

JEL: M12, I23

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.68-88>

უმაღლეს საგანათლებლო დაწესებულებებში აკადემიური პერსონალის შერჩევის თავისებურებები

ეკატერინე გულუა

ეკონომიკის დოქტორი,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასისტენტ-
პროფესორი
თბილისი, საქართველო
E-mail: ekaterine.gulua@tsu.ge
<https://orcid.org/0000-0001-9484-093X>

შემოსულია რედაქციში:

მარტი, 2020

რეცენზირებულია:

მარტი, 2020

უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების, უნივერსიტეტების აკადემიური პერსონალი განსაზღვრავს თაობების პროფესიონალიზმის დონეს, მათ კონკურენტუნარიანობას, საზოგადოების განვითარების დონეს, რაც თავის მხრივ წარმოადგენს ცხოვრების დონის, სიღარიბის დაძლევის, რესურსების ეფექტური და ეფექტიანი გამოყენების მთავარ დეტერმინანტს. ის ასევე მომავალი სამეცნიერო კადრების მომზადების და გრძელვადიანი განვითარების საფუძვლად გვევლინება.

სამყარო მუდმივად გვთავაზობს განსხვავებულ გამოწვევებს, რომელთან გამკლავებაც შესაძლებელი ხდება მხოლოდ უმაღლესი პროფესიონალური ცოდნის ლატერალური გამოყენების უნარის საშუალებით. ნებისმიერი სახელმწიფოსთვის მნიშვნელოვანია ქვეყნის ფარგლებში შესაძლებელი გახდეს ცოდნის გავრცელება, ადამიანური პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზება. ეს კი განსაკუთრებულ მოქნილობას მოითხოვს უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების აკადემიური პერსონალის მხრიდან, რომელიც უზრუნველყოფს მაღალი კვალიფიკაციის პროფესიონალი კადრების ჩამოყალიბებას, შრომის ბაზარზე შრომითი რესურსების მიწოდებას. შესაბამისად, აქტუალურია აკადემიური პერსონალის ჩამოყალიბების, განვითარების სტიმულირების მექანიზმების ქმედითობა, ამ მიმართულებით საუკეთესო გლობალური გამოცდილებებისა და ქვეყნის შიგნით არსებული რეალობის გათვალისწინება, რათა არ მოხდეს ცოდნის ლოკალიზება, უზრუნველყოფილი იქნეს უნივერსალური, უახლესი ცოდნის გადაცემა სტუდენტებისთვის.

ნაშრომში განხილულია უნივერსიტეტებში აკადემიური პერსონალის შერჩევის პროცესის რეგულირების თავისებურებები შერჩევის კრიტერიუმების გაუმჯობესებისა და კარიერული განვითარების ჭრილში. კონკრეტულად, შესწავლილია: შერჩევის დეტერმინანტები, პროცესთან დაკავშირებული გამოწვევები, პასუხისმგებლობის, უფლებამოსილებისა და ვალდებულების საკითხები; უნივერსიტეტებში არსებული კარიერული საფეხურები, აკადემიური პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები, შერჩევასთან დაკავშირებული პროცესების მართვის საკითხები და მოცემულია შესაბამისი რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: აკადემიური პერსონალის შერჩევა, შერჩევის პროცესი, კარიერული საფეხურები, პროცედურები.

JEL: M12, I23

DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.68-88>

Ekaterine Gulua

PhD in Economics, Assistant

Professor, TSU,

Tbilisi, Georgia

E-mail: ekaterine.gulua@tsu.ge

<https://orcid.org/0000-0001-9484-093X>

Edited by:

March, 2020

Reviewed by:

March, 2020

PECULIARITIES OF ACADEMIC STAFF SELECTION AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The academic staff of higher education institutions determines the level of professionalism of generations, their competitiveness, the level of development of the society, which, in turn, is the main determinant of living standards, poverty alleviation, efficient and effective use of resources. It is also the basis for the preparation and long-term development of future scientific staff.

The world is constantly offering different challenges that can only be addressed through the use of lateral knowledge of higher professional knowledge. It is important for any state to be able to spread knowledge within the country, to use the maximum human potential. This requires special flexibility from the academic staff of higher education institutions, which ensures the supply of labor resources on the labor market. Accordingly, the effectiveness of incentive mechanisms for academic staff formation and development is actual, also taking the best global experiences and the reality within the country into account is important so as not to localize knowledge, to ensure universal, latest knowledge transfer to students using modern methods.

The paper discusses the peculiarities of regulating the process of academic staff selection at universities in terms of improving selection criteria and career development. In particular, the determinants for academic staff selection, the challenges associated with the process, the issues of responsibility, authority and commitment; Career levels at universities, academic staff selection criteria, issues of selection process management have been studied and relevant recommendations have been given.

Keywords: Academic staff selection, Selection Process, Career levels, Procedures.

უმადლეს საგანათლებლო დაწესებულებებში აკადემიური პერსონალის შერჩევის მართვის საკითხები ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ნაწილია. ეს უკანასკნელი ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის ორგანულ შემადგენელს წარმოადგენს და ემსახურება ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას. ორგანიზაციის მართვის ფილოსოფიის საფუძველზე ჩამოყალიბებული ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების განხორციელების სტრატეგიებს [1]. თავის მხრივ, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მომსახურების სფეროში განსაკუთრებული სპეციფიკით ხასიათდება. შერჩევის პროცესში უმნიშვნელოვანესი ხდება ადამიანის პროფესიულთან ერთად პიროვნული თვისებების, სიახლეებისადმი და მუდმივი სწავლისადმი მზაობის, კომუნიკაბელურობის და ა.შ. შეფასება, ასევე მნიშვნელოვანია შეფასდეს არასტანდარტული სიტუაციებისათვის თავის გართმევის უნარი. მომსახურების სფერო, ვინაიდან საჭიროებს ინტელექტის და ცოდნის მაღალი დონის მქონე პერსონალს, აქ განსაკუთრებულ დატვირთვას იძენს შერჩევის მეთოდების დახვეწა [2].

უმადლესი განათლების სფეროში ცვლილებები და რეფორმები მუდმივი, უწყვეტი პროცესია არათუ განვითარებად ქვეყნებში, არამედ სტაბილურ განვითარებულ ქვეყნებშიც კი. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის რეფორმის პროცესის მართვის სტრატეგიების თანამედროვე ორიენტირები მიმართულია საუკეთესო ტალანტების მოზიდვაზე, შერჩევაზე და შენარჩუნებაზე, მათი პოტენციალის განვითარებასა და მართვაზე. აქტუალურია პერსონალის საქმიანი ურთიერთობების, გუნდურობის, ქსელების განვითარება და სინერგიული ეფექტების გაუმჯობესება [3]. ადამიანური კაპიტალის ეფექტიანობასა და ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას შორის პირდაპირი კორელაციაა [4] შესაბამისად, მისი მართვის პოლიტიკა მნიშვნელოვანია მხარს უჭერდეს საუკეთესო ტალანტების მოზიდვის, შეკავების [5], სწავლებისა და განვითარების მექანიზმების დანერგვას [6].

უმადლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების კონკურენტუნარიანობის საფუძველია აკადემიური პერსონალის ცოდნის, კვალიფიკაციის დონე. პროფესორთა ცხოვრების

ხარისხი, საზოგადოების მხრიდან მათი სტატუსის აღქმა და დაფასება პირდაპირ მიანიშნებს ქვეყნის განვითარების დონეზე [21]. ამ კატეგორიისადმი ყურადღება, ნებისმიერი განვითარებაზე ორიენტირებული სახელმწიფოს მხრიდან განსაკუთრებულია, ვინაიდან ეს ადამიანები აყალიბებენ პროფესიონალებს ყველა სფეროში, უზრუნველყოფენ ცოდნაზე დაფუძნებული საზოგადოების შექმნას [7], [8]. შესაბამისად, ხშირ შემთხვევაში კანონით არის განსაზღვრული მინიმალური კომპეტენციების ფარგლები, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს ამ სტატუსის პირი სრული, არასრული განაკვეთით, ან სხვა პირობით ამ სფეროში დასაქმებისას. ასევე კონკრეტულ უნივერსიტეტებს აქვთ უფლება ჩამოყალიბონ დამატებითი კრიტერიუმები და მოთხოვნები, რომელიც სახელმწიფოს მიერ დადგენილ მინიმალურ სტანდარტებს აღემატება, ასევე შეიძლება სპეციფიკური კრიტერიუმები ჩამოყალიბდეს ფაკულტეტების, კათედრების/დეპარტამენტების მასშტაბითაც [22].

● **უმადლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების თავისებურებები, რომელიც განსაზღვრავს დასაქმებულთა შერჩევის პროცესის დეტერმინანტებს.** უმადლეს სასწავლებლებში აკადემიური პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმებისადმი მიდგომები დეტერმინირებულია მთელი რიგი ფაქტორებით:

1. უმადლესი განათლება წარმოადგენს მომსახურების სფეროს. შესაბამისად, ცალსახაა, ის არის შრომატევადი დარგი - დანახარჯების დიდი წილი მოდის ადამიანებზე გაწეულ ხარჯებზე, ხოლო შედეგები მეტწილად განპირობებულია ადამიანების მიერ გაწეული შრომით;

2. უმადლესი განათლების სფერო, ვინაიდან ეწევა როგორც სასწავლო, ასევე სამეცნიერო საქმიანობას, ამზადებს უმადლესი და მაღალი რანგის პროფესიონალებს, ამ მომსახურების შემქმნელები უნდა იყვნენ გამორჩეული პროფესიონალური დონის მატარებლები. ეს კი შეუძლებელია ღრმა მეცნიერული კომპეტენციის, ხანგრძლივი განათლების და პროფესიული ჩვევების ჩამოყალიბების გარეშე;

3. მეცნიერული სამუშაო ვინაიდან მოითხოვს მაქსიმალურ კომპეტენციებს. მათი დაუფლების პროცესი არის ხანგრძლივი, სტაბილური შრომის შედეგი. შესაბამისად, მეცნი-

ერის კარიერული სვლა არის ხანგრძლივი – საშუალოდ ათი წლით ჩამორჩება (მ.შ. ხანდაზმულობის გაგება) სხვა სფეროების ანალოგიურ ფაზებს.

4. აკადემიური პერსონალის საქმიანობა მოიცავს არა მხოლოდ სიღრმისეულ პროფესიონალურ ცოდნას, ასევე პედაგოგიკას – უნარს მრავალთათვის ახსნას და გასაგები გახადოს რთული პროფესიული ნიუანსები.

5. სწავლის პროცესის ეფექტიანობა მჭიდრო კავშირშია პოზიტიური ადამიანური ურთიერთობების ჩამოყალიბების ხარისხთან, მოითხოვს ემოციური ინტელექტის მაღალ დონეს.

6. სწავლების ხარისხი დამოკიდებულია ლექტორის, როგორც პროფესიონალის ავტორიტეტთან. სტუდენტი მხოლოდ ავტორიტეტული პიროვნებისგან სწავლისთვის არის განწყობილი. არავტორიტეტული პერსონისგან ცოდნის მიღების შესაძლებლობაში არ არის დარწმუნებული და შესაბამისად, ის ნაკლები ყურადღებით ეკიდება სწავლის პროცესს, ან მიღებული ცოდნის შედეგად ვერ იღებს საჭირო, ან საკმარის თავდაჯერებულობას/თვითრწმენას, რაც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მსმენელის მომავალ წამატებას.

7. მეცნიერი, ვინაიდან პროფესიულად იზრდება ხანგრძლივი დროის მანძილზე, აკადემიური პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები უნდა ქმნიდეს მათთვის მშვიდი, უწყვეტი, მდგრადი, სტაბილური განვითარების საფუძველს, ამავე დროს აუცილებელია მათ ჰქონდეთ სტაბილურობის განცდა შემოქმედებითი და პროფესიული კრიზისების (რაც დამახასიათებელია ამ ტიპის საქმიანობისთვის) ფაზებში. დროებითი კრიზისების დროს არ ემუქრებოდეთ სამსახურიდან დათხოვნის საფრთხე.

8. აკადემიური პერსონალის კარიერული საფეხური მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მის მიმართ წაყენებული მოთხოვნების შინაარსს.

9. ქვეყნის განვითარების დონე, კონკრეტულ უნივერსიტეტში სამართლიანობის დონე, მენეჯმენტის ხარისხი, კულტურის დონე განსაზღვრავს როგორც კრიტერიუმებს, ასევე მათ ქმედითობას.

10. შერჩევის პროცესის თვისებრიობა უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების შეფასების ინსტრუმენტად შეიძლება იქცეს. ის ნათელს ხდის ორგანიზაციაში სამართლიანობის, მიუკერძოებლობის დონეს, განვითარების მიმა-

რთულებას (ტრენდს), პროცესისადმი, ადამიანებისადმი დამოკიდებულებას და განსაზღვრავს ორგანიზაციის იმიჯს.

11. აკადემიური პერსონალის შერჩევის პროცესის სწორად წარმართვისთვის მნიშვნელოვანია ვინ ირჩევს. ამ მხრივ, მხედველობაშია მისაღები ადმინისტრაციის საქმიანობა, მათ მიერ დასახული პრიორიტეტები და ვის ანდობს შერჩევის პროცესს – შემრჩევი კომისიის შემადგენლობა [22].

• **შერჩევის პროცესის შემაფერხებელი ფაქტორები.** გასათვალისწინებელი და სამართავია ფაქტორები, რომელმაც შესაძლებელია ხელი შეუშალოს პროცესის მაღალ პროფესიონალურ დონეზე ჩატარებას და მის გამჭვირვალობას:

1. ვინაიდან სამეცნიერო კადრები ყალიბდებიან მრავალი წლის მანძილზე, არის საფრთხე, რომ დიდი სტაჟის მქონე პერსონებმა შექმნან გავლენიანი კლანები, რაც მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს არასამართლიანი გადაწყვეტილებების მიღების მაღალ ალბათობას [22];

2. შესაძლოა ქვეყანაში, ან ლოკალურ გარემოში მეცნიერების კონკრეტული სფეროს განვითარების დაბალმა დონემ გამოიწვიოს სამეცნიერო კარიერული საფეხურების დისკრედიტაცია და გლობალური მასშტაბით დაბალი რანგის პროფესიონალი აღმოჩნდეს ლოკალურ სივრცეში მაღალ აკადემიურ საფეხურზე;

3. მეცნიერის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია თაობებს შორის ცოდნის გადაცემის პრაქტიკის დანერგვა. კონკურენციის პირობებში რთული, ამავე დროს მნიშვნელოვანი გამოწვევაა შეიქმნას გარემო, სადაც გამოცდილი მეცნიერი დაინტერესებული იქნება გაზარდოს ახალგაზრდა კადრი.

4. შესაძლოა შეფერხდეს ახალგაზრდა კადრების ზრდა – სფერო გახდეს ნაკლებად მიმზიდველი ახალგაზრდებისათვის, განვითარდეს კადრების დაბერება და შედეგად გრძელვადიან პერიოდში დაქვეითდეს სამეცნიერო კადრების დონე [22].

• **შერჩევის პროცესში პასუხისმგებლობის გადანაწილება.** შერჩევის პროცესის გამართული განხორციელებისათვის აუცილებელია დაცული იყოს გამჭვირვალობის და სამართლიანობის პრინციპები. მნიშვნელოვანია პასუხისმგებლობის, უფლებების და მოვალეობების სწორად გადანაწილება:

ა) **ადმინისტრაცია არის პასუხისმგებელი**[23]:

- უზრუნველყოს შერჩევის პროცესის გამჭვირვალობა და სამართლიანობა, რაც ქმნის სასწავლო პროცესის გაუმჯობესების მთავარ საფუძველს;

- შექმნას ობიექტური კრიტერიუმები, თანამშრომლებთან მსჯელობის და შეთანხმების საფუძველზე;

- შეაფასოს თითოეული კანდიდატურის მიერ წამოდგენილი ინფორმაციის რეალურობა, კრიტერიუმებთან შესაბამისობა, მისი ცოდნის მასშტაბის დონე (ლოკალური/გლობალური);

- დაიცვას ბალანსი საკუთარი პერსონალის მხარდაჭერასა და ახალი კომპეტენტური კადრების მიღებას შორის;

- შეარჩიოს მაღალი კომპეტენციის მქონე შემფასებლები;

- უზრუნველყოს კომპეტენტური, სამართლიანი გადაწყვეტილებების მიღება - სწორად შეფასდეს პიროვნების აქტივობების დონე;

- უზრუნველყოს პირადი ინფორმაციის კონფიდენციალურობის დაცვა. თუმცა აქვს უფლება კანდიდატთან ერთად დელიკატურად განიხილოს პირად ინფორმაციასთან დაკავშირებული საკითხები.

- გადაამოწმოს ინფორმაციის სისწორე (მოქმედი კანონის ფარგლებში)[23].

ბ) აკადემიური თანამდებობის პრეტენდენტის ვალდებულებებია:

- დაექვემდებაროს კონკურსის წესით განსაზღვრულ ვადებს;

- ინფორმაცია წარმოადგინოს მოთხოვნილი ფორმით;

- წარმოადგინოს კრიტერიუმებთან შესაბამისობის დამადასტურებელი დოკუმენტაცია;

- თვითონ მოახდინოს ინფორმაციის ფილტრაცია შესაბამისობის მიხედვით;

- წარმოადგენილი ინფორმაცია იყოს ადვილად აღსაქმელი;

- საჭიროების შემთხვევაში დაასაბუთოს ინფორმაციის სიზუსტე და არ წარმოადგინოს ინფორმაცია, რომლის დასაბუთებაც ვერ შეძლებს.

- **კარიერული საფეხურების მენეჯმენტი.** კარიერული საფეხურების შინაარსს აქვს პერსონალის ორგანიზების და მოტივაციის ფუნქცია. აკადემიური/სამეცნიერო საქმიანობის მაღალი კომპეტენციის მქონე ახალგაზრდა კადრებისთვის მიმზიდველობის შესანარჩუნებლად (მოსაპოვებლად), მართვის პროცესების დარეგულირების მექანიზმია აკადემიური და

სამეცნიერო პერსონალის კარიერული საფეხურების სწორად განსაზღვრა. აუცილებელია პერსონალის კარიერული საფეხურები ზუსტად შეესაბამებოდეს არსებულ გამოწვევებს.

დიდ ბრიტანეთში [24] სამეცნიერო და აკადემიური კარიერული განვითარების საფეხურებია (შესაბამისი მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასით)[23]:

- დოქტორანტი (Ph.D. Candidate);
- პოსტდოქტორი, ასისტენტი; (Postdoc/Research Assistant) [მინ 3364 € – მაქს.4263€];
- მასწავლებელი (Teaching Fellow);
- მეცნიერ-თანამშრომელი (Research Fellow);
- ლექტორი (კატეგორია ა) (Lecturer A) [მინ 4135 € – მაქს.5398 €];
- ლექტორი (კატეგორია ბ) (Lecturer B) [მინ 4135 € – მაქს.5398 €];
- უფროსი ლექტორი/ასოცირებული პროფესორი (Senior Lecturer or Reader) [მინ 5240 € – მაქს.6445€];
- სრული პროფესორი (Full Professor) [მინ 6075€ – მაქს. 6632€];

ბელგიაში სამეცნიერო და აკადემიური კარიერული განვითარების საფეხურებია[25]:

- დოქტორანტი [Aspirant (research fellow, enrolled in a Ph.D. degree, appointed by the Fund for Scientific Research FWO)];
- ასისტენტი (მკვლევარი) [Assistent (research assistant)];
- ასისტენტ-დოქტორი (პოსტსადოქტორო კვლევის ასისტენტი) [Doctor-assistent (postdoc research assistant)];
- ასისტენტ-პროფესორი (დოცენტი) [Docent (assistant professor)];
- ასოცირებული პროფესორი [Hoofddoцент (associate professor)];
- პროფესორი [Hoogleraar (professor)];
- სრული პროფესორი ნახევარი შტატით [Deeltijds gewoon hoogleraar - buitengewoon hoogleraar (part-time full professor) (previously: professor extraordinarius)];
- სრული პროფესორი სრული შტატით [Gewoon hoogleraar (full professor, full-time) (professor ordinarius)];

საფრანგეთში სამეცნიერო და აკადემიური კარიერული განვითარების საფეხურებია [26]:

- სრული პროფესორი [Professeur ordinaire (full professor)];

- პროფესორი ნახევარი შტატით, ან მოწვეული [Professeur extraordinaire (visiting professor in Switzerland, part-time professor in Belgium)];
- პროფესორი [Professeur (professor)];
- ასოცირებული პროფესორი (ტენუარი) [Chargé de cours définitif (associate professor, **tenured**)];
- ასოცირებული პროფესორი [Chargé de cours temporaire (associate professor, **tenure-track**)];
- მოწვეული ასისტენტი-პროფესორი [Chargé de cours invité (visiting assistant professor, **non-tenured**)];
- უფროსი ლექტორი Maître de conférences [(senior lecturer / **adjunct professor, tenure-track**)];
- ასოცირებული მკვლევარი (დანიშნული სამეცნიერო კვლევების ეროვნული ფონდის მიერ) [Directeur de recherche (research director / senior research associate, appointed by [National Fund for Scientific Research F.R.S.-FNRS](#))];
- უფროსი მკვლევარი, სწავლების უფლების შეთავსებით (ედ) [Chef de travaux agrégé (senior researcher with teaching aggregation, with Ph.D.)];
- უფროსი მკვლევარი ასოცირებული (დანიშნული სამეცნიერო კვლევების ეროვნული ფონდის მიერ) [Maître de recherche (senior researcher / senior research associate, with Ph.D., appointed by National Fund for Scientific Research F.R.S.-FNRS, tenured)];
- უფროსი მკვლევარი [Chef de travaux (senior researcher, with Ph.D.)];
- უფროსი მკვლევარი [Chercheur qualifié (senior researcher / research associate, with Ph.D., appointed by federal research council FNRS, tenured)];
- უფროსი მკვლევარი ასისტენტი/უმცროსი ლექტორი [Premier assistant (senior research assistant / junior lecturer, with Ph.D.)];
- მოხალისე ლექტორი (არაანაზრაურებადი) [Maître d'enseignement (volunteer lecturer, unpaid, non-tenured)];
- პოსტდოქტორი (დანიშნული სამეცნიერო კვლევების ეროვნული ფონდის მიერ) Chargé de recherche (postdoctoral researcher, appointed by National Fund for Scientific Research F.R.S.-FNRS)];
- მკვლევარის ასისტენტი Assistant de recherche (research assistant);
- დოქტორანტი (დანიშნული სამეცნიერო კვლევების ეროვნული ფონდის მიერ) Aspirant (research fellow, enrolled in a Ph.D.

degree, appointed by National Fund for Scientific Research F.R.S.-FNRS);

მაღაიზის საკვალიფიკაციო სააგენტო [27] შემდეგი სახით განსაზღვრავს სამეცნიერო და აკადემიური კარიერული განვითარების საფეხურებს [28]: ინსტრუქტორი, ტუტორი, ლექტორის ასისტენტი, ლექტორი, უფროსი ლექტორი, ასოცირებული პროფესორი, პროფესორი, ცნობილი პროფესორი.

ფინეთში [29;30] მაგისტრატურის დამთავრებამდე უნივერსიტეტის სტუდენტი შეიძლება დასაქმდეს როგორც მკვლევარის ასისტენტი (tutkimusapulainen). მაგისტრანტმა შეიძლება უნივერსიტეტში იმუშაოს და ეწოდოს დოქტორანტურის კანდიდატი. დოქტორანტი უკვე უნდა იყოს მაგისტრის წოდების მქონე და როგორც წესი, შეუძლია დასაქმდეს უნივერსიტეტში, ან ისარგებლოს ანალოგიური გრანტით და მას ეწოდება დოქტორანტი, მკვლევარი, ან ასისტენტი (მასწავლებლის ასისტენტი). გარდა დოქტორანტურის მკვლევარებისა (tutkijatohtori) და უფროსი ასისტენტისა, არსებობს საშუალო დონის არაპროფესიული თანამდებობები, როგორცაა სწავლების მკვლევარი (opettava tutkija). უფროსი მასწავლებელი და მკვლევარი შეიძლება დასაქმდეს, მაგალითად როგორც "სპეციალური მკვლევარი", ან უნივერსიტეტის მკვლევარი. აკადემიური დოქტორის ხარისხი (დოცენტი) განსხვავებით პროფესორის წოდებისგან ენიჭება უვადოდ, ანიჭებს მას დოქტორანტების ხელმძღვანელობის უფლებას. აკადემიური თანამდებობის მაძიებელი უნდა იყოს ამ წოდების მატარებელი. ამასთან, ისინი შესაძლოა არ მიეკუთვნებოდნენ პროფესორთა კორპუსს და დასაქმდნენ უნივერსიტეტს გარეთ. პროფესორი ტრადიციულად ითავსებს კვლევითი ჯგუფის ხელმძღვანელობის და მენეჯერულ ფუნქციებს. შესაძლოა პროფესორი არ იყოს ასისტენტი / ასოცირებული / სრული პროფესორის კარიერული გზის პირდაპირი ანალოგი. კვალიფიკაცია პროფესორის თანამდებობისთვის ანაზღაურდება როგორც დოქტორის, ან სხვა საშუალო კარიერის თანამდებობებზე. მენეჯმენტში, პროფესორები მსახურობენ დეპარტამენტის უფროსებად (Laitoksen johtaja or osastonjohtaja) და ასევე შესაძლებელია იყვნენ დეკანები (ფაკულტეტის ხელმძღვანელი, დეკანი). უნივერსიტეტის ლიდერს ეწოდება რექტორი (რეტორი), რომელსაც ეხმარება მრავალი ვიცე – რექტორი (vararehtori). ვიცე-რექტორებმა შეიძლება შეინარჩუნონ პროფესორის თანამდებობები, ან სრ-

ული დატვირთვით იმუშაონ პრორექტორად. ზოგიერთ უნივერსიტეტს ჰყავს აგრეთვე კანცლერი, რომელიც უფრო მეტად შიგა საქმეებით და ყოველდღიური მენეჯმენტით არის დაკავებული, ვიდრე საზოგადოებასთან ურთიერთობით.

აშშ-ში [31;32] კერძოდ, ბოსტონის უნივერსიტეტში სტანდარტული რანჟირება შემდეგი სახითაა წარმოდგენილი:

- ინსტრუქტორი (მაგისტრის დიპლომის მქონე, ან დოქტორანტი, რომელიც სწავლების კარგ უნარებს ავლენს)

- ასისტენტ-პროფესორი (დოქტორი);
- ასოცირებული პროფესორი;
- სრული პროფესორი;
- ემერიტუსი.

შესაძლებელია ამ წოდებებს დაემატოს წინსართები – „კლინიკის“ (clinical) და „პრაქტიკოსი“ (Practice), რომლებიც აღნიშნავს თეორიულთან ერთად მდიდარ პრაქტიკულ გამოცდილებას დარგში/სექტორში. აკადემიური თანამდებობები წინსართით „მკვლევარი (research)“ აღნიშნავს მის აქტივობებს ნაკლებად აკადემიურ და მეტად სამეცნიერო სფეროში, მეტწილად ორიენტირებულია მეცნიერული კვლევებისა და გრანტების მოზიდვის მიმართულებით. პირი, რომელსაც აქვს თანამდებობა წინსართით „მოწვეული“ (adjunct), არის ის, ვისთვისაც ძირითად სამუშაო ადგილს არ წარმოადგენს ეს უნივერსიტეტი, ან არ აქვს პროფილური კვალიფიკაცია, აქვს საჭირო ცოდნა და მოწვეულია მხოლოდ გარკვეული დროით, კონკრეტული მიზნისთვის ნახევარ განაკვეთზე. აკადემიური ხარისხის არ-მქონე არ შეიძლება იყოს სხვა რანგის გარდა ინსტრუქტორისა. წინსართი „მოწვეული“ ნიშნავს მოკლე (ერთი წლით, ან ნაკლები) დროით დანიშნულ პირებს. გარდა ინსტრუქტორისა, ასეთები შესაძლოა იყვნენ აგრეთვე როგორც აკადემიური, ასევე სამეცნიერო პერსონალი. წინსართი „ემერიტუსით“ წოდება ენიჭებათ პენსიაზე გასვლის შემდეგ სრულ და ასოცირებულ [33] პროფესორებს მოცემულ თანამდებობაზე მინიმუმ 10 წლიანი გამოცდილების შემთხვევაში, დარგის, ან უნივერსიტეტის განვითარებაში შეტანილი განსაკუთრებული წვლილისთვის.

ასევე არსებობს არასტანდარტული რანგები: ლექტორი, უფროსი ლექტორი და უმაღლესი რანგის (Master) ლექტორი. ისინი შესაძლებელია აირჩნენ სრულ, ან ნახევარ განაკვე-

თზე. უფროსი და უმაღლესი რანგის ლექტორის წოდება ენიჭებათ შესაბამისად 5 და 10 წლიანი ლექტორად წარმატებული მუშაობის გამოცდილების საფუძველზე.

ასევე არის **ტენუარის (მუდმივის) სტატუსის** [32] მიღების შესაძლებლობა. როცა ასისტენტ-პროფესორი, ასოცირებული და სრული პროფესორი აჩვენებს სტაბილური მუშაობის უნარს, ენთუზიაზმს ჩაერთოს სასწავლო თუ სამეცნიერო საქმეში, მას წასახალისებლად და დაწესებულებაში შესანარჩუნებლად აძლევენ ამ სტატუსს, თუმცა ეს არ არის გარანტია, რომ მას დააწინაურებენ, მაგრამ ტენუარის გათავისუფლებას დაკავებული თანამდებობიდან სჭირდება განსაკუთრებულად ცხადი დასაბუთება.

ასისტენტ-პროფესორები არიან ტენუარის კანდიდატები. ასისტენტ-პროფესორებთან თავდაპირველად აფორმებენ ხელშეკრულებას 6 წლის ვადით. 5 წლის შემდეგ შეუძლიათ განაცხადი შეიტანონ ტენუარის სტატუსის მოპოვებაზე. ერთწლიანი დაკვირვების შემდეგ, პოზიტიური გადაწყვეტილების შემთხვევაში, იღებენ ტენუარის სტატუსს და გადადიან ასოცირებული პროფესორის პოზიციაზე, უარყოფითი დასკვნის შემთხვევაში კი – მათ უნდა დატოვონ უნივერსიტეტი ერთი წლის განმავლობაში. იქ, სადაც ასისტენტ-პროფესორის თანამდებობაზე მსგავსი დროითი შეზღუდვა არ არის, იშვიათ შემთხვევებში, შესაძლებელია ემერიტუსის სტატუსი მიენიჭოს ასისტენტ-პროფესორსაც.

ხშირად უნივერსიტეტებში დამკვიდრებულია მინიმუმ სამი კარიერული გზა: 1. სასწავლო მიმართულება; 2. სამეცნიერო მიმართულება; 3. სასწავლო-სამეცნიერო მიმართულება. მაგალითად, ბრისტოლის უნივერსიტეტში (იხილეთ ცხრილი N1) [34], ლონდონის სკოლაში [35], შვედეთის ლულეას უნივერსიტეტში დანერგილი პრაქტიკა გვიჩვენებს აკადემიური პერსონალის რამდენიმე ტიპის კარიერული გზას: 1. სწავლებისა და კვლევითი მიმართულება 2. კვლევითი მიმართულება; 3. სწავლებისა და სასწავლო სტიპენდიების მიმართულება. პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები განსხვავდება თითოეული მიმართულებისა და მასში შემავალი საფეხურების მიხედვით. აგრეთვე ცალკე ხდება მოწვეული ლექტორების შერჩევის კრიტერიუმების დეტერმინირება, მათი უფლება-მოვალეობების განსაზღვრის საფუძველზე.

კარიერული გზა 1	კარიერული გზა 2	კარიერული გზა 3
<ul style="list-style-type: none"> • საბაზისო დონე • მეორე (ბ.) დონე – ლექტორი (Grade J) • მესამე (გ.) დონე – <u>ლექტორი</u> (Grade K) • მეოთხე (დ.) დონე – ასოცირებული პროფესორი (Grade L) • მეხუთე (ე.) დონე – პროფესორი (Grade M) 	<ul style="list-style-type: none"> • საბაზისო დონე • პირველი (ა.) დონე – ასოცირებული მკვლევარი (Grade I) • მეორე (ბ.) დონე – უფროსი ასოცირებული მკვლევარი (Grade J) • მესამე (გ.) დონე – მეცნიერთანამშრომელი (Grade K) • მეოთხე (დ.) დონე – უფროსი მეცნიერთანამშრომელი (Grade L) • მეხუთე (ე.) დონე – პროფესორი (Grade M) 	<ul style="list-style-type: none"> • საბაზისო დონე • პირველი (ა.) დონე – ასოცირებული მასწავლებელი (Grade I) • მეორე (ბ.) დონე – ლექტორი (Grade J) • მესამე (გ.) დონე – <u>ლექტორი</u> (Grade K) • მეოთხე (დ.) დონე – ასოცირებული პროფესორი (Grade L) • მეხუთე (ე.) დონე – პროფესორი (Grade M)

ცხრილი N1. კარიერული განვითარების 3 გზა ბრისტოლის უნივერსიტეტში

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ განვითარებულ სამყაროში არ არის აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის რანჟირების ცალსახად დეტერმინირებული სისტემები. სხვადასხვა ქვეყნების გამოცდილება ნათელია, რომ გვიჩვენებს განსხვავებულ პრაქტიკას. შესაძლებელია საქართველოშიც საჭიროების შესაბამისად მოხდეს სისტემის მოდიფიცირება და რეალობისთვის მორგება.

•აკადემიური/სამეცნიერო პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები. აკადემიური პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები, როგორც წესი, დიფერენცირებულია რანგების მიხედვით. პერსონალს, რომელთაც აქტიურად უწევთ დაბალი კურსის სტუდენტებთან მუშაობა (სხვა სამეცნიერო და აკადემიურ აქტივობებთან ერთად) დამატებით მოეთხოვებათ პრეზენტაციული უნარების, კომუნიკაბელურობის მაღალი დონე. სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობით დაკავებული პერსონალი კი უპირატესად ფასდება მათი გლობალური მასშტაბის სამეცნიერო მიღწევებით.

აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ზოგადი კრიტერიუმები სამ კატეგორიად ნაწილდება: 1. აკადემიური მიღწევები; 2. სამეცნიერო მიღწევები 3. მიღწევები დარგში, ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე.

აგრეთვე აღსანიშნავია, რომ თუ უმაღლესი რანგის პროფესორის შეფასებებში უმთავრესია დარგში, ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე აღიარება და სამეცნიერო-კვლევითი მოღვაწეობის ინდიკატორები, ასისტენტ-პროფესორის შეფასებისას დომინირებს აკადემიუ

რი მიღწევები. მაგალითისთვის შესაძლებელია მოვიყვანოთ ერთ-ერთი მოდელი, სადაც კრიტერიუმთა თანაფარდობა გადანაწილებულია შემდეგი პრინციპით [37]:

I კატეგორია: აკადემიური მიღწევები - ასისტენტისთვის – 50%; ასოცირებულისთვის – 30%; პროფესორისთვის -20%.

II კატეგორია: კვლევითი აქტივობა (პროექტები, სასემინარო პრეზენტაციები, მოწვეული ლექტორი, კვლევის სუპერვაიზერი, ტრენინგ-კურსი) - ასისტენტისთვის – 20%; ასოცირებულისთვის – 30%; პროფესორისთვის -30%.

III კატეგორია: კვლევითი პუბლიკაციები (პუბლიკაციები ჟურნალებში, სალექციო ან საცნობარო წიგნები, მონოგრაფია, რეცენზია)- ასისტენტისთვის – 30%; ასოცირებულისთვის – 40%; პროფესორისთვის – 50%.

საგულისხმოა, რომ ინდივიდი, რომელსაც არ აქვს მძლავრი აკადემიური უნარები, რაშიც პირველ რიგში მოიაზრება სოციალური, კომუნიკაციის უნარები და პრეზენტაციული უნარობა, თუმცა ამავე დროს გააჩნია მისწრაფება და ტალანტი ჩაერთოს მეცნიერულ კვლევებში, მას აქვს არჩევანის უფლება – აირჩიოს კვლევითი მიმართულება და ეს კარგი გამოსავალია. აგრეთვე პირიქით, პრეტენდენტებს შეუძლიათ აირჩიონ უპირატესად აკადემიური საქმიანობის კარიერული გზა. აგრეთვე საინტერესოა, რომ მათ არ ეკრძალებათ კატეგორიებს შორის ახალი არჩევანის გაკეთება. აღსანიშნავია ისიც, რომ მეტად ტენდენციურია დიდ ასაკში სამეცნიერო კარიერაზე არჩევანის გაკეთება. ახალგაზრდებისთვის კი დამახასიათებელია მეტი აუდიტორიული დატვირთვა და

ნაკლები მიღწევები სამეცნიერო-კვლევით ნაწილში, რაც ბუნებრივია. სააუდიტორიო დატვირთვა, განსაკუთრებით ბაკალავრიატის ეტაპზე ბუნებრივია მოითხოვს დიდ ფიზიკური ენერჯიას, პრევენტაბელურობას და ნაკლებად – სიღრმისეულ მეცნიერულ ცოდნას. მაღალ საფეხურებზე კი სააუდიტორიო მუშაობის დატვირთვა მცირდება, ვინაიდან ამ ეტაპზე სტუდენტებს უკვე გამოუმუშავებული აქვთ დამოუკიდებელი მუშაობის უნარები და პროცესში დამხმარედ სჭირდებათ ღრმა მეცნიერული ცოდნის მქონე პროფესორები. განსაკუთრებით ეს უკანასკნელი აქტუალური ხდება დოქტორანტურის და პოსტდოქტორანტურის საფეხურებზე.

საყურადღებოა, უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში ახალგაზრდა მკვლევართა და აკადემიური პერსონალის შერჩევა, როგორებიც არიან: ასისტენტები, ასისტენტ-პროფესორები (ან მასთან გათანაბრებული კატეგორიები)[38], ვინაიდან გასათვალისწინებელია არა მხოლოდ მათი მონდომება და სურვილი, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, აგრეთვე მათი პოტენციალი. ამ შემთხვევაში შერჩევის კრიტერიუმებში მოიაზრება: სუბიექტური და ობიექტური, რაციონალური და ემოციური ფაქტორები. შეფასების ობიექტია პრეტენდენტის როგორც პროფესიული, ასევე პიროვნული (ხასიათი, სტრესისადმი დამოკიდებულება, ეთიკა, ესთეტიკა და ა.შ.) მახასიათებლები. ფასდება: საბაზისო ინტელექტი IQ, ანალიტიკური უნარები AM (Analytical Mindset); მულტიდისციპლინარული ანალიტიკური უნარები MDAM (Multidisciplinary Analytical Mindset), ემოციური ინტელექტი EQ, სოციალური ინტელექტი SQ და სპეციფიკური უნარები/მოთხოვნები, რომელიც აგრეთვე კონკრეტული სფეროსთვის არის მნიშვნელოვანი. შერჩევის პერიოდი ხშირად ხანგრძლივია. შემრჩევი კი არის ხშირ შემთხვევაში არა ერთი რგოლი, არამედ რამდენიმე, რომლებიც შეფასებას ახორციელებენ ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად. ახალწვეულთა დასაქმება აკადემიურ-სამეცნიერო სივრცეში აუცილებლად მოიცავს საცდელ პერიოდს, რამაც შესაძლოა გასტანოს რამდენიმე წელი. კონტრაქტის ვადის ამოწურვის შემდეგ კი პრეტენდენტთან დაკავშირებით უნდა ჩამოყალიბდეს პოზიცია აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მხრიდან, რაც უნდა გაცხადდეს. კერძოდ, უნდა იქნას მიღებული გადაწყვეტილება მისი დაწინაურების, ან დათხოვნის შესახებ. ასისტენტის და ასისტენტ-

პროფესორის თანამდებობა ხშირ შემთხვევაში არის ბაზისი ასოცირებულ პროფესორთა (ან მასთან გათანაბრებულ პირთა) სელექციისთვის. ასოცირებული პროფესორები კი პროფესორთა (სრულ პროფესორთა) შერჩევის სარეზერვო ბაზას ქმნიან. მიუხედავად იმისა, რომ მათი უმრავლესობისთვის შესაძლოა ეს თანამდებობა მუდმივი იყოს, არ ნიშნავს, რომ მათგან ყველა დაწინაურდება პროფესორის რანგამდე. იგივე შეიძლება ითქვას პროფესორებზე, შესაძლოა ემერიტუსი გახდეს ნებისმიერი კატეგორიის პროფესორი, თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ყველა სრული პროფესორი მიაღწევს ემერიტუსის სტატუსს.

მთელ ამ პროცესში განსაკუთრებით საყურადღებოა უმაღლესი რანგის პროფესორთა შერჩევის კრიტერიუმები, ვინაიდან ისინი არიან მაგალითის მიმცემნი ახალგაზრდა თაობებისთვის. ხშირად ისინი (განსაკუთრებით ეს უკანასკნელი ეხება მუდმივ პროფესორებს) გადამწყვეტ როლს ასრულებენ ქვედა რგოლების შერჩევის პროცესში. აგრეთვე, მათი შერჩევის დეტერმინირებული კრიტერიუმები ორიენტირის როლს ასრულებს დამწყებთათვის კარიერის დაგეგმვის თვალსაზრისით. ამ შემთხვევაში შერჩევის მთავარი კრიტერიუმებია: ა) სამეცნიერო მიღწევები; ბ) განათლება და სწავლება; გ) დამატებითი კრიტერიუმები (ჩართულობა, მენეჯმენტი/ლიდერობა). მაგალითად, ნიუკასლის უნივერსიტეტში [22] პროფესორი სამი მთავარი კრიტერიუმით ფასდება შემდეგი ინდიკატორების საფუძველზე:

ა) სამეცნიერო მიღწევები – კვლევა და ინოვაციები.

1. ეროვნული და საერთაშორისო ცნობადობა დარგში, ან სასწავლო სფეროში. განისაზღვრება საავტორო, ან თანაავტორობით შექმნილი წიგნების, ნაშრომების, საკონფერენციო მასალების რეიტინგულ გამოცემებში გამოქვეყნებით და ცნობადობით (ეს მუხლი თავის მხრივ მოიცავს მრავალ ქვეკატეგორიას);

2. სტუდენტების/დოქტორანტების სამეცნიერო სამუშაოების კოორდინაციის წარმატებული გამოცდილება;

3. კვლევითი პროექტების და სამეცნიერო სამუშაოების დაფინანსების მოპოვების წარმატებული გამოცდილება;

4. სამეცნიერო სამუშაოს კოორდინირების და მენეჯმენტის წარმატებული გამოცდილება, როგორც ადგილობრივი, ასევე გლობალური მასშტაბით;

5. უნივერსიტეტს გარეთ, სხვა უნივერსიტეტების სამეცნიერო პერსონალთან მჭიდრო სამეცნიერო თანამშრომლობის და ერთობლივი კვლევის გამოცდილება;

6. ადგილობრივ და საერთაშორისო სამეცნიერო და სამთავრობო წრეებთან მჭიდრო თანამშრომლობა;

7. საერთაშორისო, ადგილობრივ, რეგიონულ და სექტორულ ბიზნეს წრეებთან წარმატებული თანამშრომლობის გამოცდილება;

8. განვითარებაზე წარმატებული გავლენის გამოცდილება;

ბ) განათლება და სწავლება (უმაღლესი რანგის პროფესორისთვის მოიაზრება საერთაშორისო მასშტაბის აქტივობები):

1) სწავლების რეიტინგი. ფასდება სტუდენტის პოზიტიური, ან ნეგატიური მოსაზრებების/ გამოხმაურებების პერმანენტული შეფასებების საფუძველზე;

2) სიახლეების რეგულარული და თანმიმდევრული ინტეგრირება სწავლების პროცესში. ლექტორის მიერ სწავლების პროცესში დანერგილი ინოვაციები, ახალი პროგრამები წარმატებულია დინამიკაში;

3) პედაგოგიური კვლევებისთვის, ინოვაციისა და სწავლების სფეროში გარე დაფინანსების მოპოვების წარმატებული გამოცდილება;

4) კოლეგებთან ახალი კურსკულუმის, ინოვაციების გავრცელების წარმატებული გამოცდილება კონფერენციების, პრეზენტაციების, სემინარების, პუბლიკაციების, ვებ-გვერდების საშუალებით;

5) კონკრეტული სფეროს სწავლებაში/პედაგოგიაში წარმატებული პრაქტიკის და კვლევის შედეგების შესახებ ნაშრომების გამოქვეყნება სპეციალურ, ან პერიოდულ პროფესიულ ჟურნალებში;

6) ამ სფეროში სახელმწიფოს და სპეციალური ორგანიზაციების მხრიდან სწავლებაში მისი მეთოდების აღიარება (ჯილდოები, პრიზები);

7) წვლილი პროფესიის სწავლისა და სწავლების გაუმჯობესებაში, როგორც სტუდენტების, ასევე კოლეგების უნარების განვითარებაში, ცნობიერების ამაღლებაში;

8) მაღალი ხარისხის მასალების რეგულარული წარმოება და გამოცემა, რომელიც შეიძლება შეიცავდეს ელექტრონული სწავლების კურსებისთვის შემუშავებულ მასალებს ან/და სახელმძღვანელოებს სტუდენტთა სწავლის ხელშესაწყობად და განვითარებისთვის;

9) სტუდენტებისადმი აკადემიური დახმარებისა და პასტორალური ზრუნვის გამოვლენა.

10) სტუდენტების წარმატებებში დადასტურებული როლი;

11) მისი ხელმძღვანელობით კვლევაში ჩართული სტუდენტების მიერ მაღალი შედეგების და დროული დასრულების ჩვენება;

12) სხვა დაწესებულებაში, ან შესაბამისი ორიგანიზაციის წევრის სტატუსით, შიგა ან გარე შემფასებლის მოვალეობის შემსრულებელი. პროფესიული ინსტიტუტის საგამოცდო, აკრედიტაციის, ავტორიზაციის, ხარისხის უზრუნველყოფის, აუდიტის სამსახურების წევრობა.

გ) დამატებითი კრიტერიუმებია: 1) **ჩართულობა** სკოლის, სოციალური ჯგუფების, ინსტიტუტების, საფაკულტეტო და საუნივერსიტეტო, კერძო, საჯარო და მესამე სექტორის აქტივობებში; 2) **მენეჯმენტი და ლიდერობა** – შემოქმედებითი და ინოვაციური უნარების წარმატებული გამოვლენა მართვის ორგანოებში, ჩართულობა ცვლილებების, დიზაინის რეფორმირების, პროცესების გაუმჯობესების, მენეჯმენტის აუდიტის, აკრედიტაციის, კოლეგების სწავლების პროცესში.

დამატებითი კრიტერიუმების თითოეული კატეგორია თავის მხრივ მოიცავს მრავალ ქვე-ინდიკატორს.

ბრისტოლის უნივერსიტეტში [39] როგორც უკვე აღვნიშნეთ არის 3 კარიერული გზა. აქედან **პირველი კატეგორია – სასწავლო-სამეცნიერო სფერო** – არის 5 საფეხურიანი მოდელი [40].

მეხუთე საფეხურის – უმაღლესი რანგის პროფესორის უნარები, ცოდნა და გამოცდილება ფასდება შემდეგი კრიტერიუმებით:

1. ფართო და ღრმა ცოდნა აკადემიურ დისციპლინაში, რაც ხელს უწყობს ამ სფეროში ახალი ცოდნისა და მისი გაგების განვითარებას.

2. ადამიანების ხელმძღვანელობის და მოტივაციის უნარი.

3. კვლევის ან / და სწავლების პროგრამების წარმატებული დიზაინის მართვის გამოცდილება, ინოვაციური ტექნიკის გამოყენების ჩათვლით.

4. პროფესიონალური როლური მოდელირების შექმნის უნარი სხვა აკადემიური პერსონალისთვის კვლევის, სწავლების ან / და მენეჯმენტის საქმიანობასთან დაკავშირებით.

5. რესურსების მართვის პროცესების გაცნობიერება და მათი ეფექტიანად გამოყენების უნარი.

6. კვლევის დაფინანსების ან სხვა რესურსების მართვის გამოცდილება (შესაბამისი დისციპლინისთვის).

7. კარგი ცოდნა უნივერსიტეტის პოლიტიკისა და პროცედურების შესახებ უმაღლესი განათლების, კვლევისა და პოლიტიკის კონტექსტში.

8. კვლევის, როგორც ეროვნულ, ასევე საერთაშორისო დონეზე სრულყოფილად დემონსტრირების უნარი.

9. საერთაშორისო აღიარების მტკიცებულებების ჩვენების შესაძლებლობა (მაგალითად, ჟურნალის რედაქტორობა, კონფერენციების ორგანიზატორად მოწვევა, სამეცნიერო საბჭოს წევრობის უფლება).

10. სწავლებაში და სწავლაში მაღალი ხარისხის წვლილის მტკიცებულების ჩვენების უნარი.

11. სწავლებისა და სწავლის ქვედა დონეების კვალიფიკაციის ფლობა.

მეორე კატეგორია – სამეცნიერო სფერო [41] – მეხუთე (უმაღლესი) საფეხურის პროფესორის დანიშვნისთვის საჭირო კვალიფიკაცია, უნარები და გამოცდილება:

1. აღიარებული საერთაშორისო და ეროვნული რეპუტაცია კოლეგებში მისი კვლევითი მუშაობის ხარისხისა და მნიშვნელობისთვის.

2. გარე კოლეგების ამოცნობის, სელექციის არსებითი თვალსაზრისი ნიშნები მისი კვლევისთვის.

3. ღრმა და ფართო ცოდნა აკადემიურ დისციპლინაში, რაც ხელს უწყობს ამ სფეროში ახალი ცოდნისა და გაგების განვითარებას.

4. ადამიანების ეფექტურად წარმართვისა და მოტივაციის უნარი.

5. სამეცნიერო-კვლევითი პროგრამების წარმატებული დიზაინის მართვის გამოცდილება.

6. სხვა აკადემიური პერსონალისთვის პროფესიონალური როლის მოდელის ამოქმედების უნარი, კვლევითი ან / და მენეჯმენტის საქმიანობასთან დაკავშირებით.

7. რესურსების მართვის პროცესების გაცნობიერება და მათი ეფექტურად გამოყენების შესაძლებლობები.

8. კვლევის დაფინანსების ან სხვა რესურსების მართვის გამოცდილება (შესაბამისი დისციპლინისთვის).

9. ცოდნა საუნივერსიტეტო პოლიტიკისა და პროცედურების და უმაღლესი განათლების, კვლევისა და პოლიტიკური კონტექსტის საკითხების შესახებ.

მესამე კატეგორია – სასწავლო სფერო [42] – მეხუთე (უმაღლესი) საფეხურის პროფესორის დანიშვნისთვის საჭირო კვალიფიკაცია, უნარები და გამოცდილება:

1. წარმატებული სწავლების მრავალწლიანი გამოცდილება.

2. სასწავლო სფეროში რეიტინგული პროგრამების სტიპენდიანტობა.

3. არსებითი და მაღალი ხარისხის წვლილი საგნის სწავლების სამეცნიერო/პედაგოგიურ/კლინიკურ/პროფესიულ კვლევებში.

4. ფართო აუდიტორიისთვის კონცეპტუალური და რთული იდეების წარმატებით გადაცემის უნარი შესაბამისი მეთოდების გამოყენებით.

5. დიდი გამოცდილება და უნარი სწავლების სფეროში, აკადემიურ მენეჯმენტში ან/და კლინიკური/პროფესიული პრაქტიკის სფეროებში.

6. დიდი გამოცდილება თანამედროვე პროგრამების, ტექნიკის და მეთოდების წარმატებით გამოყენებაში.

7. ეფექტური ლიდერობის გამოცდილების მტკიცებულებები – პერსონალის, სტუდენტების მართვისა და მოტივაციის სხვა რესურსების ეფექტურად მართვის უნარები.

8. საკუთარი სპეციალობის სიღრმისეული ცოდნის და მისი კოლეგებისთვის გადაცემის, მათი მომზადების უნარების მტკიცებულებები.

9. მყარი და აღიარებული რეპუტაცია მსგავსი სტატუსის კოლეგებს შორის.

10. დადასტურებული უნარები პრაქტიკის ტექნიკის სწავლებისა და სხვათა განვითარების საქმეში.

11. მტკიცებულებები პროექტებისთვის გარე დაფინანსების მოზიდვის უნარების შესახებ.

თითოეული კატეგორიის და რანგის აკადემიური პერსონალისთვის გარდა კვალიფიკაციის, უნარების და გამოცდილებისა, აგრეთვე წინასწარ განსაზღვრულია: როლები, პასუხისმგებლობა, ურთიერთობებისა და კავშირების დონე. ეს სიცხადე იძლევა საშუალებას ინდივიდებმა შეძლონ თვითმეფასება, სწორად ორიენტირება და კარიერული გზის დაგეგმვა გაუგებრობების და იმედგაცრუების გარეშე.

●**შერჩევის პროცესის აღწერა. ლონდონის სკოლაში** [35] ანალოგიურად ზუსტად დეტერმინირებულია ყველა აკადემიური საფეხური, თითოეულ საფეხურზე ინდივიდის შერჩევის პოლიტიკის მიზნები, პრინციპები, როლი, პასუხისმგებლობა და შერჩევის პროცედურები. შერჩევის პროცედურა შედგება შემდეგი ზუსტად გაწერილი ძირითადი ეტაპებისგან: მომზადების ეტაპი; პრეტენდენტთა მოზიდვა; შემრჩევი კომიტეტის შემადგენლობის განსაზღვრა; შემრჩევი კომიტეტის შექმნა; საბუთების მიღება; კონფიდენციალურობის დაცვა და შესაბამისობის განსაზღვრა; პრეტენდენტთა ვრცელი ნუსხის შედგენა; პრეზენტაციები და არაფორმალური შეხვედრები (საჭიროების შემთხვევაში); შემრჩევი კომიტეტის სხდომები; გასაუბრება; მონაცემთა შეფასება; გადაწყვეტილების მიღება; შეთავაზებების გაკეთება; დანიშვნა; მუშაობის უფლება და სპონსორობის არეალი, შედეგის გასაჯაროება. აქ დეპარტამენტი/კათედრა წარმოადგენს ვაკანსიის გამოცხადების აუცილებლობას. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი განსაზღვრავს კონკრეტული სამუშაო ადგილის ფუნქციურ და ფინანსურ მიზანშეწონილობას, სამუშაოს აღწერილობას, კრიტერიუმებს, როგორც ზოგად, ისე სპეციფიკურ პრიორიტეტებს კონკრეტულ კათედრასთან შეთანხმებით; ადგენს შერჩევის პროცესის ყოველი ეტაპის ვადებს, უზრუნველყოფს ვაკანსიის გამოცხადებას, რეკლამირებას, პრეტენდენტთა მოზიდვას და შერჩევის პროცედურებს, რომელიც საკმაოდ ხანგრძლივი პროცესია – თითქმის ერთი წელი გრძელდება. შემრჩევი კომისიაში დაცული უნდა იყოს გენდერული და სხვა ტიპის ბალანსი. შემრჩევი კომისიაში არ შეიძლება იყვნენ ის პირები, რომლებიც არ მუშაობენ ლონდონის სკოლაში, ასევე მკაცრად არის განსაზღვრული კონკრეტული ვაკანსიების შემრჩევი კომისიების წევრთა სტატუსი. განსხვავებული შემთხვევები მოითხოვს მყარ არგუმენტაციას. კომისიის ყველა წევრი სასურველია იყოს სათანადო პროფილის (გარდა ტექნიკური ფუნქციებით დაკავებული წევრებისა), ამავე დროს სავალდებულოა, რომ პრეტენდენტები მკაცრად შეესაბამებოდნენ ვაკანტური ადგილის პროფილს, გამონაკლის შემთხვევებს სჭირდება სათანადო დასაბუთება, ამისათვის კონკურსანტებმა უმჯობესია გაიარონ წინასწარი კონსულტაცია, სანამ ჩაერთვებიან შერჩევის პროცესში.

მალიზიის უნივერსიტეტებში [43] მოქმედებს უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების მართვის რამდენადმე ერთიანი სისტემა. გაცნობიერებული და დეკლარირებულია შერჩევის პროცესის მნიშვნელობა სფეროს განვითარებაში, რადგან უმაღლესი განათლება ემყარება აკადემიური პერსონალის ცოდნას, უნარებს, კომპეტენციებს, შესაძლებლობებს, დამოკიდებულებებს, ინოვაციურობას და პროფესიონალურ კულტურას, მათი მუშაობის ეთიკას. შესაბამისად, ფორმალიზებულია შერჩევის მიზანი და პროცესის ეტაპები: შერჩევის კრიტერიუმების განსაზღვრა, მოზიდვა, აპლიკაციის ფორმები, კანდიდატების მოკლე სიის შემუშავება, რეფერირება, ინტერვიუ, გადაწყვეტილების მიღება, სამედიცინო შემოწმება და ხელშეკრულების გაფორმება. წინასწარ გაწერილია: აკადემიური პოზიციის ხელშეკრულების ფორმები (სრული და ნახევარი განაკვეთით, კონტრაქტით მოწვეულის სტატუსის მიხედვით), სახელფასო განაკვეთები და ანაზღაურების სხვა სახეები, ვალდებულებები, მუშაობის შეფასებათა სისტემები, აკრძალვები, დაწინაურების და ხელშეკრულების გაწყვეტის პირობები.

ბრისტოლის უნივერსიტეტში [44] მიიჩნევა, რომ მისიის, მიზნების განხორციელების პროცესში საკვანძოა ადამიანური რესურსების როლი. შესაბამისად, უმთავრესი გამოწვევაა შესაბამისი კადრების მოძიება და მათ შორის საუკეთესო ტალანტების შერჩევა. ამისათვის სანამ გარე წყაროებიდან დაიწყებოდეს პერსონალის შერჩევა, აწყობენ შეხვედრებს კონკრეტული მიმართულების აკადემიურ პერსონალთან და ირკვევა ახალი კადრის აყვანის აუცილებლობა, განისაზღვრება მის მიერ შესასრულებელი ამოცანები, კრიტერიუმები, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს პიროვნება, რათა შეძლოს ამ ამოცანების შესრულება. თუ გამოირიცხა შიდა რეზერვების არსებობა, ასევე იკვლევენ ბიუჯეტი იძლევა თუ არა შესაძლებლობას აიყვანონ ახალი თანამშრომელი. ეს პროცესები ხშირ შემთხვევაში ხორციელდება ზაფხულში. მხოლოდ სათანადო თანხმობის შემთხვევაში უნივერსიტეტი აყალიბებს მიზნობრივ ჯგუფს, ეს განსაზღვრულია სექტემბრის თვეში. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა შემრჩევი გუნდის სწორად ფორმირებას, მნიშვნელოვანია აგრეთვე მათი კომპეტენტურობის სათანადო დონის უზრუნველყოფა და შესაბამისი უფლებებით აღჭურვა. შემდეგი 2 თვე განსაზღვრულია რეკლა-

მირებისათვის, რათა უნივერსიტეტმა მოიზიდოს კადრები, აცხადებს ვაკანსიას და უზრუნველყოფს მის საჯაროობას, რათა შესაბამის კომპეტენციის ადამიანებისთვის ადვილად ხელმისაწვდომი იყოს ინფორმაცია. უნივერსიტეტს ღრმად სწამს, რომ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა განსაკუთრებით ღირებულია მაშინ, როცა პერსონალი კონკურსით შეირჩევა და არა დანიშვნით. თებერვალ-მარტში მიმდინარეობს შერჩევის პროცესი, კრიტერიუმების შესაბამისად ვრცელი და მოკლე სიის ფორმირება, გასაუბრების ჩატარება; მარტივად აპრილში ხორციელდება შერჩეულ პირებთან კონსულტაციები; ივლისში ხდება პირთა დანიშნვა და მომზადება სექტემბრისთვის, როცა იწყება ახალი სასწავლო წელი.

უფსალას უნივერსიტეტში, შვედეთში, რომელიც დაფუძნებულია 1477 წელს [45] ოფიციალურად დამტკიცებულია შერჩევის პროცედურები და კრიტერიუმები ყველა კატეგორიისთვის. ამ თვალსაზრისით მთავარ ძალას წარმოადგენს ფაკულტეტის საბჭო, მას აქვს უფლება შემოიღოს დამატებითი რეგულაციები კონკრეტული დეპარტამენტების ინტერესების გათვალისწინებით. აკადემიურ თანამდებობაზე დანიშვნისა თუ დაწინაურებისთვის ფაკულტეტის საბჭოზე ხდება შემრჩევი კომიტეტის განსაზღვრა. კომიტეტის გენდერული ბალანსი უნდა იყოს დაცული, წევრთა თითოეული კატეგორიის მიხედვით. კომიტეტი შედგება: პრეზიდენტისგან, რომელსაც ჰყავს თავმჯდომარე და ორი მოადგილე. მათ ირჩევენ ფაკულტეტის საბჭო. ერთი მოადგილე პასუხისმგებელია პროცესის მიუკერძოებელ წარმართვაზე, მეორე კი განსაზღვრავს პრეტენდენტის პროფესიულ უნარებს, პასუხისმგებელია სწავლების უნარების ექსპერტიზაზე. კომიტეტის შემადგენლობაში შედიან აგრეთვე სტუდენტები არჩეული სტუდენტური ორგანიზაციის მიერ, კომიტეტის შემადგენლობაში შედის აგრეთვე საგნის ორი სპეციალისტი, რომელთაც წარადგენს დეკანი, შესაბამისი დეპარტამენტის/კათედრის ხელმძღვანელთან კონსულტაციის საფუძველზე. სპეციალისტიდან ერთი უნდა იყოს ქალი და ერთი მამაკაცი, გამონაკლისი შემთხვევა მნიშვნელოვანი არგუმენტებით უნდა იყოს დასაბუთებული. პრეტენდენტთა მიმართ თანაბარი მოპყრობა კომიტეტის მთავარი ვალდებულებაა, ამაზე როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, განსაკუთრებულად პასუხს აგებს კომიტეტის თავმჯდომარის პირველი მოადგილე. ყველა წევრი

აფასებს პროფესიულ უნარებს, თუმცა ამ საქმეში განსაკუთრებული პასუხისმგებლობა კომიტეტის თავმჯდომარის მეორე მოადგილეს ეკისრება. მიმართულების ხელმძღვანელმა საკუთარი თავი შეიძლება შესთავაზოს ფაკულტეტს, რომ შერჩევის კომიტეტში მონაწილეობა მიიღოს, როგორც საგნის სპეციალისტმა, ან მას შეუძლია ეს შესთავაზოს სხვა სპეციალისტებს და განიხილოს მათი განცხადებები შემრჩევი კომისიის წევრობის სურვილთან დაკავშირებით, ინტერესთა კონფლიქტის გამორიცხვის აუცილებლობის გათვალისწინებით. თუ მიმართულების უფროსი თავად არის ინტერესთა კონფლიქტში, მაშინ ვალდებულია კათედრის ხელმძღვანელის რეკომენდაციის გათვალისწინებით წარადგინოს დეპარტამენტის სხვა წევრები. კომიტეტის წევრებს უნდა ჰქონდეთ სათანადო პედაგოგიური და სამეცნიერო გამოცდილება და სტატუსი. კვორუმი შემდგარია თუ პრეზიდენტის მინიმუმ ორი წევრი და საგნის სპეციალისტები, ანუ კომიტეტის მინიმუმ ოთხი წევრი იღებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობას. დეპარტამენტის უფროსს აქვს უფლება დაესწროს კომიტეტის სხდომებს, თუმცა არ აქვს უფლება ჩაერთოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ასევე დამტკიცებული წესით რეგულირდება შერჩევის პროცესში მონაწილე თითოეული წევრის პასუხისმგებლობა. ამ ტიპის შერჩევას ექვემდებარება პროფესორის, ასოცირებული პროფესორის, ასისტენტ-პროფესორის და კონტრაქტით მოწვეული პროფესორების კატეგორიები. შერჩევის კრიტერიუმთა ძირითადი კატეგორიებიდან მნიშვნელოვანია: უმაღლესი განათლების, კვლევის, სწავლების, თანამშრომლობის (კოლეგებთან ერთობლივი პროექტების), ადმინისტრირების, მენეჯმენტის უნარების ექსპერტიზა, წინასწარ განსაზღვრული წესებისა და პროცედურების მიხედვით. თუმცა, ამ კრიტერიუმების საზომები რამდენადმე განსხვავებულია თანამდებობრივი რანგების მიხედვით.

საქართველოში აკადემიური თანამდებობების საფეხურები განისაზღვრება „უმაღლესი განათლების შესახებ საქართველოს კანონით“: პროფესორის ასისტენტი, ასისტენტ-პროფესორი, ასოცირებული პროფესორი, პროფესორი [46]. აკადემიურ თანამდებობებზე არჩევის ზოგადი კრიტერიუმები და პროცედურები განისაზღვრება იმავე კანონით, რომლის დეტალიზაციასაც ახდენენ უნივერსიტეტები შიდა მარეგულირებელი აქტებით დარგობრივი სპე-

ციფიკის გათვალისწინებით. კონკურსის გამოცხადება და შერჩევის პროცედურების განსაზღვრა ხდება ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტით – რექტორის ბრძანების საფუძველზე. უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭო დადგენილებით ამტკიცებს შესარჩევი და სააპელაციო კომისიის წევრებს. ბუნებრივია, საქართველოში, როგორც სხვა ქვეყნებში (მ.შ. განვითარებულ ქვეყნებში) აზრთა სხვადასხვაობას იწვევს როგორც კონკურსების შედეგებთან დაკავშირებული, ასევე შერჩევის კრიტერიუმების დეტერმინირების საკითხები. ვინაიდან აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის კომპეტენციებს შორის განსხვავება/კომპეტენციების დეკორირება ხშირად რთულად შესაფასებელია. პროცესის გამართულობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ორგანიზაციის დემოკრატიზაციის და პროცესების გამჭვირვალობის ხარისხი იყოს მაღალი. ხოლო შერჩევისთვის გამოყოფილი დრო – საკმარისი ამ საპასუხისმგებლო საქმის განსახორციელებლად. უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში სწორი მმართველობითი სისტემის ინდიკატორია, როცა მაღალი სამეცნიერო კომპეტენციის აკადემიური პერსონალის დამოკიდებულება ადმინისტრაციული თანამდებობის დაკავებისადმი არის ანტაგონისტური. უმაღლესი რანგის სამეცნიერო პერსონალის სწრაფვა მაღალი ადმინისტრაციული თანამდებობებისადმი გვიჩვენებს, რომ ეს უკანასკნელი და არა სამეცნიერო მიღწევები არის ამ სფეროში თავის დამკვიდრების აუცილებელი საშუალება.

აკადემიური პერსონალის შერჩევის პროცესის მოწესრიგება არის უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების მაღალკვალიფიციური აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალით უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი წინაპირობა. წესრიგს განსაზღვრავს ორი ძირითადი დეტერმინანტი: 1. შერჩევის პროცესისა და პროცედურების სწორი მექანიზმის დანერგვა; 2. კარიერული საფეხურების ჩამოყალიბება, რომელიც შეასრულებს სფეროში საუკეთესო ტალანტების მოზიდვის და სტიმულირების ფუნქციას.

1. გამართულ შერჩევის პროცესში იგულისხმება:

ა) სამართლიანობა, მიუკერძოებლობა, გამჭვირვალობა. აქ აუცილებელია სწორად დადგინდეს გადაწყვეტილების მიმღებთა დისკრეციის ზღვარი ზუსტი პროცედურებით და კრიტერიუმებით; გამჭვირვალობას ეკისრება სამა-

რთლიანობის უზრუნველყოფის მექანიზმის ფუნქცია.

ბ) პერსონალის შემრჩევი კომისიის და მისი წევრების ზუსტად განსაზღვრული როლები, ფუნქციები, უფლებამოსილებები და პასუხისმგებლობა. ფუნქციების შესრულების რეალურობა და მიღწევადობა.

გ) შემრჩევი კომისიის წევრების შერჩევის სწორად გაწერილი კრიტერიუმები, მათი სათანადო დონის კომპეტენტურობის უზრუნველყოფა, როგორც სპეციალური მეცნიერული ცოდნის, ასევე პერსონალის შერჩევის თვალსაზრისით, რათა შეძლონ პრეტენდენტთა უახლესი ტენდენციების გათვალისწინებით შეფასება. ეს განაპირობებს მათ მიმართ და პროცესისადმი ნდობას. კომისიის წევრები სასურველია შეირჩეს კონკრეტული ვაკანსიის სპეციფიკის შესაბამისად.

დ) შემრჩევი კომისიის მუშაობისთვის განსაზღვრული გონივრული დრო, რათა შესაძლებელი გახდეს სწორად შეფასდეს პრეტენდენტის როგორც ფორმალური მონაცემები, ისე რეალური უნარები, პიროვნული და პროფესიული თვისებები;

2. კარიერული საფეხურების დეტერმინირების ნაწილში მნიშვნელოვანია შემდეგი გარემოებების გათვალისწინება:

ა) კრიტერიუმების ჩამოყალიბება მოხდეს დარგის სპეციფიკის გათვალისწინებით. კონკრეტული იერარქიული საფეხურის დასაკავებლად ინდივიდისადმი წაყენებული მოთხოვნები სასურველია ადეკვატურად პასუხობდეს როგორც ზოგადად უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების, აგრეთვე კონკრეტული სამეცნიერო/სასწავლო ერთეულის/კათედრის სპეციფიკურ საჭიროებებს. ამავე დროს, დაცული იყოს საერთაშორისო ანალოგთან შესადარისობა. აგრეთვე მნიშვნელოვანია თითოეულ ვაკანსიაზე შესარჩევი კრიტერიუმების დიფერენცირება სტატუსის შესაბამისად. სასურველია, შესარჩევი კრიტერიუმების გრძელვადიან პერიოდში სტაბილურობა, რაც პოტენციურ დასაქმებულთა სწორ ორიენტირებას და მათში სტაბილურობის განცდის ჩამოყალიბებას შეუწყობს ხელს. გასათვალისწინებელია ისიც, თუ რა ტიპის საქმიანობას მოიაზრებს კონკრეტული თანამდებობა (მაგალითად, რა კატეგორიის ჯგუფის სწავლებას გულისხმობს, არის ეს: ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა, დოქტორანტი, აკადემიური პერსონალი, თუ სხვა დაინტერესებული პირები).

ბ) მნიშვნელოვანია უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში აკადემიური პერსონალის კარიერული საფეხურები იყოს შემუშავებული ქვეყანაში არსებული გამოწვევების გათვალისწინებით. საქართველოს მოსახლეობა მცირერიცხოვანია, ამავ დროს ეკონომიკური მდგომარეობა ახალგაზრდებს არ აძლევს სტიმულს მაღალი ალტერნატიული (დროითი და ფინანსური) ხარჯის და ზოგადად, უნივერსიტეტებში ხელფასების დონის გათვალისწინებით, აარჩიონ აკადემიური კარიერა. შესაბამისად, უნივერსიტეტებს არ ეძლევათ შესაძლებლობა პრეტენდენტთა დიდი ერთობლიობიდან მოახდინონ კადრების სელექცია. კანონში ბოლო დროს მიღებული ცვლილების შესაბამისად [46], ახალი, დაბალი იერარქიული საფეხურის (ასისტენტი) დამატებით, კარიერული წარმატება გართულდა შესაბამისად, აკადემიური კარიერა კიდევ უფრო ნაკლებ მიმზიდველი გახდა ახალგაზრდა მეცნიერთათვის. აგრეთვე იკვეთება შუალედური საფეხურებისთვის (ასისტენტ-პროფესორი და ასოცირებული პროფესორი) კარიერული დაწინაურების ნაკლები შესაძლებლობები, ვინაიდან საქართველოს უმაღლესი განათლების შესახებ კანონი (რიგი გასაგები მიზეზების გამო) არ ითვალისწინებს პირის დაწინაურებას, ადგილი შეიძლება ჰქონდეს მხოლოდ ღია კონკურსის წესით შერჩევას; აგრეთვე, კანონი არ ითვალისწინებს მუდმივი აკადემიური სტატუსის მიღების შესაძლებლობას (ეს მხოლოდ პროფესორის შემთხვევაში არის შესაძლებელი), აკადემიური პერსონალი ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ დგანან სამსახურის დაკარგვის საფრთხის წინაშე. კანონის ამ „სიხისტის“ შერბილება და საკუთარი კადრების დაცვა ღია კონკურსისგან ხდება შერჩევის კრიტერიუმებში სპეციფიკური კატეგორიების შეტანით, რომლის შესახებ ინფორმაცია გარე პრეტენდენტისთვის ნაკლებად ხელმისაწვდომია (მაგალითად, სილაბუსების წარმოდგენის ვალდებულება, რომელიც სრულიად შეესაბამება უნივერსიტეტის მოთხოვნებს). უნივერსიტეტის ერთი მხრივ ჯანსაღი მისწრაფება დაიცვას/დაიტოვოს საკუთარი კადრი, მიიღწევა არაჯანსაღი მეთოდით, რაც მეორეს მხრივ კანონით გათვალისწინებულ ღია კონკურსის წესს ხდის დისკრიმინაციულს გარე პრეტენდენტისთვის.

დღეისათვის, აკადემიური პერსონალის შერჩევა ხდება სრული (ა კონტრაქტი) და არასრული (ბ კონტრაქტი) შტატით, ღია კონკურ-

სის წესით, ამავ დროს საინტერესოა, რომ კონკურსი არ ეხება მოწვეულ ლექტორთა კატეგორიას, პირის მოწვევის მიზანშეწონილობა განისაზღვრება მენეჯმენტის დისკრეციული უფლებით – კათედრის გამგის ან/და დეკანის შეთანხმების საფუძველზე. მართალია მოწვევის წესის გაიოლება ნაკარნახევია, იმ ფაქტით, რომ მოწვეულ ლექტორთა გასამრჯელო მოკრძალებულია, თუმცა აღსანიშნავია, რომ სასწავლო პროცესში მათი წვლილი საკმაოდ მასშტაბურია.

ზემოაღნიშნული ხარვეზების შერბილება შესაძლებელია უნივერსიტეტებში, რომელთაც აქვს კარგად განვითარებული როგორც სასწავლო, ისე სამეცნიერო მიმართულებები. ევროპის უნივერსიტეტების ასოციაციის¹ ლისაბონის 2007 წლის დეკლარაცია [47] პროფილის დივერსიფიკაციის, ელიტარულიდან მასობრივზე ორიენტაციის, მეცნიერების, ინოვაციების და ცოდნის განვითარების ორიენტირებიდან გამომდინარე, უნივერსიტეტებს მოუწოდებს სამეცნიერო მიმართულების განვითარებისთვის ინტელექტუალური და ფინანსური რესურსების მიმართვისკენ. ეს ნიშნავს, რომ როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო უნივერსიტეტები სასურველია მეტად კონცენტრირდნენ სამეცნიერო მიმართულების განვითარებაზე, მოხდეს სფეროების მიხედვით სასწავლო და სამეცნიერო მიმართულებების შიდა ინტეგრაცია, რაც შესაძლებლობას შექმნის პერსონალი იყოს მეტად მობილური ორგანიზაციის შიგნით და მოერგოს უნივერსიტეტის საჭიროებებს. უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში კარიერულ საფეხურებს სასურველია ჰქონდეს მამოტივირებელი ფუნქცია – საუკეთესო პროფესიული და პიროვნული თვისებების მქონე კადრების მოზიდვის, სტიმულირების და შენარჩუნების როლი. განისაზღვროს კარიერული საფეხურები, რომელიც უზრუნველყოფს საუკეთესო აკადემიური პერსონალის დაწინაურების შესაძლებლობას გონივრულ დროში, მათი კომპტენციის, მიდრეკილებების და შესაძლებლობების შესაბამისად. ასევე საფეხურები სასურველია შესაბამისობაში იყოს განვითარებული სამყაროს ანა-

¹ From Georgia Individual Full Members of the Association are Georgian Technical University, Ilia State University, Tbilisi State Medical University, Tbilisi Ivane Javakhishvili State University, Individual Associate Member is David Tvildiani Medical University and Affiliate Member Legal Entity of Public Law - National Centre for Education Quality Enhancement

-ლოგიურ სისტემებთან და ამავე დროს პასუხობდეს ადგილობრივ საჭიროებებს.

უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს კარიერული სქემა ოთხი კატეგორიის შესაბამისად (იხ. ცხრილი N2, შემუშავებულია ავტორის მიერ), ქვე-კატეგორიების მინიჭებით, სადაც თითო-

ეული პრეტენდენტის სტატუსი მიიღება ქვე-კატეგორიების კომბინირების შედეგად. ნებისმიერი კომბინაცია მოითხოვს შესაბამისი ცხადი კრიტერიუმების, ანაზღაურების სისტემის და მასტიმულირებელი მექანიზმების ჩამოყალიბებას.

I კატეგორია	II კატეგორია	III კატეგორია	IV კატეგორია
(სრული) პროფესორი	სასწავლო-სამეცნიერო	მუდმივი (ტენუარი) აფილირებული	სრული განაკვეთით მომუშავე
ასოცირებული პროფესორი			ნახევარი განაკვეთით მომუშავე
ასისტენტ-პროფესორი	სასწავლო	აფილირებული	მოწვეული
ასისტენტი	სამეცნიერო	არააფილირებული	

ცხრილი N2 აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის სავარაუდო კარიერული სქემა

პირველი კატეგორია განსაზღვრავს ინდივიდის აკადემიურ თანამდებობას; მეორე – თანამდებობის პროფილს, მესამე – აქტივობების კავშირის დონეს კონკრეტულ უნივერსიტეტთან და მეოთხე – აღნიშნულ თანამდებობაზე დატვირთვის ხარისხს.

ეს არ გამორიცხავს გარკვეული კომბინაციების უარყოფას, მაგალითად, კონკრეტულმა უნივერსიტეტმა შესაძლებელია არასასურველად მიიჩნიოს კომბინაცია: ასისტენტი – სასწავლო – მუდმივი აფილირებული – მოწვეული, რადგან ჩათვალოს, რომ მოწვეული ასისტენტისთვის მიდმივი აფილირებულის სტატუსის მინიჭება გრძელვადიან ვალდებულებას აღუძრავს ნაკლებად კვალიფიციური ინდივიდის მიმართ. ან მაგალითად, შეუთავსებლად მიიჩნიოს არააფილირებულის და სრული განაკვეთით მომუშავეს სტატუსი.

მეორე კატეგორიის კრიტერიუმთა დაკონკრეტება უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებას საშუალებას მისცემს ინდივიდების გადანაწილება მოახდინოს მიდრეკილებების, ან განწყობის შესაბამისად. მაგალითად, ინდივიდს, რომელიც არის კარგი მეცნიერი, ან სათანადო პოტენციალის მქონე, თუმცა არ აქვს სურვილი, ან ბუნებრივი მონაცემები ჩართოს სასწავლო-პედაგოგიურ საქმიანობაში – იურთიერთოს გარკვეული კატეგორიის სტუდენტურ ჯგუფთან, შეუძლია აირჩიოს სამეცნიერო სექტორი. ასეთ შემთხვევაში მისი საქმიანობა დაკავშირებული იქნება მხოლოდ სამეცნიერო სფეროსთან, დაკავდება გრანტების მოძიებით, განახორციელებს კვლევებს და ა.შ.

ასევე პირიქით, მაგალითად ასისტენტს, რომელსაც აქვს სტუდენტებთან ურთიერთობის კარგი უნარი და პროფილის პრაქტიკული ცოდნა, შესაძლებელია მეორე კატეგორიიდან განესაზღვროს სასწავლო მიმართულება, რაც მას მეტ-ნაკლებად გაათავისუფლებს სავალდებულო სამეცნიერო საქმიანობისგან.

ეს კატეგორიზაცია შესაძლებელია უმაღლესმა სასწავლო დაწესებულებამ წარმატებით გამოიყენოს ხანდაზმული, მაღალი რანგის მეცნიერთათვის სათანადო სტატუსის შესანარჩუნებლად. უნივერსიტეტებში სამეცნიერო და აკადემიური საქმიანობის ინტეგრაცია ერთიან სისტემაში, სასწავლო ერთეულებიდან სამეცნიერო ერთეულებში პროფესორთა გადანაცვლების შესაძლებლობას შექმნის, გააიოლებს პერსონალის შერჩევას და თაობათა სწორ, უმტკივნეულო ცვლას. პროფესორისთვის სამეცნიერო მიმართულების სტატუსის მინიჭება (მეორე კატეგორიიდან) მათ გაათავისუფლებს ბაკალავრიატის, მაგისტრატურის სასწავლო პროგრამებში ჩართულობისგან და ჩართავს დოქტორანტების, პოსტდოქტორანტების, ასისტენტების მცირერიცხოვანი ჯგუფების სამეცნიერო მიმართულებით მომზადების და სელექციის პროცესში, მეცნიერების დარგში განსაკუთრებული დამსახურების მქონე პირთათვის აგრეთვე შესალებელია მუდმივი აფილირებულის სტატუსის მინიჭება, რაც მათ სტიმულს კიდევ უფრო გაზრდის. უმაღლესი რანგის პროფესორს გარკვეულ ასაკში და/ან საქმიანობის შემაფერხებელი ჯანმრთელობის მდგომარეობის შემთხვევაში, რომე-

ლიც ასრულებს მხოლოდ მრჩეველის ფუნქციას, შეიძლება მიენიჭოს ემერიტუსის სტატუსი.

მესამე კატეგორია უზრუნველყოფს პირველი კატეგორიით განსაზღვრული თანამშრომლების დიფერენცირებას უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებასთან თანამშრომლობის სტაბილურობის ნიშნით. ინდივიდები, რომლებიც აჩვენებენ სტაბილურ საქმიანობას და დინამიკურ განვითარებას აღნიშნული უმაღლესი სასწავლებლის და კონკრეტული ქვეკატეგორიის ფარგლებში სასურველია მიენიჭოს მუდმივი აფილირებულის სტატუსი. როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, უცხოეთის ზოგიერთ უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში არ არის მიღებული მუდმივის სტატუსი მიენიჭოს ასისტენტს. ასისტენტ-პროფესორისთვის პირველივე კონტრაქტის ვადის დასრულების შემდეგ მნიშვნელოვანია მუდმივი ასისტენტ-პროფესორის სტატუსი მიღება, ვინაიდან წინააღმდეგ შემთხვევაში ის ტოვებს უნივერსიტეტს. მუდმივის სტატუსის მინიჭების შემთხვევაში ის გადაყვანილი უნდა იქნეს ასოცირებულ პროფესორად. გარკვეული პერიოდის შემდეგ, თუ ვერ შეინარჩუნებს ასოცირებული პროფესორის თანამდებობას, მას გარანტირებული აქვს ასისტენტ-პროფესორის სტატუსი. რაც შეეხება ასოცირებულ პროფესორებს, მათთვის საკმაოდ რთულია სრული პროფესორის სტატუსის მიღება და ამავდროს კუთვნილი სტატუსის შენარჩუნებაც, ამ კატეგორიის პერსონალის მოტივაციისთვის კარგი მექანიზმია მუდმივი ასოცირებული პროფესორის სტატუსის მინიჭება. ეს მათ აძლევს ორგანიზაციისთვის ერთგულად მუშაობის და სტაბილური სასწავლო და/ან სამეცნიერო მუშაობის სტიმულს.

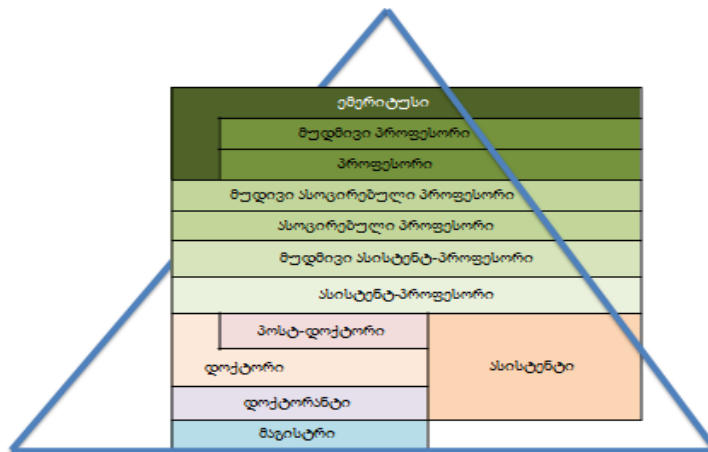
მესამე კატეგორიიდან აგრეთვე მნიშვნელოვანია აფილირებული და არააფილირებული წევრებისადმი დამოკიდებულების დიფერენცირება, მათ მიმართ დამსაქმებელი ორგანიზაცია უნდა იყენებდეს განსხვავებულ მართვის მიდგომებს. აფილირებული წევრები უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებებისთვის მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან მათი აქტივობები იწერება ამ ორგანიზაციების აქტივში. ნებისმიერი ქვეკატეგორიის პროფესორი, რომელსაც არ აქვს აფილირების ხელშეკრულება დადებული აღნიშნულ უნივერსიტეტთან, არ უნდა სარგებლობდეს სამეცნიერო საქმიანობისთვის განკუთვნილი უპირატესობებით.

მეოთხე კატეგორიის ქვეკატეგორიები უცხო სულაც არ არის, საქართველოს უნივერსიტეტებში, ის კარგად აპრობირებულია. დამსაქმებელმა ორგანიზაციამ, რა თქმა უნდა, ამ შემთხვევაშიც ზუსტად უნდა განსაზღვროს თითოეული ამ ქვეკატეგორიის სტატუსით მომუშავეთა მიმართ დამოკიდებულება. მ.შ. მნიშვნელოვანია ყველა მოწვეული არ სარგებლობდეს თანაბარი სტატუსით და პრივილეგიებით. სამეცნიერო ხარისხის მქონეს და არმქონეს არ შეიძლება ჰქონდეს თანაბარი წოდება „მოწვეული ლექტორი“. მნიშვნელოვანია მოხდეს მათი დიფერენცირება როგორც ანაზღაურების, ასევე წოდების მიხედვითაც და ეს სასურველია მოხდეს წინასწარ ჩამოყალიბებული, გამჭვირვალე კრიტერიუმების შესაბამისად. აუცილებელია მოსაწვევ პირთა კატეგორიზაცია და მათი შერჩევის პროცედურებისა და კრიტერიუმების ნათლად განსაზღვრა.

უმაღლესმა სასწავლო დაწესებულებებმა მნიშვნელოვანია განსაზღვრონ რა კატეგორიის ინდივიდებს აქვთ პროგრამით გათვალისწინებული კონკრეტული სასწავლო კურსის გაძღოლის უფლება. გასათვალისწინებელია, რომ დოქტორანტების და ასისტენტების რაოდენობა უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში სასურველია და შესაძლებელია იყოს ბევრი. თუმცა, ამ კატეგორიის ინდივიდებისთვის, მეთვალყურის გარეშე, თუნდაც ბაკალავრიატი-ს საფეხურზე, სასწავლო პროცესის დამოუკიდებლად წარმართვის პასუხისმგებლობის დაკისრება მნიშვნელოვნად აკნინებს სასწავლებლის იმიჯს. სასურველია, მოხდეს მკვეთრად განსაზღვრული კრიტერიუმების საფუძველზე სასწავლო და სამეცნიერო პროცესში მონაწილე პირების (მაგისტრების, დოქტორანტების) განსაკუთრებული სელექცია. აქტუალურია დადგინდეს ჩართულობის მაქსიმალური ზღვარი შემდეგი სტატუსის მქონე პირებისთვის: მაგისტრი, დოქტორანტი, პოსტდოქტორანტი, ასისტენტი და ასისტენტ-პროფესორი. მაგალითად, რომელ მათგანს ექნება უფლება დართული ჩაერთოს საბაკალავრო, ან სამაგისტრო პროგრამით გათვალისწინებული კურსის სწავლებაში, რომელ კატეგორიას აქვს სემინარული მეცადინეობების, სალექციო კურსების დამოუკიდებლად გაძღოლის, სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელობის უფლება და. ა.შ. რომელი მათგანის ფუნქციები შემოიფარგლება მხოლოდ დამხმარე პერსონალის როლით. სასურველია,

დოქტორანტებს მიენიჭოს არა კურსის ხელმძღვანელის, არამედ პროფესორთა კატეგორიების ასისტენტის (პროცესებში დამხმარე) ფუნქციები. მაღალი რეპუტაციის უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებები უნდა მოერიდონ მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მქონე პირების ჩართვას სასწავლო პროცესში, თუ მათ არ აქვთ პრაქტიკის სფეროში მუშაობის დიდი გამოცდილება. მნიშვნელოვანია არაპრაქტიკოსი და დოქტორის აკადემიური ხარისხის არმქონე პირების დამოუკიდებელი წევრის სტატუსით (მაგალითად, სალექციო კურსის ხელმძღვანელი) ჩართვა სასწავლო პროცესში მოხდეს იშვიათად, გამონაკლის (მკვეთრი არგუმენტებით დასაბუთებულ) შემთხვევებში, ვინაიდან ამან შესაძლოა მნიშვნელოვნად დააქვეითოს უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების რეპუტაცია.

შერჩევის პროცესის და კარიერული საფეხურების დარეგულირებისას, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ სფერო მონოტონურად აღიქმება და ნაკლებად საინტერესოა ახალგაზრდებისთვის [9], რადგან შრომატევადია, აგრეთვე კარიერული საფეხურები ბევრია, ხოლო დაწინაურება რთული და დროში გაჭიანურებული, ამიტომ განსაკუთრებული მოტივაცია უნდა მოხდეს იმ ახალგაზრდების, ვისაც აქვს სამეცნიერო მუშაობისა და სასწავლო პროცესის გაძლიერებისთვის საჭირო ბუნებრივი და შექმნილი მონაცემები, ვინც აპირებს კარიერა დაუკავშიროს აკადემიურ და კვლევით საქმიანობას, იყოს უნივერსიტეტის თანამშრომელი სრული შტატით და ა.შ. (იხ. სქემა 1. (შედგენილია ავტორის მიერ).



სქემა1. აკადემიური კარიერული საფეხურების სავარაუდო სქემა

კონკრეტულ სფეროში დოქტორის აკადემიური ხარისხის მინიჭებასთან ერთად, აპრობირებულია დოქტორანტების კატეგორიზაცია: ა) მიმართულების დაფიქსირებით, რაც ამ კატეგორიის პირების ვიწრო სპეციალიზაციას უწყობს ხელს. ზემოაღნიშნული კატეგორიების არსებობის მიზანშეწონილად ჩათვლის შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია თითოეული მათგანისთვის კონკრეტულად გაიწეროს პროგრამები და კრიტერიუმები. ამასთან, ამ ტიპის სტატუსის არსებობამ და კონკრეტული ინდივიდისთვის მინიჭებამ უმაღლეს სასურველია შეასრულოს საუკეთესო ტალანტების მოზიდვისა და შეკავების ფუნქცია. საყურადღებოა აგრეთვე დოქტორის განსაკუთრებული კატეგორიის – სპაპტიო დოქტორის სტატუსის

მინიჭების კრიტერიუმების ჩამოყალიბების საკითხი, მისი მინიჭება ხდება ავტორიტეტული პირისთვის, განსაკუთრებული აქტივობების განხორციელებისთვის, რათა მათი საქმიანობა გახდეს მისაბამი საზოგადოების სხვა წევრებისთვის. ბ) ინტერესის სფეროს გათვალისწინებით. სხვადასხვა ქვეყნებში დანერგილი გამოცდილებების შესაბამისად, შესაძლებელია, სადისერტაციო ნაშრომის დაცვის დროს, მოხდეს პირისთვის ისეთი წოდებების მინიჭება, როგორიცაა: აკადემიური დოქტორი, კვლევითი დოქტორი, პრაქტიკოსი დოქტორი, მეცნიერებათა/სამეცნიერო დოქტორი და ა.შ. ეს შესაძლებელია განხორციელდეს დოქტორანტურის პერიოდში პირის მიერ გამოვლენილი აქტივობების, კვლევის და სოციალური ცომ-

უნიკაციის, პრეზენტაციის) უნარების შეფასების საფუძველზე. ეს ქმნის საფუძველს ზუსტად განისაზღვროს პირის სტატუსი მომავალში მეორე კატეგორიის მიხედვით (მაგალითად, კვლევითი დოქტორი მეორე კატეგორიის „სამეცნიერო“ ქვეკატეგორიას შეესაბამება), ან მაგალითად, მეოთხე კატეგორიიდან მოწვეულის სტატუსის განსაზღვრისას, პრაქტიკოს დოქტორს უპირატესობა მიენიჭება კვლევით დოქტორთან შედარებით, თუმცა ნაკლები პრივილეგიებით ისარგებლებს მეორე კატეგორიიდან „სასწავლო“-ს სტატუსის მინიჭებისას.

ადამიანისეული პოტენციალის მართვის ლაბორატორიის ეგიდით ჩატარებული კვლევებით, რომლებიც მიზნად ისახავდა სტუდენტთა დამოკიდებულების შესწავლას უნივერსიტეტებში არსებული გამოწვევებისადმი, წარმოჩინდა, რომ სტუდენტებისთვის ნაკლებად მიმზიდველია სამეცნიერო და აკადემიურ სფეროში დასაქმება, საქართველოში ის აღიქმება როგორც დაბალანაზღაურებადი, რთულად მიღწევადი და ნაკლებად სასურველი სამუშაო [10]. ლექტორთა შერჩევის კრიტერიუმებისადმი სტუდენტების დამოკიდებულების კვლევამ კი ცხადყო [11], რომ სტუდენტები უპირატესობას ანიჭებენ ლექციის ხარისხს, ლექტორის სასწავლო და საერთაშორისო აქტივობებს, სალექციო კურსების მომზადების ხარისხს და შედარებით ნაკლებად აქტუალურად მიიჩნევენ აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო აქტივობებს. აღნიშნული კვლევები გვამდევს საფუძველს ვივარაუდოთ, რომ აუცილებელია სტუდენტების მეტი ხარისხით ჩართვა სამეცნიერო აქტივობებში, რათა მათ გამოუმუშავდეთ მკვლევარის უნარჩვევები, რაც მნიშვნელოვნად გაზრდის როგორც ანალიტიკურ და ცოდნის დამოუკიდებლად მიღების უნარ-ჩვევებს, აგრეთვე, საუკეთესო სტუდენტების სფეროში მოზიდვის შესაძლებლობებს. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია, საქართველოში მოქმედმა უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმონ სამეცნიერო-კვლევითი მიმართულების განვითარებას უმაღლესი განათლების ყველა საფეხურზე, ვინაიდან ის მიიჩნევა საგანმანათლებლო პროცესის ხარისხის გაუმჯობესების მნიშვნელოვან საფუძველად [47]. ამასთან ერთად, მნიშვნელოვანია ყურადღება მიექცეს მეცნიერების და კვლევის განვითარების ფინანსურ მხარდაჭერას [12] და სათანადო მმართველობითი მექანიზმების დანერგვას [13] [14]. სამეცნიერო და სას-

წავლო პროცესის მართვის გაუმჯობესებასთან ერთად [15], ინფრასტრუქტურის და ადმინისტრაციული გამოწვევების დაძლევა [16], უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებს შრომის ბაზარზე მეტად კონკურენტუნარიანს გახდის. სათანადო ანაზღაურებით და სამუშაო პირობებით შესაძლებელი გახდება საუკეთესო ტალანტების მოზიდვა. ამ თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია, აგრეთვე ორგანიზაციის შიგნით საქმიანი კლიმატის გაუმჯობესება. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სამეცნიერო და სასწავლო საქმიანობა საუკეთესო ასპარეზია იმისათვის, რომ უნივერსიტეტებსა და აკადემიურ პერსონალს შორის ჩამოყალიბდეს სტრატეგიული პარტნიორობა [17], რომელსაც საფუძველად დაედება, ეთიკური კულტურის პრინციპები და მორალური ფასეულობები [18]. ეს კი გრძელვადიანი, სტაბილური განვითარების მყარ საფუძველს შექმნის.

გარდა შიგა მმართველობითი ინსტრუმენტებისა და მარეგულირებელი აქტებისა პროცესის გაჯანსაღებაში უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს მაკრო ფაქტორები, როგორცაა ეკონომიკა, პოლიტიკა, დემოგრაფია, საკანონმდებლო ბაზა, სოციალურ-კულტურული ფაქტორები და ა.შ. [19], [7]. ქვეყანაში მიმდინარე პროცესები, რა თქმა უნდა ასახვას, ჰკოვებს ორგანიზაციების ფუნქციონირებაზე. მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს მხრიდან უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის რეფორმი-რების პროცესის აქტიური მხარდაჭერა. ამ მხრივ გატარებული პოლიტიკა შეიძლება გახდეს სექტორში საუკეთესო ტალანტების მოზიდვის, დეკოდირების და [20] შენარჩუნების საშუალება.

ნაშრომში ასახული აქცენტები გამოიკვეთა, რადგან ცხადი გამხდარიყო საქართველოში არსებული რეალობის მსგავსება და განსხვავება უცხოეთის ანალოგიურ სისტემებთან. წარმატებული უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების გამოცდილებების დანერგვა, კარიერული საფეხურების და შერჩევის პროცესის დარეგულირება საქართველოსთვის დამახასიათებელი სპეციფიკის გათვალისწინებით, უზრუნველყოფს საქართველოს უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში სამართლიანი კარიერული წინსვლის, ჯანსაღი კულტურის, თაობებს შორის ცოდნის გაზიარების მხარდამჭერი მექანიზმების დანერგვას, რაც თავის მხრივ ქვეყანაში ცოდნის დონის გაუმჯობესების საფუძველს შექმნის.

ლიტერატურა/REFERENCES

1. Armstrong, Michael;. (2011). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management . New York: Cogan Page.
2. Armstrong, Michael;. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 12th Edition. London: Cogan Page.
3. Guillory , William A;. (2013). The Age of Human Potential—Talent Management. Salt Lake City, Utah.
4. Chatzkel, J L;. (2004). Human capital: the rules of engagement are changing, Lifelong Learning in Europe, pp 139–145.
5. Chambers, Elizabeth G; Foulon, Mark; Handfield-Jones, Helen; Hankin, Steven M; Michaels, Edward G;. (1998). The War For Talent. Mc-Kinsey and Co.
6. Caye, Jean Michel; Hinshaw, Karin;. (2011). Make Talent, Not War. BCG.
7. Tea Kasradze, Nino Zarnadze. (2019). CHALLENGES OF ECONOMIC OF GEORGIA: GOOD AND BAD ECONOMIC GROWTH. European Journal of Economics and Business Studies , 178-186.
8. Kasradze Tea; Zarnadze Nino Enhancing Workforce Competitiveness through Improving Quality of Education – An Indispensable Means for Overcoming Poverty International Journal of Innovative Technologies in Economy 19-21
9. Gulua, Ekaterine. (2017 April-June). Modern Challenges of Higher Education. Economics and Business, Business and Economics Refereed and Reviewed International Scientific and Practical Journal of the Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Volume X, N2 , pp. 112-132
10. Gulua, Ekaterine; Kasradze, Tea; Zarnadze, Nino;. (2020). Research of Students' Attitudes toward the Management Challenges at Private and State Universities. 21st International Conference on Social Sciences, (pp. 166-183). Amsterdam.
11. Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine;. (2018 Volume 5). Analyze of Students' Attitude Survey of Professor Evaluation Criteria. Journal Innovative Economics and Management , pp. 122-131.
12. Kasradze, Tea; Antia , Vakhtang; Gulua, Ekaterine;. (2019 January - April Volume 5, Issue 1). Challenges of Financial Management of the Higher Education Institutions in Georgia. European Journal of Economics and Business Studies, , pp. 187-206.
13. Kasradze Tea. (2014). Investment Environment in Georgia and Domestic Investment Potential of the Country. International Scientific-Analytical Journal Ekonomisti #5 , pp. 33-43.
14. Kasradze Tea 2014 The Major Policies Used by the Governments of Developing Countries for Attracting Direct Investments Journal Caucasus International University HERALD #6
15. Gulua, Ekaterine;. (2018 24 Jul). Challanges of Higher Education Learning and Scientific Research Process Management. European Journal of Multidisciplinary Studies, Volume 3. Issue 3 , pp. 80-100.
16. Gulua, Ekaterine;. (2019 January - April). Management of Process and Infrastructure in Higher Education Institution. European Journal of Interdisciplinary Studies, Volume 5, Issue 1. pg , pp. 27-46.
17. Ulrich, Dave ;. (2015). Human Resource Champions. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press,.
18. Schein, E H;. (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, San Francisco:. Jossey Bass.
19. Tea, Kasradze 2013 Poverty – A Global Socio-Economic Problem Caucasus International University HERALD #5 15-18
20. Strack, Rainer; Booker, Mike; Kovacs–Ondrejko, Orsolya; Antebi, Pierre; Welch, David;. (2018). Decoding Global Talent. Boston Consulting Group.
21. The London School of Economics and Political Science (LSE). Recruitment and Selection Policy, 2017 <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Human-Resources/The-recruitment-toolkit/Recruitment-guidelines>
22. Newcastle University, Guidelines for Promotion to Senior Lecturer, 2015 https://www.ncl.ac.uk/hr/assets/documents/2016_guidelines_for_promotion_from_lecturer.pdf
23. Newcastle University, Guidelines for Promotion to Senior Lecturer 2015.pg1-5 <https://www.ncl.ac.uk/hr/assets/documents/2019-guidelines-for-promotion-to-sl.pdf>
24. <https://www.eui.eu/ProgrammesAndFellowships/AcademicCareersObservatory/AcademicCareersbyCountry/UnitedKingdom>
25. <https://academicpositions.com/career-advice/belgian-academic-job-titles-explained>
26. <https://academicpositions.com/career-advice/french-academic-job-titles-explained>
27. Malaysian Qualifications Agency. Guidelines to Good Practicoes: Academic Staff 2014
28. [https://www2.mqa.gov.my/qad/garispanduan/2017/GGP%20Academic%20Staff%20\(BI\).upload%20website%2013.10.17.pdf](https://www2.mqa.gov.my/qad/garispanduan/2017/GGP%20Academic%20Staff%20(BI).upload%20website%2013.10.17.pdf)
29. <https://www.k12academics.com/Education%20Worldwide/Education%20in%20Finland/academic-ranks-finland>

30. <https://academicpositions.com/career-advice/finnish-academic-job-titles-explained>
31. <https://www.bu.edu/handbook/appointments-and-promotions/classification-of-ranks-and-titles/>
32. <https://www.math.uh.edu/~tomforde/Ranks-of-Professors.html>
33. <https://ap.washington.edu/ahr/academic-titles-ranks/associate-professor-emeritus/>
34. Bristol University, Academic staff Role Profiles. <http://www.bristol.ac.uk/hr/grading/academic/role-profiles/>
35. London School Economics and Political science, Recruitment and Selection Policy <https://info.lse.ac.uk/staff/services/Policies-and-procedures/Assets/Documents/recSelPolPro.pdf>
36. Academic, Research and Teaching Appointments 2017 <https://info.lse.ac.uk/staff/services/Policies-and-procedures/Assets/Documents/recSelPolPro.pdf>
37. Selection Criteria for Direct Recruitment of Assistant Professor/Associate Professor/Professor by Jadavpur University http://www.jaduniv.edu.in/upload_files/recruit_data/1354033320-5.pdf
38. Luleå University of Technology of Sweden is Scandinavia's northernmost university of technology. 2017 https://www.ltu.se/cms_fs/1.173156!/file/Guidelines%20for%20recruitment%20of%20teachers.pdf
39. <http://www.bristol.ac.uk/hr/grading/academic/role-profiles/>
40. <http://www.bristol.ac.uk/hr/grading/academic/role-profiles/1e.html>
41. <http://www.bristol.ac.uk/hr/grading/academic/role-profiles/2e.html>
42. <http://www.bristol.ac.uk/hr/grading/academic/role-profiles/3e.html>
43. Malaysian Qualifications Agency. Guidelines to Good Practicoes:Academic Staff 2014 [https://www2.mqa.gov.my/qad/garispanduan/2017/GGP%20Academic%20Staff%20\(BI\).upload%20website%2013.10.17.pdf](https://www2.mqa.gov.my/qad/garispanduan/2017/GGP%20Academic%20Staff%20(BI).upload%20website%2013.10.17.pdf)
44. Bristol University, Recruitment, Selection and Support for new Academic Staff at the University of Bristol New Policy Document <https://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/hr/documents/resourcing/Academic%20Recruitment%20Policy.pdf>
45. Uppsala Universitet, Guidelines for the Appointment and Promotion of Teachers and for Appointment of Docents and of Excellent Teachers at the Disciplinary Domain of Science, and Technology, 2018 https://www.teknat.uu.se/digitalAssets/395/c_395576-1_1-k_guidelines-appointment-promotion.pdf
46. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32830?publication=80>
47. <https://eua.eu/resources/publications/619:lisbon-declaration.html>