის დაგეგმვისას გამოკვეთილი საკვლევი საკითხების ირგვლივ საჭირო ინფორმაციის მოპოვებაში. ამასთან, შევეცადეთ კითხვარი ყოფილიყო შეძლებისდაგვარად მოკლე და მარტივი, რათა რესპოდენტებისთვის მისი შევსება არ ყოფილიყო დროის დიდ დანახარჯთან დაკავშირებული. გამომდინარე აქედან კითხვარები მოიცავდა ზოგად ნაწილს, რომელშიც ფიქსირდებოდა გამოკითხული რესპოდენტის აკადემიური თანამდებობა, მუშაობის სტაჟი, უნივერსიტეტის სტატუსი და შეიცავდა ძირითადად დახურულ კითხვებს წინასწარ განსაზღვრულ საკვლევ საკითხებთან დაკავშირებით, თუმცა ასევე ჩავამატეთ თითო ღია კითხვა რათა გამოგვეყენებინა დასმული საკითხის ირგვლივ უფრო ამომწურავი და მრავალფეროვანი ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობა. კითხვარები რესპოდენტებს დაეგზავნათ ელექტრონული ფოსტით. შევსებული კითხვარების მიღების შემდეგ მოხდა მათი სტატისტიკური დამუშავება და ანალიზი.

#### 2.2.4 მონაცემთა ანალიზი

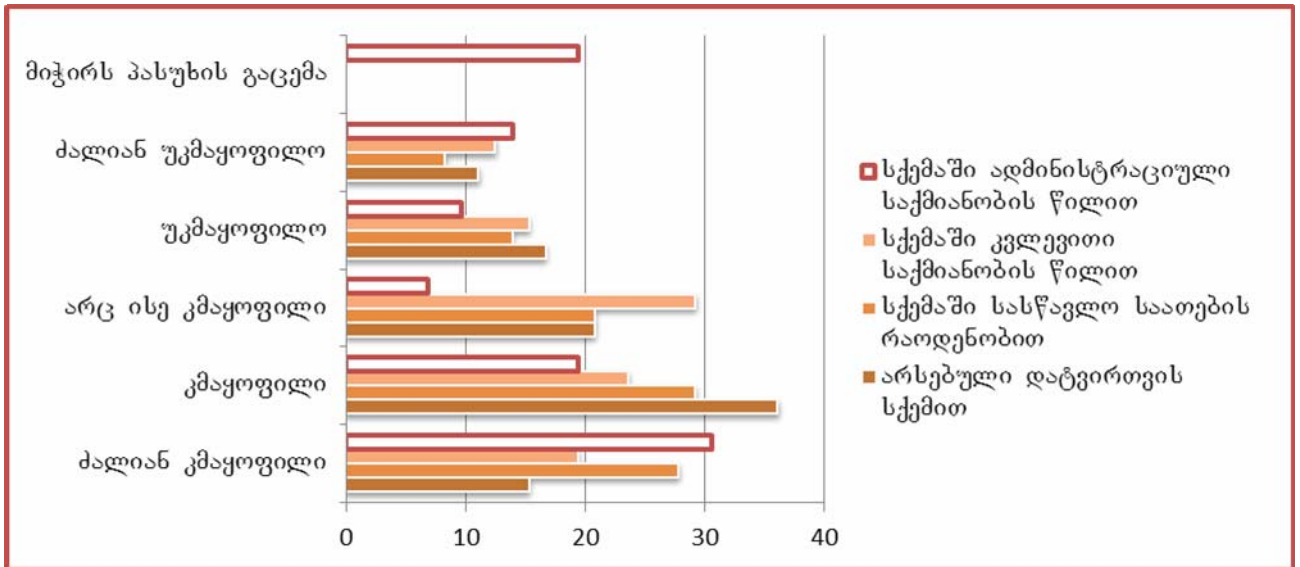
დახურული კითხვების შეფასებისთვის გამოიყენებოდა გაზომვის ლიკერტის 5 ქულიანი სკალა, პასუხების ანალიზი სრულად იყო ჩატარებული SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 13.0-ის გამოყენებით. კვლევის შედეგები იყო შეყვანილი მთლიანად ხელით. ყველა ცვლადის მიმართ გამოყენებული იყო სიხშირეთა განაწილებისა და საშუალო მნიშვნელობების გამოთვლის მეთოდები. კვლევის შედეგების აღწერა მოხდა ცხრილებისა და დიაგრამების სახით.

#### 2.2.5 კვლევის შედეგები

როგორც აღვნიშნეთ, გამოკითხვის შედეგად შესწავლილი ერთ-ერთი საკითხი იყო აკადემიური პერსონალის კმაყოფილება მათ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი დატვირთვის სქემებით, კერძოდ ამ დატვირთვის შემადგენელი ძირითადი დომენების - სასწავლო, სამეცნიერო-კვლევითი და ადმინისტრაციული საქმიანობების წილით და ბალანსით მათში.

შეფასება ხდებოდა ლიკერტის 5-ქულიანი სკალით, «1» - დან - «ძალიან კმაყოფილი ვარ», «5» -მდე «ძალიან უკმაყოფილო ვარ», «99»- «მიჭირს პასუხის გაცემა».

აკადემიური პერსონალის კმაყოფილება მათ უნივერსიტეტში არსებული დატვირთვის სქემითა და მისი ცალკეული დომენით ნაჩვენებია დიაგრამაზე 19.

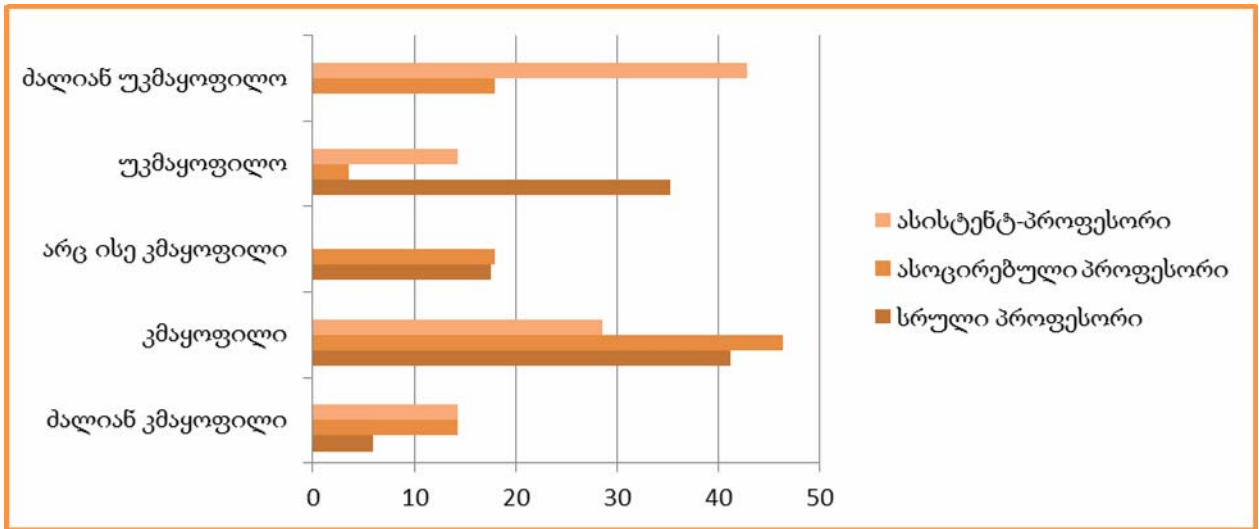


**დიაგრამა 19.**

დიაგრამიდან ჩანს, რომ აკადემიური პერსონალის 40% უკმაყოფილოა მის უნივერსიტეტში მოქმედი დატვირთვის სქემით. დეტალური გამოკითხვა თითოეული ძირითადი საქმიანობის წილის შესახებ დატვირთვის სქემაში აჩვენებს, რომ 60 % მთლიანობაში უკმაყოფილოა დატვირთვის სქემაში სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის წილით, 50%-ს არ მოსწონს მასში ადმინისტრაციული საქმიანობის წილი, ხოლო 20 %-ს საერთოდ უჭირს პასუხი გასცეს კითხვაზე რამდენად კმაყოფილია ადმინისტრაციული საქმიანობის წილით სქემაში.

საინტერესო იყო ასევე გვეჩვენა, როგორია სხვადასხვა აკადემიური თანამდებობის მქონე აკადემიური პერსონალის დამოკიდებულება არსებული დატვირთვის სქემების და მასში სხვადასხვა საქმიანობების ბალანსის მიმართ.

ეს დამოკიდებულება ნაჩვენებია დიაგრამაზე 20.

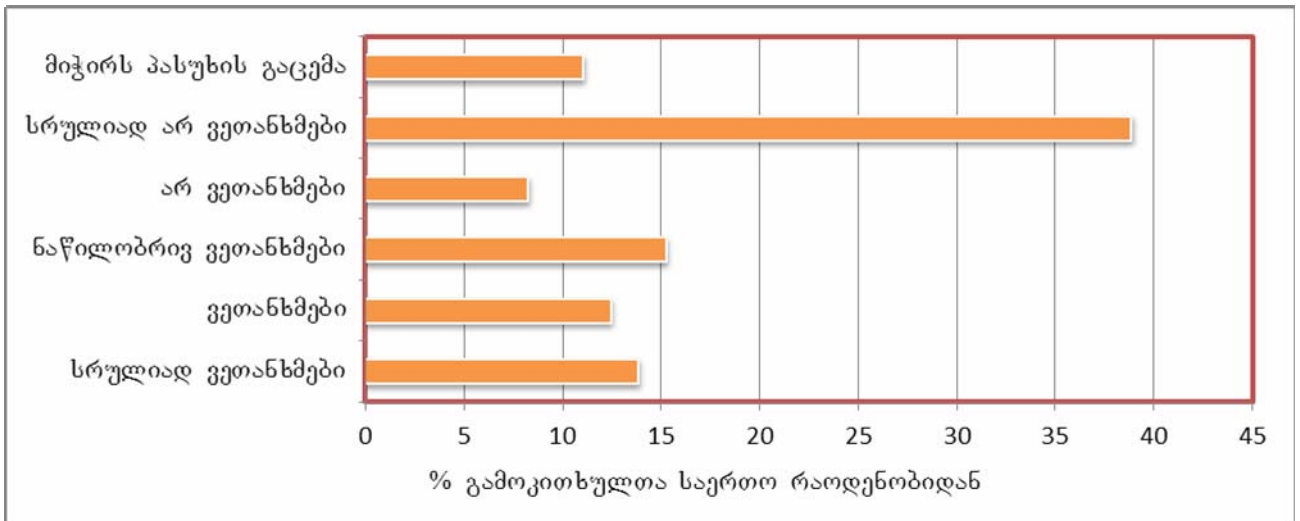


დიაგრამა 20.

როგორც ვხედავთ, ყველაზე დიდი უკმაყოფილება დატვირთვის სქემების მიმართ გამოხატული იყო ასისტენტ-პროფესორების მხრიდან (საშუალო შეფასება  $M=3,43$ ) შედარებით ერთნაირი შეფასება იქნა მიღებული ასოცირებული და სრული პროფესორების მხრიდან - შესაბამისად ( $M=2,64$ ), ( $M=2,82$ ).

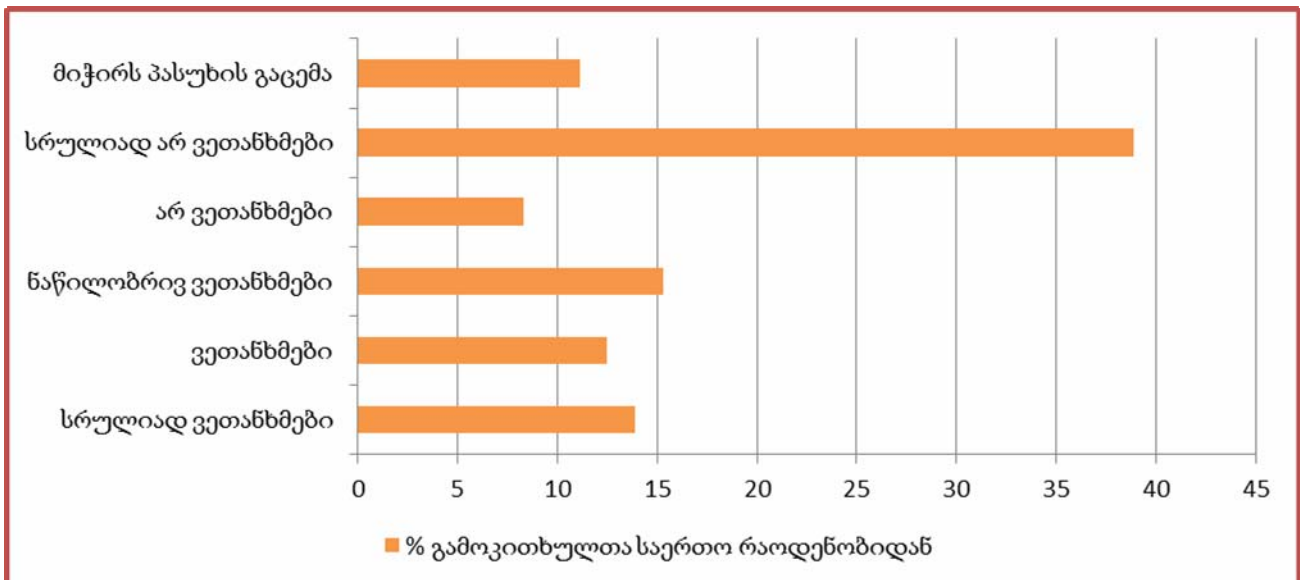
მეორე შესწავლილი საკითხი იყო: უწყობს თუ არა ხელს უნივერსიტეტებში არსებული დატვირთვის სქემები აკადემიური პერსონალის პროფესიულ განვითარებას.

აკადემიური პერსონალის პასუხები კითხვაზე რამდენად ეთანხმებიან ისინი, რომ მათ უნივერსიტეტებში მოქმედი დატვირთვის სქემა აკადემიური პერსონალის პროფესიულ განვითარებისთვის ხელშემწყობია, ნაჩვენებია **დიაგრამაზე 21**. შეფასების სკალად ამჯერადაც გამოყენებული იყო ლიკერტის სკალა, 1-დან „სავსებით ვეთანხმები ამ მოსაზრებას“ 5-მდე - „საერთოდ არ ვეთანხმები“, 99 – „მიჭირს პასუხის გაცემა“.



დიაგრამა 21.

ამავე კითხვაზე პასუხების განაწილება აკადემიური თანამდებობების მიხედვით ნაჩვენებია დიაგრამაზე 22.



დიაგრამა 22.

როგორც ვხედავთ, გამოკითხული ასისტენტ-პროფესორების დაახლოებით 70% არ ეთანხმება, რომ მათ უნივერსიტეტებში მოქმედი დატვირთვის სქემები ხელს უწყობს,

პროფესიულ განვითარებას (M=3), ასევე ფიქრობს ასოცირებულ პროფესორთა დაახლოებით 48% (M=2,21) და სრული პროფესორების- 25% (M=2,41);

შემდეგი შესწავლილი საკითხი იყო, რას უნდა უწყობდეს ხელს დატვირთვის სქემა როგორც აკადემიური პერსონალის პროფესიული უნარების განვითარების, ისე- მათთვის მუშაობის სათანადო პირობების შექმნის კუთხით. ამჯერად შეკითხვა დასმული იყო როგორც აკადემიური, ისე - ადმინისტრაციული პერსონალისთვის, რათა მოგვეხდინა ამ პასუხების შედარებითი ანალიზი.

შეფასებისთვის შეთავაზებული იყო ასეთი პროფესიული უნარები და მუშაობის პირობები:

- □ მიმდინარე საქმიანობის უკეთ განხორციელება
- □ კვლევითი უნარების გაუმჯობესება
- □ სწავლების უნარების გაუმჯობესება
- □ პერსონალური უნარების გაუმჯობესება
- □ დაწინაურებისთვის პირობების შექმნა

აკადემიური პერსონალის მოსაზრებები ამ საკითხზე ასე განაწილდა:

**მიმდინარე საქმიანობის უკეთ განხორციელება**

შეფასება	%
ძალიან მნიშვნელოვანია	68.1
მნიშვნელოვანია	15.3
არც ისე მნიშვნელოვანია	13.9
სრულიად უმნიშვნელოა	2.8
სულ	100.0

**კვლევითი უნარების გაუმჯობესება**

შეფასება	%
ძალიან მნიშვნელოვანია	66.7
მნიშვნელოვანია	13.9
არც ისე მნიშვნელოვანია	4.2
უმნიშვნელოა	9.7
სრულიად უმნიშვნელოა	5.6
სულ	100.0

### სწავლების უნარების გაუმჯობესება

შეფასება	%
ძალიან მნიშვნელოვანია	72.2
მნიშვნელოვანია	13.9
არც ისე მნიშვნელოვანია	8.3
უმნიშვნელოა	2.8
მიჭირს პასუხის გაცემა	2.8
სულ	100.0

### პერსონალური უნარების გაუმჯობესება

შეფასება	%
ძალიან მნიშვნელოვანია	47.2
მნიშვნელოვანია	19.4
არც ისე მნიშვნელოვანია	9.7
უმნიშვნელოა	6.9
მიჭირს პასუხის გაცემა	16.7
სულ	100.0

### დაწინაურებისთვის პირობების შექმნა

შეფასება	%
ძალიან მნიშვნელოვანია	27.8
მნიშვნელოვანია	20.8
არც ისე მნიშვნელოვანია	20.8
უმნიშვნელოა	6.9
სრულიად უმნიშვნელოა	19.4
მიჭირს პასუხის გაცემა	4.2
სულ	100.0

ადმინისტრაციის წარმომადგენელთა მოსაზრებები თუ რამდენად მნიშვნელოვანად მიაჩნიათ მათ, რომ ამ პროფესიული უნარების განვითარებას ხელს უწყობდეს დატვირთვის სქემა ასეთი სურათის იძლევა:

### მიმდინარე საქმიანობის უკეთ განხორციელება

შეფასება	%
----------	---



ძალიან მნიშვნელოვანია	54.5
მნიშვნელოვანია	18.2
არც ისე მნიშვნელოვანია	9.1
უმნიშვნელოა	18.2
სულ	100.0

### კვლევითი უნარების გაუმჯობესება

შეფასება	%
ძალიან მნიშვნელოვანია	90.9
მნიშვნელოვანია	9.1
სულ	100.0

### სწავლების უნარების გაუმჯობესება

შეფასება	%
ძალიან მნიშვნელოვანია	72.7
მნიშვნელოვანია	27.3
სულ	100.0

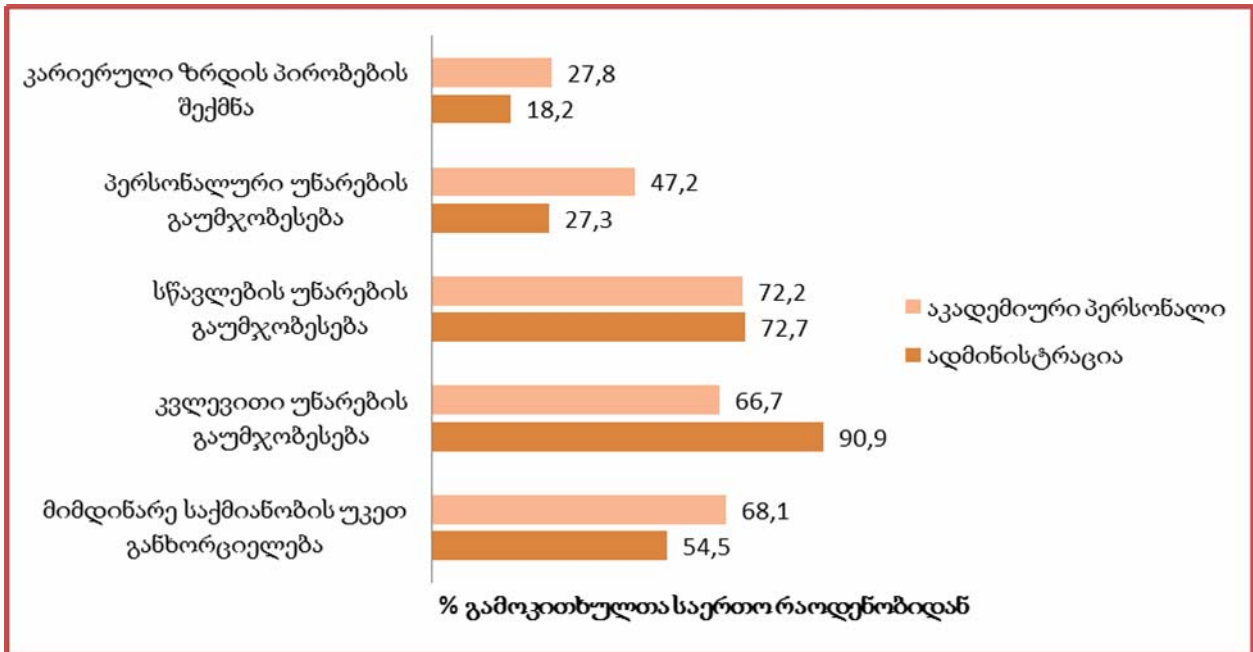
### პერსონალური უნარების გაუმჯობესება

შეფასება	%
ძალიან მნიშვნელოვანია	27.3
მნიშვნელოვანია	54.5
არც ისე მნიშვნელოვანია	9.1
მიჭირს პასუხის გაცემა	9.1
სულ	100.0

### დაწინაურებისთვის პირობების შექმნა

შეფასება	%
ძალიან მნიშვნელოვანია	18.2
მნიშვნელოვანია	27.3
არც ისე მნიშვნელოვანია	27.3
სრულიად უმნიშვნელოა	18.2
მიჭირს პასუხის გაცემა	9.1
სულ	100.0

შედარებით ანალიზისთვის გამოკითხული აკადემიური, და ადმინისტრაციული პერსონალის რამდენმა პროცენტმა მიიჩნია საქმიანობის კონკრეტული ფაქტორები ძალიან მნიშვნელოვნად, ერთ დიაგრამაზე - დიაგრამა 23 - ზე არის ასახული.



### დიაგრამა 23. დატვირთვის სქემის პრიორიტეტები

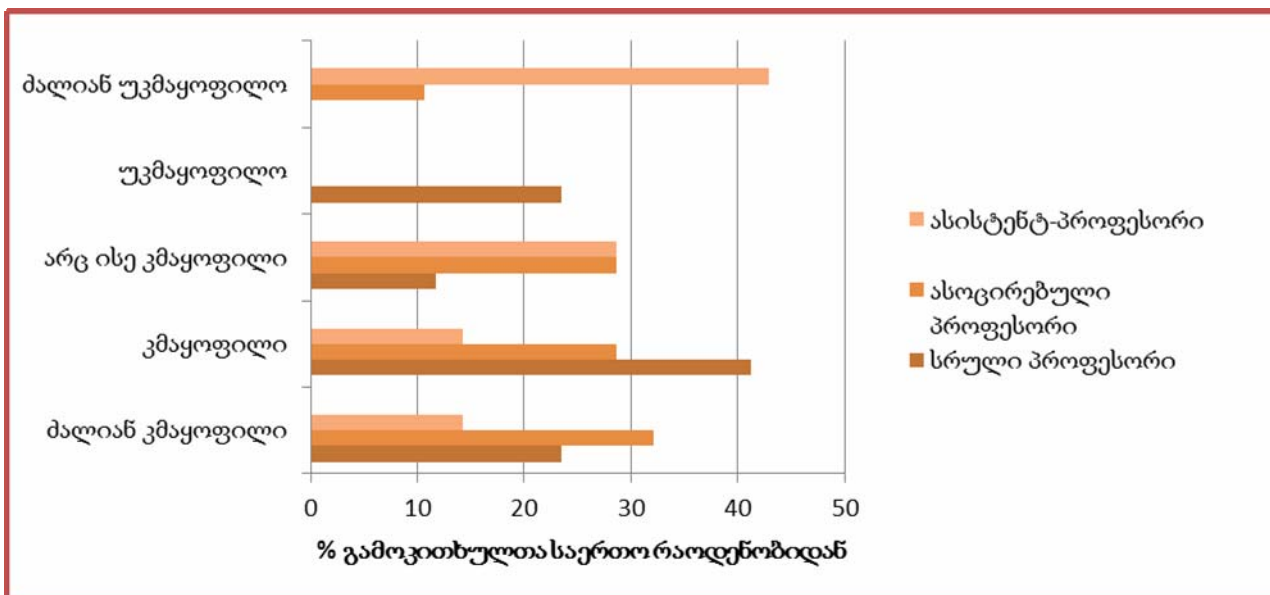
დიაგრამიდან ჩანს, რომ სწავლების უნარების მნიშვნელობის შეფასებაში აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მოსაზრებები პრაქტიკულად ემთხვევა ერთმანეთს.

ვნახოთ რა განსხვავებებია აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასებებში. ასე მაგალითად, აკადემიური პერსონალი ადმინისტრაციულთან შედარებით ბევრად უფრო მნიშვნელოვნად თვლის საკუთარი პერსონალური უნარების განვითარებას, კარიერული წინსვლის ხელშეწყობას, მიმდინარე საქმიანობის უკეთ განხორციელებისთვის სათანადო პირობების შექმნას.

დიაგრამაზე ერთი საინტერესო შეფასებაც იკვეთება. კვლევითი უნარების გაუმჯობესების ხელშეწყობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვნად მიიჩნია ადმინისტრაციულმა პერსონალმა, თუმცა როგორც კითხვარის შემდგომ კითხვაზე

პასუხების ანალიზიდან ვნახავთ, მიუხედავად ამისა, აკადემიური პერსონალის დიდ ნაწილს მიაჩნია, რომ მის უნივერსიტეტში მოქმედი დატვირთვის სქემა ხელს არ უწყობს პროფესორთა კვლევითი უნარების გაუმჯობესებას.

ეს შეფასება ნაჩვენებია დიაგრამაზე 24.



დიაგრამა 24. აკადემიური პერსონალის კმაყოფილება სქემაში კვლევითი საქმიანობის წილით

ვხედავთ, რომ ამკარადაა გამოკვეთილი ასისტენტ-პროფესორების უკმაყოფილება დატვირთვის სქემებში სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის წილით, ჯამში მათი 72% უკმაყოფილოა ამ წილით (M=3,43). ასევე უკმაყოფილოა ამ წილით ასოცირებული პროფესორების დაახლოებით 40% (M=2,29) და სრული პროფესორების 52% (M=2,35).

კითხვარის ბოლო დახურული კითხვის მიზანი იყო დაგვედგინა, როგორც ადმინისტრაციის, ასევე აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლების მოსაზრებები იმის შესახებ, თუ რომელ ფაქტორებს მიიჩნევენ ისინი პრიორიტეტულად აკადემიური პერსონალის მუშაობის ანაზღაურების მოცულობის განსაზღვრისათვის.

შესაფასებლად შეთავაზებული იყო შემდეგი ფაქტორები:

- მუშაობის მიმართ პასუხისმგებლობა
- მსასწავლო დატვირთვა
- კვლევითი საქმიანობის შედეგი
- მსწავლების გამოცდილება
- ადმინისტრაციული დატვირთვა
- კვალიფიკაცია
- აკადემიური თანამდებობა
- კონტრიბუცია საუნივერსიტეტო საქმიანობაში

შეფასების 5-ბალიანი სკალა ამჯერად ასეთი იყო: 1-დან „ძალიან მნიშვნელოვანია“, 5-მდე „სრულიად უმნიშვნელოა“. შეფასების შედეგები მოცემულია ცხრილში 6.

**ცხრილი 6. აკადემიური პერსონალის ანაზღაურების განმსაზღვრელი ფაქტორების შეფასების საშუალო მნიშვნელობა ადმინისტრაციული პერსონალის მიერ**

ანაზღაურების განმსაზღვრელი ფაქტორი	შეფასების საშუალო მნიშვნელობა M
კვალიფიკაცია	1.55
კვლევითი საქმიანობის შედეგი	1.64
აკადემიური თანამდებობა	1.82
მუშაობის მიმართ პასუხისმგებლობა	2.20
მსასწავლო დატვირთვა	2.30
კონტრიბუცია საუნივერსიტეტო საქმიანობაში	2.33
მსწავლების გამოცდილება	2.45
ადმინისტრაციული დატვირთვა	4.70

ამ ცხრილში კარგად ჩანს, პრიორიტეტები, თუ რას მიიჩნევენ უნივერსიტეტების ადმინისტრაციის ხელმძღვანელები უფრო მნიშვნელოვნად აკადემიური პერსონალის ანაზღაურობის მოცულობის განსაზღვრისთვის. უპირატესობა ენიჭება კვალიფიკაციას, კვლევითი მუშაობის შედეგს და აკადემიურ

თანამდებობას, მეოთხე ადგილზეა მუშაობის მიმართ პასუხისმგებლობა და მხოლოდ მეხუთეზე- სასწავლო დატვირთვა.

საკმაოდ განსხვავებული სურათი იქნა მიღებული აკადემიური პერსონალის გამოკითხვის შედეგად.

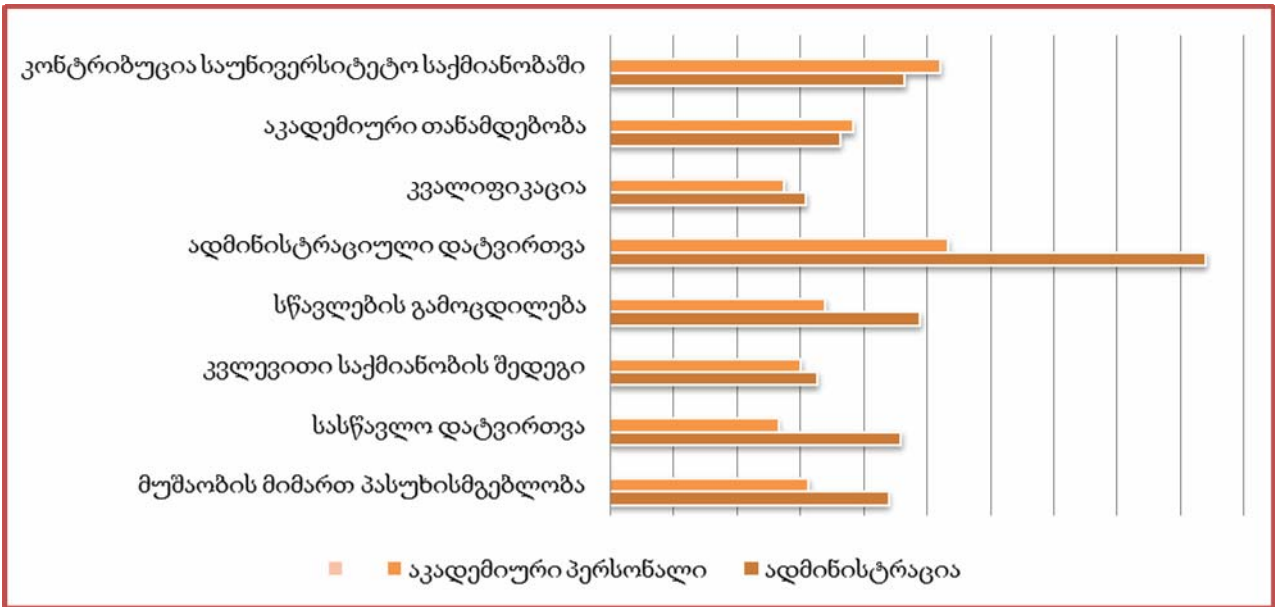
**ცხრილში 7** წარმოდგენილია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების აკადემიური პერსონალის მოსაზრებები, თუ რა ფაქტორები უნდა განაპირობებდეს აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურებას.

**ცხრილი 7.** აკადემიური პერსონალის ანაზღაურების განმსაზღვრელი ფაქტორების შეფასების საშუალო მნიშვნელობა აკადემიური პერსონალის მიერ

ანაზღაურების განმსაზღვრელი ფაქტორი	შეფასების საშუალო ნიშნელობა M
სასწავლო დატვირთვა	1.33
კვალიფიკაცია	1.38
კვლევითი საქმიანობის შედეგი	1.51
მუშაობის მიმართ პასუხისმგებლობა	1.57
სწავლების გამოცდილება	1.70
აკადემიური თანამდებობა	1.92
კონტრიბუცია საუნივერსიტეტო საქმიანობაში	2.61
ადმინისტრაციული დატვირთვა	2.67

ამ შემთხვევაში აშკარა უპირატესობა ენიჭება სასწავლო დატვირთვას და მუშაობის მიმართ პასუხისმგებლობას, შემდეგ მოდის კვალიფიკაცია, მეოთხე ადგილზეა კვლევითი მუშაობის შედეგი. აკადემიური თანამდებობა მხოლოდ მეექვსე პოზიციაზე მოხვდა.

თვალსაჩინო შედარებისთვის ორივე შეფასება გამოსახულია **დიაგრამაზე 25**.



დიაგრამა 25. ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის მიერ ანაზღაურების განმსაზღვრელი ფაქტორების შეფასების საშუალო მნიშვნელობები

აღსანიშნავია, რომ ადმინისტრაცია პრაქტიკულად სრულიად უმნიშვნელოდ თვლის, რომ აკადემიური პერსონალის მიერ შესრულებული ადმინისტრაციული საქმიანობა აისახოს მის ანაზღაურებაზე, თუმცა ეს საქმიანობა საკმაოდ ბევრ დროს და ძალისხმევას მოითხოვს და აკადემიური პერსონალის მიერ ბევრად უფრო დიდი მნიშვნელობის მქონედ არის შეფასებული.

რაც შეეხება კმაყოფილებას საკუთარ უნივერსიტეტში არსებული დატვირთვის სქემით, ამ კითხვაზე პასუხების საშუალო მნიშვნელობა გამოვიდა 3.4, რაც შეთავაზებულ შეფასების სკალაზე მდებარეობს შუალედში „არც ისე კმაყოფილი ვარ - 3“ და „უკმაყოფილო ვარ - 4“.

აკადემიური პერსონალისთვის განკუთვნილ კითხვარში დასმული იყო შემდეგი ღია კითხვა:

- რა რეკომენდაციებს მისცემდით თქვენი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრაციას დატვირთვის სქემის გაუმჯობესების თვალსაზრისით?

ადმინისტრაციული პერსონალისთვის განკუთვნილ კითხვარში დასმული ღია კითხვა იყო:

- რა პრობლემებს და წინააღმდეგობებს აწყდებით დატვირთვის სქემის შემუშავების პროცესში?

გამოგზავნილ კითხვარებში ღია კითხვებზე პასუხები დაფიქსირდა გამოკითხული აკადემიური პერსონალის 78%-ისა და ადმინისტრაციის წარმომადგენელთა 90%-ის მიერ. ღია კითხვებზე პასუხების ანალიზი ჩატარდა დახურულ კითხვებზე პასუხების ანალიზის შემდეგ.

### **2.2.6 კითხვარების ანალიზი - დახურული კითხვების ნაწილი**

კვლევის მეორე ეტაპის შედეგების ანალიზის აშკარად მიუთითებს აკადემიური პერსონალის უკმაყოფილებაზე მოქმედი დატვირთვის სქემებით. ეს უკმაყოფილება მჭლავნდება ზოგადად ყველა აკადემიური თანამდებობის პროფესორთა მხრიდან, თუმცა განსაკუთრებით გამოკვეთილია ასისტენტ-პროფესორების მიერ.

უკმაყოფილების გამომწვევი ერთ-ერთი მიზეზი, როგორც ჩანს, არის ამ სქემებში არსებული დისბალანსი დატვირთვის ძირითად კომპონენტებს შორის - სწავლება, სამეცნიერო-კვლევითი და ადმინისტრაციული საქმიანობა. ძირითად უკმაყოფილებას ამ კონტექსტში იწვევს სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობისთვის განკუთვნილი არასაკმარისი დრო, რის გამოც აკადემიურ პერსონალს არ აქვს შესაძლებლობა მეტი დრო გამოუყოს სამეცნიერო პროექტებზე მუშაობას, სამეცნიერო ნაშრომების მომზადებას, კონფერენციებში მონაწილეობას, რაც უარყოფითად აისახება მის პროფესიულ და კარიერულ წინსვლაზე და, რა თქმა უნდა, სწავლების ხარისხზეც.

კვლევის შედეგები ასევე აშკარად მიუთითებს, რომ ყველა აკადემიური თანამდებობის მქონე პროფესორისთვის მნიშვნელოვანია, რათა დატვირთვის სქემამ უზრუნველყოს სამეცნიერო-კვლევითი უნარების განვითარების ხელშეწყობა,

ვინაიდან სამეცნიერო მუშაობის შედეგი აკადემიურ თანამდებობაზე დანიშვნის და ამ თანამდებობის შენარჩუნების ერთ-ერთი წინაპირობაა. განსაკუთრებით ყურადსაღებია ამ უნარებზე აქცენტი ასისტენტ-პროფესორების მხრიდან - ეს გასაგებიც არის, ბოლო დრომდე ასისტენტ-პროფესორები ძირითადად დოქტორანტები იყვნენ, რომელთათვისაც მნიშვნელოვანია, რომ დატვირთვის სქემა არ იყოს სრულად შევსებული სასწავლო საათებით, რათა ჰქონდეთ დრო დისერტაციის დაცვისა და კარიერული წინსვლისათვის.

აღსანიშნავია, რომ ადმინისტრაციული პერსონალის 90.9 % პროცენტი ასევე ძალიან მნიშვნელოვნად თვლის, რომ დატვირთვის სქემა ხელს უწყობდეს სამეცნიერო -კვლევითი პროფესიული უნარის განვითარებას. ესეც ლოგიკურია, ვინაიდან დღესდღეობით სამეცნიერო მუშაობის შედეგი არა მარტო ცალკეული პროფესორების, არამედ – მთლიანად უნივერსიტეტის წარმატების მაჩვენებელია. თუმცა, მიუხედავად ამ საკითხთან დამოკიდებულებაში გამოვლენილი ასეთი ერთსულოვნებისა, გამოკითხვამ ნათლად გამოავლინა აკადემიური პერსონალის უკმაყოფილება დატვირთვის სქემაში სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის წილით. სასურველსა და რეალობას შორის სხვაობის მიზეზი, სავარაუდოდ, დატვირთვის სქემების შედგენის სახელმძღვანელო პრინციპებისა და სათანადო სარეკომენდაციო მასალის არარსებობაც არის.

რა პროფესიული უნარების განვითარებას და მუშაობის პირობების გაუმჯობესებას უნდა უწყობდეს ხელს დატვირთვის სქემა, რას ფიქრობს ამის შესახებ როგორც თავად აკადემიური, ისე ადმინისტრაციული პერსონალი, რა განსხვავებაა მათ მიერ განსაზღვრულ პრიორიტეტებს შორის? კვლევის შედეგების ანალიზმა გამოავლინა ის მნიშვნელოვანი განსხვავებები ამ საკითხის მიმართ აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის დამოკიდებულებებს შორის, რომლებიც შესაძლებელია აკადემიური პერსონალის დემოტივაციისა და საქმიანობის ხარისხის გაუარესების მიზეზიც გახდეს.



ასე მაგალითად, ადმინისტრაციის წარმომადგენლებმა ნაკლებად მნიშვნელოვნად მიიჩნიეს, რომ დატვირთვის სქემამ ხელი უნდა შეუწყოს აკადემიური პერსონალის მიერ საკუთარი ყოველდღიური მოვალეობების უკეთ შესრულებას. შეიძლება ეს იყოს გამოვლინება იმისა, რომ ადმინისტრაცია ზოგჯერ არასათანადოდ აფასებს აუცილებლობას, რათა დატვირთვის სქემა ითვალისწინებდეს აკადემიური პერსონალის ყოველდღიური საქმიანობისთვის სათანადო პირობების შექმნას, როგორცაა დროის დანახარჯი ერთი კორპუსიდან მეორეში გადასვლის საჭიროების გამო, ჯგუფების ზომა, ზედიზედ შესვენების გარეშე ჩატარებული საათების გონივრული რაოდენობა, გაზრდილი დატვირთვები გამოცდების პერიოდში, კონსულტაციებისთვის დროისა და აუდიტორიის საჭიროების გათვალისწინება და ა.შ. აკადემიური პერსონალი უფრო მნიშვნელოვნად თვლის, რომ დატვირთვის სქემა ისე იყოს შედგენილი, რომ უზრუნველყოფდეს სათანადო პირობების შექმნას ყოველდღიური საქმიანობის ეფექტიანად განხორციელებისთვის. სრულიად ბუნებრივია, რომ დატვირთვის სქემების შემუშავებისას ადმინისტრაციის მხრიდან ამ დეტალების გაუთვალისწინებლობამ აკადემიური პერსონალის უკმაყოფილება და საქმიანობის ხარისხის გაუარესება გამოიწვიოს. აკადემიური პერსონალის უკმაყოფილებისა და დემოტივაციის გამომწვევი შეიძლება იყოს ის განსხვავებაც, რომელიც ფიქსირდება აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მოსაზრებებში პერსონალური უნარების გაუმჯობესებასა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებთან დაკავშირებით. აკადემიური პერსონალი ბევრად უფრო მნიშვნელოვნად თვლის იმას, რომ დატვირთვის სქემა იძლეოდეს შესაძლებლობას მისი პერსონალური უნარების განვითარებისა და კარიერული წინსვლისთვის.

კითხვარის ბოლო - დახურული კითხვა იყო, თუ რომელ ფაქტორებს მიიჩნევს აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალს პრიორიტეტულად აკადემიური პერსონალის მუშაობის ანაზღაურების მოცულობის განსაზღვრისათვის. ამ კითხვაზე პასუხების ანალიზმა აჩვენა, რომ აკადემიური

პერსონალი ჩამონათვალში შეთავაზებულ თითქმის ყველა ფაქტორს უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს ანაზღაურების მოცულობის დადგენისთვის, ვიდრე ადმინისტრაცია. მხოლოდ 2 ფაქტორი: აკადემიური თანამდებობა და კონტრიბუცია საუნივერსიტეტო საქმიანობაში მიიჩნია ადმინისტრაციამ აკადემიურ პერსონალთან შედარებით უფრო მნიშვნელოვნად აკადემიური პერსონალის ანაზღაურების გამოთვლისთვის. აღსანიშნავია, ასევე, რომ ისეთი ფაქტორების მნიშვნელობა როგორცაა სასწავლო დატვირთვა, სწავლების გამოცდილება, მუშაობის მიმართ პასუხისმგებლობა და ადმინისტრაციული დატვირთვა, მკვეთრად განსხვავებულად შეფასდა რესპონდენტთა ამ 2 ჯგუფის მიერ, მაგრამ ორივე ჯგუფი ერთსულოვანია იმ საკითხში, რომ კვალიფიკაცია ამ შემთხვევაში გადამწყვეტი ფაქტორი უნდა იყოს.

განსაკუთრებით ხაზი უნდა გაესვას, რომ თუკი ადმინისტრაციის შეფასებით აკადემიურ თანამდებობას მნიშვნელობის მიხედვით მესამე ადგილი მიენიჭა ჩამოთვლილ ფაქტორებს შორის, აკადემიური პერსონალის შეფასებაში ეს ფაქტორი მეექვსე ადგილზე მოხვდა. მასზე ნაკლები მნიშვნელობის ფაქტორებად განისაზღვრა მხოლოდ ის ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდ არ უკავშირდება სასწავლო და კვლევით-სამეცნიერო მუშაობას, კერძოდ - კონტრიბუცია საუნივერსიტეტო საქმიანობაში და ადმინისტრაციული დატვირთვა. ეს განსხვავება ფრიად საყურადღებოა, ვინაიდან აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ანაზღაურება საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში პირდაპირ კავშირშია აკადემიურ თანამდებობასთან.

დახურულ კითხვებზე პასუხების შედეგების განზოგადების და ანალიზის შედეგად შეიძლება ითქვას, რომ ძალიან მნიშვნელოვანია ადმინისტრაციული პერსონალის მიერ დატვირთვის სქემების შემუშავება აკადემიური პერსონალთან თანამშრომლობით ხდებოდეს, რათა მინიმუმამდე იყოს დაყვანილი აკადემიური პერსონალის უკმაყოფილება დატვირთვის სქემებით და მისი დემოტივაცია. სწავლება აკადემიური პერსონალის უმთავრესი საქმიანობაა, მაგრამ დატვირთვის

სქემები, ასევე ხელს უნდა უწყობდეს უწყობდეს აკადემიური პერსონალის მიერ სამეცნიერო კვლევითი საქმიანობის განხორციელებას და მის პროფესიულ განვითარებას - ამის გაუთვალისწინებლობა სწავლების ხარისხზე უარყოფითად აისახება. გარდა ამისა, დატვირთვის სქემაში გათვალისწინებული უნდა იყოს ინდივიდუალური მიდგომები ცალკეული პროფესორებისადმი, მათ მიერ ყოველდღიური საქმიანობის ხარისხიანად შესრულების ხელშეწყობა. პროფესორის ანაზღაურების გამოთვლისას არ არის მიზანშეწონილი კონცენტრირება მხოლოდ საკონტაქტო საათებზე და აკადემიურ თანამდებობაზე, შესაძლებელია ანაზღაურების გამოთვლისას ზემოთ ჩამოთვლილი სხვა ფაქტორების გათვალისწინებაც.

#### **2.2.7 კითხვარების ანალიზი - ღია კითხვების ნაწილი**

ადმინისტრაციული პერსონალისთვის დასმული იყო ღია კითხვა:

*რა პრობლემებს და წინააღმდეგობებს აწყდებით დატვირთვის სქემის შემუშავების პროცესში?*

ამ კითხვაზე პასუხების მრავალფეროვანი სპექტრიდან შერჩეულია ის პასუხები, რომლებიც იგივე შინაარსითა და სხვადასხვა ფორმით მინიმუმ 3 გამოკითხულის (გამოკითხულთა დაახლოებით 10%-ის) მიერ იყო დაფიქსირებული:

- სხვადასხვა საქმიანობების, გარდა საკონტაქტო საათებისა, რაოდენობრივ ერთეულებში გამოსახვა, არასააუდიტორო დატვირთვის საათების განაწილება;
- აკადემიური პერსონალის აქტიური ჩართულობის უზრუნველყოფა პროცესში
- დარგობრივი სპეციფიკის გათვალისწინება,
- კვლევითი და საგანმანათლებლო სამუშაოს დაბალანსებულად წარმოების შესაძლებლობები
- კერძო პატარა უნივერსიტეტებისთვის რთულია დატვირთვის სქემა შემუშავება პრობლემას ქმნის დიდი რაოდენობით მოწვეული პერსონალის არსებობა, რომლებიც ასევე ითხოვენ საათობრივ დატვირთვას, ვინაიდან ისინიც ჩართულები არიან საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში

აკადემიური პერსონალისთვის განკუთვნილ კითხვარში დასმული იყო ღია კითხვა:

**- რა რეკომენდაციებს მისცემდით თქვენი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრაციას დატვირთვის სქემის გაუმჯობესების თვალსაზრისით?**

ამ კითხვაზე პასუხების მრავალფეროვანი სპექტრიდან შერჩეულია ის პასუხები, რომლებიც იგივე შინაარსითა და სხვადასხვა ფორმით მინიმუმ 7 გამოკითხულის (გამოკითხულთა დაახლოებით 5%-ის) მიერ იყო დაფიქსირებული:

- კარგი იქნებოდა, დატვირთვის სქემაში აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების მიზნების პრიორიტეტულობაც გამოკვეთილიყო.

- დატვირთვის სქემა უნდა შეესაბამებოდეს დაწესებულების მისიას და მიზნებს

- სასწავლო დატვირთვაში გათვალისწინებული უნდა- იყოს პროფესორის საათები გამოცდების---მომზადება--ჩატარებისათვის, სააუდიტორიო საკონტაქტო საათისთვის მოსამზადებლად საჭირო დრო.

- დატვირთვაში გამოჩნდეს სამეცნიერო მუშაობის, კვალიფიკაციის ამაღლების საშუალებები;

- მხოლოდ სასწავლო დატვირთვის მოცულობაზე არ უნდა იყოს დამოკიდებული სახელფასო ტარიფი; აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურების სისტემა აგებული უნდა იყოს რეალურ დატვირთვაზე!

- პროფესორის კვირეული დატვირთვის მასშტაბები ისე უნდა განისაზღვროს (სააუდიტორიო და საკონსულტაციო), ისე, რომ პროფესორს კვირის მანძილზე უნდა დარჩეს საკუთარი კომპეტენციების გასაღრმავებლად თავისუფალი დრო; გათვალისწინებული უნდა იყოს პროფესორების გაზრდილი დატვირთვა გამოცდების ჩატარების პერიოდში;

- სასურველია დატვირთვის სქემა შედგეს იმის მიხედვით, თუ რეალურად რა სამუშაოს ასრულებს სასწავლო გუნდის თითოეული წევრი;

- დატვირთვის სქემა სრულად უნდა ითვალისწინდეს უმაღლესი განათლების სამივე საფეხურზე შესრულებული საათების რაოდენობას;

- დატვირთვის სქემაში აუცილებლად უნდა იყოს გათვალისწინებული პროფესორის საზოგადოებრივ საქმიანობაზე დატვირთვაც უნივერსიტეტის მიზნებისთვის, როგორცაა საბავშვო უნივერსიტეტში შესრულებული საათების რაოდენობა, საშუალო სკოლებში ჩატარებული შეხვედრების რაოდენობა აბიტურიენტების მოსაზიდად, სხვადასხვა ფაკულტეტების დამამთავრებელი კურსის სტუდენტებთან შეხვედრების რაოდენობა რეზიდენტურაში/მაგისტრატურაში სტუდენტების მოსაზიდად, მედია-აქტივობა უნივერსიტეტის სახელით;
- დატვირთვის სქემაში აუცილებლად უნდა იყოს გათვალისწინებული კვლევითი საქმიანობა, გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომების რაოდენობა; დატვირთვის სქემა უნდა მოიცავდეს სარედაქციო, სარეცენზიო და საექსპერტო მუშაობასაც (სამეცნიერო ნაშრომების ექსპერტიზა, სახელმძღვანელოების და სხვ. რეცენზირება), მონაწილეობა ადგილობრივ და საერთაშორისო სამეცნიერო კვლევით პროექტებში;
- დაწესებულებამ უნდა მოიფიქროს წახალისების ან მატერიალური სტიმულირების რაიმე ფორმა, რაც “უბიძგებს” აკადემიურ პერსონალს უფრო მეტად იზრუნოს პროფესიულ განვითარებაზე და პროფესიულ სრულყოფაზე, აკადემიურ პერსონალს დიდი დატვირთვით მუშაობის სურვილს გაუჩენს და მოტივაციას შეუქმნის საკუთარი შესაძლებლობები სტუდენტების და უნივერსიტეტის სასიკეთოდ სრულად გამოიყენოს.. ამჟამად აკადემიურ პერსონალს სრული დატვირთვით მუშაობისთვის ნაკლები მოტივაცია აქვს;
- საჭიროა პროფესორის სასწავლო კლასებში სტუდენტთა რაოდენობის გავალისწინება; დატვირთვაში უნდა აისახოს სტუდენტების რაოდენობა (შესაბამისად: კონსულტაციაზე, კოლოქვიუმზე, საგამოცდო ნაშრომის გასწორებაზე დახარჯული დრო);
- აუცილებელი მიმართულების ხელმძღვანელის სამუშაოს ასახვა დატვირთვაში;
- იმ შემთხვევაში თუ პროფესორს არ ყოფნის სალექციო დატვირთვები, არ უნდა ხდებოდეს “საგნების გაბერვის” ხარჯზე მისი სრული დატვირთვის უზრუნველყოფა -

ეს აზიანებს სწავლების ხარისხს., მიზანშეწონილია პროფესორის დატვირთვა იმ სემესტრში აისახოს სამეცნიერო, ან ადმინისტრაციულ საქმიანობაში ჩართულობით.

- პროფესორის დატვირთვის სქემა უნდა იყოს დაბალანსებული და მასში გათვალისწინებული უნდა იყოს ევროპული უნივერსიტეტების გამოცდილება. დატვირთვის სქემაში მხოლოდ სასწავლო ან მხოლოდ კვლევითი კომპონენტის პრიორიტეტი არის დაუშვებელი. პროფესორი არც მხოლოდ მკვლევარია და არც მხოლოდ მასწავლებელი. ის არის მკვლევარი, რომელიც ასწავლის და იმავდროულად მონაწილეობს საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში (კომისიები, საბჭოები, პროგრამების ხელმძღვანელობა და სხვ.). ამდენად, დატვირთვის იდეალური სქემაა: 40 % სწავლება + 40 % კვლევა + 20 % საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში მონაწილეობა. იმ შემთხვევაში, თუ რომელიმე პროფესორი ძალიან სერიოზულ კვლევებშია ჩართული და მას აქვს მაღალი ციტირების ინდექსი, მონაწილეობს ბევრ კვლევით პროექტში, მას შეიძლება დატვირთვის ოდნავ განსხვავებული სქემა შევთავაზოთ: 20 % სწავლება + 70 % კვლევა + 10 % საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში მონაწილეობა (თანაფარდობები შეიძლება იცვლებოდეს).

- მეტი ყურადღება უნდა მიექცეს პროფესორის ყოველდღიური საქმიანობისთვის უკეთესი პირობების შექმნას დატვირთვის სქემის შემუშავებისას, რასაც ხელს შეუწყობს გათვალისწინება იმისა, რომ პროფესორს შეიძლება უწევდეს ერთი კორპუსიდან მეორეში გადასვლა, აუცლებელია აუდიტორიების სასწავლო-ტექნიკურ აღჭურვილობაის გაუმჯობესება, ; შრომით სტრუქტურის გაუმჯობესება..

- ყველა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მთავარი მიზანია სწავლების ხარისხის გაუმჯობესება და სასწავლო პროცესის მაღალი სტანდარტებით ორგანიზება. ამ მიზნის მიღწევაში დატვირთვის სქემა ერთერთი მთავარი კომპონენტია და იგი უნდა პასუხობდეს საგანმანათლებლო დაწესებულების რეალურ მოთხოვნებს. დატვირთვის სქემაში არ უნდა იგულისხმებოდეს მხოლოდ სალექციო დატვირთვა და იგი უნდა იძლეოდეს პროფესიული განვითარების საშუალებას, რაც სამწუხაროდ ბევრ უმაღლეს დაწესებულებაში არ არის შესაბამისად ორგანიზებული. ასევე, კვლევების

წარმოება მნიშვნელოვანია მაღალი ხარისხის სასწავლო პროცესის ორგანიზებისთვის, რაც აუცილებლად უნდა იყოს გათვალისწინებული აკადემიური პერსონალის დატვირთვაში. მხოლოდ თანამედროვე სამეცნიერო კვლევებზე დაფუძნებულ სასწავლო პროგრამას შეუძლია მისცეს სტუდენტებს ხარისხიანი ცოდნა.

- დატვირთვის სქემის შემუშავებაში მონაწილეობას უნდა იღებდეს როგორც ადმინისტრაცია, ასევე აკადემიური პერსონალი;

- სასურველია ყოველკვირეული დატვირთვა გადანაწილდეს შემდეგნაირად: სრული პროფ. 4-6 სთ; ასოც. პროფ. 8-10 სთ; ასისტ. პროფ. 12-18 სთ;

- სასურველია გათვალისწინებული იქნეს თითოეული საგნის სპეციფიკა და ისე გადანაწილდეს დატვირთვა [კრედიტები];;

- აკადემიური პერსონალის სრული დატვირთვა წლის განმავლობაში თანაბარი უნდა იყოს;

- პროფესორის მიერ შესვენების გარეშე შეიძლება ჩატარდეს მხოლოდ 4 საათი სააუდიტორიო მეცადინეობა;

ღია კითხვებზე პასუხების შეჯამებული ანალიზის შედეგად შეიძლება ასეთი დასკვნების გამოტანა:

- აშკარაა, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემები, რომლებიც დღესდღეობით არსებობს საქართველოს უნივერსიტეტებში მოითხოვს განვითარებას და გაუმჯობესებას, რათა თავიდან იქნას აცილებული აკადემიური პერსონალის დემოტივაცია და და მოხდეს სწავლების ხარისხის გაუმჯობესების ხელშეწყობა;
- დატვირთვის სქემა უნდა პასუხობდეს საგანმანათლებლო დაწესებულების რეალურ მოთხოვნებს, მისიასა და მიზნებს.
- დატვირთვის სქემის შემუშავებისას მიზანშეწონილია გამოყენებული იყოს ე.წ. “ამომწურავი მიდგომა”, ანუ ეს სქემა უნდა აღწერდეს ყველა იმ საქმიანობას და მის კომპონენტებს, რაც მოითხოვება აკადემიური შტატის თითოეული წევრისგან და მოიცავს როგორც უნივერსიტეტის შიდა, ისე უნივერსიტეტის მიზნებისთვის უნივერსიტეტის გარეთ საქმიანობას. აკადემიური პერსონალის თითოეული

წარმომადგენლის დატვირთვის სქემის შედგენისას გათვალისწინებული უნდა იყოს ამ სხვადასხვა საქმიანობისა და კომპონენტების თანაბარზომიერება და ბალანსი;. ბალანსის მიღწევისთვის მიზანშეწონილია გამოყენებული იყოს ევროპული უნივერსიტეტების გამოცდილება ამ მიმართულებით, მაგალითად ძირითად საქმიანობებს შორის დატვირთვის განაწილებისას დაცული იყოს ასეთი პროპორცია: 40 % სწავლება + 40 % კვლევა + 20 % ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა;

- თავად სასწავლო დატვირთვაში არ უნდა იგულისხმებოდეს მხოლოდ სალექციო-სააუდიტორიო დატვირთვა, არამედ სააუდიტორიო საათისთვის მომზადების დროც, ასევე სტუდენტთა შეფასების მოთხოვნები, სტუდენტთა კონსულტირება;
- აკადემიური პერსონალის თითოეული წარმომადგენლის დატვირთვის სქემის შედგენისას გათვალისწინებული უნდა იყოს საგნის სპეციფიკა, ჯგუფებში სტუდენტთა რაოდენობა
- აკადემიური პერსონალის დატვირთვის შემადგენელი ყველა კომპონენტის გამოსახვა შესაძლებელი უნდა იყოს თვლადი ერთეულებით;
- დატვირთვის სქემა უნდა იძლეოდეს აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების საშუალებას;
- დატვირთვის სქემის შემუშავება უნდა ხდებოდეს გამჭვირვალედ, ადმინისტრაციისა და დაწესებულების შტატის ურთიერთთანამშრომლობით. ეს სქემა უნდა უზრუნველყოფდეს აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განაწილების მოქნილობას, რათა შესაძლებელი იყოს მისი თითოეული წევრის საქმიანობის მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევა. რეგულარულად უნდა ხდებოდეს დატვირთვის სქემის გადახედვა. აკადემიური პერსონალის თითოეული წარმომადგენლის დატვირთვის სქემის ნებისმიერი ცვლილება უნდა მოხდეს პერსონალური განხილვისა და შეთანხმების შედეგად. აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განაწილებისას გასათვალისწინებელია პროფესორის ყოველდღიური საქმიანობისთვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა, როგორცაა უმაღლესი



საგანმანათლებლო დაწესებულების სხვადასხვა კორპუსებს შორის გადაადგილების აუცილებლობა, საათების განაწილება დღის და საღამოს საათებზე, დასაშვებია პროფესორის მიერ შესვენების გარეშე ჩასატარებელი საათების მაქსიმალური დასაშვები რაოდენობა;

- დატვირთვის სქემაში უნდა იყოს მოცემული კვირეული მაქსიმალური შესაძლო დატვირთვა საკონტაქტო საათებზე და ის უნდა უახლოვდებოდეს და არ აღემატებოდეს ასეთ რეკომენდებულ სტანდარტს – სრული პროფესორი – 4-6, ასოცირებული – 8-14, ასისტენტ-პროფესორი – 12 -18 სთ კვირაში, რათა პროფესორებს დარჩეთ საკმარისი დრო სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობისა და პროფესიული განვითარებისთვის, ასევე საზოგადოებრივი საქმიანობისთვის;
- აკადემიური პერსონალის სრული დატვირთვა თანაბარი უნდა იყოს წლის განმავლობაში.

## **2.3 კვლევის მესამე ეტაპი - ინტერვიუები ტენიურებული პროფესორის სტატუსის მნიშვნელობის შესწავლის მიზნით.**

### **2.3.1 კვლევის ზოგადი აღწერა**

როგორც აღინიშნა, აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობაზე და დატვირთვის სქემების პრობლემებზე მსჯელობა არ იქნება სრული, თუ არ შევისწავლით აკადემურ პერსონალთან საუნივერსიტეტო ურთიერთობის ისეთ ფორმას, როგორც არის ტენუარის სისტემა, მით უმეტეს, რომ ეს სისტემა თვისობრივად ახალი კონცეფციაა საქართველოს განათლების სისტემისთვის. გამომდინარე აქედან, კვლევის მიზანი იყო მიზნობრივად შერჩეული, საკითხის ღრმად მცოდნე და საკითხით დაინტერესებული პროფესიონალების გამოკითხვა ტენუარის სისტემის მნიშვნელობის შესახებ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და აკადემიური პერსონალისთვის, რათა შესაბამისი ლიტერატურის შესწავლისა და გამოკითხვის შედეგების შეფასებისა და ანალიზის

აფუძველზე ამ საკითხთან დაკავშირებითაც შემუშავებულიყო შესაბამისი რეკომენდაციები;

### 2.3.2 კვლევის დიზაინი და მეთოდი

საკითხის შესწავლისთვის გამოყენებული იყო ჩაღრმავებული ინტერვიუს მეთოდი. მოხდა რესპოდენტების მიზნობრივი შერჩევა და სადისკუსიო გეგმის შედგენა. რესპოდენტებად შერჩეულები იყვნენ განათლებისა და მეცნიერების რეფორმის კონცეფციის თანაავტორები გია დვალი და ზაალ კოკაია, რომელთა მიერ აღნიშნული კონცეფციით შემოთავაზებული იყო პროფესორთათვის ტენუარის სტატუსის მინიჭების სისტემის შემოღება საქართველოს უმაღლეს განათლებაში.

შედგა სადისკუსიო გეგმა, რომელიც მოიცავდა პრეინტერვიუს, რომლის დროსაც ინტერვიუერს მიეცა ინფორმაცია ინტერვიუს მიზნის შესახებ და უშუალოდ ინტერვიუსგან, რომლის დროსაც რესპოდენტებისთვის შესასწავლი საკითხის ირგვლივ დასმული იყო ღია კითხვები. ინტერვიუებმა ჩატარდა 2014 წელს.

### 2.3.3. ინტერვიუ

*ინტერვიუ ნიუ-იორკის და მიუნხენის ლუდვიგ-მაქსიმილიანის უნივერსიტეტების პროფესორთან თეორიულ ფიზიკაში, გიორგი დვალთან:*

კითხვა: ბატონო გია, თუ შეიძლება გაგვიზიარეთ თქვენი მოსაზრებები ტენუირებული პროფესორის სტატუსის არსებობის შესახებ. პირველ რიგში რაში მდგომარეობს ამ სტატუსის არსი?

პასუხი: ტენუარი, როგორც ტერმინი, აშშ-ს საგანმანათლებლო სისტემიდან შემოვიდა და დამკვიდრდა სხვა ქვეყნების განათლების სისტემაში, თუმცა ტენუარის პრინციპზე აგებული ურთიერთობები უნივერსიტეტების პროფესორებთან, მცირედ დივერსიფიცირებული სახით, მსოფლიოს ყველა განვითარებულ ქვეყანაშია დამკვიდრებული.

რაში მდგომარეობს ტენუარის შინაარსი:

იდეა არის ის, რომ მაღალი მოთხოვნის სტანდარტებზე დაფუძნებული, ობიექტური, წინასწარ დადგენილი და გამჭვირვალე, მრავალეტაპიანი შეფასებისა და შერჩევის სისტემის მეშვეობით მოხდეს უნივერსიტეტების მიერ აკადემიური პერსონალისთვის ტენუირებულის სტატუსის მინიჭება, შემდგომში კი - ამ სტატუსის მქონე პროფესორებისთვის მაქსიმალურად ხელისშემწყობი პირობების უზრუნველყოფა მათ მიერ სწავლებისა და კვლევის წარმატებით განსახორციელებლად.

კითხვა: რაში მდგომარეობს შერჩევის ეს წესი, რა ეტაპებისგან შედგება იგი?

პასუხი: ახალგაზრდა მეცნიერმა რამდენიმე ეტაპი უნდა გაიაროს, სანამ ტენუირებული პროფესორის სტატუსზე გააკეთებს განაცხადს. პირველ რიგში მან უნდა მოიპოვოს დოქტორის ხარისხი, რისთვისაც, მაგალითად აშშ-ში მას საშუალოდ 5 წელი დასჭირდება. ამის შემდეგ არის პოსტდოქტორანტურის ეტაპი. როგორც წესი პოსტდოქტორანტურის გავლა ხდება სხვა უნივერსიტეტებში, არა იქ სადაც ახალგაზრდა მეცნიერმა დოქტორის ხარისხი მოიპოვა, მეტწილად კი - სხვა ქვეყნების უნივერსიტეტებში და კვლევით ცენტრებში. მას შემდეგ რაც მეცნიერი ორ პოსტდოქტორანტურას დაასრულებს, ანუ ჯამში დოქტორის ხარისხის მოპოვებიდან მინიმუმ 4-5 წლის შემდეგ, მას უკვე შეუძლია გააგზავნოს სხვადასხვა უნივერსიტეტებში მოთხოვნა დამწყები პროფესორის (junior professor) სტატუსის მოპოვების მიზნით. ეს ფაქტიურად იგივეა რაც ე.წ. ტენუარის გზაზე მყოფის, ანუ (tenure track) სტატუსი. ამ სტატუსის მოპოვებიდან მესამე წელს სპეციალური კომისიის მიერ ხდება ტენუარის გზაზე მყოფი პროფესორის მდგომარეობის შესწავლა, თუ რამდენი გრანტი მოიპოვა მაძიებელმა, როგორია მისი კვლევის ხარისხი, გამოქვეყნებების დონე, ჯილდოები და სხვა. ტენუარის სტატუსზე შერჩევა კი ხდება მაძიებლობის, ანუ (tenure track) – ის მოპოვებიდან მე-5 მე-6 წელს. შესარჩევ 3-კაციან კომიტეტში შედიან მხოლოდ მოცემული დარგის ტენუირებული პროფესორები. აღსანიშნავია, რომ ევროპის ქვეყნებში, მაგალითად გერმანიაში,

ტენუარის პოზიციისთვის შემრჩევ კომპიტეტში აუცილებლად არის სტუდენტთა წარმომადგენელი. აშშ-ში სტუდენტი არ შედის ამ კომიტეტში, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ შერჩევისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში არ ხდება სტუდენტთა მოსაზრებების გათვალისწინება. როგორც ვხედავთ ტენუირებული პროფესორის სტატუსის მოსაპოვებლად, საუკეთესო შემთხვევაში უნივერსიტეტის დამთავრებიდან სულ ცოტა 15-16 წელია საჭირო.

კითხვა: რა განსხვავებაა აშშ-სა და ევროპული უნივერსიტეტებში არსებულ ტენუარის სტატუსებს შორის?

პასუხი: გერმანიის უმაღლესი განათლების სისტემაში ასევე არსებობს ტენუირებული პროფესორის პოზიცია, მართალია შერჩევის პროცედურები და პრობაციის ვადები მცირედ განსხვავდება აშშ-ს სისტემისგან, მაგრამ ტენუარის არსი ზუსტად იგივეა. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ადრე გერმანიაში არ არსებობდა ტენუირების გზაზე მდგომი ე.წ. "tenure-track" პოზიცია, თუმცა ახლა ეს პოზიციაც უკვე არსებობს. გერმანიაში პროფესორის რანგები ასე აღინიშნება: W1, W2, W3. W1 - ასისტენტ-პროფესორის სტატუსს შეესაბამება, W2- ასოცირებულს, ხოლო W3 - სრულს. W2 და W3 ტენუირებული პოზიციებია, ამავე დროს ვინაიდან გერმანიაში აკადემიური პერსონალი ასევე საჯარო მოხელეა, W3 სტატუსის პროფესორი ამავე დროს მაღალი რანგის საჯარო მოხელედ ითვლება.

რაც შეეხება ინგლისურენოვანი ქვეყნების უმაღლესი განათლების სისტემებს, აქაც არის მუდმივი პოზიციები, თუმცა ეს არ გამოიხატება ტერმინით ტენუარი. აქ პროფესორის რანგების სახელწოდებაც განსხვავებულია - ლექტორი, რიდერი, პროფესორი. თუმცა აქაც იგეგმება ცვლილებები ტენუირებულის სტატუსის შემოღების სასარგებლოდ.

კითხვა: როგორ არის განაწილებული ტენუირებული პროფესორის დატვირთვა, რა პირობები აქვს მას შექმნილი იმისათვის, რომ თანაბრად იყოს ჩართული როგორც სასწავლო, ისე კვლევით და ადმინისტრაციულ საქმიანობაში?

პასუხი: ტენუირებული პროფესორის ვალდებულებაა ჩართული იყოს სასწავლო საქმიანობაში, აუცილებლად აწარმოოს სასწავლო-სააუდიტორიო და არასააუდიტორიო საქმიანობა. ამასთან, თუკი უნივერსიტეტი გადაწყვეტს, რომ პროფესორი კონკრეტული პერიოდის განმავლობაში მნიშვნელოვანი კვლევით არის დაკავებული, შესაძლებელია ამ პერიოდში, გამონაკლისის სახით პროფესორი გათავისუფლდეს სასწავლო-სააუდიტორიო საქმიანობისგან. ამავე დროს ტენუირებული პროფესორები წარმოადგენენ უნივერსიტეტის თვითმმართველ ბირთვს, რომლებიც აქტიურად მონაწილეობენ ადმინისტრაციულ საქმიანობაში და ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებაში რაც უნივერსიტეტის სასწავლო-კვლევით საქმიანობას შეეხება.

ტენუირებულის სტატუსი არ აძლევს პროფესორს მოდუნების საშუალებას, იგი მუდმივად არის ჩართული კვლევის პროცესში. ტენუირებულ პროფესორს უნივერსიტეტი უხდის ხელფასს მისი ხარისხისა და კვალიფიკაციის მიხედვით, მაგრამ თუ პროფესორს აქვს გრანტი, მას შეუძლია ხელფასის 1/3 დაიმატოს ამ გრანტიდან, ანუ თუ გრანტი არ აქვს პროფესორს, მას არ აქვს ეს ხელფასის 1/3.

ტენუარის სისტემის შემოღება რეალური წინსვლის მექანიზმი იქნება საქართველოს უნივერსიტეტებისთვის. ამასთან აღსანიშნავია, რომ ამ სისტემაზე გადასვლა სრულიად არ დააზარალებს არსებულ აკადემიურ პერსონალს, რადგან ახალ სისტემაზე გადასვლა არავითარ შემთხვევაში არ უნდა მოხდეს მათი აკადემიური კარიერის რისკის ფასად. პირიქით, ახალმა სისტემამ სტაბილურობა უნდა მოუტანოს ყველას, ამ სისტემაზე გადასვლის პრინციპი არის არა არსებული კადრების გაცხრილვა, არამედ მათი საქმიანობის სტაბილურობის გაზრდა, მათ შორის საუკეთესოების დაწინაურება და წარმატებული კადრების გარედან მოზიდვა. აღსანიშნავია, რომ არც აშშ-ს უნივერსიტეტების პროფესორთა კორპუსი შედგება მხოლოდ ტენუირებული პროფესორებისგან, არიან ასევე მოწვეული პროფესორები, მოწვეული მკვლევარები, კლინიკური და ე.წ. adjunct პროფესორები, რომელთაც სხვადასხვა სახის კონტრაქტები

აქვთ და მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ უნივერსიტეტის სწავლებისა და კვლევის პროცესში.

რაც შეეხება პროფესორის ანაზღაურების მოცულობას, იგი მთლიანად დამოკიდებულია მის მიღწევებზე და დამსახურებაზე, ანუ არსებობს ე.წ. დამსახურების შეფასების (merit review) სისტემა, რომლითაც ხდება თითოეული პროფესორის ყოველი წლის “მონაგარის” აღწერა, რაც გამოიყენება მათი ანაზღაურების მოცულობის გამომთვლისთვის.

კითხვა: რა უპირატესობას იძლევა ტენუარის სტატუსის არსებობა როგორც მთლიანად უნივერსიტეტის, ასევე მისი ცალკეული და პროფესორისთვის.

პასუხი: ტენუარის სტატუსი ეს არ არის მხოლოდ ე.წ. მუდმივი კონტრაქტი, ის კონტრაქტზე მაღლა დგას, ვინაიდან სრულიად განსაკუთრებულ პირობებს ქმნის პროფესორისთვის რათა ამ უკანასკნელმა სრულად გამოიყენოს თავისი შესაძლებლობები უნივერსიტეტის სასარგებლოდ ასევე, მიაღწიოს შესაძლო მაქსიმუმს პროფესიული განვითარების კუთხით.

ახსნათ რაში მდგომარეობს ეს განსაკუთრებული პირობები: პროფესორები, რომელთაც ასეთი მკაცრი, გარე რეფერირებაზე დაფუძნებული შერჩევის ეტაპები გაიარეს და ე.წ. ტენუარების გზაზე მდგომი “tenure track” პროფესორები გახდნენ, ძალიან მნიშვნელოვანი კადრი ხდებიან უნივერსიტეტისთვის. მათ სთავაზობენ შესაბამის სოციალურ პირობებს, რაშიც შესაბამისი ანაზღაურების გარდა იგულისხმება სკოლა, ბაღი ბავშვებისთვის, მაქსიმალურად მოსახერხებელი საცხოვრებელი და სხვა პირობები. გარდა ამისა, განსაკუთრებით უნდა გაესვას ხაზი, რომ სანამ ეს პროფესორები თავის საკუთარ გრანტს მოიპოვებენ, მათ უნივერსიტეტების მიერ ეძლევათ ე.წ. სასტარტო (start-up) გრანტი რითაც თავიდანვე ექმნებათ ყველა პირობა, რომ დაიწყოთ საკუთარი კვლევა. კერძოდ ამ გრანტით მათ შეუძლიათ აიყვანონ დოქტორანტები (PHD სტუდენტები), საჭიროების შემთხვევაში შეიძინონ ლაბორატორიული აღჭურვილობა და სხვა. ეს გრანტი სხვადასხვაა იმის მიხედვით, ექსპერიმენტული კვლევა სჭირდება პროფესორს თუ თეორიული, რა საჭიროებებია ამისთვის. “tenure track” პროფესორები

იღებენ მონაწილეობას უნივერსიტეტის მიერ მიღებულ ყველა გადაწყვეტილებაში, მათ მხოლოდ რანგის მინიჭების გადაწყვეტილებაში არ შეუძლიათ მიიღონ მონაწილეობა მანამ, სანამ ტენუარის სტატუსს არ მოიპოვებენ.

რაც შეეხება უნივერსიტეტისთვის ტენუარის სტატუსის მნიშვნელობას, ამ სტატუსის მეშვეობით, რომელსაც შესაბამისი შერჩევის წესი და გამოსაცდელი ვადა ახლავს, უნივერსიტეტი ახერხებს მსოფლიო მასშტაბის საუკეთესო პროფესორების მოზიდვას და მათი სასწავლო და სამეცნიერო პოტენციალის მაქსიმალურად სრულად გამოყენებას, ვინაიდან ტენუარის სისტემა უზრუნველყოფს, რომ პროფესორ-მასწავლებელი იყოს თავისუფალი შემოქმედი პიროვნება, რომელიც მოტივირებულია ჰქონდეს მაღალი აკადემიური ხარისხი. მართალია ტენუირებული და ტენუარის გზაზე მყოფი პროფესორები შეადგენენ აკადემიური პერსონალის მხოლოდ ერთ ნაწილს, მაგრამ ეს არის პროფესორთა კორპუსის ყველაზე წარჩინებული ნაწილი, რომელიც ქმნის მთელი აკადემიური სისტემის სტაბილურობის და ეფექტიანობის გარანტიას. ის, რომ საქართველოს უნივერსიტეტებს არ აქვთ ტენუარის სისტემა, ნაკლებად მიმზიდველს ხდის პროფესორის პოზიციას ძლიერი და საერთაშორისო მასშტაბით კონკურენტუნარიანი ახალგაზრდა კადრებისთვის, ამავე დროს არ აძლევს უნივერსიტეტს უკვე არსებული, შერჩეული პროფესორების პროფესიული თვისებებისა და რეალური აკადემიური ხარისხის შემოწმების საშუალებას.

*ინტერვიუ ლუნდის უნივერსიტეტის კლინიკური მეცნიერებების კათედრის პროფესორთან ექსპერიმენტულ სამედიცინო კვლევებში, ღეროვანი უჯრედების ცენტრის დირექტორთან ზაალ კოკაიასთან.*

კითხვა: ბატონო ზაზა, რას გვეტყვით ტენუარის სტატუსის შემოღების მნიშვნელობაზე საქართველოს უნივერსიტეტებში.

პასუხი: ეს საკითხი საკმაოდ ვრცლად მიმოვიხილეთ განათლებისა და მეცნიერების რეფორმის კონცეფციაში. უნივერსიტეტის მთავარი საზრუნავი უნდა იყოს მაღალი ხარისხის პროფესორ-მასწავლებლების მოზიდვა და მათი

შენარჩუნება, სათანადო აკადემიური და მატერიალური პირობების შექმნის გზით, რის საუკეთესო და აპრობირებული გზაც არის ტენურიებული პროფესორის სტატუსის არსებობა. ტენუარი ეს თვისებრივად ღრმა კონცეფციაა და უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის და სტაბილურობის საყრდენია.

ტენურიებულ პოზიციაზე პროფესორის აყვანა განსაკუთრებულ შემთხვევებში შეიძლება მოხდეს როგორც პირდაპირ, როდესაც ეჭვგარეშეა მოცემული პროფესორის პროფესიული და პედაგოგიური ხარისხის და დამსახურების შესაბამისობა ასეთ სტატუსთან და ეს დადასტურებულია შესაბამისი წესით. თუმცა როგორც წესი, ტენურიებულის სტატუსის მინიჭება ხდება გარკვეული საცდელი ვადის შემდეგ, ასეთ შემთხვევაში თავდაპირველი პოზიცია ეს არის ე.წ გზა ტენუარისკენ (tenure-track), როგორც წესი, ასეთი საწყისი პოზიცია არის ასისტენტ - პროფესორის დონეზე. როგორც პირდაპირ ტენურიებული, ასევე ტენუარის გზაზე მყოფი პროფესორის პოზიციის მინიჭება განსაკუთრებულად ფრთხილი და კრიტიკული შერჩევის შედეგად ხდება. კანდიდატების შერჩევას აწარმოებს ამისთვის სპეციალურად შექმნილი მიუკერძოებელი კომიტეტი, რომელიც კანდიდატების შეფასებაში ეყრდნობა როგორც საკუთარ ექსპერტიზას, ასევე გარეშე რეფერირების სისტემას.

კითხვა: როგორ მუშაობს აღნიშნული სისტემა შვედეთში?

პასუხი: შვედეთში ასოცირებული პროფესორის, რომელსაც ლექტორი ეწოდება, და პროფესორის პოზიციები მუდმივი პოზიციებია, შვედეთის უნივერსიტეტებში ასევე არსებობს კონტრაქტით აყვანილი აკადემიური პერსონალი, რომელსაც არ აქვს პროფესორის სტატუსი.

მას შემდეგ, რაც აკადემიური პერსონალი აღწევს რაღაც დონეს, რომელიც უნივერსიტეტისთვის დამაკმაყოფილებელია, ხდება მისი შეფასება ზემოთ აღნიშნული სტატუსების, ანუ უკვე მუდმივი პოზიციის მინიჭების მიზნით. შერჩევის პროცედურა ისეთივე ფრთხილი, გამჭვირვალე და მკაცრია, როგორც აშშ-ს უნივერსიტეტებში, იქმნება შესაბამისი კომიტეტი, გამოიყენება გარე რეფერირების



პრინციპი, თავდაპირველად დგება 10-კაციანი პირველადი სია, რომლიდანაც შემდეგ ხდება 1 ან 2 საუკეთესოს შერჩევა. რეალურად ამ დროს ირჩევა ისეთი კადრი, რომელსაც გავლილი აქვს პოსტდოქტორანტურა, არის უკვე კარიერის შუა გზაზე. შერჩევის შესაბამისი წესის გამოყენება და ინტერვიუ, რომელიც აუცილებლად ტარდება, პრაქტიკულად გარანტიაა იმისა, რომ მუდმივ პოზიციაზე შერჩეული ახალი კადრი ნაყოფიერი მკვლევარი იქნება.

უნდა აღინიშნოს, ასევე, შვედური სისტემის ერთი განმასხვავებელი მახასიათებელი - აქ არ არის ე.წ. ტენუარის გზის (tenure-track) პოზიცია, რაც რეალურად პრობლემებს წარმოქმნის. ფაქტიურად ახალგაზრდა კადრს როცა ვიღებთ, მათ თავიდანვე ვერ ვპირდებით რომ ექნებათ მუდმივი პოზიცია, უბრალოდ ვეუბნებით, რომ 5 წლის შემდეგ გამოცხადდება მუდმივი პოზიცია და მათ შეეძლებათ კონკურსში მონაწილეობის მიღება და ამ პოზიციის მოპოვება. მართალია ხშირ შემთხვევაში ეს ასეც ხდება, მაგრამ სრული გარანტია ამისა თავიდანვე არ არის. შედეგად კი ვიღებთ იმას, რომ ახალგაზრდები ნაკლები მოტივაციით მოდიან იქ სადაც ტენუარის გზას არ სთავაზობენ, ტენუარის პოზიციის მოტივაცია და მიმზიდველობა იმდენად დიდია, რომ შეიძლება ახალგაზრდა მეცნიერმა გაცილებით ნაკლები დონის უნივერსიტეტში არჩიოს მუშაობის დაწყება, იმიტომ რომ იქ ტენუარის გზის (tenure-track) პოზიციას შესთავაზებენ.

კითხვა: რა უპირატესობებს და ვალდებულებებს აძლევს მუდმივი პოზიცია პროფესორს შვედეთში?

პასუხი: მუდმივი პოზიციის მქონე პროფესორს ხელფასის 70% გარანტირებული აქვს, ხოლო დანარჩენი 30% პროფესორმა სასწავლო და სხვა აქტივობების მეშვეობით უნდა გამოიმუშავოს, მაგალითად კვლევითი ცენტრის დირექტორობით, ან სასწავლო გრანტიდან. რა თქმა უნდა არავინ კმაყოფილდება მხოლოდ 70%-ით და ყველა ცდილობს მოიპოვოს გრანტები, ჩართული იყოს სასწავლო აქტივობებში, ასე რომ მუდმივი პოზიცია სულაც არ ნიშნავს, იმას რომ

(როგორც საქართველოში ტენუარის სისტემის ზოგიერთი კრიტიკოსი აღნიშნავს), პროფესორი არ ცდილობს პროფესიულ განვითარებას, კვალიფიკაციის ამაღლებას. მუდმივი სტატუსი პროფესორს არ აძლევს მოდუნების საშუალებას. მას უწევს ყოველწლიური აპლიკაციის გაკეთება, რათა მაგალითად ფაკულტეტმა გადაუხადოს ლაბორატორიის რენტა, თანხა თანამშრომლების ასაყვანად. ამ თანხის გამოყოფა და მისი რაოდენობა დამოკიდებულია პროფესორის აქტივობებზე და მისი სამეცნიერო კვლევების დონეზე. ასე რომ, მიუხედავად პროფესორების მუდმივი კონტრაქტებისა, კვლევაში კონკურენცია ყოველთვის არის.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ პროფესორებისთვის შვედეთში ყოველწლიურად ხდება ხელფასის მომატება, ვინაიდან ითვლება, რომ ინფლაციის ფაქტორი უნდა იქნას გათვალისწინებული. მოცემულ წელს რომელ უნივერსიტეტში რამდენი პროცენტით გაიზრდება ხელფასები ამას განათლებისა და კვლევის სამინისტრო წყვეტს.

#### **2.3.4 ინტერვიუების შედეგების ანალიზი**

როგორც ინტერვიუებიდან ჩანს, დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში ტენუარი ან მუდმივი პროფესორის სტატუსი აპრობირებული გზაა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაესებულებებში საუკეთესო სამეცნიერო კადრის მოზიდვისთვის და აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდისათვის. საუნივერსიტეტო მოწყობის ეს სისტემა დიდი ხანია მოწინავე მსოფლიო სტანდარტია. იგი მაქსიმალურად უწყობს ხელს აკადემიური პერსონალის მოტივაციის გაზრდას მუდმივად იზრუნოს პროფესიულ სრულყოფაზე, ასევე საკუთარი უნივერსიტეტის წარმატებაზე. აღნიშნული სისტემა ხელს უწყობს, ასევე, აკადემიური პერსონალის დატვირთვისა და ანაზღაურების მაქსიმალურად ობიექტური სამართლიანი, დამსახურებაზე დაფუძნებული მექანიზმების ფუნქციონირებას.

## 2.4 კვლევის მეოთხე ეტაპი: თეორიული მასალის შეპირისპირება კვლევის პრაქტიკულ შედეგებთან;

ნაშრომის ფარგლებში შესწავლილი თეორიული მასალის ანალიზის საფუძველზე ვხედავთ, რომ უმაღლესი განათლების სექტორის მოწყობის ფართოდ აღიარებული სამივე მოდელის (ჰუმბოლდტის, ნაპოლეონის, ანგლო-ამერიკული), უპირატესად კი “ჰუმბოლდტისა” და “ნაპოლეონის მოდელის” მიმდევარ ქვეყნებში (რომელთა კომბინაციასაც უფრო მეტად უახლოვდება საქართველოს მოდელი), სახელმწიფო გარკვეულ პასუხისმგებლობას იღებს აკადემიური პერსონალის სამსახურში აყვანისა და მასთან შრომითი ურთიერთობების მოწესრიგებაზე, თუმცა, დატვირთვის სქემის შემუშავების საკითხის რეგულირების საკანონმდებლო რესურსი ყველგან საკმაოდ შეზღუდულია. რაც შეეხება საქართველოს, ჩვენთან აკადემიური პერსონალის საქმიანობასთან დაკავშირებული პრაქტიკულად ყველა საკითხის რეგულირება მთლიანად უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების პრეროგატივაა და სახელმწიფოს პასუხისმგებლობა ამ მიმართულებით შედარებით უმნიშვნელოა.

ამავე დროს, ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის ყველა წინა ეტაპის შედეგების ანალიზიდან აშკარად იკვეთება, რომ საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში აკადემიური პერსონალის საქმიანობის რეგულირების დღეს არსებული მექანიზმები სერიოზულ დახვეწას და გაუმჯობესებას საჭიროებს. კერძოდ, დატვირთვის მოქმედი სქემები აჩენს აკადემიური პერსონალის დემოტივაციის, მისი საქმიანობის ნაკლები ეფექტიანობის, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სწავლებისა და კვლევის კომპონენტების დაუბალანსებობის რისკს. გარდა ამისა, ჩვენთან არ ფუნქციონირებს დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში მოქმედი აკადემიური პერსონალის სამსახურში აყვანისა და მასთან შრომითი ურთიერთობის რეგულირებისა და აკადემიური თავისუფლების უზრუნველყოფის ისეთი ფართოდ გავრცელებული და აღიარებული მექანიზმი, როგორცაა აკადემიური პერსონალის ტენუირება ან უვადო

კონტრაქტები. ეს ყველაფერი ერთობლიობაში ჩვენს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სწავლა-სწავლების არასათანადო ხარისხის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინაპირობას ქმნის. გამომდინარე აქედან, მიზანშეწონილია საქართველოში შემოღებულ იქნას აკადემიური პერსონალის სამსახურში აყვანისა და მისი დატვირთვის სახელმწიფო რეგულირების უფრო კონკრეტული ძირითადი/სახელმძღვანელო პრინციპებს, რომლებსაც დაეყრდნობიან უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები დატვირთვის განაწილების ჩარჩონორმატივების შემუშავებისას და რომლებიც უზრუნველყოფს როგორც კვალიფიციური აკადემიური პერსონალის მოზიდვას უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, ასევე - აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ეფექტიანი და სამართლიანი სქემების შემუშავებას.

გამოვლენილი პრობლემების გადაჭრისა და ზემოთ აღნიშნული სახელმძღვანელო პრინციპების დასადგენად განვახორციელებთ შესწავლილი თეორიული მასალის ანალიზის შედეგების შეპირისპირება საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ჩატარებული კვლევის შედეგებთან, რამაც საშუალება მოგვცა მოგვეხდინა კვლევაზე დაფუძნებული სამეცნიერო ლიტერატურისა და მოწინავე უცხოური უნივერსიტეტების საუკეთესო პრაქტიკის ნიმუშების მისადაგება საქართველოში არსებულ რეალურ სიტუაციასთან.

შესწავლილი ლიტერატურის ანალიზისა და ჩატარებული კვლევის შედეგების შეპირისპირების შედეგად იკვეთება შემდეგი: მიუხედავად იმისა, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემების შემუშავება საკმაოდ კომპლექსური საქმიანობაა და პრაქტიკაში მისი შემუშავების მრავალი არაერთგვაროვანი მიდგომა გვხვდება, არსებობს ძირითადი პრინციპები, რომლებიც ყველა ამ მიდგომას უნდა ედოს საფუძვლად. შეპირისპირების შედეგად გამოიკვეთა, ასევე, ის ძირითადი პრინციპები, რომელთა გათვალისწინება რეკომენდებულია საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.

თეორიული მასალის შესწავლისა და კვლევის პრაქტიკული შედეგების შეპირისპირება გვიჩვენებს, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის შემუშავებისა და მასთან ხელშეკრულების გაფორმებისას, პირველ რიგში აუცილებელია უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას შემუშავებული ჰქონდეს აკადემიური პერსონალის დატვირთვის მარეგულირებელი დოკუმენტი. აღნიშნული დოკუმენტის შემუშავება უნდა ხდებოდეს გამჭვირვალედ, აკადემიური პერსონალისა და ადმინისტრაციის ურთიერთთანამშრომლობით და მასში აღწერილი უნდა იყოს ის ძირითადი პრინციპები და მეთოდები, რის საფუძველზეც არის შემუშავებული მოცემული დოკუმენტი.

შესწავლილი ლიტერატურის და განხორციელებული კვლევის შედეგების ანალიზიდან გამოვლინდა, ასევე, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის მარეგულირებელი დოკუმენტისა და შესაბამისი დატვირთვის სქემის შემუშავება ზოგადად საკვანძო და პრობლემურ ამოცანას წარმოადგენს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მენეჯერებისთვის, ვინაიდან როგორც ადრეც აღინიშნა, სულ რამდენიმე პროფესია შეიძლება იყოს ისეთი მრავალკომპონენტური და კომპლექსური, როგორც არის აკადემიური პერსონალის საქმიანობა. კერძოდ, საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვა შედგება 3 ძირითადი საქმიანობისგან: სწავლება, კვლევა, ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა (მომსახურება), რომლებიც თავის მხრივ საკმაოდ ბევრ კომპონენტს და ქვეკომპონენტს მოიცავს, აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავებისას უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ამ კომპლექსურობის და მრავალკომპონენტურობის გათვალისწინება აუცილებელია. განზოგადებული დასკვნა, რაც შეიძლება ცალსახად გამოტანილ იქნას ლიტერატურის მიმოხილვისა და კვლევის შედეგების შეპირისპირების საფუძველზე ასეთია: ვინაიდან ყველა საქმიანობა, რასაც პროფესორი ახორციელებს უნივერსიტეტის სასარგებლოდ მნიშვნელოვანია, ამ საქმიანობებიდან არცერთის განხორციელების მოტივაცია არ უნდა იყოს ხელოვნურად შემცირებული არასწორი

დატვირთვის სქემის შედეგად. მაშასადამე, შეიძლება ითქვას, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სამართლიანი და ეფექტიანი განაწილებისთვის საჭიროა გამოყენებული იყოს ე.წ. “ამომწურავი” მიდგომა, რომელშიც გათვალისწინებულია აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ყველა კომპონენტი.

აღსანიშნავია რომ, როგორც კვლევის პირველის ეტაპის შედეგად ვნახეთ, საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ნაწილის მიერ წარმოდგენილ დატვირთვის სქემებში არის მცდელობა დატვირთვის გაზომვის “ამომწურავი” მიდგომის გამოყენებისა, როცა დატვირთვის ყველა კომპონენტი, რაც მნიშვნელოვნად მიიჩნია დაწესებულებამ, ასახულია დატვირთვის სქემაში შესაბამისი საათობრივი ნორმებით. ეს თავის მხრივ კარგი პრაქტიკის ნიმუშად შეიძლება იქნას მიჩნეული, თუმცა ამის პარალელურად, კვლევის შედეგად იკვეთება სხვადასხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ ამ საათობრივი ნორმების ძალიან განსხვავებული დიაპაზონის გამოყენება, რაც მიუთითებს, რომ არასაკონტაქტო საათების რაოდენობრივ, თვლად ერთეულებში გამოსახვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მენეჯერებისთვის საკმაოდ რთულ ამოცანას წარმოადგენს. კვლევის მეორე ეტაპის - აკადემიური პერსონალის ანკეტირების შედეგებიდან ასევე იკვეთება, რომ აკადემიური პერსონალი მხარს უჭერს დატვირთვი სქემის შემუშავებისთვის ზემოაღნიშნული ე.წ. “ამომწურავი” მიდგომის გამოყენებას, მაგრამ ამავე დროს ისიც აშკარაა, რომ ადმინისტრაციის წარმომადგენლების მოსაზრებით არასააუდიტორიო საათების თვლად ერთეულებში გადაყვანა და დატვირთვის სქემაში ასახვა საკმაოდ რთულია, ვინაიდან ზოგადად ამ სახის ინტელექტუალური შრომის გაზომვა შესაბამის მეთოდებს და კრიტერიუმებს საჭიროებს. გამომდინარე აქედან, ვფიქრობთ მიზანშეწონილია აკადემიური პერსონალის სამსახურში აყვანისა და მისი დატვირთვის სარეკომენდაციო ჩარჩო-სქემაში ასახული იყოს, ასევე, აკადემიური დატვირთვის შემადგენელი საქმიანობებისა და მათი სხვადასხვა კომპონენტების თვლადი ერთეულებით გაზომვის სარეკომენდაციო მეთოდები. ამ მეთოდების

შემუშავებისთვის საჭიროა გავიზიაროთ საუკეთესო უცხოური კვლევების შედეგები და შესწავლილი საუკეთესო პრაქტიკის სხვა მაგალითები - კერძოდ, აკადემიური დატვირთვის სხვადასხვა კომპონენტების თვლადი ერთეულებით გაზომვის ის გზები და საშუალებები, რომლებიც შემოთავაზებულია სხვადასხვა ლიტერატურულ წყაროებში, ასევე თავად უცხოური უნივერსიტეტების მიერ. როგორც შესწავლილი თეორიული მასალის ანალიზი გვიჩვენებს, დატვირთვის ყველა კომპონენტის თვლად ერთეულებში გამოსახვისთვის სხვადასხვა მეთოდი გამოიყენება, ერთ-ერთია - აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ძალიან დეტალური გაზომვის მცდელობა, რაც გამოიხატება ზოგიერთი უცხოური უნივერსიტეტის მიერ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის გასაზომად სპეციალური კომპიუტერული პროგრამების შემუშავებაში. თუმცა, როგორც ამავე მასალის ანალიზი გვიჩვენებს, ესეც საკმაოდ პრობლემატურია, ვინაიდან აკადემიური პერსონალის მრავალფეროვანი და მრავალკომპონენტური საქმიანობის ყველა ცალკეული დეტალის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი კრიტერიუმებით გაზომვა ძალიან რთულია. ამავე დროს, ლიტერატურულ მასალების ანალიზისა და ჩატარებული კვლევის წინა ეტაპების შედეგებიდან აშკარაა, რომ მართო საკონტაქტო საათებით ოპერირებაც უდავოს არასწორია. პროფესორის მრავალკომპონენტური საქმიანობის ცალკეული კომპონენტების გამოკვეთა, გაზომვა და დატვირთვის სქემაში ასახვა აუცილებელია, რადგან ეს ხელს უწყობს უფრო სამართლიანი სქემების შემუშავებას და აკადემიური პერსონალის კმაყოფილების ზრდას. უნდა იქნას მოძებნილი „ოქროს შუალედი“ რათა აკადემიური პერსონალის დატვირთვა იყოს სამართლიანი, სწავლების ხარისხის გაზრდაზე ორიენტირებული, ასახავდეს მის მიერ განხორციელებულ ყველა საქმიანობას, იყოს ზომიერად დეტალიზებული.

კვლევის შედეგებისა და თეორიული მასალის ანალიზის შედეგად შეგვიძლია კიდევ ერთი დასკვნის გაკეთება – ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტი, რასაც დატვირთვის ამსახავი დოკუმენტი უნდა მოიცავდეს, ეს არის სხვადასხვა აკადემიური თანამდებობის აკადემიური პერსონალისთვის დროის რეკომენდებული

პროცენტული გადანაწილების განსაზღვრა 3 ძირითად საქმიანობაზე (სწავლება, კვლევა, მომსახურება). კვლევის შედეგების ანალიზმა გვაჩვენა, რომ საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებიდან მხოლოდ 2 დაწესებულების მიერ წარმოდგენილ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ამსახველ ნორმატიულ დოკუმენტში იყო ასახული გარკვეული, დადგენილი სტანდარტი აკადემიური პერსონალის 3 ძირითად საქმიანობას შორის დატვირთვის პროცენტული განაწილებისთვის, რაც ასევე შეიძლება ადგილობრივი კარგი პრაქტიკის ნიმუშად განვიხილოთ;

კიდევ რა პრობლემები გამოავლინა საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი დატვირთვის სქემების ჩვენ მიერ ჩატარებულმა კვლევამ და ანალიზმა? საქართველოს სხვადასხვა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში დატვირთვის სქემების საკითხის ინტერპრეტაცია ზოგადად მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან (Kordzadze, 2013). ასე მაგალითად, კვლევის პირველმა ეტაპმა აჩვენა, რომ რიგ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში არ არსებობდა დატვირთვის არანაირი შიდასაუნივერსიტეტო რეგულაციები, ან ეს რეგულაციები შემოიფარგლებოდა მხოლოდ სავალდებულო საქმიანობების ჩამონათვალით, რაიმე სახის საათობრივი ნორმატივების გარეშე, ზოგიერთი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ დატვირთვის სქემაში საერთოდ არ იყო გათვალისწინებული პროფესორის დატვირთვის შემადგენელი სხვა კომპონენტები, გარდა საკონტაქტო საათებისა, მაშინ როცა სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ დეტალურად იყო გაწერილი ამ კომპონენტზე დატვირთვის საათობრივი განაწილება. თავის მხრივ, სხვადასხვა კომპონენტებზე დატვირთვის საათობრივი განაწილების დიაპაზონიც ძალიან დიდია. უფრო მეტიც, თავად საკონტაქტო - სააუდიტორიო დატვირთვის მინიმალური საათობრივი ქვედა და/ან მაქსიმალური ზედა ზღვარიც ზოგჯერ არ იყო დადგენილი. ამასთან ვნახეთ შემთხვევები, როცა პროფესორის კვირეული საათობრივი დატვირთვა მკვეთრად შეუსაბამოა კვლევის საფუძველზე



დადგენილ სამუშაო კვირული დატვირთვის მონაცემებთან - სრული პროფესორი 4-6 საათი, ასოცირებული- 8-14 საათი, ასისტენტ-პროფესორი- 10-18 საათი. ზოგიერთ წარმოდგენილ სქემებში აკადემიური პერსონალის „გაბერილი“ საკონტაქტო დატვირთვის რაოდენობა, ზოგჯერ წელიწადში 600-660 საათამდე, ერთის მხრივ მიუთითებს, რომ დატვირთვა ხელოვნურად არის გაზრდილი, სავარაუდოდ ანაზღაურების გამომუშავების მიზნით, მეორეს მხრივ საკონტაქტო საათებზე ასეთი დატვირთვა პრაქტიკულად გამორიცხავს ამ პერსონალის მიერ სწავლების შესაბამისი არასააუდიტორიო საქმიანობის სათანადოდ შესრულებას, სამეცნიერო-კვლევით მუშაობაში ჩართვას და პროფესიული განვითარებისთვის ზრუნვას, (შესაბამისად – თავად სასწავლო-სააუდიტორიო საქმიანობს ხარისხიც ეჭვქვეშ დგება), მით უმეტეს, რომ ხშირად საქმიანობის ეს ჩამოთვლილი კომპონენტები არ არის დატვირთვის სქემებში აღწერილი და თუ არის კიდევ, მათ არ ენიჭება მნიშვნელობა ანაზღაურების დაანგარიშებისას. ერთ-ერთი მექანიზმი, რომელიც შეიძლება მოიძებნოს ანაზღაურების გამომუშავების მიზნით საკონტაქტო საათებზე დატვირთვის ხელოვნურად გაზრდის თავიდან ასაცილებლად და სწავლების ხარისხის უზრუნველსაყოფად, მიზანშეწონილია “დამსახურების გაზომვის” სისტემის შემოღება პროფესორის ანაზღაურების განსაზღვრისთვის, რომლის სარეკომენდაციო ვარიანტი ვნახეთ ერთ-ერთი წამყვანი უნივერსიტეტის მიერ შემოთავაზებულ ვერსიაში.

კვლევის პირველი ეტაპის შედეგად ასევე გამოვლინდა, რომ დატვირთვის განაწილების ნორმატივების დადგენისას პრაქტიკულად არ ხდება ფაკულტეტებს შორის განსხვავების და იშვიათად ხდება ჯგუფში სტუდენტთა რაოდენობის გათვალისწინება.

კვლევის პირველი ეტაპის შედეგად გამოვლენილი რეალური სურათის ბუნებრივი შედეგია კვლევის მეორე ეტაპზე - ანკეტირების შედეგად გამოვლენილი აკადემიური პერსონალის უკმაყოფილება დატვირთვის სქემებით. გამოიკვეთა ამ უკმაყოფილების გამომწვევი რიგი მიზეზები. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ

სწავლება აკადემიური პერსონალის ყველაზე მნიშვნელოვან საქმიანობად არის მიჩნეული როგორც ადმინისტრაციის, ასევე თავად აკადემიური პერსონალის მოსაზრებით, აკადემიური პერსონალს მიაჩნია, რომ არსებული სქემებით გათვალისწინებული დატვირთვები, კერძოდ – განსაკუთრებით დიდი აქცენტი სწავლებაზე, კონკრეტულად კი საკონტაქტო საათებზე, არ აძლევს მას საშუალებას სათანადო დრო დაუთმოს საქმიანობის სხვა კომპონენტების წარმატებულ შესრულებასა და პროფესიულ ზრდას. კვლევის საფუძველზე განსაკუთრებით გამოიკვეთა დამწყები პროფესორების – ასისტენტ - პროფესორების უკმაყოფილება, როგორც მათ მიაჩნიათ, დატვირთვის არსებული არასამართლიანი განაწილებით სხვადასხვა აკადემიური თანამდებობის მქონე აკადემიურ პერსონალს შორის. აკადემიური თანამდებობა, ერთის მხრივ, რა თქმა უნდა მნიშვნელოვანი და ანგარიშგასაწევი ფაქტორია და მას უნდა ჰქონდეს თავისი „წონა“ ამ სქემებში, თუმცა მეორეს მხრივ, გასათვალისწინებელია სხვა ფაქტორიც: აკადემიური თანამდებობის არმქონე, ან ნაკლები თანამდებობის მქონე აკადემიური პერსონალი, როგორცაა ასისტენტ-პროფესორები, ხშირად გაცილებით დატვირთულნი არიან სასწავლო საქმიანობით - ამას ავალდებულებს მათ არსებული დატვირთვის სქემები. გარდა ამისა, თითოეული სასწავლო საათისთვის ამ პერსონალს, როგორც წესი, შედარებით დაბალი ანაზღაურება ერგება. შესაბამისად, აკადემიური პერსონალის ამ ნაწილისთვის, რომელიც მუდმივად, ზოგჯერ დღეში 6-8 საათი სასწავლო საქმიანობით არის დატვირთული, საკმაოდ რთული ამოცანაა გამონახოს დრო სამეცნიერო მუშაობისა და პროფესიული განვითარებისთვის, რის გარეშეც, მეორე მხრივ, ვერ მოიპოვებს უფრო მაღალ აკადემიურ თანამდებობას. გამოდის რომ გარკვეულწილად არსებობს ერთგვარი „ჩაკეტილი წრე“, გამოსავალი საიდანაც აუცილებლად მოსაძებნია. თუმცა სამართლიანობა მოითხოვს აქვე აღინიშნოს, რომ სასწავლო საქმიანობაში აქტიური ჩართულობა თავის მხრივ თეორიულ და პრაქტიკულ ვარჯიშსაც ნიშნავს, რაც სწორედაც ემსახურება ასისტენტ- პროფესორის ინტელექტუალურ ზრდას და პროფესიულ განვითარებას, თუმცა კარგი

მენეჯმენტისა და გონივრულად გათვლილი დატვირთვების გარეშე ასისტენტ-პროფესორის ინტელექტუალური რესურსის გამოყენება და მისი კარიერული წინსვლა ვერ იქნება უზრუნველყოფილი. ერთ-ერთი გამოსავალი ასევე შეიძლება იყოს ლიტერატურულ მასალაში შესწავლილი ნიმუში, როდესაც დამწყები (კონკრეტულ მაგალითში - არატენუირებული) აკადემიური პერსონალისთვის უნივერსიტეტი შეიმუშავებს დატვირთვის სპეციალურ პაკეტს, რომელიც ხელს უწყობს მას პროფესიულ განვითარებაში.

ზემოაღნიშნული “ოქროს შუაღედის” მოსაძებნად ლიტერატურისა და უცხოური უნივერსიტეტების პრაქტიკული ნიმუშების შესწავლისა და ანალიზის საფუძველზე ასეთი საშუალებები შეიძლება იქნას შეთავაზებული:

პირველ რიგში უნდა დადგინდეს ყველა აკადემიური თანამდებობის აკადემიური პერსონალის ჯამური წლიური საათობრივი დატვირთვა. ლიტერატურის ანალიზისა და საქართველოს უნივერსიტეტებში მოქმედი დატვირთვის სქემების საუკეთესო პრაქტიკის საფუძველზე დიდ უნივერსიტეტებში ეს დატვირთვა შეიძლება ავიღოთ მაქსიმუმ 1600 საათის მოცულობის. კვლევისა და შესწავლილი თეორიული მასალის საფუძველზე, როგორც ზემოთაც აღვნიშნეთ, ასევე რეკომენდებულია წინასწარ განისაზღვროს სხვადასხვა ძირითად საქმიანობების პროცენტული გონივრული წილი ამ ჯამურ დატვირთვაში აკადემიური თანამდებობების მიხედვით (მაგალითად სრული პროფესორისთვის 40% სწავლება, 40% - კვლევა, 20% მომსახურება, თუმცა სასწავლო უნივერსიტეტებისა და კოლეჯებისთვის ეს პროპორცია შეიძლება განსხვავებული იყოს და იცვლებოდეს სწავლების კომპონენტის სასარგებლოდ). ასევე, იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ ისეთი არაადეკვატურად დიდი მოცულობის საკონტაქტო დატვირთვა, რაც ჩვენი კვლევის შედეგად გამოვლინდა, ან პირიქით – თავიდან ავიცილოთ საკონტაქტო საათების სრულიად უგულვებლყოფის შემთხვევები (გამონაკლისი უნდა იყოს დროებითი და უნდა ახლდეს შესაბამისი დასაბუთება), აუცილებელია განისაზღვროს საკონტაქტო-სააუდიტორიო დატვირთვის საშუალო

კვირეული რეკომენდებული ნორმა ყველა აკადემიური თანამდებობის პერსონალისთვის - ანუ ცხრილით გათვალისწინებული სააუდიტორიო-საკონტაქტო საათების კვირეული მინიმალური და მაქსიმალური რაოდენობა, რომელიც უნდა უახლოვდებოდეს შემდეგ სტანდარტს: სრული პროფესორი 4-10, ასოცირებული 8-12, ასისტენტ-პროფესორი- 10-18 საათი. ამით ერთის მხრივ პროფესორებს შესაძლებლობა მიეცემათ ყოველკვირეულად მეტი დრო დაუთმონ საქმიანობის სხვა კომპონენტებს და პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვას, მეორეს მხრივ - თავიდან ავიცილებთ პროფესორის ისეთ ჯამურ კვირეულ დატვირთვას, რომელიც ბევრად აღემატება შრომის კოდექსით დასაშვებ ნორმას - 40 საათს კვირაში. ეს ჯამური კვირეული დატვირთვა წლის განმავლობაში ერთნაირი უნდა იყოს და არ აღემატებოდეს 40 საათს კვირაში. მიზანშეწონილია, ასევე, საკონტაქტო-სააუდიტორიო საათების რაოდენობისა და ამ საათების მომზადებისათვის დახარჯული დროის შეფარდების საშუალო სტანდარტის შემოღებაც, ეს სტანდარტი პირობითად შეიძლება იყოს დაახლოებით ასეთი: 1 საკონტაქტო საათი /1,2 საათი მოსამზადებელი დრო. ასეთი შეფარდების შეთავაზება ეყრდნობა ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევისა და უცხოურ უნივერსიტეტებში გამოყენებული პრაქტიკის ნიმუშებს, სადაც ეს შეფარდება მეტწილად 1/1-დან 1/1,5 შუალედში მერყეობს. ამ პროპორციის შესაბამისად თუ დავთვლით, მაგალითად სრული პროფესორის საშუალო კვირეულ დატვირთვას, მივიღებთ: 8,8-22..2 საათ ჯამურ სასწავლო დატვირთვას კვირაში, სტანდარტული 40-საათიანი სამუშაო კვირის პირობებში ეს საათობრივი ნორმატივი გულისხმობს, რომ სრული პროფესორის სასწავლო დატვირთვა ჯამური დატვირთვის 20-40% შუალედში მერყეობს.

ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ რაც შეეხება დატვირთვის დროის დეტალურად საათობრივად დაანგარიშებას სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობის შემადგენელ ცალკეულ კომპონენტებზე: გრანტის დაწერაზე, თეორიული მასალის დამუშავებაზე, სამეცნიერო ნაშრომების მომზადება/რეცენზირებაზე, კონფერენციებში

მონაწილეობაზე და ა.შ. ერთიანი მოსახერხებელი უნიფიცირებული ფორმულა, რომელშიც აკადემიური პერსონალის დატვირთვის გამოთვლისას ეს კომპონენტები სრულად იქნებოდა გათვალისწინებული, ლიტერატურის ანალიზისა და კვლევის საფუძველზე არ გამოვლინდა. მეორე მხრივ, კვლევის მეორე ეტაპის-ანკეტირების საფუძველზე აშკარად გამოიკვეთა, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემებით უკმაყოფილების განმაპირობებელი ერთ-ერთი ყველაზე მთავარი ფაქტორი სწორედაც მათ მიერ უნივერსიტეტის სასარგებლოდ გაწეული სასწავლო, საზოგადოებრივი და ადმინისტრაციული საქმიანობის სხვადასხვა კონკრეტული მნიშვნელოვანი ცალკეული კომპონენტების შესრულებისთვის დახარჯული დროისა და ასევე სასწავლო ჯგუფებში სტუდენტთა რაოდენობის (მეტი სტუდენტი ხომ მეტ დახარჯულ დროსა და დატვირთვას ნიშნავს) დატვირთვის სქემებში არასათანადო ასახვაა. აქედან გამომდინარე, მიზანშეწონილია, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის შეთავაზებული იყოს გამოიყენონ სხვა დამხმარე მექანიზმებიც, რათა დატვირთვის სქემებში ზემოთ მოყვანილი ფაქტორების გათვალისწინებაც იყოს უზრუნველყოფილი. საქართველოს უნივერსიტეტებში არსებული გამოცდილებაზე დაყრდნობით, აკადემიური პერსონალის ძირითად საქმიანობებზე დატვირთვის უფრო დეტალური აღწერისა და დატვირთვის სქემაში ჯგუფებში სტუდენტთა რაოდენობისა და ფაკულტეტის სპეციფიკის გათვალისწინებისთვის ყველაზე რელევენტურ მეთოდად შეიძლება მივიჩნიოთ ჩვენ მიერ განხილულ “თსუ აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაციის” ჯგუფის მიერ წარმოდგენილი ანგარიშში შემოთავაზებული მეთოდი, რომელიც ეყრდნობა იუნესკოს შესაბამის რეკომენდაციებს და რომლის თანახმადაც მიზანშეწონილია შემოღებულ იქნას გაზომვადი კრიტერიუმები აკადემიური პერსონალის მიერ განხორციელებული საქმიანობის აღწერა-შეფასებისთვის, შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით - საგანი, ლექციის კატეგორია, სტუდენტთა რაოდენობა, კონკრეტული საგნის სწავლებისთვის საჭირო საქმიანობის სხვა კომპონენტები (გამოცდა, საშინაო დავალება, კლასში გატარებული საათები, საოფისე

საათები და ა.შ.) და გვთავაზობს ასევე ფორმულას, რომელიც დატვირთვის სქემაში და სტუდენტთა რაოდენობის ფაქტორის გათვალისწინებას მოიცავს (თსუ, 2014). ამ ფორმულას ასეთი სახე აქვს: ლექციის თითოეული კატეგორიის სწავლებისთვის დახარჯული დრო (სულ) = ფინალური × სტუდენტი × ჯგუფი + საშინაო დავალება × სტუდენტი × ჯგუფი + კონსულტაცია × კლასში (სთ) × კვირა + მომზადება × კლასში (სთ) × კვირა + კლასში (სთ) × კვირა × ჯგუფი.

როგორც შესწავლილი თეორიული მასალიდან ვნახეთ, ზოგიერთი უცხოური უნივერსიტეტის ცდილობს აკადემიური პერსონალის ძირითადი საქმიანობების ყველა ცალკეულ კომპონენტსა და ქვეკომპონენტებზე გამოთვალოს დატვირთვა, რისთვისაც ძალიან დეტალური კალკულაციის მეთოდებიც აქვს შემოთავაზებული, როგორცაა სხვადასხვა კომპიუტერული პროგრამების ან excel-ის ცრილების გამოყენება. კალკულაციის ასეთი მეთოდების დანერგვა ჩვენს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში შედარებით პრობლემური ჩანს ამ ეტაპზე. ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემაში ყველა ისეთი ფაქტორის გათვალისწინებისთვის, როგორცაა საქმიანობის ყველა ცალკეულ კონკრეტულ კომპონენტებსა და ქვეკომპონენტებზე დროის განაწილების გამოთვლა და ამავე დროს ჯგუფებში სტუდენტთა რაოდენობის გათვალისწინება, შესაძლოა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის შეთავაზებული იყოს დატვირთვის განაწილების ისეთი მეთოდი, როგორცაა დატვირთვის კრედიტებით დაანგარიშება. ეს მეთოდი, როგორც ვნახეთ, წარმატებით გამოიყენება ბევრ უცხოურ უნივერსიტეტში და სავარაუდოდ უფრო მარტივად გასაგები და ლოგიკური იქნება საქართველოს უნივერსიტეტებისთვის, ვინაიდან სტუდენტთა დატვირთვის კრედიტებით გაანგარიშება 2007 წლიდან უკვე წარმატებით გამოიყენება საქართველოს ყველა ყველა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში. რეალურად შესაძლებელია აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სამივე ძირითადი მიმართულება: სწავლება, ანუ სააუდიტორიო დატვირთვა; ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა; სამეცნიერო-

კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა, ასევე მათი შემადგენელი კომპონენტები, გამოსახოს მათ შესრულებაზე დახარჯული დროით და მოხდეს ამ დროის კონვერტირება შესაბამის კრედიტებად. კონვერტირების წესი უნდა ითვალისწინებდეს ფაკულტეტის/საგნის სპეციფიკასაც. სწავლებაში ანუ სააუდიტორიო დატვირთვაში გაერთიანდება არა მარტო პირდაპირი სასწავლო დატვირთვისთვის განსაზღვრულ დრო, ანუ უშუალოდ საკონტაქტო საათების რაოდენობა, არამედ მას დაემატება არაპირდაპირი სასწავლო დატვირთვისთვის განსაზღვრული დრო, როგორცაა ლექციების, პრაქტიკუმების მომზადება; სილაბუსის მომზადება/განახლება; კონსულტაციების ჩატარება;; პრაქტიკის ხელმძღვანელობა; ტესტების, საგამოცდო საკითხების, სიტუაციური ამოცანებისა შედგენა; საბაკალავრო, სამაგისტრო, სადოქტორო ნაშრომის ხელმძღვანელობა. ასევე შეიძლება კრედიტებით იყოს გამოხატული საზოგადოებრივი დატვირთვა და სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობა. კრედიტების ასეთი გამოყენების პრაქტიკული მაგალითებიც არსებობს. კერძოდ, დოქტორანტურის საფეხურის დასრულებისთვის აუცილებელი 180 კრედიტიდან ნაწილი მოიცავს სადოქტორო ნაშრომის მომზადებას და დაცვას. ასევე კრედიტებით ფასდება დოქტორანტის მიერ კოლოკვიუმის მომზადება ან რეცენზიის დაწერა. ასეთივე პრაქტიკა შეიძლება გავრცელდეს პროფესორის მიერ განხორციელებული სხვადასხვა ინტელექტუალური საქმიანობის მიმართაც, რომლებიც ასევე შეიძლება გაიზომოს დახარჯული საათების რაოდენობით და შესაბამისად კრედიტებით. ამასთან კრედიტის მოცულობის დათვლისას უნდა იქნას გათვალისწინებული იმ სტუდენტთა რაოდენობა, რომლებთანაც ესა თუ ის პროფესორი ჯგუფში თუ ინდივიდუალური მეცადინეობისას მუშაობს. უფრო მეტი სტუდენტი ჯგუფში ხომ უფრო მეტ დახარჯულ დროს ნიშნავს შეფასებაზე, ტესტების მომზადებაზე, ნაშრომის გასწორებაზე, კონსულტაციაზე. ასეთი გათვლების წარმოება და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება არამარტო მიზანშეწონილია, არამედ - სრულიად მიღწევადია. აქედან გამომდინარე, შესაძლებელია დატვირთვის გამოანგარიშების

კიდევ ერთი ასეთი ვარიანტი იქნას შეთავაზებული: თითოეული 5-კრედიტიანი კურსის ჩატარება უდრის პროფესორის წლიური დატვირთვის 20 %-ს. ასეთ პროპორციას ვიღებთ შემდეგი გამოთვლების საფუძველზე: 5-კრედიტიანი კურსის ჩატარება მოითხოვს კვირაში 4 საკონტაქტო - სააუდიტორიო საათს, შესაბამისად - დაახლოებით 4,8 საათს მათი მომზადებისთვის. თუ ვიანგარიშებთ, რომ თითოეული სააუდიტორიო საათი დაახლოებით 50 წუთს გრძელდება, ეს დატვირთვა კვირაში დაახლოებით 7,5-8 საათია. 37-40-საათიანი სამუშაო კვირის შემთხვევაში, ეს დატვირთვა კვირეული დატვირთვის 20 %-ს შეადგენს. გამოდის, რომ ერთი 5-კრედიტიანი სასწავლო კურსის წაყვანა ნიშნავს აკადემიური პერსონალის დატვირთვაში სასწავლო კომპონენტისთვის 20%-ის დათმობას.

ზემოაღნიშნულის გარდა, როგორც შესწავლილი ლიტერატურის ანალიზისა და კვლევის შედეგების შეპირისპირება გვიჩვენებს, აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემა უნდა უზრუნველყოფდეს აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განაწილების მოქნილობას, თითოეული პროფესორის საქმიანობის მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევას. რეგულარულად უნდა ხდებოდეს დატვირთვის სქემის გადახედვა, რათა გათვალისწინებული იყოს აკადემიური პერსონალის ყოველდღიური საქმიანობისთვის სათანადო პირობების შექმნა, როგორცაა დროის დანახარჯი ერთი კორპუსიდან მეორეში გადასვლის საჭიროების გამო, ჯგუფების ზომა, ზედიზედ შესვენების გარეშე ჩატარებული საათების გონივრული რაოდენობა, გაზრდილი დატვირთვები გამოცდების პერიოდში, კონსულტაციებისთვის დროისა და აუდიტორიის საჭიროების და ა.შ.

კიდევ ერთი დასკვნა, რაც თეორიული მასალისა და კვლევის შედეგების შეპირისპირების შედეგად შეიძლება გამოვიტანოთ ასეთია: აკადემიური პერსონალის ანაზღაურების განსაზღვრისას საჭიროა რიგი სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინება - მიზანშეწონილი არ არის მხოლოდ ერთ ან ორ ფაქტორზე კონცენტრირება. ამ ფაქტორების განსაზღვრისას კი საჭიროა ფრთხილი და გონივრული ტაქტიკისა და ეფექტური მექანიზმის შერჩევა. როგორც ზემოთაც



აღნიშნეთ, შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას ე.წ. დამსახურების გაზომვის მეთოდი, რომლის მიხედვითაც ხდება პროფესორის დამსახურების შეფასება (ყოველწლიურად ან რამდენიმე წელიწადში ერთხელ) და რომელიც შემდგომში აისახება პროფესორის ხელფასზე სახელფასო დანამატის სახით, რაც ხელს შეუწყობს აკადემიური პერსონალის პროფესიულ განვითარებას და მოტივაციის ამაღლებას. თუმცა აუცილებელია დამსახურების შეფასების გამჭვირვალე და სამართლიანი პროცედურებისა და კრიტერიუმების ძალიან ფრთხილი და გონივრული შერჩევა.

კვლევისა და თეორიული მასალის ანალიზის შეპირისპირების საფუძველზე გარდა ზემოაღნიშნული დასკვნებისა დატვირთვის სქემების შემუშავებასთან დაკავშირებით, შესაძლებელია კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი დასკვნა იქნას გამოტანილი, რომელიც აკადემიური პერსონალის სამსახურში აყვანისა და მასთან შრომითი ურთიერთობების რეგულირების მექანიზმებთან არის დაკავშირებული. ეს არის დასკვნა საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ტენუირებული აკადემიური პერსონალის პოზიციების შემოდების საჭიროებასთან დაკავშირებით.

როგორც ვნახეთ, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების უდიდესი ნაწილი როგორც ევროპაში, ისე ამერიკის შეერთებულ შტატებში, არა მარტო შესაძლებლად, არამედ აუცილებლობად მიიჩნევს მიანიჭოს თავის პროფესორებს ტენუირებულის სტატუსი, რაც ამ პროფესორებს ამ დაწესებულებაში შეუზღუდავი ვადით მუშაობის გარანტიას აძლევს. ერთ-ერთი ყველაზე დიდი უპირატესობა, რასაც პროფესორისთვის ტენუირებულის სტატუსის მინიჭება იძლევა, ეს არის აკადემიური თავისუფლების გარანტია, ანუ გარანტირებული შესაძლებლობა პროფესორისთვის იყოს თავისუფალი თავის კვლევით და სასწავლო საქმიანობაში, ისე, რომ არ ეშინოდეს ამის გამო სამუშაოს დაკარგვის. სხვა სიტყვებით – ტენუარი აძლევს პროფესორს საშუალებას იზრუნოს თავის სამეცნიერო და სასწავლო მიზნების მიღწევაზე, იმის მაგივრად, რომ იზრუნოს სამუშაოს შენარჩუნებაზე და

ამასთან იყოს უზრუნველყოფილი სათანადო მაღალი ანაზღაურებით. მეორე მხრივ, რამდენადაც ტენუარი საშუალებას აძლევს პროფესორს დაუპირისპირდეს საყოველთაოდ გავრცელებულ საზოგადოებრივ აზრს რეპრესიების შიშის გარეშე – ამით იგი ეხმარება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შეასრულოს თავისი ძირითადი ფუნქცია, ხელი შეუწყოს იდეების გაცვლას მეცნიერული ჭეშმარიტების ძიებაში. აქედან გამომდინარე, ტენუარის სისტემა ზრდის ამ დაწესებულებების კონკურენტუნარიანობას „ბაზარზე“, ვინაიდან ტენუარის გარეშე იკლებს მისი შესაძლებლობა მოიზიდოს განსაკუთრებული ტალანტის მქონე, ნიჭიერი პროფესორები, ეს უკანასკნელნი იმ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს მიანიჭებენ უპირატესობას, რომელსაც მათთვის ტენუარის სტატუსის შეთავაზება შეუძლია

ტენუირებული პროფესორის სტატუსის მინიჭების კიდევ ერთი უპირატესობა, რაც მნიშვნელოვანია როგორც თავად პროფესორის, ასევე – მისი დამქირავებელი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების, ეს არის ის, რომ პროფესორი, რომელსაც აქვს ტენუირებულის სტატუსი არ ეძებს უკეთეს სამსახურს უკეთესი ხელფასით - მანამ, სანამ პროფესორს აქვს კონკურენტუნარიანობის მაღალი ხარისხი თავის სფეროში, იგი არ ღელავს ყოველწლიური შემოწმებისა და ანგარიშების წერაზე, დაწინაურებისა თუ სამსახურის შენარჩუნებისთვის ბრძოლის მიზნით. ყოველივე ეს ნაკლებ სტრესებს უქმნის ტენუირებული პროფესორის ყოველდღიურ საქმიანობას და ზრდის მის მოტივაციას რათა მაქსიმალურად ნაყოფიერად იმუშაოს დამქირავებელ დაწესებულების საკეთილდღეოდ. ტენუარი ხელს უშლის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებდან შტატის დაუგეგმავ და გაუთვალისწინებელ „გადინებას“, რითაც განაპირობებს მეტ სტაბილურობას და საგანმანათლებლო პროგრამების უკეთეს ხარისხს. ამავე დროს ხელს უწყობს უნივერსიტეტში სწავლა-სწავლებისთვის უფრო ზნეობრივი და კოლეგიალური გარემოს შექმნას. ტენუარი ხელს უწყობს გამოცდილი

პროფესორების მხრიდან ახალგაზრდა/დამწყები აკადემიური პერსონალის მენტორობას.

აღნიშნული სისტემა ამავე დროს ხელს უწყობს, რათა აკადემიური თანამდებობების დაკავება კონკურენტუნარიან გარემოში მოხდეს, აკადემიურ პერსონალს მიეცეს შესაძლებლობა მაქსიმალურად ობიექტური და ღია კონკურსებით დაადასტუროს თავისი კვალიფიკაცია და მოიპოვოს აკადემიური თანამდებობა; ტენუარის სისტემა აკადემიურ პერსონალისთვის მისი დამსახურებების აღიარებისა და წახალისების ის ფორმაა, რაც მოტივაციას შეუქმნის მას სრულად გამოიყენოს საკუთარი შესაძლებლობები სტუდენტების და დამჭირავებელი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სასიკეთოდ.

ტენუირების სისტემის შემოღება ხელს შეუწყობს კვლევის შედეგად გამოვლენილი რიგი პრობლემების გადაჭრას, ვინაიდან ტენუარის სისტემა ქმნის პირობას რათა რათა აკადემიური პერსონალის დატვირთვისა და ანაზღაურების გამოთვლა ხდებოდეს უფრო სამართლიანად, მის დაანგარიშებას არა ე.წ. შენატანზე (input) დაფუძნებული ინდიკატორების მიხედვით, მაგალითად ისეთის როგორცაა დახარჯული დრო, არამედ იმ საქმიანობის შედეგის მიხედვით (output), რასაც ფაკულტეტი ან მთლიანად უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება იღებს კონკრეტული პროფესორისგან. ტენუარი ხელს შეუწყობს როგორც ახალგაზრდა და დამწყები, ასევე გამოცდილი აკადემიური პერსონალის პროფესიულ განვითარებას; კერძოდ, მიმდინარე საქმიანობის უკეთ განხორციელებას; კვლევითი უნარების გაუმჯობესებას; სწავლების უნარების გაუმჯობესებას; პერსონალური უნარების გაუმჯობესებას; დაწინაურებისთვის პირობების შექმნას. ტენუარი უზრუნველყოფს კვალიფიციური პროფესორების მოზიდვასა და შენარჩუნებას უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, თავიდან აცილებს ამ დაწესებულებების ადმინისტრაციას თითოეულ პროფესორთან ინდივიდუალური ყოველწლიური კონტრაქტის განახლების საჭიროებას, რაც, შესაბამისად, ზედმეტი დამაბულობის,

ექვიანობის, შიშისა და სტრესების, დამატებითი რესურსებისა და დროის ხარჯვის არიდების საშუალებას იძლევა.

## რეკომენდაციები

პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შედგენის პრობლემები კომპლექსური და მრავალმხრივია და მათი გადაჭრა ასეთივე კომპლექსურ მიდგომებს საჭიროებს, რაც უნდა მოიცავდეს შესაბამისი უკეთესი რეგულაციების უზრუნველყოფას ნაწილობრივ - საკანონმდებლო, ნაწილობრივ - შიდასაუნივერსიტეტო დონეზე. აქედან გამომდინარე, ნაშრომის საფუძველზე შემუშავებული რეკომენდაციებიც სხვადასხვა მიმართულებისაა და კომპლექსურია. ამასთან აღსანიშნავია, რომ ნებისმიერი ცვლილება თუ ახალი რეგულაცია აუცილებელია დაინერგოს როგორც თავად ამა თუ იმ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების შიგნით, ასევე, შესაბამისი საკანონმდებლო ცვლილების შემოღების შემთხვევაში - უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებს შორის კონსენსუსის მიღწევის საფუძველზე.

როგორც ზევითაც აღვნიშნეთ, მიუხედავად აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის შემუშავების მიმართ არსებული სხვადასხვა მრავალფეროვანი მიდგომებისა, იკვეთება ის ძირითადი პრინციპები, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია. აქედან გამომდინარე მიზანშეწონილია შემოღებულ იქნას აკადემიური პერსონალის სამსახურში აყვანისა და მისი დატვირთვის სახელმწიფო რეგულირების უფრო კონკრეტული, სახელმძღვანელო პრინციპები, რომლებსაც დაეყრდნობიან უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები დატვირთვის განაწილების ჩარჩო-ნორმატივების შემუშავებისას და რომლებიც უზრუნველყოფს როგორც კვალიფიციური აკადემიური პერსონალის მოზიდვას უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, ასევე - აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ეფექტიანი და სამართლიანი სქემების შემუშავებას. ეს პრინციპებია:

- უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს აკადემიური პერსონალის დატვირთვის მარეგულირებელი დოკუმენტი, რომელშიც აღწერილი იქნება დატვირთვის სქემა, მისი შემუშავების ძირითადი პრინციპები. სქემის შემუშავება უნდა ხდებოდეს გამჭვირვალედ, დაწესებულების შტატთან თანამშრომლობით. სასურველია შეიქმნას სპეციალური კომისია, რომელიც განიხილავს საჩივრებს, შეისწავლის უკმაყოფილების მიზეზებს, მათი აღმოფხვრის გზებს;
- რეგულარულად უნდა ხდებოდეს დატვირთვის სქემის გადახედვა, მისი მორგება ცალკეული პროფესორების ინდივიდუალურ საჭიროებებზე;
- დატვირთვის სქემაში გათვალისწინებული უნდა იყოს ყოველდღიური საქმიანობის უკეთ შესრულებისთვის აუცილებელი პირობების შექმნა, ზედიზედ ჩატარებული საათების გონივრული ოდენობა (მაგალითად, პროფესორის მიერ შესვენების გარეშე დასაშვებია ჩატარდეს მხოლოდ 4 საათი სააუდიტორიო მეცადინეობა, სასურველია, პროფესორი სემესტრში სამ 5-კრედიტიან კურსზე მეტს არ ატარებდეს), ასევე, ხარისხიანი მუშაობისთვის აუცილებელი სხვა პირობების გათვალისწინება, როგორცაა: უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების კორპუსებს შორის გადაადგილების აუცილებლობა, კურსის სპეციფიკა, შესაბამისი ტექნიკური აღჭურვილობისა და ინფრასტრუქტურის უზრუნველყოფა, სააუდიტორიო მეცადინეობების, ტუტორიუმებისა და ლაბორატორიული მეცადინეობების დროს კლასებში სტუდენტთა მაქსიმალურად გონივრული რაოდენობა (ამ რაოდენობის განსაზღვრისას გასათვალისწინებელია კონკრეტული პროგრამის პროფილი, საქმიანობის სახე);
- აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განაწილება უნდა მოხდეს 3 ძირითად საქმიანობაზე, ეს არის: სწავლება; ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა; სამეცნიერო - კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა;

- დატვირთვის სქემა უნდა ითვალისწინებდეს ძირითად საქმიანობებზე დატვირთვის პროცენტული საათობრივი განაწილების განსაზღვრას, რომელიც დაახლოებით ასეთი შეიძლება იყოს კვლევითი უნივერსიტეტების აკადემიური პერსონალისთვის: 40 %-ს სწავლებაზე, 40%-ს კვლევაზე და 20 % - ს საზოგადოებრივ და ადმინისტრაციულ საქმიანობაზე, ამასთან, ეს პროპორცია შედარებით განსხვავებული იქნება სხვადასხვა აკადემიური თანამდებობის მქონე აკადემიური პერსონალისთვის. ასევე, უნდა აღინიშნოს, რომ სასწავლო უნივერსიტეტებისთვის და კოლეჯებისთვისაც ეს პროპორცია განსხვავებულია და სწავლების კომპონენტის სასარგებლოდ იცვლება;
- დატვირთვის სქემის შემუშავებისას უნდა იქნას გამოყენებული ე.წ. “ამომწურავი მიდგომა”, რომლის დროსაც დატვირთვის სქემაში ასახულია აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ყველა წინასწარ დადგენილი სხვადასხვა კომპონენტი - ასეთი მიდგომა სხვა მიდგომებთან შედარებით მეტად შეესაბამება სამართლიანი განაწილების პრინციპებს;
- უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს პროფესორის სააუდიტორიო - საკონტაქტო საათების მინიმალური და მაქსიმალური დასაშვები კვირეული რაოდენობა, რაც ახლოს უნდა იყოს სტანდარტთან (სრული პროფესორი 4-10, ასოცირებული 8-12, ასისტენტ-პროფესორი- 10-18 საათი).
- დადგენილი უნდა იყოს სტანდარტი თითოეული საკონტაქტო საათისთვის მოსამზადებლად აუცილებელი დროისა- დაახლოებით 1/1.2;
- შესაძლებელია დამწყები აკადემიური პერსონალისთვის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის მიზნით შეთავაზებული იყოს დატვირთვის სპეციალური შეღავათიანი 3-წლიანი ფიქსირებული პაკეტი, რომელიც ითვალისწინებს ასევე კონკრეტულ მოთხოვნებს ამ პერიოდში;

- დატვირთვის სქემაში საჭიროა განსაზღვრული იყოს, ასევე, აკადემიური პერსონალის დატვირთვისთვის საათების მაქსიმალური წლიური ოდენობა, რაც დაახლოებით 1600 საათს უდრის წელიწადში;
- დატვირთვის სქემაში გათვალისწინებული უნდა იყოს, რომ აკადემიური პერსონალის მაქსიმალური ჯამური კვირეული დატვირთვა (ყველა საქმიანობაზე და მათ შემადგენელ ცალკეულ კომპონენტებზე) არ უნდა აღემატებოდეს საქართველოს შრომის კოდექსით დაშვებულ ნორმას - მაქსიმუმ 40 საათს კვირაში. სრულ შტატში მომუშავე პერსონალს, როგორც წესი, წლის განმავლობაში თანაბარი სრული დატვირთვა უნდა ჰქონდეს, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება სხვადასხვა კატეგორიის საქმიანობის სრული სპექტრი.
- ყოველივე ზემოაღნიშნულის საფუძველზე შეიძლება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის აკადემიური პერსონალის დატვირთვის გამოთვლის ქვემოთ მოცემული ზოგადი სარეკომენდაციო სქემის შეთავაზება (მასში ასახულია პროფესორის ძირითადი საქმიანობები და მათი კომპონენტებისა და ქვეკომპონენტების ის ჩამონათვალი, რაც კვლევის შედეგებისა და ლიტერატურის ანალიზის შეჯერების შედეგად მივიღეთ).

***დატვირთვის განაწილება პროფესორისთვის (სრული პროფესორისთვის):***

სწავლება, ანუ სააუდიტორიო დატვირთვა, - მაქსიმუმ 50%. მასში შედის:

- ა) პირდაპირი, ანუ ცხრილის შესაბამისი, დატვირთვის დრო - ლექციები, სემინარები. ცალკეული ლექტორისთვის შესაძლებელია იყოს კვირაში 4-10 საათის ფარგლებში, მაგრამ არ უნდა აღემატებოდეს 10 საათს კვირაში, ანუ 300 საათს წელიწადში;
- ბ) არაპირდაპირი, ანუ ცხრილისგარეშე, დატვირთვის დრო - რომელიც უშუალოდ უკავშირდება სასწავლო-სააუდიტორიო დატვირთვას - ლექცია-პრაქტიკუმებისთვის მომზადება, შეფასება, კონსულტირება, ახალი პროგრამების, მოდულების, კურსების

შემუშავება/განვითარება, აკადემიური (სამაგისტრო და სადოქტორო ნაშრომების) ხელმძღვანელობა; ზოგადად, ცხრილით გათვალისწინებული სააუდიტორიო საათების რაოდენობისა და უშუალოდ სააუდიტორიო საათების მომზადებისა და სტუდენტთა კონსულტირებისა და ხელმძღვანელობისთვის დახარჯული დროის რაოდენობის შეფარდება ასეთია: 1/1,2; ამ შეფარდების გამოთვლისთვის ასევე გამოვიყენეთ ჩვენ უნივერსიტეტებში გამოყენებული და უცხოური უნივერსიტეტების მიერ გამოყენებული პრაქტიკა, რაც ნაშრომის წინა თავებშია მოყვანილი და 1/1-დან 1/1,5 შუალედში მერყეობს. შესაბამისად, პირდაპირი - ცხრილის შესაბამისი 300 საათი - დატვირთვის შემთხვევაში ეს დრო იქნება  $300 \times 1,2 = 360$  საათი წელიწადში;

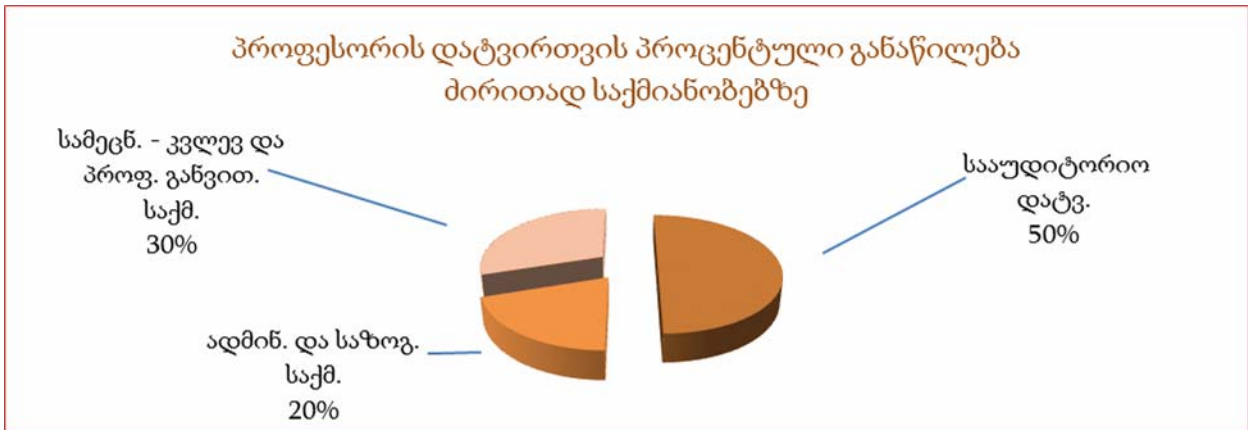
გ) სწავლების შესაბამისი ადმინისტრაციული საქმიანობის განხორციელებისთვის აუცილებელი დატვირთვა - ეს არის სასწავლო საათებისა და ცხრილების განაწილება, ჩათვლებისა და გამოცდების ჩატარება, პროგრამის ხელმძღვანელობა, საგამოცდო კომისიებში მონაწილეობა და ა.შ. ეს დრო შეადგენს - 140 საათს დაახლოებით, ანუ 3,5 კვირას წელიწადში;

ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა - 20 %.

მასში შედის: საუნივერსიტეტო, ადმინისტრაციული საქმიანობა, რომელიც უშუალოდ არ უკავშირდება სწავლებას, საუნივერსიტეტო ან საფაკულტეტო კომისიის (კოლეგიის წევრობა), საპროფესოროს მდივნობა, საუნივერსიტეტო კონფერენციებისა და ღია კარის დღეების ორგანიზება. ასევე ამ საქმიანობაში შედის უნივერსიტეტის გარეთ სამეცნიერო/პროფესიული ინტერესის სფეროს/პროგრამის შესაბამისი საქმიანობები, პროფესიული თვითგანვითარების ხელშემწყობი სხვა ღონისძიებები, უნივერსიტეტის გარეთ საზოგადოებრივი საქმიანობა - ჯამში ეს დრო შეადგენს დაახლოებით 320 საათს, ანუ დაახლოებით 8,5 კვირას წელიწადში; სამეცნიერო - კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა - მინიმუმ 30 %. ეს დრო მოიცავს: პუბლიკაციების, მონოგრაფიების, სახელმძღვანელოების შემუშავება-რედაქტირებასა და რეცენზირებას, საგრანტო



პროექტების მომზადებას, კონფერენციებში მონაწილეობას და სხვ. რაც ჯამში შეადგენს დაახლოებით 480 საათს, ანუ 13 კვირას წელიწადში. პროფესორის დატვირთვის სავარაუდო პროცენტული განაწილება ნაჩვენებია **დიაგრამაზე 26**.



**დიაგრამა 26.**

**დატვირთვის განაწილება ასოცირებული პროფესორისთვის:**

სწავლება, ანუ სააუდიტორიო დატვირთვა, - მაქსიმუმ 65%.

მასში შედის:

ა) პირდაპირი, ანუ ცხრილის შესაბამისი, დატვირთვის დრო - ლექციები, სემინარები. ცალკეული ლექტორისთვის შესაძლებელია იყოს კვირაში 10-14 საათის ფარგლებში, მაგრამ არ უნდა აღემატებოდეს 14 საათს კვირაში, ანუ 420 საათს წელიწადში.

ბ) არაპირდაპირი, ანუ ცხრილისგარეშე დატვირთვის დრო, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება სასწავლო-სააუდიტორიო დატვირთვას - ლექცია-პრაქტიკუმებისთვის მომზადება, შეფასება, კონსულტირება, ახალი პროგრამების, მოდულების, კურსების შემუშავება/განვითარება, აკადემიური (სამაგისტრო და სადოქტორო ნაშრომების) ხელმძღვანელობა; ზოგადად, ცხრილით გათვალისწინებული სააუდიტორიო საათების რაოდენობისა და უშუალოდ სააუდიტორიო საათების მომზადებისა და სტუდენტთა კონსულტირებისა და ხელმძღვანელობისთვის დახარჯული დროის რაოდენობის შეფარდება ასეთია: 1/1,2; ანუ პირდაპირი - ცხრილის შესაბამისი 420

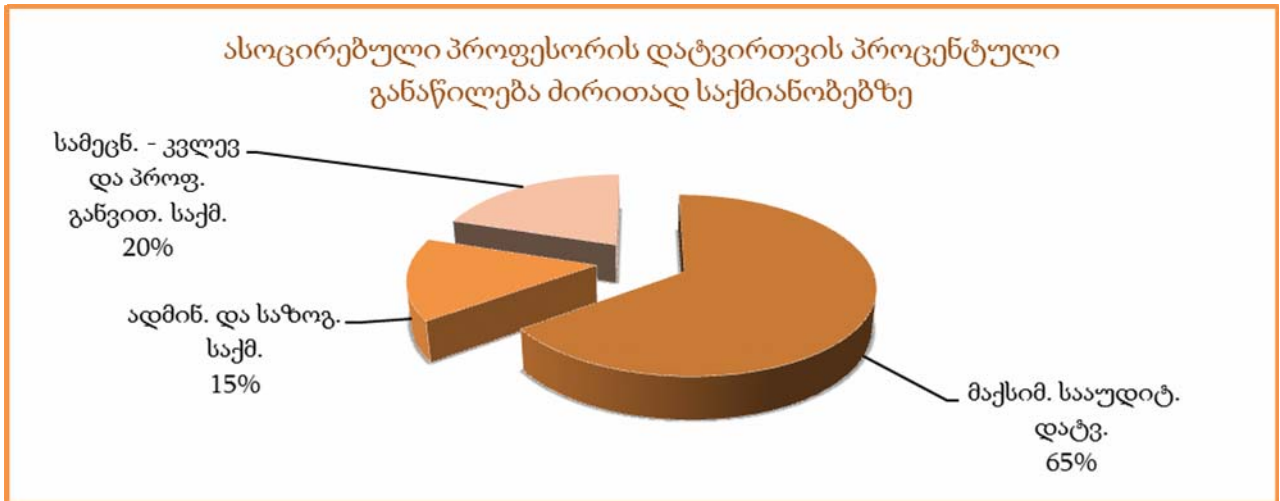
საათი - დატვირთვის შემთხვევაში ეს დრო იქნება  $420 \times 1,2 = 500$  საათი წელიწადში.

გ) სწავლების შესაბამისი ადმინისტრაციული საქმიანობის განხორციელებისთვის აუცილებელი დატვირთვა - ეს არის სასწავლო საათებისა და ცხრილების განაწილება, ჩათვლებისა და გამოცდების წარმოება, პროგრამის ხელმძღვანელობა, საგამოცდო კომისიებში მონაწილეობა და ა.შ. ეს დრო დაახლოებით შეადგენს 120 საათს, ანუ 3 კვირას წელიწადში.

ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა - დაახლოებით 15 %. მასში შედის: საუნივერსიტეტო, ადმინისტრაციული საქმიანობა, რომელიც უშუალოდ არ უკავშირდება სწავლებას, საუნივერსიტეტო ან საფაკულტეტო კომისიის (კოლეგიის წევრობა), საპროფესოროს მდივნობა, საუნივერსიტეტო კონფერენციებისა და ღია კარის დღეების ორგანიზება. ასევე ამ საქმიანობაში შედის უნივერსიტეტის გარეთ სამეცნიერო/პროფესიული ინტერესის სფეროს/პროგრამის შესაბამისი საქმიანობები, პროფესიული თვითგანვითარების ხელშემწყობი სხვა ღონისძიებები, უნივერსიტეტის გარეთ საზოგადოებრივი საქმიანობა. ჯამში ეს დრო შეადგენს დაახლოებით 240 საათს, ანუ 6,5 კვირას წელიწადში.

სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა - დაახლოებით 20 %-ია, რაც მოიცავს პუბლიკაციების, მონოგრაფიების, სახელმძღვანელოების შემუშავება/რედაქტირებასა და რეცენზირებას, საგრანტო პროექტების მომზადებას, კონფერენციებში მონაწილეობას და სხვა. ეს დრო შეადგენს დაახლოებით 320 საათს, ანუ 8,5 კვირას წელიწადში.

ასოცირებული პროფესორის დატვირთვის სავარაუდო პროცენტული განაწილება ძირითად საქმიანობებზე ნაჩვენებია **დიაგრამაზე 27**.



**დიაგრამა 27.**

**დატვირთვის განაწილება ასისტენტ-პროფესორისთვის:**

სწავლება ანუ სააუდიტორიო დატვირთვა - მაქსიმუმ 75%. მასში შედის:

ა) პირდაპირი, ანუ ცხრილის შესაბამისი, დატვირთვის დრო - ლექციები, სემინარები. ცალკეული ლექტორისთვის შესაძლებელია იყოს კვირაში 14-18 საათის ფარგლებში, მაგრამ არ უნდა აღემატებოდეს 18 საათს კვირაში, ანუ 550 საათს წელიწადში.

ბ) არაპირდაპირი, ანუ ცხრილისგარეშე, დატვირთვის დრო, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება სასწავლო-სააუდიტორიო დატვირთვას - ლექცია-პრაქტიკუმების მომზადება, შეფასება, კონსულტირება, ახალი პროგრამების, მოდულების, კურსების შემუშავება/განვითარება, სამაგისტრო ნაშრომების ხელმძღვანელობა; ზოგადად, ცხრილით გათვალისწინებული სააუდიტორიო საათების რაოდენობისა და უშუალოდ სააუდიტორიო საათების მომზადებისა და სტუდენტთა კონსულტირებისა და ხელმძღვანელობისთვის დახარჯული დროის რაოდენობის შეფარდება ასეთია: 1/1.2; ანუ პირდაპირი - ცხრილის შესაბამისი 550 საათი - დატვირთვის შემთხვევაში ეს დრო იქნება  $550 \times 1.2 = 660$  საათი წელიწადში.

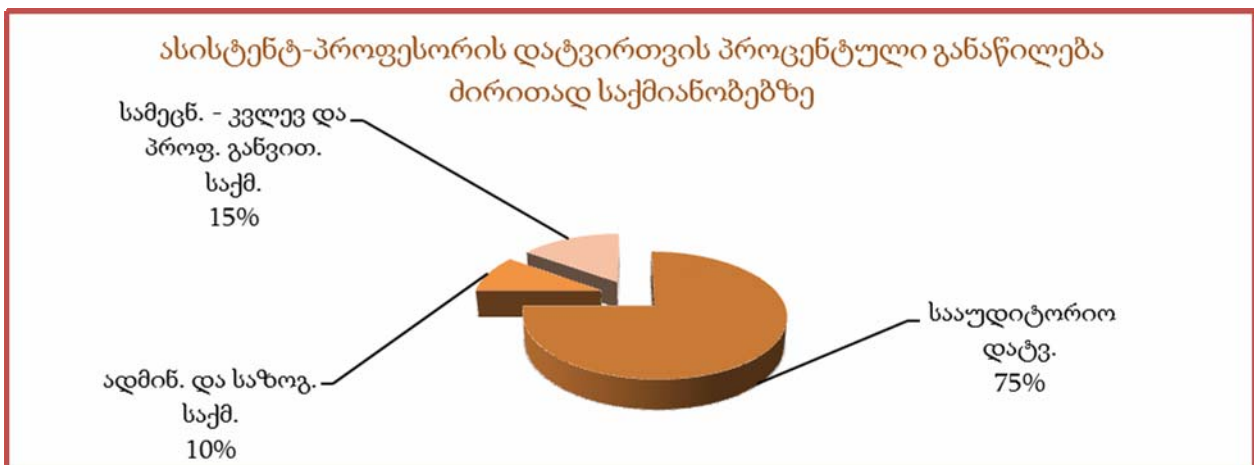
გ) სწავლების შესაბამისი ადმინისტრაციული საქმიანობის განხორციელებისთვის აუცილებელი დატვირთვა - ეს არის სასწავლო საათებისა და ცხრილების განაწილება,

ჩათვლებისა და გამოცდების წარმოება, საგამოცდო კომისიებში მონაწილეობა და ა.შ. ეს დრო შეადგენს - 75 საათს დაახლოებით, ანუ 2 კვირას წელიწადში;

ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა - დაახლოებით 10 %. მასში შედის: საუნივერსიტეტო, ადმინისტრაციული საქმიანობა, რომელიც უშუალოდ არ უკავშირდება სწავლებას, საუნივერსიტეტო ან საფაკულტეტო კომისიის (კოლეგიის წევრობა), საპროფესოროს მდივნობა, საუნივერსიტეტო კონფერენციებისა და ღია კარის დღეების ორგანიზება. ასევე, ამ საქმიანობაში შედის უნივერსიტეტის გარეთ სამეცნიერო-პროფესიული ინტერესის სფეროს/პროგრამის შესაბამისი საქმიანობები, პროფესიული თვითგანვითარების ხელშემწყობი სხვა ღონისძიებები, უნივერსიტეტის გარეთ საზოგადოებრივი საქმიანობა. ჯამში ეს დრო შეადგენს დაახლოებით 3,5 კვირას, ანუ 130 საათს წელიწადში.

სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა - დაახლოებით 15 %. ეს დრო მოიცავს პუბლიკაციების, მონოგრაფიების, სახელმძღვანელოების შემუშავება-რედაქტირებასა და რეცენზირებას, საგრანტო პროექტების მომზადებას, კონფერენციებში მონაწილეობას და სხვა, რაც შეადგენს დაახლოებით 5 კვირას, ანუ 185 საათს წელიწადში.

ასისტენტ - პროფესორის დატვითვის სავარაუდო პროცენტული განაწილება ძირითად საქმიანობებზე ნაჩვენებია **დიაგრამაზე 28**.



## დიაგრამა 28.

აღსანიშნავია, რომ ზემოთ მოცემულ დატვირთვის სარეკომენდაციო სქემებში, აკადემიური პერსონალის საქმიანობის პროფილიდან, ფაკულტეტის მისიიდან და მიზნებიდან, ასევე დაწესებულების სტრუქტურა რაოდენობიდან გამომდინარე, შესაძლებელია მოხდეს პროცენტული განაწილების დიაპაზონის ცვლილება.

- ასევე აღვნიშნავთ, რომ ზოგჯერ, საკუთარი მისიიდან და მიზნებიდან გამომდინარე, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა შეიძლება არ მოახდინონ სწავლებისთვის განკუთვნილი დროის ავტომატური შეზღუდვა პროფესორის აკადემიური თანამდებობის მიხედვით. ასეა, მაგალითად, როცა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების პროფესორების უმეტესობა სრული ან ასოცირებული პროფესორია. ასეთ შემთხვევაში სააუდიტორიო დატვირთვისთვის განკუთვნილი საათების რაოდენობა პრივილეგიების გარეშე განაწილდება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მთელ აკადემიურ პერსონალზე და უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას განსაზღვრული ექნება აკადემიური პერსონალის დატვირთვის მაქსიმალური ჯამური საათების სხვადასხვა საქმიანობას შორის პროცენტული განაწილების ერთიანი სქემა, პროფესორების აკადემიური თანამდებობის მიუხედავად.
- უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრაციამ აკადემიური პერსონალის თითოეული წევრისათვის სასურველია შეიმუშავოს დატვირთვის აღწერის ინდივიდუალური ფორმა. შესაძლებელია ვიხელმძღვანელოთ ასეთი ნიმუშით, რომელიც მოყვანილია ცხრილი 8 სახით. ცხრილში მოცემული დატვირთვის კომპონენტებისა და ქვეკომპონენტების ჩამონათვალი შეესაბამება ჩვენ მიერ ჩატარებული საქართველოს უნივერსიტეტების მოქმედი სქემების კვლევის შედეგად მიღებულ ჩამონათვალს. პროცენტული გადანაწილება ძირითად საქმიანობებს შორის შეესაბამება სხვადასხვა კვლევებითა და რეკომენდაციებით დადგენილ საშუალო ნორმებს. ცხრილი ითვალისწინებს პროფესორების მიმართ ინდივიდუალურ მიდგომას, ასევე მისი რიგი პუნქტები (კონსულტაციების ჩატარება,

ტესტების, საგამოცდო საკითხების, სიტუაციური ამოცანებისა შედგენა და ა.შ.) იძლევა საშუალებას გათვალისწინებული იყოს სტუდენტთა შესაბამისი რაოდენობები.

**ცხრილი 8. პროფესორის ინდივიდუალური დატვირთვის სარეკომენდაციო ცხრილი**

<b>პროფესორი - სახელი, გვარი, აკადემიური თანამდებობა</b>		
ჯამური წლიური დატვირთვა საათებში - 1600 სთ		
1. სწავლება	40%	640 სთ
1.1 ლექცია-სემინარები		300 სთ
1.2 არაპირდაპირი სააუდიტორიო დატვირთვა		360 სთ
საგანმანათლებლო პროგრამის მომზადება-განახლება		
ლექციების, სემინარების, პრაქტიკუმების მომზადება		
კონსულტაციების ჩატარება		
პრაქტიკის ხელმძღვანელობა		
ტესტების, საგამოცდო საკითხების, ამოცანების, კაზუსების და ა.შ. შედგენა		
საბაკალავრო, სამაგისტრო, სადოქტორო ნაშრომების ხელმძღვანელობა		
1.3 სწავლების შესაბამისი ადმინისტრაციული საქმიანობა		80 სთ
სასწავლო საათებისა და ცხრილების განაწილება სასწავლო გეგმის შედგენა, ჟურნალის წარმოება		
მიმართულების ან პროგრამის ხელმძღვანელობა		
ჩათვლების და გამოცდების წარმოება, სტუდენტის მიერ შესრულებული საგამოცდო, წერიტი, ტესტური, რეფერატული და ა.შ ნამუშევრებს გასწორება, საკვალიფიკაციო-საგამოცდო კომისიაში მონაწილეობა		
2. ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა	15 %	240 სთ
დეპარტამენტის, ფაკულტეტის, უნივერსიტეტის სხდომებში მონაწილეობა		
აკადემიური საბჭოს მუშაობაში მონაწილეობა		
სადისერტაციო საბჭოს მუშაობაში მონაწილეობა		
აკადემიური ჯგუფის კურატორობა (ტუტორობა)		

მუდმივი ადმინისტრაციული ფუნქციის შეთავსება (თუ ეს დატვირთვა არაანაზღაურებადია)		
საუნივერსიტეტო კომისიის წევრობა		
ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ დაგეგმილ ღონისძიებებში მონაწილეობა		
ჟურნალების რედაქციის წევრობა და რედაქტორობა		
სამეცნიერო ფორუმების (სიმპოზიუმების, კონფერენციების, მრგვალ მაგიდასთან შეხვედრებისა და სხვა) საორგანიზაციო სამუშაოს შესრულება		
უნივერსიტეტის გარეთ სამეცნიერო/პროფესიული ინტერესის სფეროს/პროგრამის შესაბამისი საზოგადოებრივი საქმიანობები		
3. სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა	45 %	720 სთ
სტუდენტთა სამეცნიერო მუშაობის ხელმძღვანელობა		
სამეცნიერო ნაშრომის გამოქვეყნება		
სამეცნიერო ნაშრომის რეცენზირება		
სამეცნიერო ნაშრომის თარგმანის შესრულება		
სახელმძღვანელოს ავტორობა		
სამეცნიერო-საგრანტო პროექტის განხორციელება		
სამეცნიერო კონფერენციებში მონაწილეობის მიღება		

➤ შესაძლებელია, ასევე, დატვირთვის კრედიტ-საათებში გამოთვლის მეთოდის შემოღება; ეს მეთოდი დაეხმარება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მენეჯერებს დატვირთვის სქემაში აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ყველა კომპონენტისა და ქვეკომპონენტის სამართლიან და თანაბარ ასახვაში, ასევე სტუდენტთა რაოდენობის ფაქტორის გათვალისწინებაში. კრედიტ-საათებში უფრო გამჭვირვალედ და ზუსტად აღიწერება და თვლადი ერთეულებით დაანგარიშდება პროფესორის საქმიანობის მახასიათებელი ყველა კომპონენტი. კრედიტ-საათების მეშვეობით პროფესორის საქმიანობის აღწერა იქნება საშუალება პროფესორთა ანაზღაურების მოცულობა დაუკავშირდეს არა მარტო საკონტაქტო საათებსა

და აკადემიურ თანამდებობას, არამედ პროფესორის მიერ შესრულებული საქმიანობის მთლიან მოცულობას, ამავე დროს კურსის სპეციფიკას და ჯგუფებში სტუდენტთა რაოდენობას. პროფესორის დატვირთვის კრედიტ-საათებში დაანგარიშების მექანიზმი სავარაუდოდ მეტად გასაგები და ადვილად მისაღები იქნება საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის; (მაგალითად, შესაძლებელია დატვირთვის გამონაგარიშების ასეთი ვარიანტი იქნას შეთავაზებული: თითოეული 5-კრედიტიანი კურსის ჩატარება უდრის პროფესორის წლიური დატვირთვის 20 %-ს (კრედიტი ითვლება ECTS მიხედვით);

- აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ანაზღაურების დადგენისას გათვალისწინებული უნდა იყოს არა მარტო აკადემიური თანამდებობა და საკონტაქტო საათების რაოდენობა, არამედ რიგი სხვა ფაქტორებისა, მათ შორის კვალიფიკაცია, კვლევითი მუშაობის შედეგი, მოვალეობების მიმართ პასუხისმგებლობა. ამისათვის შესაბამისად სასურველია შემოღებულ იქნას კვალიფიკაციისა და დამსახურებისა გაზომვის გამჭვირვალე, სამართლიანი პროცედურები და კრიტერიუმები.
- გარდა ზემოაღნიშნული ძირითადი პრინციპებისა, აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემებთან დაკავშირებით, ნაშრომის საფუძველზე შესაძლებელია საქართველოს უმაღლესი განათლების მარეგულირებელი სტრუქტურებისა და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის შეთავაზებული იქნას, ასევე, რეკომენდაცია აკადემიური პერსონალის სამსახურში აყვანისა და მასთან შრომითი უთიერთობის რეგულირების მიმართულებით. კერძოდ: მიზანშეწონილია საქართველოს უნივერსიტეტებში ტენუირებული აკადემიური პერსონალის სტატუსის შემოღება. მიუხედავად იმისა, რომ საუნივერსიტეტო მოწყობის ტენუარის სისტემა, დიდი ხანია, მოწინავე მსოფლიო სტანდარტია, იგი ახალი კონცეფციაა საქართველოს უმაღლესი განათლებისთვის.



## ლიტერატურა:

1. Allen Henry Lee - Tenure: Why Faculty, and the Nation Need It, THE NEA HIGHER EDUCATION JOURNAL (1995);
2. Barlas Yaman; Vedat Güçlü Diker (2000); A dynamic simulation game (UNIGAME) for strategic university management;
3. Barrett Peter and Barrett Lucinda (2006) ENGAGING WITH LEADERS IN HIGHER EDUCATION - ISSUE TEN | - - BALANCING WORKLOADS: A TIMELY ISSUE, University of Salford;
4. Barnet Ronald (1992) ; Improving Higher Education: Total Quality Care;
5. Bentley, P. J., & Kyvik, S. (2012). Individual differences in faculty research time allocations across 13 countries *Research in Higher Education*. doi: 10.1007/s11162-012-9273-4  
[http://www.uni-kassel.de/wz1/pdf/Day2/02\\_28\\_P.%20Bentley%20&%20S.%20Kyvik.PPP.pdf](http://www.uni-kassel.de/wz1/pdf/Day2/02_28_P.%20Bentley%20&%20S.%20Kyvik.PPP.pdf)
6. Bitzer, E. M., (2007). Attempting a fair and equitable academic workload distribution in a faculty of Education. Retrieved from <http://academic.sun.ac.za/chaebitzer/SAJHE.2006.%20Academic%20workload%20distribution.pdf>
7. Burgess, T.F., Lewis, H.A. and Mobbs, T. - Academic workload planning revisited'; (2003) Higher Education, Vol. 46, pp.215–233.
8. Cameron Michael - Faculty Tenure in Academe: The Evolution, Benefits and Implications of an Important Tradition- - Journal of Student Affairs at New York University - Volume VI, (2010); [http://steinhardt.nyu.edu/scmsAdmin/media/users/lh62/CameronJoSA\\_.pdf](http://steinhardt.nyu.edu/scmsAdmin/media/users/lh62/CameronJoSA_.pdf)
9. Clark Byse and Louis Joughin. Tenure in American Higher Education: Plans, Practices, and the Law. (Cornell Studies in Civil Liberty.) Pp. xvi, 212. Ithaca, N. Y.: Cornell University Press, (1959);

10. Crespo Manuel, Betrtrand Denis – Project Study (2013), Guidance on Workload Allocation and the Management of Performance, Case Study  
<http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2013RP-11.pdf>
11. Comm and Mathaisel; (2000) International Journal of Sustainability in Higher Education  
ISSN: 1467-6370
12. Cowdery E. & A. Agho Measuring Workload Among Health Education Faculty Californian Journal of Health Promotion 2007, Volume 5, Issue 3, 73-79
13. Dobele Angela, Kopanidis Foula, Steel Marion, Rundle-Thiele Sharyn (2010); All things being equal: Observing Australian individual academic workloads;
14. Enders Jürgen, (2001); Academic staff in Europe: changing Employment and Working Conditions;
15. Enders Jürgen (2001); Academic staff in Europe: changing contexts and conditions; Westport, CT: Greenwood Press, 2001. 344 pp. Cloth; \$82.95. ISBN 0-313-31828-X.
16. Enders, J., Musselin, C., "Back to the future? The academic professions in the 21st century", High. Educ. 2030, 2008, Vol.1 Demography, pp. 125–150.
17. Enders & Teichler (1997); International Handbook of Higher Education, Volume 1; 2- THE ACADEMIC PROFESSION
18. Griffin, Gabriele, Pam Medhurst, and Trish Green (2005a) STREP Comparative Report: The Relationship between the Process of Professionalization in Academe and Interdisciplinarity. A Comparative Study of Eight European Countries. Hull: STREP Research Integration Project.
19. Holm, Ulla, and Mia Liinason (2005) STREP Comparative Report: Interdisciplinarity. Göteborg: STREP Research Integration Project.
20. Houston, Don; Meyer, Luanna; Paewai, Shelley); Academic Staff Workloads and Job Satisfaction: Expectations and values in academe” - Journal of Higher Education Policy and Management - Volume 28, Issue 1, 2006);

21. Janger; Strauss; Campbell; (2013) Academic careers: a cross-country perspective  
[http://www.foreurope.eu/fileadmin/documents/pdf/Workingpapers/WWWforEurope\\_WPS\\_no037\\_MS64.pdf](http://www.foreurope.eu/fileadmin/documents/pdf/Workingpapers/WWWforEurope_WPS_no037_MS64.pdf)
22. Jenkins, A. (2004). A Guide to the research evidence on teaching-research relations, The Higher Education Academy. Retrieved December 16, 2004, from <http://www.heacademy.ac.uk/>)
23. Kelvin, M. (2012 July). *NTEU Academic Workload Calculator*, Retrieved from <https://www.nteu.org.au/tas/blog/view/post/postId/13008>
24. Kordzadze, M., (2013). Solving Problems of Inequity in Academic Staff Workload Distribution, GESJ: Education Science and Psychology No.2(24);  
<http://gesj.internet-academy.org.ge/download.php?id=2147.pdf>
25. Kutner M.L. 1997; Some Thoughts on Tenure;  
<http://www.aas.org/cswa/status/1997/JUNE1997/SomeThoughtsOnTenure.html>
26. Link, A., Swann, C., & Bozeman, B. (August 01, 2008). A time allocation study of university - faculty. *Economics of Education Review*, 27, 4, 363-374.
27. *Mancing Howard (1994)*; A Theory of Faculty Workload ; ADFL Bulletin Vol. 25, No. 3 (Spring 1994), pp. 31-37. ISSN: 0148-7639.
28. Metzger, W. *Academic Tenure in America: A Historical Essay*. Faculty Tenure: A Report and Recommendations by the Commission on Academic Tenure in Higher Education. San Francisco, California: Jossey-Bass (1973);
29. Nicky Le Feuvre with Milka Metso (2005) *Disciplinary Barriers between the Social Sciences and Humanities Comparative Report*;
30. *Rees, Albert, Sharon P. Smith (1991); Faculty Retirement in the Art and Sciences; Princeton University Press*;
31. Soliman I.(1999); The academic workload problematic ‘, HERDSA Annual international Conference, Melbourne, Australia;

32. Schuster & Filkebstain (2002)The American Faculty: The Restructuring of Academic Work and Careers;
33. Stringer, M. (2007), A Dissertation Presented to The Faculty of the Graduate School, University of Missouri, Columbia.
34. Stringer, Matt; MacGregor, Cynthia; Watson, Robert; Department head leadership and the use of credit hours as a measure o (2009); New Horizons in Education;Oct2009, Vol. 57 Issue 2, p44
35. Vardi, I., (2009). The impacts of different types of workload allocation models on academic satisfaction and working life. Higher Education 57 (4), 499—508.
36. Zilli D.,Trunk-Širca N., (2009). DSS for academic workload management. *International Journal Management in Education*, 3(2), 179-186.
37. Winter, R., & Sarros, J. (2002). The academic work environment in Australian universities: A motivating place to work? Higher Education Research & Development, 21(3), pp. 241–258.
38. დვალი გია, კოკაია ზაალ, ბერეჟიანი ვაჟა, ლორთქიფანიძე დავით (2012), განათლებისა და მეცნიერების რეფორმის კონცეფცია <http://www.npo.ge/sites/npo.ge/files/concept26.pdf>
39. “თსუ აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაციის” ჯგუფის მიერ წარმოდგენილი ანგარიში [http://www.tsu.edu.ge/data/file\\_db/news/samushao\\_angarishi.pdf](http://www.tsu.edu.ge/data/file_db/news/samushao_angarishi.pdf)
40. საქართველოს მაცნე, (2007), საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანება N3;
41. საქართველოს მაცნე, (2013), საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ (2013);
42. საქართველოს მთავრობის 2006 წლის 16 მარტის №58 დადგენილება, 2010 წლის 20 აგვისტოს დადგენილება;

43. საქართველოს მაცნე, (2011) უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის დებულება;

გამოყენებული ინტერნეტ რესურსები:

44. Statement on Faculty Workload with Interpretive Comments  
<http://www.aaup.org/AAUP/issues/facwork/reources.htm>
45. Statement of Principles on Academic Freedom and Tenure  
<http://www.aaup.org/issues/tenure>
46. Balancing Academic Workloads Pilot model Manual  
[http://www.gre.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/663619/Balanced-Academic-Workload-Manual-V1-May-2010.pdf](http://www.gre.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0004/663619/Balanced-Academic-Workload-Manual-V1-May-2010.pdf)
47. [http://www.calstate.edu/HR/LittleHooverCommission\\_Responses\\_Appendices.pdf](http://www.calstate.edu/HR/LittleHooverCommission_Responses_Appendices.pdf)
48. FRAMEWORK ACT FOR HIGHER EDUCATION HOCHSCHULRAHMENGESETZ HRG  
[http://www.bmbf.de/pubRD/hrg\\_20050126\\_e.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/hrg_20050126_e.pdf);
49. Harvard Kennedy School Faculty Handbook, last updated 2011  
<http://www.faculty.harvard.edu/sites/default/files/downloads/hks-faculty-handbook-090111.pdf>
50. Higher Education & Research Articles (2010); Teachers and students together improve teaching in higher education [2010-06-08]; <http://old.ei-ie.org/highereducation/en/>
51. <https://www.lmu.edu/Assets/Workload+and+Merit+Task+Force+report.pdf>
52. <http://www.nea.org/home/33067.htm>
53. Setting the context of Higher Education in Europe  
[http://www.leeds.ac.uk/educol/ncihe/r11\\_065.htm](http://www.leeds.ac.uk/educol/ncihe/r11_065.htm)
54. UNESCO (1996); Learning the treasure within;  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590eo.pdf>
55. UNESDOC, (1997, 11 November). Recommendation concerning the Status of Higher Education Teaching Personnel, Retrieved from <http://portal.unesco.org/en/ev.php>;

56. University of East London (2013). *HR Services Employee Handbook Academic Workload Allocation Model*, Retrieved from

<http://www.uel.ac.uk/hrservices/services/handbook/>

57.

[http://www.acu.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0010/655561/Academic Workloads Policy for 2015\\_11112014.pdf](http://www.acu.edu.au/_data/assets/pdf_file/0010/655561/Academic_Workloads_Policy_for_2015_11112014.pdf)

დანართები

დანართი 1

კითხვარის ნომერი (აკადემიური პერსონალისთვის)

## კვლევის სახელწოდება

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების აკადემიური პერსონალის დამოკიდებულება დატვირთვის განაწილების სქემების მიმართ

საქართველო

A1. რესპონდენტის შესახებ ზოგადი მონაცემები		
A1. სქესი:	A2. ასაკი:	
კაცი	1 <30 წელზე	1
ქალი	2 30-50 წელი	2
	3 >50 წელზე	3
A3. როგორია უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში თქვენი მუშაობის გამოცდილება?	1. წელიწადზე ნაკლები 2. 1-2 წელი 3. 2-5 წელი 4. 6-10 წელი 5. 10-20 წელი 6. 20 წელზე მეტი	
A4. აკადემიური თანამდებობა (მიუთითეთ)		
A5. უსდ-ს სტატუსი:	საჯარო 1	კერძო 2
A6. რამდენი წელია მუშაობთ ამ უმაღლეს	1. წელიწადზე ნაკლები 2. 1-2 წელი 3. 2-5 წელი 4. 6-10 წელი	

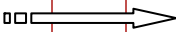
საგანმანათლებლო დაწესებულებაში?	5. 10-20 წელი 6. 20 წელზე მეტი
---------------------------------	-----------------------------------

T1. გთხოვთ, შეაფასოთ, რამდენად კმაყოფილი ხართ თქვენს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში/ფაკულტეტზე მოქმედი დატვირთვის სქემით?	ძალიან კმაყოფილი ვარ				ძალიან უკმაყოფილო ვარ	მიჭირს პასუხის გაცემა	S8. უპირატესობები
1. მთლიანად დატვირთვის სქემით	1	2	3	4	5	99	
2. დატვირთვის სქემაში სასწავლო დატვირთვის საათების რაოდენობით	1	2	3	4	5	99	
3. დატვირთვის სქემაში სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის წილით	1	2	3	4	5	99	
4. დატვირთვის სქემაში ადმინისტრაციული საქმიანობის წილით	1	2	3	4	5	99	





S.1 გთხოვთ, შეაფასოთ, რა ფაქტორები უნდა განაპირობებდეს აკადემიური პერსონალის მუშაობის ანაზღაურების მოცულობას?		უადრესად მნიშვნელოვანია				სრულიად არ არის მნიშვნელოვანი	მიჯინის პასუხის	S8. უპირატესობები
1.	სამუშაოს შესრულების მიმართ დიდი პასუხისმგებლობის ფაქტორი	1	2	3	4	5	99	
2.	სასწავლო დატვირთვა	1	2	3	4	5	99	
3.	კვლევითი საქმიანობის შედეგი	1	2	3	4	5	99	
4.	სწავლების გამოცდილება	1	2	3	4	5	99	
5.	ადმინისტრაციული დატვირთვა	1	2	3	4	5	99	
6.	კვალიფიკაცია	1	2	3	4	5	99	
7.	აკადემიური თანამდებობა	1	2	3	4	5	99	
8.	კონტრიბუცია საუნივერსიტეტო საქმიანობაში	1	2	3	4	5	99	
9.	სხვა (მიუთითეთ)	1	2	3	4	5	99	

S.2 გთხოვთ, შეაფასოთ, აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების მიზნების პრიორიტეტულობა?		უაღრესად მნიშვნელოვანია				სრულიად არ არის მნიშვნელოვანი	მიჭირს პასუხის გაცემა	სშ.
1.	მიმდინარე საქმიანობის უკეთ განხორციელება	1	2	3	4	5	99	
2.	კვლევითი უნარების გაუმჯობესება	1	2	3	4	5	99	
								
3.	სწავლების უნარების გაუმჯობესება	1	2	3	4	5	99	
4.	პერსონალური უნარების გაუმჯობესება	1	2	3	4	5	99	
5.	დაწინაურებისთვის პირობების შექმნა	1	2	3	4	5	99	

რა რეკომენდაციებს მისცემდით თქვენი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრაციას დატვირთვის სქემის გაუმჯობესების თვალსაზრისით?

-----

-----

-----

-----

-----

## დანართი 2

კითხვარის ნომერი (ადმინისტრაციის ხელმძღვანელებისთვის)

### კვლევის სახელწოდება

უმადლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ადმინისტრაციის მოსაზრებები აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განაწილების მოქმედი სქემების შესახებ

საქართველო

A1. რესპონდენტის შესახებ ზოგადი მონაცემები											
<b>A1. სქესი:</b>  <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">კაცი</td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><b>1</b></td> </tr> <tr> <td>ქალი</td> <td style="text-align: center;"><b>2</b></td> </tr> </table>	კაცი	<b>1</b>	ქალი	<b>2</b>	<b>A2. ასაკი:</b>  <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">&lt;30 წელზე</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>30-50 წელი</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>&gt;50 წელზე</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	<30 წელზე	1	30-50 წელი	2	>50 წელზე	3
კაცი	<b>1</b>										
ქალი	<b>2</b>										
<30 წელზე	1										
30-50 წელი	2										
>50 წელზე	3										
<b>A3. როგორია უმადლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში თქვენი მუშაობის გამოცდილება?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. წელიწადზე ნაკლები</li> <li>2. 1-2 წელი</li> <li>3. 2-5 წელი</li> <li>4. 6-10 წელი</li> <li>5. 10-20 წელი</li> <li>6. 20 წელზე მეტი</li> </ol>										
<b>A4. აკადემიური თანამდებობა (მიუთითეთ)</b>											
<b>A5. უსდ-ს სტატუსი:</b>	საჯარო 1	კერძო 2									
<b>A6. რამდენი წელია მუშაობთ ამ უმადლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. წელიწადზე ნაკლები</li> <li>8. 1-2 წელი</li> <li>9. 2-5 წელი</li> <li>10. 6-10 წელი</li> <li>11. 10-20 წელი</li> <li>12. 20 წელზე მეტი</li> </ol>										

S.1 გთხოვთ, შეაფასოთ, რა ფაქტორები უნდა განაპირობებდეს აკადემიური პერსონალის მუშაობის ანაზღაურების მოცულობას?		უადრესად მნიშვნელოვანია				სრულიად არ არის მნიშვნელოვანი	მიჭირს პასუხის	S8. უპირატესობები
1	2	3	4	5	99			
1.	სამუშაოს შესრულების მიმართ დიდი პასუხისმგებლობის ფაქტორი	1	2	3	4	5	99	
2.	სასწავლო დატვირთვა	1	2	3	4	5	99	
3.	კვლევითი საქმიანობის შედეგი	1	2	3	4	5	99	
4.	სწავლების გამოცდილება	1	2	3	4	5	99	
5.	ადმინისტრაციული დატვირთვა	1	2	3	4	5	99	
6.	კვალიფიკაცია	1	2	3	4	5	99	
7.	აკადემიური თანამდებობა	1	2	3	4	5	99	
8.	კონტრიბუცია საუნივერსიტეტო საქმიანობაში	1	2	3	4	5	99	
9.	სხვა (მიუთითეთ)	1	2	3	4	5	99	

S.2 გთხოვთ, შეაფასოთ, აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების მიზნების პრიორიტეტულობა?		უაღრესად მნიშვნელოვანია				სრულიად არ არის მნიშვნელოვანი	მიჭირს პასუხის გაცემა	სშ.
1.	მიმდინარე საქმიანობის უკეთ განხორციელება	1	2	3	4	5	99	
2.	კვლევითი უნარების გაუმჯობესება	1	2	3	4	5	99	
								
3.	სწავლების უნარების გაუმჯობესება	1	2	3	4	5	99	
4.	პერსონალური უნარების გაუმჯობესება	1	2	3	4	5	99	
5.	დაწინაურებისთვის პირობების შექმნა	1	2	3	4	5	99	

რა პრობლემებს და წინააღმდეგობებს აწყდებით დატვირთვის სქემის შემუშავების პროცესში?

-----

-----

-----