

РЕГУЛИРОВАНИЕ АКАДЕМИЧЕСКИХ НАГРУЗОК В УНИВЕРСИТЕТАХ ГРУЗИИ

Мака Кордзадзе
Тбилисский Государственный Университет
Им. Ив. Джавахишвили, Факультет Гуманитарных Наук,
Тбилиси, Грузия
0179 Чавчавадзе 1, Тбилиси, Грузия
maka_k@tsmu.edu

Аннотация

Деятельность университетов фокусируется на 2 основных функциях: Создание знаний и передача знаний. Этим и измеряется качество университета - насколько успешно выполняет он обе этих функции посредством процессов преподавания и исследования. Следовательно, необходимо достичь разумного равновесия между этими процессами.

Присоединение Грузии к Болонскому процессу повысило подотчетность университетов на качество преподавания и исследования, определенно увеличились требования и к качеству деятельности преподавателей. Академическому персоналу приходится выполнять обе основных компонента своей деятельности – преподавание и исследование, во все более и более конкурентной среде. Исходя из этого повысилась потребность проводить исследования, на основе которых будут подготовлены руководящие принципы для университетов по разработке справедливых и эффективных схем академической нагрузки..

Было опрошено 33 руководителя департаментов обеспечения качества и 144 представителя академического персонала, разных академических должностей. Исследование выявило недовольство академического персонала долей основных компонентов в схемах нагрузки, особенно долей научной деятельности в них, ряд других проблем. Полученные результаты и выводы помогут университетам разработать сбалансированные схемы нагрузок, в которых будут предусмотрены ожидания академического персонала и возможности его профессионального роста.

Ключевые слова: *схемы нагрузок, академический персонал, недовольство.*

Введение

Традиционно роль академического персонала определяется университетами в соответствии трем доменам: преподавание, научное исследование, административная работа, с основным акцентом на преподавание и научное исследование и с меньшим – на административную работу [1].

Сегодня, в условиях высоких требований и конкуренции в высшем образовании, выросла нагрузка на каждый основной компонент деятельности академического персонала. В исследовательской работе это - возросшие требования на публикации, добывание грантов, научное руководство, участие в имплементации научных проектов. По направлению преподавания, это – использование новых учебных методов и технологий, разработка куррикулумов, силлабусов, практических курсов. Касательно административной работы это - участие в университетских или факультетских комиссиях и советах, в процессе подготовки самооценки, исполнение других процедур подотчетности. Все это переплетается с перманентным ростом разнообразия студентского контингента и количества студентов [2].

Такое увеличение нагрузки и стресса уменьшило удовлетворенность трудом академического персонала [3][4]. Это отрицательно отражается на мотивацию академического персонала и на качество выполненной им работы [5].

Например, по данным исследования [6] большинство из опрошенного академического персонала высших учебных заведений Великобритании выражало недовольство, что им приходится работать в вечерние часы и подчеркивало что это отрицательно отражается на качество их труда. Также выяснилось, что академический персонал старается избежать ту часть нагрузки, которая связана с административными обязанностями но приветствуются нагрузки связанные с научной работой и основанной на исследование преподавательской работой. Но в то же время было отмечено, что исследовательская работа ведется на протяжении всего года и перекрывает время отпусков. И в связи с преподавательской работой выяснились проблемы - в частности было отмечено, что во время экзаменов резко увеличивается нагрузка академического персонала и даже работая в 24-часовом режиме им порой трудно успеть оценить студентов в установленные сроки.

На сегодняшний день в университетах явно вырисовывается 2 типа взаимоотношения преподавания и исследования. Один из них – синергический и комплементарный и другой – антагонистический и конкурентный Исходя из этого обязательно на уровне целой институции, департамента и индивидуума определить и уточнить относительные пропорции между преподаванием и исследованием, а также ожиданиями академического персонала и системой возмещения-вознаграждения, чтобы избежать нежелательные эффекты и контрпродуктивную деятельность. [7].

Актуальность исследования

Эффективное использование ресурса академического персонала один из главных способов улучшения качества образовательной и научной деятельности высших учебных заведений. Следовательно очень важно создать действующие механизмы для лучшего использования этого ресурса. Одним из таких механизмом является сбалансированная и справедливая схема распределения академической нагрузки, которая с одной стороны будет способствовать выполнению университетами своей миссии, а с другой - отвечать требованиям академического персонала.

На сегодняшний день очень мало рекомендационного материала, который поможет университетам справиться с возросшими требованиями к качеству, с увеличенными нагрузками и с дисбалансом между преподаванием и исследованием. В частности очень ограничено количество литературы, в которой изучены существующие разные подходы к схемам нагрузки академического персонала и которая предлагало бы руководства подготовленные на основе исчерпывающего научного исследования [8]. Что касается схем нагрузки академического персонала в высших учебных заведениях Грузии - до сих пор не разу не проводилось целевое систематизированное изучение и анализ этих схем.

Цель исследования

Целью данного исследования является выяснить насколько доволен академический персонал в высших учебных заведениях Грузии существующими схемами нагрузок и выявить те конкретные факторы, которые могут отрицательно влиять на эту удовлетворенность. Анализ выявленных проблем и их причин, вынесенные заключения, помогут университетам разработать улучшенные схемы нагрузок академического персонала.

Задача исследования

Исследование было посвящено выяснению и оценке факторов которые могут вызывать недовольство академического персонала существующими в их университетах схемами нагрузок. Как гипотеза, были предложены следующие факторы: схемы должны способствовать профессиональному и карьерному росту академического персонала и создавать им условия для успешного выполнения каждодневных обязанностей, в то же время, в них должен быть обеспечен баланс трех основных доменов деятельности академического персонала: преподавательской, научно - исследовательской и административной. Эти факторы, в свою очередь, связаны друг с другом.

Методология исследования

Общая характеристика исследования

Исследование носило разведывательный характер. Метод исследования – количественный. Было изучено мнение академического персонала, способствуют ли действующие в их университетах схемы нагрузок профессиональному развитию преподавательского состава и каковы отношения как академического, так и административного персонала к схемам нагрузки, в частности - мнения обеих этих групп, о приоритетных составляющих этих схем и о тех профессиональных умениях академического персонала, развитию которых эти схемы должны способствовать. Интересно было сопоставить соображения этих двух групп и выяснить есть ли разница во мнениях академического и административного персонала, в чем она заключается и какие проблемы и недовольства они могут вызвать. Также было изучено, какова реально удовлетворенность академического персонала существующими схемами в целом и в частности - балансом преподавательской, научно - исследовательской и административной нагрузки в них. Важно было провести оценку этих факторов в корреляции с академической должностью опрошенного академического персонала, так как академическая должность играет немаловажную роль при распределении академической нагрузки профессорского штата высших учебных заведений. На основе результатов исследования были сделаны выводы, которые помогут определить дальнейшие цели и действия и послужат рекомендациями для менеджеров высшего образования.

Выборка

Выборка респондентов была целевой. Респонденты были выбраны из двух групп: административный персонал и академический персонал как государственных так и частных авторизованных университетов Грузии. Всего таких университетов 56.

Из административного персонала было опрошено 33 руководителя департаментов обеспечения качества 11 университетов и отдельных факультетов этих университетов, и 144 представителя академического персонала, разных академических должностей из 14 университетов (8 государственных и 6 частных). Из них 112 – из государственных университетов, 32 – из частных. Государственные университеты: Тбилисский Государственный Университет им. Иване Джавахишвили, Тбилисский Государственный Медицинский Университет, Государственный Технический Университет, Театральный Университет им. Шота Руставели, Сухумский филиал Тбилисского Государственного Университета, Региональные

университеты в Гори, в Батуми и в Телави. Частные университеты: Кавказский Университет, Грузинский Университет, Тбилисский Свободный Университет, Открытый Университет, Университет "Метехи", Тбилисский Учебный Университет, Кутайский Университет.

Инструмент и процедура

Инструментом исследования была структурированная анкета. Анкеты были двух типов - для академического персонала и для администрации. Они содержали вопросы о таких личных данных респондентов как стаж работы и академическая должность, вопросы были закрытыми. Анкеты были разосланы респондентам по электронной почте. После получения заполненных анкет была проведена статистическая обработка и анализ данных.

Статистическая обработка данных

Задачами статистической обработки данных были проверка гипотезы исследования и нахождение новых возможных данных. Были использованы методы дескриптивной статистики, конкретнее - распределения частот и кросстабуляций.

Результаты исследования

Итоги исследования представлены в виде таблиц и диаграмм.

На **Рисунке 1**. Показано распределение ответов академического персонала на вопрос, согласны ли они, что в целом, функционирующие в их высших учебных заведениях схемы нагрузок способствует профессиональному развитию академического персонала. Ответы обработаны в корреляции с академической должностью опрошенных.

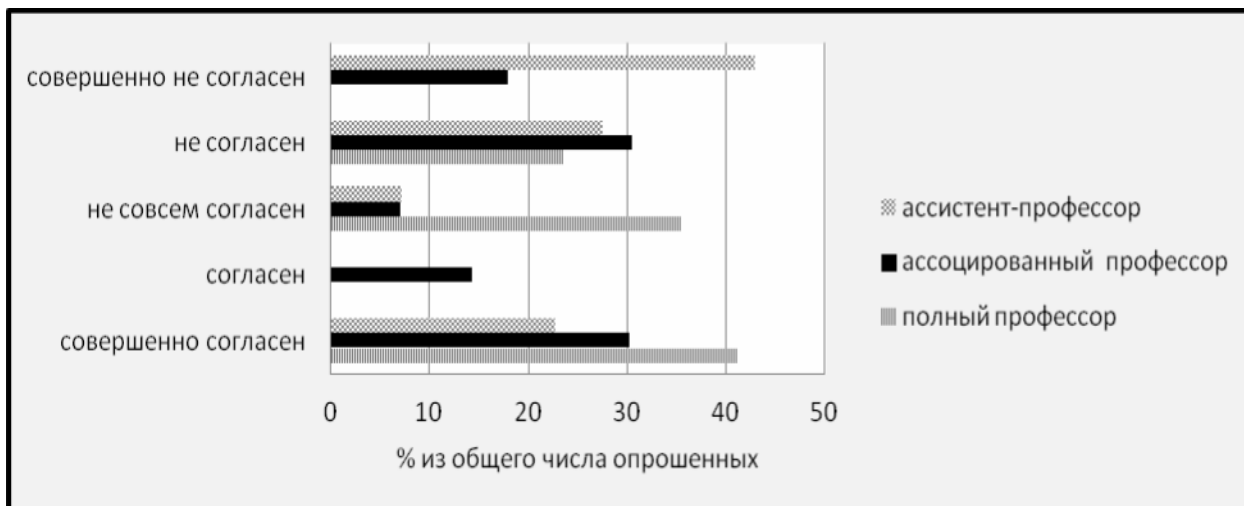


Рисунок 1. Способствует ли схема нагрузки профессиональному развитию

Как видим, около 70% ассистент - профессоров не согласны или совершенно не согласны что функционирующие в их высших учебных заведениях схемы нагрузок способствует их профессиональному развитию ($M=3$), так же считают около 48% ассоциированных профессоров ($M=2,21$). Около 25% полных профессоров тоже не согласны, что эти схемы создают им условия для профессионального развития ($M=2,41$).

Были более детально выяснены мнения как академического, так и административного персонала о том, каковы приоритетные профессиональные умения академического персонала, также другие условия, улучшению которых должна способствовать схема академической нагрузки. Важно было выяснить насколько совпадают мнения академического и административного персонала в этом вопросе и если есть разница - в чем она заключается.

Для оценки были предложены следующие профессиональные умения и условия деятельности :

- улучшение текущей деятельности
- улучшение исследовательских умений
- улучшение преподавательских умений
- улучшение персональных умений
- создание условий для карьерного роста

Для оценки использовалась шкала Ликерта, от «1» - «очень важно», до «5» - «совсем не важно», «99»- затрудняюсь ответить.

Для большей наглядности результаты опроса академического и административного персонала показаны на одной диаграмме. **Рисунок 2.** показывает какой процент опрошенных считает то или иное профессиональное умение и условие очень важным.

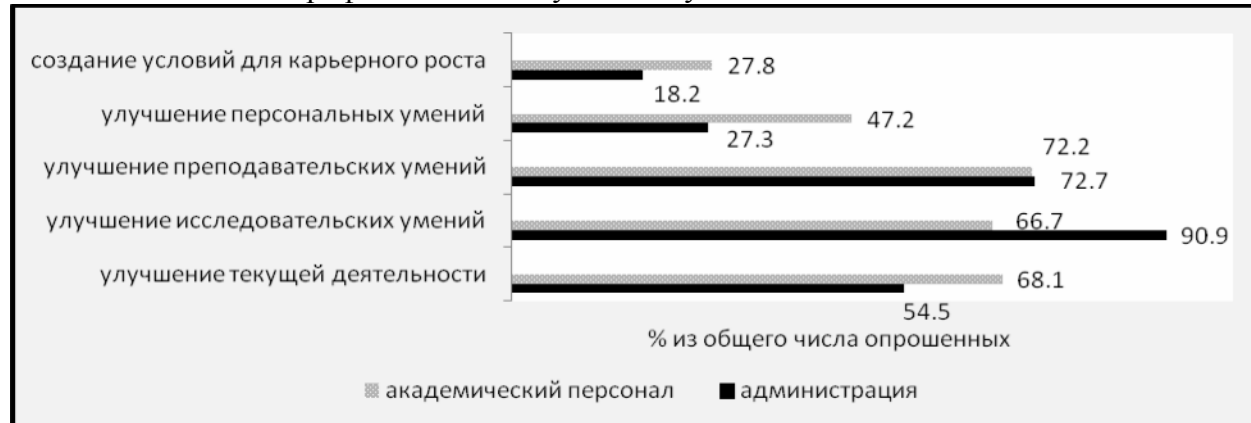


Рисунок 2. Приоритеты развития профессиональных умений

На **Рисунке 2** видно, что преподавательские умения это те умения, в оценке которых мнение академического и административного персонала почти полностью совпадает. В обеих группах, почти одинаковый процент опрошенных считает, что способствовать развитию этих умений при помощи схемы нагрузки очень важно.

Посмотрим какие различия в оценках этих двух групп могут быть проблемными.

Одним из таких различий вероятно является то, что академический персонал намного более важным считает улучшение персональных умений, чем административный персонал. Соответственно 47,2 % и 27,3 % из опрошенных. **Рисунок 2.** показывает также, что улучшение исследовательских умений считается очень важным, в особенности административным персоналом, но как показывает вторая часть опроса, на самом деле академический персонал большей частью недоволен долей научно-исследовательской работы в существующих в высших учебных заведениях схемах нагрузки. Надо также обратить внимание на то, что 68.1 % опрошенного академического персонала считает очень важным, чтобы схема нагрузки способствовала улучшению текущей деятельности

Была отмечена одна интересная корреляция: в государственных университетах академический персонал почти не меняет место работы. Эта корреляция видна в **Таблице 1.**

Таблица 1. Корреляция Годы работы в ВУЗе/ Годы работы в этом ВУЗе (%)

Годы работы в ВУЗе	Годы работы в этом ВУЗе				
	<1	2–5	6–10	11–20	>20
2–5	0	100	0	0	0
6–10	26.7	0	73.3	0	0
11–20	2.6	15.4	12.8	69.2	0
>20	0	0	0	25.0	75.0

Исходя из этого можно предположить, что мотивация академического персонала достичь карьерного роста в своем же ВУЗе должно быть высоким. Так - 27,8% из опрошенного академического персонала считает это очень важным, но из административного персонала только 18.2% считает что очень важно чтобы схема нагрузки способствовала карьерному росту.

Наблюдаемые расхождения во мнениях большой вероятностью должны отразиться на второй части опроса, где исследуется удовлетворенность академического персонала существующими в их высших учебных заведениях схемами нагрузки, а также долей в них каждого из главных компонентов деятельности академического персонала.

Вызывает интерес как владение той или иной академической должностью влияет на оценке важности того, чтобы схема нагрузки способствовала улучшению исследовательских умений. Эта корреляция показана в **Таблице 2**.

Таблица 2. Корреляция академическая должность/приоритет улучшения исследовательских умений (%)

Академическая должность	Улучшение исследовательских умений				
	Очень важно	Важно	Не так важно	Не важно	Совсем не важно
Нет	62.5	18.8	0	18.8	0
Ассистент-профессор	100	0	0	0	0
Ассоциированный профессор	64.3	0	7.1	14.3	14.3
Полный профессор	52.9	41.2	5.9	0	0
В сумме	64.7	14.7	4.4	10.3	5.9

Как видим 100% ассистент-профессоров считают что очень важно чтобы схема нагрузки способствовала улучшению исследовательских умений. Также считает 64,3 % ассоциированный профессор и - 52, 9% полных профессоров.

Целью второй части опроса, в котором участвовал только академический персонал, было изучение того, насколько доволен профессорский состав университетов действующими схемами нагрузок в целом и в частности – долей в них 3 основных доменов этой нагрузки: преподавательской, научно - исследовательской и административной. Для оценки опять использовалась шкала Ликерта - от «1» - «очень доволен», до «5» - «совсем не доволен», «99»- «затрудняюсь ответить».

Удовлетворенность схемами нагрузок показана на **Рисунке 3**.

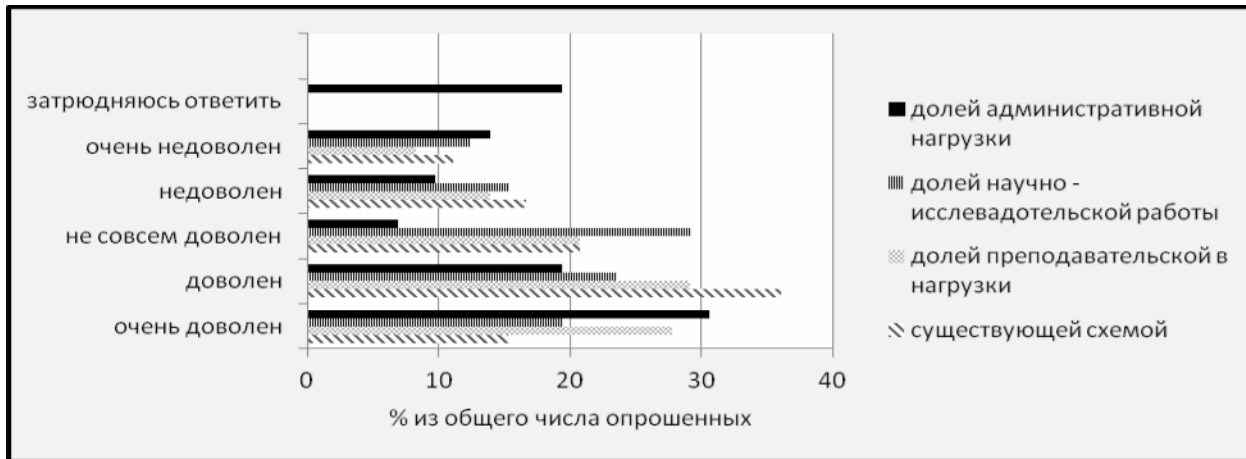


Рисунок 3. Удовлетворенность схемой нагрузки

Из **Рисунка 3**. Видно что 40 % академического персонала недовольны действующими в их университетах схемами нагрузок. Но при детальном опросе о каждом отдельном компоненте - недовольств высказывается еще больше. Так, выяснилось что 60 % академического персонала в целом недовольны долей научно - исследовательской, 50 % - долей административной и почти 50 % - долей преподавательской нагрузки в ней. Соответственно ($M=2.78$) и ($M=2.46$), ($M=2.47$). Также интересно, что почти 20 % выбрали ответ «затрудняюсь ответить» оценивая долю административной нагрузки в схеме.

Интересно, существует ли корреляция между академической должностью и удовлетворенностью схемой нагрузки. Эта корреляция показана на **Рисунке 4**.

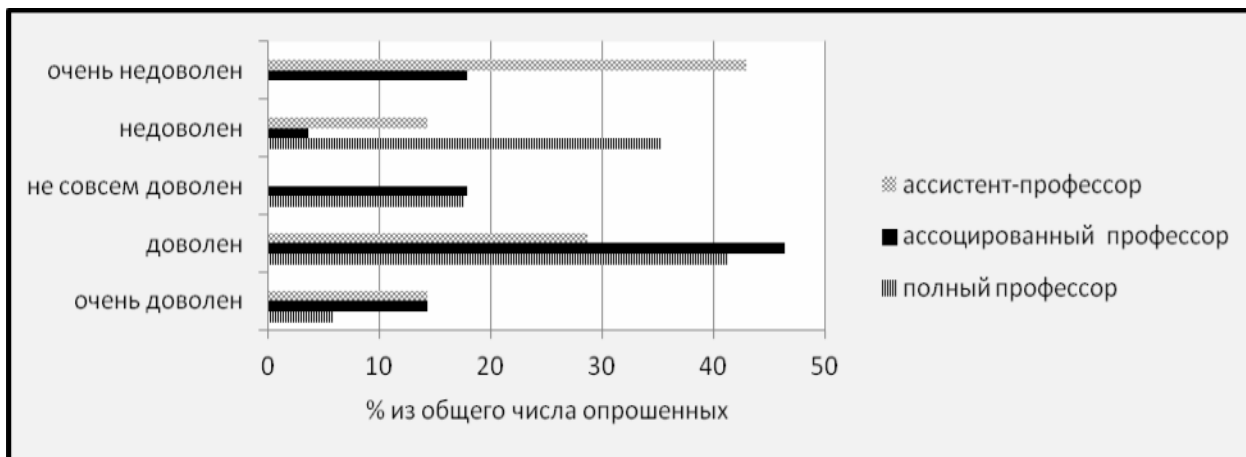


Рисунок 4. Корреляция: академическая должность/удовлетворенность схемой нагрузки

Резко выражено недовольство ассистент – профессоров: приблизительно 65% из них недовольны или очень недовольны существующими в их университетах схемами, более половины полных профессоров - около 52% не довольны или не совсем довольны этими схемами, а среди ассоциированных профессоров данные выглядят следующим образом - около 22% в общем не довольны схемами нагрузки.

Если сравнить средние значения: Наиболее отрицательное отношение к схемам нагрузки проявляют ассистент – профессора ($M=3.43$) и почти одинаковое – ассоциированные и полные профессора, соответственно ($M=2.64$), ($M=2.82$).

Было исследовано также какая существует взаимосвязь между академической должностью и удовлетворенностью долей научно-исследовательского компонента в схеме. Эта корреляция дается на **Рисунке 5**.

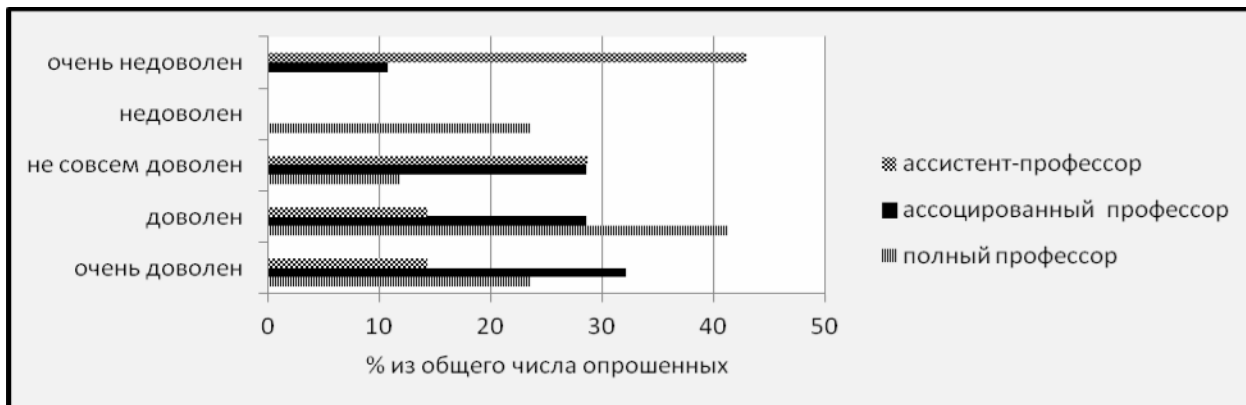


Рисунок 5. Корреляция: академическая должность/удовлетворенность долей научно – исследовательской нагрузки

Ярко выражено недовольство ассистент – профессоров недостаточной долей научно-исследовательского компонента в схемах – в целом 72% из них выражают недовольство этим (M=3,43). Среди опрошенных ассоциированных профессоров это недовольство выражают почти 40 % опрошенных (M=2,29), а среди полных профессоров - в общем около 50% недовольны из за недостаточной доли научно-исследовательского компонента в схемах нагрузки (M=2,35).

Анализ результатов

Исследование показало, что по мнению академического персонала существующие схемы нагрузок мало способствуют их профессиональному развитию. Явно видна корреляция с академической должностью: в частности так считают более чем 2/3 ассистент-профессоров, около половины ассоциированных профессоров и около ¼ полных профессоров. Можно предположить, что это вызвано несбалансированностью схем академической нагрузки, в частности чрезмерной загруженностью преподавательской работой в ущерб научно-исследовательской, особенно - ассистент профессоров, что не дает возможность академическому персоналу уделить достаточно время работе над научными проектами, подготовке научных публикаций, участию в конференциях, и что отрицательно сказывается на их профессиональном и карьерном росте.

Детальное исследование того, какие именно профессиональные умения и условия работы являются более значимыми, показало явные расхождения во мнениях между административным и академическим персоналом, конкретно – администрация считает менее значимым способствовать развитию персональных умений академического персонала и их карьерному росту. Были заметны разногласие между административным и академическим персоналом и при оценке того, насколько важно чтобы схема нагрузки способствовала лучшему выполнению академическим персоналом ежедневных активностей. Намного больше опрошенных из академического персонала чем из администрации считают, что в схемах академической нагрузки важно предусмотреть создание условий для улучшения текущей деятельности преподавательского состава высших учебных заведений. В связи с этим можно предположить, что администрация недостаточно реагирует на каждодневные проблемы в работе академического персонала, которые могут быть вызваны несоответствующей схемой нагрузки,

такие как например: время необходимое для перехода из одного корпуса в другой, разумное количество часов преподавания подряд без перерыва, увеличенные нагрузки в период экзаменов, размер классов. Академический персонал считает что очень важно составить схему нагрузки так, чтобы улучшить им условия для выполнения каждодневных обязанностей. Недооценка администрацией важности перечисленных особенностей схем нагрузок, может быть причиной недостаточно внимания к ним при составлении схем академической нагрузки, что в свою очередь будет вызывать несбалансированность этих схем и недовольство академического персонала.

Исследование показало что существует недовольство академического персонала Грузинских университетов действующими схемами нагрузок. В частности вырисовывается проблема в связи с балансом между основными компонентами в существующих схемах, большей частью – недостаточным объемом в них нагрузки предусмотренной на научно-исследовательский компонент. Особенно явно это недовольство было выражено персоналом имеющим академический статус ассистент – профессоров. При анализе взаимосвязи между академической должностью и удовлетворенностью долей научно-исследовательского компонента в схеме, убеждаемся, что возможности научно-исследовательской работы, особенно ассистент – профессоров и ассоциированных профессоров не достаточно учтены при разработках схем нагрузки.

То что у ассистент - профессоров высока мотивация участвовать в научно-исследовательских активностях, видно также из анализа другой части опроса касательно приоритетных профессиональных умений, развитию которых должна способствовать схема нагрузки. 100 % ассистент - профессоров назвали таким профессиональным умением – умение проводить научно-исследовательскую работу.

Данный результат показывает что необходимо предусмотреть в схемах нагрузок большую возможность для ассистент - профессоров проводить научные работы, это необходимо для их профессионального и карьерного роста. Надо подчеркнуть еще одно обстоятельство – большая часть ассистент - профессоров являются докторантами, таким образом для них обязательно, чтобы схемы их нагрузок не были заполнены целиком преподавательской работой и в них было выделено время на то чтобы они могли защитить диссертацию. Из опрошенных полных профессоров в целом 94.1 % считают очень важным или важным то, чтобы схема нагрузки способствовала развитию научно-исследовательских умений профессоров. И это логично, сегодня итоги научной работы не только являются предусловием для назначения на академическую должность или его сохранения - предельно ясно, что этот фактор является показателем успеха как отдельных ученых, так и всего университета.

Последнее обстоятельство конечно же очень важно и для административного персонала, поэтому 90.9 % из них считают, что схема нагрузки обязательно должна способствовать развитию научно-исследовательских умений. Но несмотря на такое единогласие в этом вопросе, как показал анкетный опрос, академическим персоналом было выражено явное недовольство долей научно-исследовательского компонента в схемах. Скорее всего расхождения желаемого с действительным, вызвано тем, что администрация недооценивает важность создания условий академическому персоналу для карьерного роста, а академический персонал заинтересован чтобы доля научно-исследовательского компонента в схемах была побольше, так как именно этот компонент влияет на карьерный рост. Здесь же нужно отметить что в целом недовольство академического персонала вызывает и доля остальных основных компонентов нагрузки - преподавательской и административной. А 1/5 из опрошенных затрудняются ответить довольны ли они долей административной работы. Это возможно отражение того, что административная работа им малоинтересна и они не задумывались над этим.

Дискуссия

Регулирование схем академической нагрузки стало ключевой и проблемной задачей для менеджеров высших учебных заведений так как существует всего несколько профессий с таким же сложным и многокомпонентным описанием работы, как работа академического персонала. [9]. В то же время рассмотрение причин неудовлетворенности и жалоб персонала несомненно полезный инструмент для пересмотра существующих моделей менеджмента [2].

Выявленное исследованием недовольство академического персонала схемами нагрузок, является явной проблемой и объектом для раздумий для менеджеров, в частности – руководителей департаментов обеспечения качества высших учебных заведений, так как увеличивает риски демотивации академического персонала, а это обязательно отрицательно отразится на качестве преподавания и научного исследования в университетах. Имеет место особенное недовольство начинающего профессорского состава - ассистент-профессоров, что может быть вызвано несправедливыми распределениями нагрузок между академическим персоналом разных академических должностей. Вырисовывается также проблема, что существующие нагрузки, и в частности большой акцент на преподавание, не дает преподавательскому составу достаточно возможностей для выполнения остальных компонентов деятельности и профессионального развития.

На виду также проблема несовершенства процедур разработки схем нагрузок, недостаточное участие профессоров в самом процессе их разработки, а также недостаточность обратной связи - менеджеры и сам академический персонал должны сыграть свою активную роль в регулировании схем нагрузки с помощью адвокатирования нужных изменений в существующую схему[1].

Наряду с этими проблемами, к сожалению, до сих пор не существуют соответствующие рекомендационные материалы для менеджеров высшего образования, подготовленные на основе исчерпывающих, научно - обоснованных исследований ситуации в высших учебных заведениях Грузии и опыта других стран.

Выводы

Исследование дает основание заключить, что неотложной необходимостью является улучшение как самых существующих ныне в Грузинских университетах схем нагрузки академического персонала, так и процедур их разработки. Процедура разработки схемы должна быть прозрачной и справедливой, в нее максимально должен быть включен академический персонал всех статусов - как полные, так и ассоциированные и ассистент-профессора. Администрация в сотрудничестве с академическим персоналом, в первую очередь должна идентифицировать те обязательные компоненты и элементы, которые будут общими для всех факультетов и на этой основе разработать на университетском уровне, единую, обобщенную, логическую рамку нагрузки. На основе этой обобщенной рамки будут разработаны схемы нагрузок отдельных факультетов. В схемах должен быть достигнут баланс между тремя основными компонентами нагрузки, уделяя особое внимание тому, чтобы в них не было перегруженности преподавательской работой и было выделено достаточно времени на научно - исследовательскую работу. В то же время схемы должны способствовать профессиональному развитию преподавательского состава университетов и его карьерному росту.

В схемах нагрузки максимально должны быть учтены все условия для успешного выполнения академическим персоналом своих каждодневных рабочих обязательств, такие как: количество студентов в группах, график работы, увеличение нагрузок во время экзаменов. Для этого должны существовать действенные механизмы обратной связи между администрацией и академическим персоналом, с помощью которого систематически будет происходить

мониторинг нагрузки и своевременное выявление индивидуальных потребностей для соответственного своевременного реагирования и избежания возможных последующих проблем.

Одной из главных причин выявленных проблем является дефицит соответственного рекомендационного материала и следовательно - незнание административным персоналом современных методов моделирования схем академической нагрузки. Представляется обязательным подготовка соответствующих гайдлайнов. Также представляется разумным разработка вспомогательной нормативной базы, которая обеспечит включение более действенных механизмов для урегулирования выявленных проблем.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Don Houston*, Luanna H. Meyer and Shelley. , (March 2006). *Academic Staff Workloads and Job Satisfaction: Expectations and values in academe: Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 17–30 Massey University, New Zealand
2. Vardi, Iris. (2009). *The impacts of different types of workload allocation models on academic satisfaction and working life*, High Educ (2009) 57:499–508 DOI 10.1007/s10734-008-9159-8 , Published online: 10 July 2008 . Springer Science+Business Media B.V. 2008, pp. 499-508
3. Houston, D., Meyer, L. H., & Paewai, S. (2006). *Academic staff workloads and job satisfaction: Expectations and values in academe*. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(1), pp. 17–30.
4. Polonsky, M. J., Biljana, J., & Mankelow, G. (2003). *Attitudes about work practices, time allocation and publication output: Profiles of US marketing academics*. *Journal of Marketing Education*, 25, pp. 218–230.
5. 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.
6. Barrett, P. Barrett, L. (2006). *Balancing workload: a timely issue – Engaging With Leaders in Higher Education – issue ten - University of Salford*
7. 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/>
8. Burgess, T. F., Lewis, H. A., & Mobbs, T. (2003). *Academic workload planning revisited*. *Higher Education*, 46(2), pp.215–233.
9. McCaffery, P. (2010). *Effective Leadership and Management in Universities and Colleges*. The Higher Education Manager's Handbook Published by Taylor & Francis Group (2010-03-22).

Рисунков – 5

Таблиц - 2