

УДК 159.9:331.101.3

ორგანიზაციული ქცევის გაუმჯობესების პერსპექტივები უმადლესი განათლების სისტემაში

გოროშიძე გიორგი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ანოტაცია

უმადლესი სასწავლო დაწესებულებების აკადემიური პერსონალი ემსახურება სხვადასხვა სფეროში საზოგადოების მიერ მოთხოვნილი კადრების მომზადების მნიშვნელოვან ამოცანას, რაც ყოველთვის აქტუალურს ხდის ამისთვის პირობების გაუმჯობესებას და ხელშემშლელი ფაქტორების მინიმიზირებას. უმადლეს სასწავლო დაწესებულებებში ხშირად აღინიშნება ხარვეზები როგორც მთლიანად მის მართვაში, ისე ფაკულტეტებზე სამუშაოებისა და ურთიერთობების ორგანიზაციაში, რაც აუცილებლად საჭიროებს მათ გამოსწორებას სამართლებრივი ბაზისა და ორგანიზაციული ქცევის ნორმების სათანადო კორექტირების გზით. ეს საბოლოოდ ხელს შეუწყობს შრომის ეფექტიანობის ამაღლებას.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული ქცევა, უმადლესი განათლება, ხარვეზები, ნორმები, პერსპექტივები, ეფექტიანობა.

უმადლესი განათლების სისტემა მისი მოღვაწეობის ყველა სფეროში დამოკიდებულია მასში მომუშავე კადრების ცოდნასა და გამოცდილებაზე. განათლების სფეროში დასახული პროგრამების ადეკვატურობის და მიზანშეწონილობის ინდიკატორებს პირველ რიგში უმადლესი სასწავლო დაწესებულებების და მათი აკადემიური კადრების მოღვაწეობის ეფექტიანობა წარმოადგენენ. გამოცდილი აკადემიური პერსონალი ქმნის იმ სამუშაო გარემოს, რომელშიც აქტუალური მოთხოვნების ადეკვატური კადრების მომზადება ხდება შესაძლებელი. უმთავრესად პროფესორებზეა დამოკიდებული მათ მიერ ხარისხიანად მომზადებული კადრების მეშვეობით ქვეყნის განვითარებისთვის ხელის შეწყობა. ამდენად, უმადლესი სასწავლო დაწესებულების (შემდგომ უნივერსიტეტის) აკადემიური პერსონალის მუშაობისთვის ხელის შეწყობა და სათანადო კადრების მომზადებისთვის ღირსეული პირობების შექმნა, ბევრწილად განაპირობებს ქვეყნის განვითარების უკეთესი პერსპექტივების დასახვას და მისი შესაძლებლობების უკეთ გამოვლენას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ბევრი რამ უნდა გაკეთდეს იმისთვის, რომ უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის მიმართ გამოხატული იყოს დიდი პატივისცემა, მუშაობაში ხელის შეწყობა და პირობების გაუმჯობესება, რათა გაიზარდოს სტიმულები და შესაძლებელი გახდეს მათი კიდევ უფრო აქტიური ჩაბმა ქვეყნის განვითარების სამსახურში.

უპირველეს ყოვლისა საჭიროა სასწავლო-სამეცნიერო მუშაობის ხელშემწყობი გარემოს შექმნა. ამისთვის სრულიად აუცილებელია პედაგოგიური მუშაობის ღირსეული დაფასება, ვინაიდან იგი მოითხოვს ძალიან დიდი დროისა და ძალისხმევის გაღებას. ამასთან ერთად აუცილებელია ადგილობრივი გამოცემებისთვის მეტი მნიშვნელობის მინიჭება, ვინაიდან მათში ყველაზე უფრო ფართოდ აისახება აკადემიური კადრების

სამეცნიერო მოღვაწეობის შედეგები. ბოლო ხანებში ჩვენი სინამდვილისთვის სულ უფრო აქტუალური ხდება ადგილობრივი გამოცემების მაღალი მნიშვნელობის აღიარების საკითხი, ვინაიდან, სამწუხაროდ, შეინიშნება ადგილობრივი მეცნიერული კვლევების და გამოცემების გაუმართლებელი გაუფასურების და უცხოელ მეცნიერთა კვლევების და გამოცემების მნიშვნელობის არაადეკვატური გადაფასების ტენდენცია. აღნიშნულმა მანკიერმა ტენდენციამ უნივერსიტეტებშიც შემოაღწია და საფუძვლად დაედო ისეთი მნიშვნელოვანი დოკუმენტების შემუშავებას (მაგ.: თვითშეფასების კითხვარი [1]), რომელთა საფუძველზეც ტენდენციურად განისაზღვრება აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო მუშაობის ხარისხი და დაკავებული თანამდებობებისადმი მათი შესაბამისობა. უნდა ვიფიქროთ, რომ არსებული ტენდენციის ზეგავლენით ასეთი მიდგომა ნაადრევად და ნაჩქარევად არის შემუშავებული. დროში ვერ მოესწრო ყურადღების ველში ყველა დეტალის მოქცევა, რაც ითხოვს უფრო ზედმიწევნით საკითხის სიღრმისეულ გაანალიზებას და მიდგომის სრულყოფას, ვინაიდან ამ სახით ისინი ანტიეროვნული ხასიათის დოკუმენტებს უფრო წარმოადგენენ. ცხადია, ნებისმიერი დოკუმენტის კორექტირება დასაშვებია, თუკი ის ამით უფრო სრულყოფილ სახეს მიიღებს. ამიტომ ხსენებულ დოკუმენტებში აუცილებლად შესატანია კორექტივები პირველ რიგში ეროვნული ინტერესების წინ წამოწევის მიზნით. ამ მხრივ აუცილებელია ქვეყნისთვის აქტუალურ თემატიკაზე მეცნიერების სხვადასხვა დარგებში წარმოებული კვლევების დიდი მნიშვნელობის მქონედ მიჩნევა, რაც ასეთი მეცნიერული მუშაობის მიმართ პატივისცემით დამოკიდებულების არსებობაზე არის მიმანიშნებელი და კარგი მაგალითია სხვებისთვის. ჩვენი საზოგადოების და ქვეყნის პრობლემური საკითხების კვლევა სწორედ უმთავრეს ეროვნულ ინტერესებს პასუხობს და ამიტომ ყველაზე უფრო მეტად მოითხოვს მხარდაჭერას და ხელშეწყობას. ამ კვლევების ასახვა ძირითადად ხდება ადგილობრივ გამოცემებში, რის გამოც აუცილებელია, ქვეყნისთვის დიდი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, მათი გათანაბრება მაღალრეიტინგულ უცხოურ გამოცემებთან. ბევრწილად სწორედ ეს ქმნის პროფესიული თუ მეცნიერული პატრიოტიზმის, თავმოყვარეობისა და ღირსების საყრდენებს, რომელთა არმქონე ვერც ადამიანი და ვერც ქვეყანა სხვების პატივისცემას ვერ დაიმსახურებს. ე.ი. სხვათა მხრიდან პატივისცემის მოპოვების გზას, პირველ რიგში, საკუთარი ქვეყნისთვის და საზოგადოებისთვის სასიკეთო მიღწევების სიმრავლე, მათი დაფასება და ღირსეული აღიარება წარმოადგენს. ცნობილია, რომ ჩვენი ქვეყნისთვის აქტუალურ თემატიკაზე ორიენტირებული კვლევები ნაკლებად პოულობენ ასახვას უცხოურ მაღალრეიტინგულ გამოცემებში და ამიტომ მათზე სწორება სრულებით არ წარმოადგენს საუკეთესო გამოსავალს სამეცნიერო ნაშრომების პუბლიკაციის საკითხში შექმნილი არასახარბიელო ვითარებიდან. ყოველივე ამის გაუთვალისწინებლობით მიღებული იქნება მხოლოდ და მხოლოდ ქვეყნის განათლების სისტემისთვის, მეცნიერებისთვის და მთლიანად საზოგადოებისთვის არასასურველი და სავალალო შედეგები.

სასწავლო-სამეცნიერო მოღვაწეობის შეფასებისთვის საჭიროა დიფერენცირებული მიდგომების გამოყენება. აკადემიურ კადრებთან დაკავშირებით უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მიერ მიღებული პრობლემური გადაწყვეტილებები აუცილებლად ითხოვს დაბალანსებას. ამ საკითხებზე ერთ-ერთ უნივერსიტეტში შემუშავებულ და დამტკიცებულ დოკუმენტში - თვითშეფასების კითხვარში [1] - მეცნიერების დარგებში ადგილობრივი პუბლიკაციების ასახვისთვის დატოვებულია გრაფა მხოლოდ

ქართველოლოგიისთვის, რომელიც ჩვენი ქვეყნის მეცნიერების, მათ შორის ჰუმანიტარულ მეცნიერებების ძალიან მცირე ნაწილს წარმოადგენს. ამით გამოვლენილია ზოგადად ქვეყნის მეცნიერებისადმი არაადეკვატური მიდგომა. იგნორირებულია ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა დარჩენილი ნაწილი. ამასთანავე, სრულიად იგნორირებულია სოციალური და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებები, ეს უდიდესი სფეროები. საბუნებისმეტყველო მოვლენები უნივერსალური ბუნებისაა და ყველა ქვეყნის მეცნიერების ინტერესის საგანს წარმოადგენს. ამიტომ ამ სფეროში სამეცნიერო ნაშრომების გამოქვეყნებას ყველგან დიდი ხელშემწყობი პირობები აქვს შექმნილი. ჰუმანიტარული და სოციალური მოვლენები თავიანთი სპეციფიკურობით გამოირჩევა, რაც გამომდინარეობს ქვეყნების განვითარების სოციალურ-ეკონომიკური და კულტურული უნიკალურობიდან. ამ სფეროების მიმართ მეცნიერული ინტერესი საგრძნობლად ნაკლებია და, შესაბამისად, სამეცნიერო ნაშრომების გამოქვეყნებაშიც ხელშემწყობა გაცილებით უფრო მცირეა. ამიტომ ზემოაღნიშნული სფეროების მიმართ დიფერენცირებული მიდგომებია გამოსაყენებელი. ჰუმანიტარული და სოციალური მეცნიერებების დარგებისთვის უცხოურ გამოცემებში გამოქვეყნების გაძნელების გამო მათთვის გაცილებით უფრო აქტუალური ხდება სამეცნიერო ნაშრომების გამოქვეყნება ადგილობრივ გამოცემებში და, ამასთანავე, ამ ნაშრომების მაღალი მნიშვნელობის აუცილებელი აღიარება. ჩვენი ქვეყნის სინამდვილეში ჯერ-ჯერობით პრაქტიკულად არ არსებობს ისეთი ინდექსაციის და რეიტინგების მქონე სამეცნიერო გამოცემები (უცხოური გამოცემების მსგავსად), რომლებიც მოთხოვნილია ხსენებული თვითშეფასების კითხვარის მიხედვით. უცხოური გამოცემებით სარგებლობა კი არის სოლიდური ფინანსების მომთხოვნი და ბევრისთვის ხელმისაწვდომი არ არის. ამდენად, ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებებათა დარგებში ადგილობრივ სამეცნიერო გამოცემებში ასახული სამეცნიერო ნაშრომების მაღალი სტატუსის მქონედ აღიარება გარდაუვალ აუცილებლობას წარმოადგენს.

აუცილებელია აკადემიური პერსონალისთვის აქტუალური პრობლემური საკითხების პერიოდული საჯარო განხილვების უზრუნველყოფა. ყოველთვის საჭიროა აკადემიური პერსონალის მოღვაწეობის წესებთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი დოკუმენტების საჯარო განხილვების სტიმულირება და ორგანიზება, სანამ ისინი იქნება განხილული და დამტკიცებული მართვის ორგანოების მიერ. ასეთი განხილვების არარსებობა დაუშვებლად უნდა ითვლებოდეს, ვინაიდან იწვევს სხვადასხვა სახის ორგანიზაციული პათოლოგიების განვითარებას, ორგანიზაციული იერარქიის სხვადასხვა დონეზე და დონეებს შორის კოორდინაციის მოშლას და მთლიანად განვითარების პროცესებისთვის პრობლემების შექმნას. ზემოხსენებული თვითშეფასების (ანუ „მოღვაწეობის აღმწერი“) კითხვარის ბოლო ვერსია არაერთწლიანი ისტორიის მიუხედავად აქამდე არ გამხდარა უნივერსიტეტის თანამშრომლთა მიერ ფართო განხილვის საგანი. ამჟამად კი მათ ავალებენ ამ კითხვარის შევსებას მათივე ინტერესების საწინააღმდეგოდ. ამის შედეგად წარმოიშობა დიდი გაუგებრობა და დამაბულობა. კოლექტივის ინტერესებთან უშუალო შეხებაში მყოფი ასეთი დიდი მნიშვნელობის მქონე დოკუმენტები - აკადემიური პერსონალის მიერ შესავსები კითხვარების ფორმები - კოლექტივის დაუკითხავად და ფაკულტეტებზე მათი ფართო განხილვების ორგანიზების გარეშე ოფიციალურად არ უნდა მტკიცდებოდეს, ვინაიდან ასეთი რამ ეწინააღმდეგება დადგენილ ნორმებს და თანამშრომელთა უფლებების დარღვევას წარმოადგენს. საჭირო და აუცილებელია ჯერ აკადემიური კადრების მოღვაწეობის აღმწერი და შემფასებელი დოკუმენტების

ადეკვატურობის შესახებ სისტემატური საჯარო განხილვების ორგანიზება ფაკულტეტებზე და მხოლოდ ამის შემდეგ მათი ოფიციალური განხილვა და დამტკიცება მართვის ორგანოების მიერ, რათა არ შეიქმნას ისეთი შთაბეჭდილება, რომ თითქოს უნივერსიტეტში ხელი ეწყობა დემოკრატიის სახელით ავტორიტარული მართვის სისტემის შექმნას; სხვა სიყვევებით რომ ვთქვათ, ისეთი ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემის შექმნას, რომელიც წინა საუკუნეების სოციალურ-ეკონომიკური ფორმაციებისთვის იყო დამახასიათებელი, ხოლო დღეისთვის სამარცხვინო გადმონაშთია [2].

დასახვეწია სამეცნიერო პროდუქციის და მათი გამოცემების მნიშვნელობის შეფასების პრინციპები. არ არის სწორი ერთიანი კრიტერიუმების და შეფასების მექანიზმების შექმნა დარგების და ფაკულტეტების სპეციფიკის გათვალისწინებლად. ეს მეცნიერების ბევრი დარგისთვის და აკადემიური პერსონალისთვის ზიანის მომტანი იქნება. აუცილებელია ცნობიერების ამაღლება იმასთან დაკავშირებით, თუ რა სახის მეცნიერული პროდუქცია შეიძლება ჩაითვალოს ღირებულად აკადემიური კადრების სამეცნიერო მუშაობაში. ამ თვალსაზრისით მეცნიერების სხვადასხვა დარგისადმი განსხვავებული მიდგომებია შესამუშავებელი. ბუნება ერთია ყველასთვის და საბუნებისმეტყველო დარგები შეისწავლიან კაცობრიობისთვის საერთო მოვლენებს. ჰუმანიტარული და სოციალური მეცნიერებები უნიკალურობით გამოირჩევიან და ქვეყნების მიხედვით ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავდებიან. ამიტომ მეცნიერული შემოქმედების პროდუქტების შეფასების კრიტერიუმები, რომლებიც არის შემუშავებული საბუნებისმეტყველო დარგებისთვის, სრულიად გამოუსადეგარი ხდება ჰუმანიტარული და სოციალური მეცნიერებებისთვის და პირიქით. შესაბამისად, მეცნიერული მნიშვნელობის მიხედვით მეცნიერთა ნაშრომების გამომქვეყნებელ გამოცემათა კლასიფიკაცია ხსენებული დაგრებისთვის უნდა იყოს განსხვავებული. გარდა ამისა, საჭირო ხდება დარგებში არსებულ სპეციალობათა მიხედვით გამოცემათა რანგირება და კერძო შემთხვევებში სხვადასხვა მიდგომის გამოყენება. უფრო მეტიც, არ არსებობს უნივერსალური მოდელები მეცნიერული პროდუქციის შეფასებისთვის და თითოეულმა ფაკულტეტმა, მიმართულებამ თუ დარგმა თავად უნდა შეიმუშაოს კერძოდ მისი მეცნიერული მოღვაწეობისთვის ადეკვატური კრიტერიუმები, მნიშვნელობის მიხედვით ნაშრომების გამოცემათა კლასიფიკაცია და რანგირება. მეცნიერების დარგის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ზოგი მაღალრეიტინგული უცხოური გამოცემაც კი შეიძლება ჩაითვალოს დაბალრეიტინგულ გამოცემად და პირიქით. სამეცნიერო ნაშრომის შეფასების კრიტერიუმებს შორის უმთავრესები უნდა იყოს მეცნიერების დარგის სპეციფიკასთან შესაბამისობა, ქვეყნისა და საზოგადოების მოთხოვნების მიმართ ადეკვატურობა და მეცნიერების დარგის განვითარებისთვის მნიშვნელობა. თუკი დაცულია აღნიშნული მოთხოვნები, მაშინ სამეცნიერო ნაშრომებისთვის ყველა გამოცემა (ადგილობრივიც და უცხოურიც) უნდა ჩაითვალოს თანაბარი მნიშვნელობის მქონედ, რაც შექმნის სამართლიანობის ატმოსფეროს სამეცნიერო მუშაობის შეფასებაში.

მხოლოდ უცხოური გამოცემების ცნობა მნიშვნელოვნად, დიდ შეცდომას წარმოადგენს. სრულიად მცდარია და დაუშვებელია ის მიდგომა, რომლის თანახმადაც ძირითადად უცხოურ გამოცემებში განთავსებული ნაშრომები ითვლება მეცნიერულ პროდუქციად. ამ არაადეკვატური სიტუაციის ნორმალიზებისთვის უნდა არსებობდეს მიდგომათა ორი ალტერნატიული ვარიანტი მაინც: 1. უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის

სამეცნიერო მუშაობის შეფასებისთვის შემუშავებულ ერთიან თვითშეფასების კითხვარში თანაბარი სტატუსებით უნდა ფიგურირებდეს როგორც უცხოურ, ისე ადგილობრივ გამოცემებში გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომები; 2. ჰუმანიტარული, სოციალური და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა დარგებისთვის ცალ-ცალკე უნდა შემუშავდეს თითოეული მათგანის სპეციფიკის ადეკვატური სამეცნიერო მუშაობის შეფასების კითხვარები. მნიშვნელოვანი მიღწევები ჩვენს მეცნიერებაში, რომლებიც პასუხობს ქვეყნისა და საზოგადოების მოთხოვნებს, ჯერ აისახება სწორედ ადგილობრივ გამოცემებში და არა უცხოურ გამოცემებში. ქვეყანაში არსებული მწირი ფინანსური რესურსები უმთავრესად ჩვენი ქვეყნის და საზოგადოების განვითარების ხელშემწყობ დარგებს, კვლევებს და პროგრამებს უნდა ხმარდებოდეს. ამიტომ ადგილობრივი გამოცემები უნდა განიხილებოდეს მეტად თუ არა, უცხოური გამოცემების იგივეობრივად მაინც. ქვეყნისთვის და საზოგადოებისთვის ხშირად დიდი მნიშვნელობის არმქონე უცხოური გამოცემები ვერ შექმნიან რეალურ სურათს ჩვენი მეცნიერების პოტენციალის შესახებ. ამიტომ აკადემიური კადრების შეფასების მეთოდებში და პროცედურებში უცხოური და ადგილობრივი გამოცემები უნდა ფიგურირებდეს თანაბარი მნიშვნელობით. მაღალრეიტინგულ უცხოურ გამოცემებში განთავსებული სამეცნიერო ნაშრომების მეტი პრიორიტეტულობა ჩვენს ქვეყანაში შეიძლება მიზანშეწონილად ჩაითვალოს მხოლოდ საბუნებისმეტყველო დარგებისთვის, ვინაიდან მათი შედეგების გამომყენებელი სიტუაცია ქვეყანაში არ არსებობს არც აწმყოში და არც ახლო მომავალში იარსებებს. ისევ და ისევ უცხო ქვეყნები თუ გამოიყენებენ ამ დარგების მეცნიერულ მიღწევებს და მოამსახურებენ თავიანთი მეცნიერების განვითარების პროგრამებს. ამრიგად, თვითშეფასების კითხვარში წარმოდგენილი მკაფიო მოთხოვნები აკადემიური კადრების სამეცნიერო პროდუქციად მხოლოდ მაღალრეიტინგულ უცხოურ გამოცემებში განთავსებული ნაშრომების ცნობის შესახებ შეიძლება ეხებოდეს მხოლოდ და მხოლოდ საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა დარგებს. ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა დარგებისთვის ასეთი მიდგომა არის აბსოლუტურად არაადეკვატური და არამიზანშეწონილი, ვინაიდან ემსახურება მათი ფუნქციონირებისა და განვითარების პროცესისთვის ხელის შეშლას.

უცხოური საგამომცემლო ბიზნესის ორიენტაცია მოგებაზე არააკადემიურ მიდგომად უნდა ითვლებოდეს. უცხოური სამეცნიერო გამომცემლობები ძირითადად ბიზნესის სფეროს განეკუთვნებიან და ბიზნეს ინტერესებით ოპერირებენ. საგამომცემლო ბიზნესის საქმიანობა პოზიტიურ შეფასებასთან ერთად კრიტიკულ შეფასებასაც იმსახურებს. დღევანდელ მსოფლიოში მეცნიერება ადვილად „იყიდება“ ფულზე. თუ მოხდება მაღალი ფასის გადახდა, სტატია ან წიგნი დაიბეჭდება მაღალრეიტინგული გამომცემლობების მიერ. თუ მოხდა დაბალი ფასის გადახდა, მაშინ სტატია ან წიგნი დაიბეჭდება დაბალრეიტინგული გამომცემლობების მიერ. თუ ფული საერთოდ არ გადაიხდება, 2-3 წლის ბევრი წვალეების შემდეგ მეცნიერულ პროდუქცია დიდი ალბათობით მაინც არ დაიბეჭდება, თუ ამ კვლევების შედეგების გამოყენებაში მათი პირდაპირი დაინტერესება არ იარსებებს. ისმის კითხვა: რამდენად ადეკვატურია და მიზანშეწონილია მეცნიერული მუშაობის შეფასება ფულზე „გაყიდული“ ასეთი რეიტინგებით? უცხოელი მეცნიერები, რომლებიც თავიანთ ნაშრომებს აქვეყნებენ თავიანთ მაღალრეიტინგულ გამოცემებში, არ უნდა ჩაითვალოს ჩვენ მეცნიერებზე უფრო უპირატესებად, ეს ჩვენი პიროვნული და პროფესიული ღირსების დანაშაულებრივი შელახვა იქნება! უდავო ჭეშმარიტება არის შემდეგი - არავის არ უნდა

გაუვიდეს ის, რომ ჩვენი მეცნიერების მიმართ მსგავსი დამოკიდებულებით, საბოლოო ჯამში, ქვეყანა დაამციროს უცხოელების წინაშე. ეს ჩვენი ქვეყნის მთავარი ღირებულებების წინააღმდეგ ღია გალაშქრებაა და კანონსაწინააღმდეგო ქმედებაა!

უცხოურ გამოცემებში გამოქვეყნების „იძულება“ აუცილებლობით ითხოვს ამის შესახებ აკადემიური კადრების წინასწარ ინფორმირებას. მაღალრეიტინგულ უცხოურ გამოცემებში ნაშრომების გამოქვეყნების სავალდებულოობა, რომელიც ლოგიკურად აქტუალური შეიძლება იყოს მხოლოდ და მხოლოდ საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა დარგებისთვის და რომელსაც მაინც სთხოვენ ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა დარგების წარმომადგენლებსაც, უდავოდ საჭიროებს ასეთი მკვეთრი მოთხოვნის არსებობის შესახებ თანამშრომელთა წინასწარ ინფორმირებას. მხოლოდ მაღალრეიტინგულ უცხოურ გამოცემებში ასახული ჩვენ მეცნიერთა პუბლიკაციების მიჩნევას მეცნიერული მუშაობის ერთადერთ მაჩვენებლად 4-5 წლით წინ უნდა უსწრებდეს ასეთი მიდგომის შესახებ უნივერსიტეტის პროფესორთა საჯარო ინფორმირება და აღნიშნული მიმართულებით მათი მეცნიერული მსოფლმხედველობის მკვეთრი შეცვლის მოთხოვნის დაყენება (ასეთი მკვეთრი მოთხოვნა ვერ შეეხება უნივერსიტეტის სხვა ფაკულტეტების პროფესორების უდიდეს ნაწილს მათი მეცნიერული მუშაობის სპეციფიკისთვის აბსოლუტური არაადეკვატურობის გამო). მაშინ ყველა პროფესორი შეეცდებოდა, რომ გაეჭირვებინა და თანდათანობით სახსრები გამოეყო თავიანთი სტატიების თარგმნისთვის უცხოურ ენებზე და გაგზავნისთვის დარგობრივ უცხოურ გამომცემლობებში. მხოლოდ ამის შემდეგ იქნებოდა გამართლებული საუბრები მაღალრეიტინგულ უცხოურ გამოცემებში მეცნიერული პროდუქციის განთავსების მნიშვნელობის შესახებ (რომლებში გამოქვეყნებაც ფაქტობრივად და სამწუხაროდ ისევ და ისევ უფრო ფინანსებზეა დამოკიდებული). ამჟამად აკადემიური პერსონალის დაყენება მხოლოდ უცხოურ მაღალრეიტინგულ გამოცემებში სტატიების, მონოგრაფიების, სახელმძღვანელოების გამოქვეყნების მკვეთრი მოთხოვნის ფაქტის წინაშე (რაც ადგილობრივი გამოცემების იგნორირებაში გამოიხატება), სრულიად გაუმართლებელია.

განათლებისა და მეცნიერების სფეროებში გასატარებელია ადგილობრივი სამეცნიერო კადრების კომპეტენციის ღირსეული აღიარების პოლიტიკა. ადგილობრივი სამეცნიერო კადრები ყველაზე უფრო მეტად არიან ჩახედულები ქვეყანაში მიმდინარე პროცესებში და ამიტომ ყველაზე უფრო კომპეტენტურები არიან მათ კვლევაში და შეფასებაში. ამჟამად ამის საპირისპიროდ შექმნილი არასახრბიელო ვითარების გამო დღის წესრიგში დგება აღნიშნული კადრების კომპეტენტურობის ღირსეული აღიარების მწვავე აუცილებლობა. ჩვენი ქვეყნის სოციალური და ეკონომიკური პრობლემური საკითხების კვლევასა და შედეგების შეფასების სფეროში მაღალი კომპეტენციის მიღწევის შესაძლებლობა მხოლოდ ჩვენი ქვეყნის მეცნიერებს შეიძლება გააჩნდეთ. უცხოელი მეცნიერებისთვის ასეთი შეფასებების მინდობა, რაც ხშირად „სიამაყის“ გრძნობითაც კი კეთდება, არის ძალიან დიდი შეცდომა ჩვენი პრობლემების სპეციფიკის არსში მათი ჩაუხედავობის გამო და ამ თვალსაზრისით მათი სრული არაკომპეტენტურობის გამო. ამიტომ ქვეყნისთვის და საზოგადოებისთვის აქტუალურ საკითხებზე ადგილობრივ მეცნიერთა მიერ წარმოებული კვლევები და აგრეთვე ადგილობრივ რეცენზირებად გამოცემებში ასეთი სამეცნიერო ნაშრომების გამოქვეყნება ყველაზე უფრო პრესტიჟულად უნდა ითვლებოდეს და, ამასთანავე, აუცილებლად უნდა აისახებოდეს და გაითვალისწინებოდეს სამეცნიერო მოღვაწეობის შეფასების მეთოდოლოგიაში.

მეცნიერება უნდა იქნას ჩაყენებული ქვეყნის განვითარების სამსახურში. ჩვენი ქვეყნის მეცნიერება პირველ რიგში ჩაყენებული უნდა იყოს ჩვენი ქვეყნის და საზოგადოების განვითარების სამსახურში. საქართველოში განათლების, მეცნიერების, სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების წინამძღვრები და საფუძვლები მხოლოდ ჩვენ მიერ არის შესაქმნელი, რაც უცხო ქვეყნების ხელმძღვანელობათა წარმომადგენლებს ხშირად ხაზგასმით აქვთ ჩვენთვის ნათქვამი მასობრივი საკომუნიკაციო საშუალებების მეშვეობით. უცხო ქვეყნები ჩვენი ქვეყნის განვითარებას დიდი ალბათობით არ შეეცდებიან, თუნდაც ეკონომიკური მოსაზრებებიდან გამომდინარე. განვითარებულ უცხო ქვეყნებს არ აინტერესებთ სხვა ქვეყნების განვითარებისთვის ხელის შეწყობა და ამით თავიანთი საქონლისა და მომსახურების გასაღების ბაზრებისთვის პრობლემების შექმნა. ეს ისეთი უტყუარი ჭეშმარიტებაა, რომლის გათვალისწინებაც ყოველთვის არის აუცილებელი. ჩვენი ქვეყნის მწირი ფინანსური და ინტელექტუალური რესურსები უნდა ხმარდებოდეს ჩვენივე ქვეყნის განვითარებას და არა ძლიერი და განვითარებული ქვეყნების კიდევ უფრო მეტ განვითარებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ღარიბმა ქვეყანამ არ უნდა გაამდიდროს ისედაც უკვე მდიდარი და განვითარებული ქვეყანა, ეს დიდი უგუნურება იქნებოდა. აქედან გამომდინარე, ჩვენი ქვეყნის განვითარების ხელშემწყობ მიდგომებს და ამისთვის ვარგისი მეცნიერული კვლევების შედეგების ადეკვატურ შეფასებებს უცხოელი მეცნიერები, ცხადია, ვერ განახორციელებენ და, შესაბამისად, ამ საქმისთვის მათი მოხმობა არამიზანშეწონილად უნდა ითვლებოდეს. ისევ და ისევ მხოლოდ ადგილობრივი სამეცნიერო კადრების მიმართ უნდა ხდებოდეს მაღალი ნდობის გამოცხადება, განსაკუთრებით კი ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა დარგებში წარმოებულ კვლევებში და შედეგების შეფასებებში. საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა დარგებისთვის კი ასეთი მკვეთრი მოთხოვნის დაყენება არ იქნებოდა მიზანშეწონილი მათი „ინტერნაციონალური“ ბუნების გამო.

ადგილობრივი სამეცნიერო გამოცემების დაუფასებლობა უნდა ითვლებოდეს მანკიერ მოვლენად. ადგილობრივ გამოცემებში გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომების დაუფასებლობა და დაკნინება უნდა განიხილებოდეს როგორც ჩვენი სამეცნიერო (აკადემიური) კადრების და მეცნიერული პოტენციალის „ღირსების შელახვა“. მეცნიერულ მუშაობაში წარმატებულობის აღიარება და დაფასების გამოვლინება მხოლოდ უცხოური გამოცემების სასარგებლოდ, არის ჩვენ მეცნიერთა მონდომებული მუშაობის მიმართ გამოხატული დამამცირებელი დამოკიდებულება. ყველაზე ღირსეულს და დასაფასებელს უნდა წარმოადგენდეს ის მეცნიერული კვლევები, რომლებიც შეისწავლიან ქვეყნის აქტუალურ საზოგადოებრივ და ეკონომიკურ პრობლემებს და სახავენ მათი მოგვარების პერსპექტივებს. უმთავრესად ამისთვის უნდა იხარჯებოდეს ქვეყანაში არსებული ისედაც შეზღუდული ფინანსური რესურსები და მხოლოდ ასეთი მიდგომის საფუძველზე არის შესაძლებელი მეცნიერების მხრიდან ქვეყნის განვითარებისთვის ხელის შეწყობა. ამდენად, უნივერსიტეტებში და აკადემიურ წრეებში უფრო მეტი ყურადღება უნდა ეთმობოდეს ადგილობრივი გამოცემების რეიტინგების ასამაღლებლად აუცილებელი სამუშაოების ფართო განვითარებას.

ადგილობრივი მეცნიერების არაკომპეტენტურად მიჩნევა თავად წარმოადგენს დიდი არაკომპეტენტურობის გამოვლინებას. ადგილობრივი სამეცნიერო კადრებისთვის დაბალი კომპეტენციის დაბრალების გავრცელებული ტენდენცია და, ამასთანავე, გარკვეული წრეების მიერ ამის მონდომებული დემონსტრირება დღევანდელი დიდ მანკიერებად უნდა ჩაითვალოს. დაუშვებელია რომ ხდებოდეს ღირსებაზე და

თავმოყვარეობაზე უარის თქმით, ჩვენი ქვეყნის აკადემიური კადრების მუშაობის დაკნინება, გამოგონილი მათი არაკომპეტენტურობის შესახებ მოსაზრებათა გაზიარება უცხოური სამეცნიერო წრეების წარმომადგენელთათვის, ხოლო უცხოელ მეცნიერთა გადაჭარბებული აღზევება. ეს უდავოდ არის არაკეთილმოსურნე ძალთა შემოქმედების ნაყოფი. ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემატიკის შესწავლაში ჩვენს მეცნიერულ მიღწევებს უფრო მეტი დაფასება ექნება მაშინ, როდესაც უცხოელი მეცნიერები ჩვენი მხრიდან იგრძნობენ ჩვენსა და მათ შორის თანაბარპარტნიორული დამოკიდებულებების არსებობის აუცილებლობას. ქართველ მეცნიერთა მეტი დაფასების მიღწევა სწორედ ამ გზით არის შესაძლებელი. უტყუარი ჭეშმარიტებაა ის, რომ ჩვენი მხრიდან ღირსების გრძნობის, თავმოყვარეობის და კომპეტენტურობის ჩვენება განაპირობებს უცხოელთა მხრიდან მეტი პატივისცემით მოპყრობას. ჩვენს უნივერსიტეტებში მობილიზებულია ისეთი მაღალი ინტელექტუალური პოტენციალი, რომელიც სრულიად საკმარისია მათში მიმდინარე სასწავლო-სამეცნიერო მუშაობის ადეკვატური და კომპეტენტური შეფასებისთვის. შესაბამისად სრულებით არ არის აუცილებელი უცხოელი ექსპერტების მოხმობა სამეცნიერო პროექტების და სასწავლო პროგრამების არსებობის საჭიროების და ვარგისობის დასადგენად. ჩვენი ადგილობრივი სამეცნიერო კადრები საუკეთესოდ შეასრულებენ ამ ამოცანას.

აუცილებელია უცხოურ მაღალრეიტინგულ სამეცნიერო გამოცემებში ჩვენ მეცნიერთა პუბლიკაციების ხელშეწყობისთვის სპეციალური ფონდის შექმნა. ხელმძღვანელობის მხრიდან მაღალრეიტინგულ და ძვირადღირებულ უცხოურ გამოცემებში სტატიების და წიგნების გამოქვეყნების ფაქტობრივად „დაჟინებული“ მოთხოვნა ლოგიკურად საჭიროებს უნივერსიტეტში „კვლევის, თარგმნის და გამოცემის სპეციალური ფონდის“ შექმნას, ურომლისოდაც ეს მოთხოვნა უმეტესწილად შეუსრულებელი დარჩება ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა დარგების წარმომადგენელთათვის. აკადემიური კადრების სამეცნიერო მოღვაწეობის შეფასების მეთოდოლოგიაში თუ მაინც უკომპრომისოდ იფიგურირებს მაღალრეიტინგულ უცხოურ გამოცემებში სამეცნიერო პუბლიკაციების განთავსების მოთხოვნა, მაშინ ამ მიზნებისთვის საგანგებოდ შექმნილი ზემოხსენებული ფონდის მიერ გარეშე საფინანსო წყაროების მხარდაჭერით განსახორციელებელია შემდეგი აუცილებელი ღონისძიებები): 1) 5 წლის განმავლობაში უნდა დაფინანსდეს უკვე არსებული სტატიების, წიგნების თარგმნა და უცხოეთის მაღალრეიტინგულ გამოცემებში მათ გამოქვეყნება; 2) მუდმივად უნდა ხორციელდებოდეს მეცნიერული კვლევების ფინანსურ უზრუნველყოფა. გარდა ამისა, კვლევების დაფინანსების მაღალი ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებლად არის შესაქმნელი ამ ფინანსებზე თანაბარი ხელმისაწვდომობის არაკორუფციული გარემო. აღნიშნული მიზნებისთვის ფაკულტეტების მიერ ამ ფონდიდან გამოსათხოვია და სამართლიანად გამოსაყენებელია დარგებში მეცნიერული მუშაობის სპეციფიკის ადეკვატური თანხები. თუ ასე არ მოხდა, მაშინ მეცნიერული პუბლიკაციების მიმართ უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის პოზიცია რადიკალურად არის შესაცვლელი ადგილობრივი გამოცემების დიდი მნიშვნელობის ღირსეული აღიარების სასასრგებლოდ.

დაუშვებელია ტრადიციული და კვლევითი უნივერსიტეტების ფუნქციების ერთმანეთში აღრევა. ძალიან ხშირი გახდა ტრადიციული და კვლევითი უნივერსიტეტების ფუნქციების აღრევის შემთხვევები სასწავლო-სამეცნიერო მოღვაწეობის სხვადასხვა დონეზე. ტრადიციულ უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში

დაკავებული თანამდებობებისადმი აკადემიური კადრების შესაბამისობის დადგენის მიზნით უნდა გამოიყენებოდეს ისეთი მაჩვენებლები, რომლებიც ყველაზე უფრო ტიპურია აკადემიური მუშაობისთვის. ასეთებს, პირველ რიგში, წარმოადგენს სამივე საფეხურის სტუდენტებთან სალექციო-სასემინარო მუშაობა და ამ მუშაობისთვის გაღებული დიდი დრო და ძალისხმევა. ტრადიციულად რატომღაც ასეთი სამუშაოები არ მიიჩნევა სათანადო ყურადღების ღირსად და მეტი მნიშვნელობის მინიჭება ხდება მაღალრეიტინგულ უცხოურ გამოცემებში მეცნიერული ნაშრომების გამოქვეყნებისთვის, საგრანტო პროექტებში მონაწილეობისთვის და სხვ. ასეთ შემთხვევებში ადგილი აქვს ტრადიციული და კვლევითი უნივერსიტეტების თავისებურებათა ერთმანეთში აღრევას. კვლევითი უმაღლესი სასწავლო დაწესებულება ძალიან ძვირადღირებული ინსტიტუციაა და სერიოზული საბიუჯეტო დაფინანსების გარეშე თავის დანიშნულებას ვერ ასრულებს. შეუძლებელია ძალიან დიდი დაფინანსების გარეშე თანამედროვე სამეცნიერო კვლევების შესაფერისი ინფრასტრუქტურის შექმნა (ლაბორატორიები, აპარატურული და არააპარატურული მეთოდები, კვლევის სხვადასხვა საშუალებები და ა.შ.). ეს ჩვენი ქვეყნისთვის არსებულ პირობებში პრაქტიკულად მიუწვდომელია. ამიტომ აკადემიური კადრების მუშაობის შეფასების დროს სამეცნიერო მოღვაწეობის მაჩვენებლები არ უნდა ითვლებოდეს პირველხარისხოვნად. კარგი მეცნიერი სულაც არ ნიშნავს კარგ პედაგოგს. მეცნიერული მიღწევების დაყვანა სტუდენტებამდე არის ისეთი ხელოვნება, რომელიც ხშირად არ გააჩნიათ ცნობილ მეცნიერებს. ამდენად, პედაგოგიური მოღვაწეობა არ უნდა იზომებოდეს მეცნიერული მიღწევებით. აკადემიური კადრების მუშაობაში მკაფიოდ უნდა ჩანდეს პედაგოგიური მუშაობის დომინანტურობა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ტრადიციული უნივერსიტეტის სამივე დონის პროფესორთა სასწავლო-სამეცნიერო მუშაობა არ უნდა იზომებოდეს კვლევითი უნივერსიტეტის პერსონალისთვის შემუშავებული კრიტერიუმებით და საზომებით. აღწერილი პრობლემის გათვალისწინების და აკადემიური კადრების მოღვაწეობის შეფასების პროცედურებში მათი ადეკვატური გამოყენების შემთხვევაში შეწყდება აკადემიური მუშაობისთვის გაღებული დიდი დროისა და ძალისხმევის დაუფასებლობის პრაქტიკა და ხელი შეეწყობა ფაკულტეტებზე საქმიანი და პოზიტიური ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას, რაც, თავის მხრივ, აუცილებლობით გამოიწვევს მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებას და შემოსავლების მაჩვენებლების ზრდას [3].

გასაუმჯობესებელია აკადემიური კადრების მართვის მექანიზმი. უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებებში აკადემიური კადრების სამეცნიერო მუშაობის შეფასებას მჭიდროდ უკავშირდება მათი მართვის ეფექტიანობის საკითხი. აღნიშნულ დაწესებულებებში აკადემიური კადრების მართვის წარმატებულობა არ არის განპირობებული არც მეცნიერული და არც პედაგოგიური მიღწევებით, არამედ განპირობებულია მართვის მეცნიერების ცოდნით, ამ ცოდნის გამოყენების ხელოვნების ფლობით და მაღალი ზნეობრივი სტანდარტებით. ზემოთ განხილული მნიშვნელოვანი საკითხების სწორი გადაწყვეტა კოლექტივის მართვის ადეკვატური წესების გამოყენებით ბევრწილად განაპირობებს ფაკულტეტების აკადემიური კადრების საქმიანობის წარმატებულობას, სარგებლიანობას და პრესტიჟულობას. ზოგადად, აკადემიური კადრების მართვისთვის გამოყენებული ნორმატიული დოკუმენტების მაქსიმალური კორექტირება და სრულყოფა ზემოაღნიშნული და კიდევ სხვა შესაძლო ნაკლოვანებების აღმოფხვრის მეშვეობით წარმოადგენს ფაკულტეტებზე პოზიტიური და დემოკრატიული

პროცესების გაძლიერების საფუძველს. ამით მოხდება მთელი რიგი მიუღებელი ქმედებების და პროცედურების პრევენცია და გამართულ ნორმატიულ ჩარჩოებში მათი მოქცევა. ხსენებულ გადაცდომათა შორის ერთ-ერთ სახეობას წარმოადგენს უნივერსიტეტის მართვის ორგანოებისთვის ფაკულტეტებიდან ისეთი „კოლექტიური გადაწყვეტილებების“ გადაცემის ხშირი შემთხვევები, რომლებიც არ ყოფილა ფართო განხილვების შედეგად მიღებული არც ფაკულტეტების საბჭოების მიერ (სახელობითი კენჭისყრების ჩათვლით) და არც ფაკულტეტების მთლიანი კოლექტივების მიერ. ფაკულტეტების თანამშრომელთა ამგვარი ქმედებების მართვის გაუმჯობესება კომუნიკაციის პროცესების ეფექტიან ორგანიზებაზეა დამოკიდებული. ეს მიიღწევა კომუნიკაციის პროცესის გახსნილობის უზრუნველყოფით, კომუნიკაციის ბარიერების მინიმიზაციით, თანამშრომლების სამუშაოში ჩართულობის ამაღლებით, მათი მოტივირებით და ა.შ. ყოველივე ამის გარეშე გზა ეხსნება ისეთ მანკიერ პრაქტიკას, რომელიც იწვევს კოლექტივში კოორდინაციის მოშლას, დაძაბულობას, კონფლიქტებს და კიდევ სხვა ნეგატიურ პროცესებს, რაც მთლიანად ორგანიზაციებისთვის დიდი პრობლემების შემქმნელია.

ფაკულტეტების საბჭოების მუშაობაში შესატანია მეტი ორგანიზებულობა, გააზრებულობა და სამართლიანობა. უნივერსიტეტებში ბევრ საკითხში ხშირად დღესაც ხელმძღვანელობენ იმ წესებით და ნორმებით, რომლებიც საგანგებოდ იყო შემუშავებული საბჭოთა კავშირის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემის მოქმედების პერიოდში. დღევანდელი დემოკრატიის პირობებში ისინი უკვე ანაქრონიზმად გამოიყურება. მიუხედავად ამისა, ხსენებული წესები და ნორმები ამჟამად კიდევ უფრო ნეგატიური მნიშვნელობით არის ხოლმე გამოყენებული, რაც გარკვეული ფარული მოტივაციების არსებობაზე მიანიშნებს. ერთ-ერთი ამის მაგალითია ფაკულტეტის საბჭოს შემადგენლობა და მის სხდომაზე კენჭისყრის პროცედურა [4]. თანამედროვე უნივერსიტეტების ფაკულტეტების საბჭოები, რომლებშიც პროფესორებთან ერთად სტუდენტებიც შედიან, აუცილებლად საჭიროებენ კენჭისყრის დიფერენცირებული წესების გამოყენებას, ვინაიდან სტუდენტები, რომლებსაც მოეთხოვებათ კენჭისყრაში მონაწილეობა, მთელ რიგ სპეციფიკურ საკითხებში მათი ბუნებრივი ჩაუხედავობის გამო (ე.ი. არაკომპეტენტურობის გამო) ხდებიან ბრმა იარაღის როლში გამოყენებულები ანუ მანიპულაციის საგანი. უკვე ტრადიციად იქცა მავანთა მიერ სტუდენტების გამოყენება ასეთი „ინსტრუმენტის“ როლში თავიანთი მავნე ზრახვების მისაღწევად. სტუდენტებს ამოფარებული თანამდებობის პირები, რომლებიც ამ არასაკადრისი ფორმით გაურბიან პასუხისმგებლობას და შიშის გამო ვერ ამხელენ თავიანთ ცუდ განზრახვებს, აუცილებლად უნდა იქნან შევიწროებულები ამგვარი ქმედებების განხორციელებაში, ვინაიდან ეს ცუდად აისახება სტუდენტთა მსოფლმხედველობაზე. ასეთ პირთა მიერ სტუდენტების ხმებით მანიპულირება დანაშაულებრივად გამოიყენება ერთის მხრივ, საჭირო და პერსპექტიული წამოწყებების „ჩაგდებისთვის“, ხოლო მეორეს მხრივ, უშუალოდ განაპირობებს სტუდენტთა ზნეობრივი მრწამსის გაუარესებას. თანამედროვე უნივერსიტეტში ასეთი რამ არ უნდა იყოს დასაშვები. სპეციფიკურ საკითხებში ჩაუხედავი სტუდენტები არ უნდა ღებულობდნენ მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და კენჭისყრაში. საქმისთვის ეს ხშირად ზიანის მომტანი გამოდის და გარკვეულ პირთა მავნე გეგმებისთვის სასარგებლო. გამოსავალი მდგომარეობს 2 კვორუმის დაწესებაში: „საერთო კვორუმის“ და „პროფესორთა

კვორუმის“. პირველს შეადგენენ პროფესორები სტუდენტებთან ერთად, ხოლო მეორეს ქმნიან მხოლოდ პროფესორები. სპეციფიკურ საკითხებში ჩაუხედავი სტუდენტების ხმების გამოყენება არ უდა ხდებოდეს არასწორი და საექვო გადაწყვეტილებების მისაღებად. როგორც წესი, საქმეში ჩაუხედავი ადამიანების მინაწილეობით არ უნდა მიიღებოდეს საექვო გადაწყვეტილებები, ვინაიდან ეს წარმოადგენს კორუფციის ერთ-ერთ სახეობას და ემსახურება ავტორიტარული და დანაშაულებრივი სისტემის ჩამოყალიბებას, რისგანაც სტუდენტების დისტანცირება არის აუცილებელი. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ფაკულტეტის საბჭოს სხდომა არ არის მარტივი მოვლენა და პროცესი. მის მიმართ, როგორც რთული მოვლენის მიმართ, არ არის მიზანშეწონილი მარტივი მიდგომების გამოყენება, ვინაიდან ასეთი რედუქციონისტული მიდგომა იწვევს მნიშვნელოვან დანაკარგებს, მთელ რიგ მოვლენათა ფუნქციების დაკნინებას და საერთო საქმისთვის არის ზიანის მომტანი. პროფესორთა კვორუმის გამოყენების შემთხვევაში, საბჭოს სხდომაზე სტუდენტების მონაწილეობას უნდა გააჩნდეს მხოლოდ ინფორმაციული დატვირთვა, რაც სრულიად საკმარისია მათი საქმის კურსში ყოფნისთვის. კონფლიქტურ და მწვავე შემთხვევებში დასაშვებად უნდა ითვლებოდეს პროფესორების მიერ დახურული სხდომის ჩატარებაც კი სტუდენტების დასწრების გარეშე, რითიც სტუდენტები დაცულები იქნებიან არასტუდენტური პრობლემებით მათი გონების დატვირთვისგან. სტუდენტები უნდა იყვნენ ერთნაირი პატივისცემით გამსჭვალულები ყველა პროფესორის მიმართ, რაც კრიტიკულად აუცილებელია მათი ხარისხიანი სწავლა-განათლებისთვის და სრულებით არ უნდა იყვნენ ჩახედულები პროფესორთა რთული ურთიერთობების „ბნელ“ ასპექტებში. ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, აუცილებლობა მოითხოვს რომ ფაკულტეტზე შემოღებული იქნას საბჭოს სხდომების სამი ფორმატი: **1. ღია სხდომა „საერთო“ კვორუმით, 2. ღია სხდომა „პროფესორთა“ კვორუმით და 3. დახურული სხდომა „პროფესორთა“ კვორუმით.**

ფაკულტეტების საქმიანობის სწორად წარმოებისთვის აუცილებელია უნივერსიტეტის მართვის ორგანოებში არჩეული წევრებისთვის ანგარიშვალდებულების დაკისრება მათი ამრჩევი კოლექტივების წინაშე. დემოკრატიული პრინციპების დაცვის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, უნივერსიტეტში დასამკვიდრებელია მართვის ორგანოებში მონაწილე ფაკულტეტების თანამშრომელთა ანგარიშგების კულტურა მათი ამრჩევი კოლექტივების წინაშე. როგორც ცნობილია, ხსენებული სასწავლო დაწესებულების მართვის ორგანოებში ფაკულტეტების თანამშრომელთა არჩევა ემსახურება იმას, რომ მათ ამ ორგანოების მუშაობაში აკადემიური და ადმინისტრაციული საქმიანობის ყველა სფეროსთან დაკავშირებით განახორციელონ ფაკულტეტების კოლექტივთა ნება და ინტერესთა დაცვა. მართვის ორგანოების წევრებისთვის გადაცემული ეს მანდატი მათ აგრეთვე ავალდებულებს, რომ მოახდინონ ფაკულტეტების კოლექტივთა დეტალური ინფორმირება მართვის ორგანოებში (საბჭოებში) გატანილ დადგენილებათა პროექტების, მათ საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებების და სხვადასხვა თემატიკაზე იქ განვითარებული მსჯელობების შინაარსის შესახებ. ყოველივე ამის განხორციელება კი საფუძველად დაედება ნეგატიური პროცესების წარმოშობისა და განვითარების დროულ პრევენციას; შესაბამისად, იგი მოემსახურება კოორდინირებული და პოზიტიური კოლეგიალური გარემოს შექმნას. ამ ვალდებულების შეუსრულებლობა ნიშნავს ხსენებულ პირთა მიერ უარის თქმას თავიანთი ფუნქციების შესრულებაზე, რაც უნდა ხდებოდეს საკმარისი საფუძველი

მათი დათხოვნისთვის ამ საბჭოების წევრობიდან და სხვა თანამშრომლებით მათი ჩანაცვლებისთვის.

აკადემიური კადრების მოღვაწეობის ვარგისობის დადგენა შესაძლებელია რომ ხდებოდეს რამდენიმე წესით: 1. კონკურსის წესით, რომელიც უპირატესად უნდა გამოიყენებოდეს გარკვეული ვადით ახალი კადრების მიღების შემთხვევებში; 2. ატესტაციის წესით, რომლითაც პერიოდულად უნდა მოწმდებოდნენ სტაჟიანი და გამოცდილი აკადემიური კადრები დადგენილი ვადით მუშაობის გასაგრძელებლად; 3. ტენუირების წესით, რომლითაც დგინდება დიდი სასწავლო-სამეცნიერო და საზოგადოებრივ დამსახურებათა მქონე აკადემიური კადრების გადაყვანის საკითხი მუდმივ (უვადო) შტატში. თანამედროვე პირობებში კონკურსები უმთავრესად ტარდება წინასწარ შემუშავებული ისეთი არასწორი კრიტერიუმების საფუძველზე, რომლებშიც არ არის გათვალისწინებული მეცნიერების დარგების და ფაკულტეტების პროფილის სპეციფიკა, რის გამოც ისინი არაადეკვატურია და ხელს უწყობს ტენდენციური მიდგომების ჩამოყალიბებას. ასეთი კონკურსების მიმართ ნდობის გამოცხადება ძალიან პრობლემურია. ახალი კადრების მიღების დროს კონკურსები კიდევ გამართლებულია, მაგრამ არა უმეტეს ამისა. კონკურსებში დიდია სუბიექტური შეფასებების და ტენდენციურობის პოტენციალი, რაც უფრო აძლიერებს ზემოთქმული კრიტიკული მოსაზრების მართებულობას. გარდა ამისა, კონკურსებში შეიძლება ფიგურირებდეს კორუფციული მოტივაციაც, რომელიც უმეტესად პირადი სარგებლის მიღებასთანაა დაკავშირებული (რისი დიდი მრავალფეროვნებაც არსებობს) და არა უნივერსიტეტის ან საზოგადოების განვითარების ამოცანებთან. ამიტომ, აკადემიური კადრების მართვის საკითხების რეგულირება კონკურსების მინიმუზირების გარემოში უნდა ხორციელდებოდეს. ამით მოხდება ფსიქოლოგიური და სამართლებრივი კლიმატის გაჯანსაღება და ამაღლება უნივერსიტეტის მუშაობის ეფექტიანობა. არასტრესულ სამუშაო გარემოში შრომის ნაყოფიერება გაცილებით უფრო მაღალია. როდესაც ადამიანები გრძნობენ რომ ორგანიზაციისთვის საჭირონი არიან, მაშინ გაორმაგებული ძალისხმევით და მონდომებით ასრულებენ თავიანთ სამუშაოს. ეს ჭეშმარიტება მრავალგზის არის დადასტურებული ემპირიულ კვლევებში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სადაც კი შესაძლებელია რომ კონკურსები არ ტარდებოდეს (მაგალითად: დიდი სტაჟის მქონე აკადემიური კადრების მოღვაწეობის შეფასებისას), იქ უნდა მოიხსნას ამის საჭიროება და შეიცვალოს იგი ატესტაციის პროცედურებით. ატესტაცია გაცილებით უფრო ადეკვატურ ფორმატს წარმოადგენს დიდი უწყვეტი სტაჟის მქონე, გამოცდილი აკადემიური კადრების მოღვაწეობის შეფასებისთვის. მისი გამოყენება განსაკუთრებით მწვავე აუცილებლობას წარმოადგენს „ა“ კონტრაქტზე მყოფი დიდი უწყვეტი სტაჟის მქონე პროფესორებისთვის, რომელთა რაოდენობაც დიდი არ არის. ადრეც და 2018 წლის აფილირების კამპანიის განხორციელების პერიოდშიც შრომითი ხელშკრულების განახლების ღონისძიებებში მათ ჩამოართვეს ძირითად სამსახურთან სხვა სამსახურის შეთავსების უფლება, დატოვეს ერთადერთი უნივერსიტეტის ამარა და ტენდენციური კონკურსების შემყურე დააყენეს შესაძლო უმუშევრობის პერსპექტივის გაჩენის საშიშროების წინაშე. ჩვენი ქვეყნის დღევანდელი სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის პირობებში ეს არის დიდი ბოროტება, ადამიანთა უფლებების უხეში დარღვევა და მათი გაწირვა მათხოვრული ცხოვრებისთვის, ვინაიდან ასაკში მყოფთათვის სხვა ახალი სამსახურის მოძებნა თითქმის წარმოუდგენელია. შეფასების საატესტაციო ფორმატი ემსახურება აღნიშნული კატეგორიის აკადემიური კადრების

განთავისუფლებას ტენდენციური და შეურაცხმყოფელი კონკურსების მანკიერებათა ტვირთისგან და ხელს უწყობს მათი მოღვაწეობის უფრო ობიექტურ, რეალისტურ და კვალიფიციურ შეფასებას. შეფასების ამ ფორმის გამოყენებისას ხდება 30–40 წლის დიდი სასწავლო-სამეცნიერო და უწყვეტი სამსახურებრივი სტაჟის მქონე გამოცდილი თანამშრომლების შენარჩუნების სახით (მათი რაოდენობა დიდი არ არის) ადამიანური კაპიტალის შენარჩუნება, რომელიც უნივერსიტეტის უმთავრეს მონაპოვარს წარმოადგენს და ემსახურება მის გაძლიერებას და განვითარებას. ტენუორების წესი შეფასების ყველაზე უფრო მაღალი და პრესტიჟული ფორმაა, რომლითაც დგინდება უნივერსიტეტისა და საზოგადოების წინაშე დიდი დამსახურების მქონე გამოჩენილი ადამიანების მუდმივ (უვადო) შტატში გადაყვანის ადეკვატურობა. ამ კატეგორიაში ექცვიან ის ადამიანები, რომლებსაც არა ერთ სფეროში ეტალონური მნიშვნელობა გააჩნიათ და თავისი მოღვაწეობით ემსახურებიან უნივერსიტეტის პრესტიჟის ამაღლებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს ის ოქროს ფონდი უნდა გახდეს, რომელიც იქნება უნივერსიტეტისთვის საამაყო და აგრეთვე მისი შემოსავლების მატებაზე იქონიებს დადებით გავლენას. ისინი უნდა იყვნენ მაღალი კომპეტენციის და მაღალი ზნეობრივი სტანდარტების მქონე ადამიანები, რომლებსაც ეთქმით წონადი სიტყვა უნივერსიტეტის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტაში [5].

გამოცდილი აკადემიური კადრები უნივერსიტეტის მთავარ მონაპოვარს წარმოადგენენ. უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებაში არსებული ადამიანური კაპიტალი - გამოცდილი პედაგოგიური და სამეცნიერო კადრები - არის ის რესურსი, რომლის მაღლიდაც ვითარდება და ძლიერდება იგი. ამდენად, აკადემიური კადრების მიმართ ადეკვატური ზრუნვის და ხელშეწყობის გამოვლენა, უნივერსიტეტის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ამოცანას უნდა წარმოადგენდეს. ადამიანური კაპიტალი არის აგრეთვე ის აქტივები, რომელთა საფუძველზეც იზრდება ამ დაწესებულების შემოსავლები. უნივერსიტეტში დაუშვებლად უნდა ითვლებოდეს აკადემიური კადრების შემცირების სტრატეგიის დომინირება, ვინაიდან ეს წარმოშობს არასტაბილურობის განცდას და დამაბულობას აკადემიურ პერსონალში, რაც უარყოფითად აისახება სტუდენტებთან მათი მუშაობის ხარისხზე. გარდა ამისა, უნივერსიტეტისთვის სამომავლოდ უკეთესი პერსპექტივების შექმნის საჭიროების დეკლარირების ფონზე მთელი იმედების დამყარება არსებული აკადემიური კადრების შემცირებაზე და ახალი კადრების მიღებაზე, ადეკვატური და დამარწმუნებელი არგუმენტების უქონლობის გამო მხოლოდ და მხოლოდ მავანთა კორუფციული ინტერესების არსებობაზე შეიძლება მიანიშნებდეს. ახალი კადრების მიღება ადამიანთა ცნობიერებაში უპირატესად სხვადასხვა სახის ახალი სარგებლების მიღებასთან არის ხოლმე დაკავშირებული, რაც კონკურსებთან მიმართებაში უნივერსიტეტში არსებულ ფსიქოლოგიურ კლიმატს სძენს არასასურველ ნეგატიურ ხასიათს. თუკი ასე არ არის და უნივერსიტეტის განვითარების ამოცანებით არის ნაკარნახები კონკურსების აუცილებელი ჩატარება, მაშინ ზემოაღნიშნულ განვითარებაზე ზრუნვა, პირველ რიგში, დიდი სტაჟის მქონე აკადემიური კადრების შრომის პირობების გაუმჯობესებაზე უნდა ყოფილიყო ასახული და მაქსიმალურად უნდა ყოფილიყო ახალ პროექტებში გამოყენებული მათი დიდი ცოდნა და გამოცდილება, რასაც არ აქვს ადგილი. აქედან გამომდინარეობს ის, რომ კონკურსები უპირატესად არასასიკეთო მიზნებისთვის არის ხოლმე გამოყენებული და, შესაბამისად, უნივერსიტეტში აუცილებლად უნდა იქნას გაბათილებული მათი დომინანტური მნიშვნელობა. გაცილებით უფრო მეტი ეფექტის

მოტანა შეუძლია უკვე არსებულ, გამოცდილ კადრებთან ახალი პროექტების დასახვას და განხორციელებას, რომლებსაც ეს კადრები თავიანთ დიდ ცოდნასა და გამოცდილებას მოახმარენ. ახალ კადრებთან ასეთი მუშაობის შედეგიანობა ძალიან საეჭვოდ გამოიყურება, მათთვის ახალი გარემოს მიმართ ადაპტაციის უკმარისობისა და ასევე ცოდნა-გამოცდილების არასაკმარისობის გამო. ამიტომ ეს ყოველზე მუდმივად აუცილებელ გაცნობიერებას უნდა ექვემდებარებოდეს, რათა არ მოხდეს უნივერსიტეტის მთელ რიგ ფაკულტეტებზე ზემოაღნიშნული ნეგატიური პროცესების განვითარებისთვის ხელის შეწყობა.

უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის პრიორიტეტულობის უზრუნველყოფის აუცილებლობა. უნივერსიტეტის თანამშრომელთა შორის ყველაზე უფრო დასაფასებელ კატეგორიას აკადემიური პერსონალი უნდა წარმოადგენდეს. აკადემიური კადრების დიდი მნიშვნელობა უნივერსიტეტისთვის უნდა გამოიხატებოდეს იმაში, რომ ფაკულტეტზე არსებული ყველა სტრუქტურული დანაყოფი მაქსიმალურად უქმნიდეს მათ მუშაობის კომფორტულ პირობებს და იზოგებოდეს მათი სამუშაო დრო სასწავლო-სამეცნიერო საქმიანობაში გამოსაყენებლად და მისი ეფექტიანობის ასამაღლებლად. პროფესორები და სტუდენტები ქმნიან იმ გარემოს, სადაც ცოდნის გენერირების და გადაცემის გზით კადრების მომზადება მიმდინარეობს. უნივერსიტეტის დანიშნულებაც სწორედ ეს არის. პროფესორებს და სტუდენტებს უნდა ექმნებოდეთ ხელშემწყობი პირობები სასწავლო პროცესის ეფექტიანად წარმართვისთვის. მათ შორის უმნიშვნელოვანესია თანამედროვე სახელმძღვანელოებით უზრუნველყოფა, ტექნიკური საშუალებების გაუმჯობესება და ასისტირების პრაქტიკის განვითარება. ფაკულტეტების ტექნიკური სამსახურები აგრეთვე უნდა უზრუნველყოფდნენ პროფესორთა მუშაობისთვის ხელის შეწყობას თანამედროვე უცხოური წყაროების დიგიტალიზაციის განხორციელებაში. წესად არის შემოსაღები თანამედროვე უცხოენოვანი სახელმძღვანელოების გამოყენება სწავლის პროცესში (და არა მხოლოდ ქართულენოვანის), რათა არ წარმოიშვას დროში ჩამორჩენის გარანტიები, გაიზარდოს სასწავლო პროცესის მრავალფეროვნება და ამაღლდეს მისი ეფექტიანობა. უნივერსიტეტის ხელთ არსებული მატერიალური თუ ფინანსური რესურსები პირველ რიგში აკადემიური კადრებისთვის უნდა იყოს გამოყოფილი და გამოყენებული, რაც შემდეგ მოემსახურება სტუდენტებთან მათ ნაყოფიერ მუშაობას. ეს აუცილებელია როგორც მათი სამუშაო პირობების გაუმჯობესებისთვის, ისე მათი მუშაობის სტიმულების შესაქმნელად. ეს საბოლოო კი განაპირობებს მთელი უნივერსიტეტის სასწავლო-სამეცნიერო საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას, მის კიდევ უფრო მეტ დაწინაურებას სხვა უნივერსიტეტებთან შედარებით და მასზე მოთხოვნის გაზრდას.

დაუშვებლად უნდა ითვლებოდეს უნივერსიტეტის ფორმალური მმართველობის მიერ არაფორმალური მართვის განხორციელება. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ არაფორმალური მართვის გამნხორციელება განაპირობებს მისი უფლებების და პასუხისმგებლობების ერთმანეთისგან დაცილებას. უფლებებსა და პასუხისმგებლობებს შორის ამგვარი განსვლის შემთხვევებში ყოველთვის ადგილი აქვს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ პასუხისმგებლობებისგან თავის არიდებას და უპასუხისმგებლო ხელმძღვანელობის ტრადიციის ჩამოყალიბებას. სამწუხაროდ, დღევანდელ სინამდვილეში საკმაოდ გავრცელებულია რუდიმენტული ფეოდალური აზროვნების გაუმართლებელი წესი - „უფლებები მე, ხოლო პასუხისმგებლობები შენ“. ეს წესი დაუსჯელობის სინდრომის არსებობის შედეგად ხშირად განაპირობებს

იერარქიის დონეებს შორის და ორგანიზაციის სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კოორდინაციის მოშლას, დანაშაულებრივი ატმოსფეროს დამკვიდრებას და, ზოგადად, ორგანიზაციების განვითარების პროცესის შეფერხებას. ასეთი აზროვნების სტილის ერთ-ერთი გამოვლინებაა განცხადებებზე ჩვეულებრივად პასუხის გაუცემლობა ან იშვიათად მისი გაცემა ისიც არაუფლებამოსილი პირის მიერ. ის თანამდებობის პირი, რომელიც თავს არ თვლის კომპეტენტურად რომ პასუხი გასცეს პრობლემურ ვითარებაში აღმოჩენილი პირის განცხადებას, ეჭვის ქვეშ აყენებს თავის ქმედუნარიანობას დაკავებული თანამდებობის ფარგლებში. ასეთ თანამდებობაზე უნდა ინიშნებოდეს ის პირი, რომელსაც ექნება მეტი გამოცდილება, კომპეტენცია და არ მოითხოვს სხვა თანამდებობის პირის ჩარევას თავისი ფუნქციის შესრულებაში. პრობლემური საკითხის შესახებ თანამშრომლის განცხადებაზე პასუხის გამცემი შეიძლება იყოს მხოლოდ უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის წარმომადგენელი და არა იურიდიული სამსახური, რომელსაც ხშირად შეცდომით აკისრებენ ხოლმე ამ ფუნქციას. განცხადებაზე პასუხის გაუცემლობის პრაქტიკის შემყურე ქვედა დონის ხელმძღვანელები ასეთივე სახის პასუხის გაუცემლობის გარემოს ნერგავენ ადგილებზე. **თანამდებობა უნდა განიცდებოდეს როგორც პასუხისმგებლობის დიდი ტვირთი და არა როგორც უპასუხისმგებლო განცხრომა.** განცხადებებზე პასუხის გაუცემლობა, რომელსაც უკვე რეგულარული ხასიათი მიეცა ელექტრონული საქმისწარმოების შემოდების შემდეგ, გამოუსწორებლად აზიანებს კომუნიკაციისთვის მწვავედ აუცილებელ უკუკავშირის მექანიზმს, რომლის გარეშე ცოცხალი ბუნების ევოლუციაც კი ვერ შედგებოდა, არა თუ ორგანიზაციების საქმიანობის მოწესრიგება და მისი განვითარება. ელექტრონული საქმისწარმოება უნდა ემსახურებოდეს ორგანიზაციული სამუშაოების ეფექტიანობის ამაღლებას და არა უპასუხისმგებლობის ატმოსფეროს განმტკიცებას და ტრადიციად გადაქცევას.

უნივერსიტეტის ფაკულტეტებზე მუშაობის წესებისა და ურთიერთობების ნორმალიზება მწვავე აუცილებლობას წარმოადგენს. უნივერსიტეტში ზოგიერთ ფაკულტეტზე არსებული პროცესები საქმიანობასა თუ ურთიერთობებში ითხოვს ყურადღების მეტად გამახვილებას დესტრუქციული პროცესების განვითარების პრევენციის მიზნით. სხვადასხვა აქტივობათა მაქსიმალური ნორმალიზება წარმატებული განვითარების საწინდარია. ფაკულტეტებზე არ უნდა იყოს დაშვებული ისეთი აქტივობები, როგორებიცაა: ფაკულტეტისთვის მნიშვნელოვან საკითხებზე დეკანატის მიერ ცალკეული თანამშრომლების და აგრეთვე მთელი კოლექტივის მოტყუება; საქმის წარმოება დადგენილი წესების დარღვევით; უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოსთვის დასამტკიცებლად ყალბი დოკუმენტების გადაცემა; აკადემიური საბჭოსთვის ფაკულტეტის სახელით და კოლექტივის გვერდის ავლით (ანუ თვითნებურად) თანამშრომელთა ინტერესების საწინააღმდეგო გადაწყვეტილებების გადაცემა და შემდეგ ამ საბჭოსთვის ფაკულტეტის კოლექტივის წინააღმდეგ ჩადენილი „ბოროტების“ დაბრალება (მაგალითად: კოლექტივთან შეუთანხმებელი თვითშეფასების კითხვარის შევსების დავალდებულება, „ძნელი“ საკონკურსო კრიტერიუმების შემუშავება, შტატების შემცირების გაუმართლებელი პოლიტიკის მხარდაჭერა და ა.შ.); ორმაგი და სამმაგი სტანდარტებით მოქმედების ტრადიციის დამკვიდრება; გარკვეული ინტერესის საფუძველზე წესების დამრღვევი („დამნაშავე“) თანამშრომლების მხარდაჭერა; დანაშაულებრივი ქმედებების დაუსჯელობის შესახებ მიუღებელი წარმოდგენების დამკვიდრება; დანაშაულისთვის ხშირი ხელშეწყობის მეშვეობით სტუდენტების ზნეობრივ ღირებულებებზე ნეგატიური ზეგავლენის მოხდენა; ფაკულტეტის ხელმძღვანელობის აქტიური

მუშაობა უპირატესად პირადი ინტერესების დაკმაყოფილებისთვის (ადმინისტრაციული ხელფასების არამიზნობრივად გამოყენება); ზოგადად დანაშაულებრივი ატმოსფეროს დამკვიდრებაში ხელშეწყობა; „დაჯგუფებათა“ შექმნის მხარდაჭერით კოლექტივის დაქსაქსვა („დაყავი და იბატონე“); დეკანატისა და მისი უახლოესი გარემოცვის ბაზაზე ერთიანი მოტივაციით შეპყრობილი ადმინისტრაციული დაჯგუფების ფორმირება; არაჰუმანური „მაკიაველური“ განწყობების გავრცელება („მიზანი ამართლებს საშუალებებს“); საბჭოს სხდომის დაწყებამდე დეკანატის მიერ კენჭისყრის სასურველი შედეგების წინასწარი შეთანხმება საბჭოს წევრების დიდ ნაწილთან და ამით კენჭისყრის ფიქციად გადაქცევა; საბჭოს სხდომებზე უშუალო და ნაყოფიერი დებატების ჩატარების შეუძლებლობა; დანაშაულებრივი გზებით მანკიერ გადაწყვეტილებათა მიღების ხელშეწყობა; ფაკულტეტის ხელმძღვანელი პირების მიერ არაფორმალური მმართველობის განხორციელება; დაქვემდებარებული უმრავლესობის შექმნის და საბჭოს სხდომებზე გამოყენების გზით ფაკულტეტის კოლექტივის განვითარების შეფერხება; უნივერსიტეტის გამოცდილი აკადემიური კადრების (ადამიანური კაპიტალის) შემცირებაზე ორიენტირებული „ლამაზად შეფუთული“ კონცეფციის მხარდაჭერა; ფაკულტეტის საქმიანობაში და თანამშრომლებთან ურთიერთობებში არსებული ხარვეზების გამოსწორების არააქტუალურად მიჩნევა; ფაკულტეტზე არსებულ დროებით და მუდმივმოქმედ კომისიებში თანამშრომელთა არასამართლიანი განაწილება „რჩეულ“ პირთა სასარგებლოდ და ამით სხვებთან შედარებით მათი მონაცემების გაუმჯობესების ხელშესაწყობად; ბაკალავრების, მაგისტრანტების და დოქტორანტების სამეცნიერო მუშაობის ხელმძღვანელობის არათანაბარი განაწილება „რჩეულ“ პირთა სასარგებლოდ და ამით სხვებთან შედარებით მათ მონაცემთა გაუმჯობესების ხელშესაწყობად; სამივე დონის პროგრამების - ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა, დოქტორანტურა - ხელმძღვანელობის ვადების (პროგრამის ხანგრძლივობის საფუძვლელზე: ან 1 ვადით ან მაქსიმუმ 2 ვადით) დადგენისთვის მაქსიმალურად თავის არიდება და მუდმივი ხელმძღვანელობისთვის, ანუ ფეოდალური აზროვნების წესისთვის, მხარის დაჭერა; ახალ კურიკულუმზე კოლექტივისგან იზოლირებულად დეკანატის სათავესოდ მუშაობა სხვა თანამშრომელთა ინტერესების გაუთვალისწინებლად; მოღვაწეობის შეფასების მეთოდების (თვითშეფასების კითხვარი) და საკონკურსო კრიტერიუმების შემუშავებაში კოლექტივის პოზიციების იგნორირებით ფაკულტეტის დეკანატის დიქტატის გატარება მისი პირადი უპირატესობის მიღწევის მიზნით; ყველა ხერხით და საშუალებით ფაკულტეტის ხელმძღვანელი პირების დიქტატის განხორციელება ინტერესის მქონე ყველა შესაძლო მიმართულებით; პრობლემურ ხელმძღვანელ პირთა მიერ თანამშრომლებთან ურთიერთობაში მიზანმიმართულად მავნე ქმედებების განხორციელება; საკონკურსო კომისიების შექმნისა და კონკურსების ჩატარების პროცედურებში პრობლემური ხელმძღვანელების მიერ ტენდენციური პოლიტიკის გატარება; კონკურსებისთვის მნიშვნელოვანი მონაცემების დასაგროვებლად ფაკულტეტზე არასამართლიანი გარემოს შექმნა-შენარჩუნება; უფროსი თაობის თანამშრომელთა მიმართ უპატივცემულობის ატმოსფეროს ფორმირება; „ეიჯისმისთვის“ (პათოლოგიური სოციალური მოვლენისთვის) ხელის შეწყობა და სხვ. ზემოაღნიშნულ და სხვა შესაძლო ნაკლოვანებათა სიმრავლის შემთხვევაში მათი გამოსწორების ყველაზე საუკეთესო გზას ფაკულტეტების ხელმძღვანელობის შეცვლა წარმოადგენს [6].

უნივერსიტეტში აუცილებელია იურიდიული კონსულტაციის ინსტიტუტის აღდგენა (იურისკონსულტი) ადმინისტრაციაზე დამოკიდებული იურიდიული დეპარტამენტის სანაცვლოდ. უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის შემადგენლობაში იურიდიული დეპარტამენტის არსებობა წარმოშობს დიდ წინააღმდეგობებს სამართლებრივი

თვალსაზრისით. დაუშვებელია, რომ ადმინისტრაციული ორგანო, როგორც ზემდგომი ინსტანცია, კანონზე მაღლა დგებოდეს მის დაქვემდებარებაში მყოფ იურიდიულ დეპარტამენტზე დაყრდნობით. არ არსებობს იმის გაკონტროლების მექანიზმი, რომ ადმინისტრაციამ ზეგავლენა არ მოახდინოს მის დაქვემდებარებაში მყოფ რომელიმე სტრუქტურაზე, მათ შორის იურიდიულ დეპარტამენტზე. ალბათ ამის გამო არის, რომ ადმინისტრაციის სახელზე დაწერილ განცხადებათა დიდ ნაწილზე პრობლემურ საკითხებთან დაკავშირებით პასუხის გამცემის როლში იურიდიული დეპარტამენტი გვევლინება. და ეს მაშინ, როდესაც აღნიშნული დეპარტამენტი უნდა იფარგლებოდეს მხოლოდ და მხოლოდ საკონსულტაციო საქმიანობით. ადმინისტრაციული ორგანოს ზეგავლენისგან იურიდიული დეპარტამენტის განთავისუფლება შესაძლებელია მხოლოდ ადმინისტრაციის შემადგენლობიდან მისი გამოყვანის გზით და მისთვის ადრინდელი იურიდიული საკონსულტაციო ფუნქციის დაბრუნებით. იურიდიული კონსულტაციის (იურისკონსულტის) სამსახური უნდა იყოს დამოუკიდებელი და ნეიტრალური როგორც ხელმძღვანელობის, ისე თანამშრომლების მიმართ. ამის მიღწევა შესაძლებელია ფუნქციურად და ფინანსურად განათლების სამინისტროს დაქვემდებარებაში მისი გადაყვანის გზით. ეს გამოიწვევს პოზიტიური პროცესების განვითარებას სახელმწიფო სტატუსის მქონე უნივერსიტეტისთვის ამ სტატუსის ლეგალური დადასტურების საკითხში, რაც მოემსახურება ყველა დანაშაულებრივი თვითნებობის პრევენციას და გამოიწვევს ორგანიზაციული ცნობიერების ამაღლებას. უნივერსიტეტის იურიდიული სამსახურის დამოუკიდებლობა არის ადმინისტრაციულ საქმიანობაში ობიექტურობის მიღწევისთვის ყველაზე უფრო გამართლებული გზა. სრულიად დაუშვებელია, რომ შენარჩუნებული იყოს მკვეთრი უფლებრივი ასიმეტრია ადმინისტრაციული ორგანოს სასარგებლოდ. თანამშრომლები არ უნდა გამოდიოდნენ უუფლებო პირებად მასთან მიმართებაში. უნივერსიტეტის იურიდიული სამსახური თავისი საკონსულტაციო საქმიანობის ფარგლებში უნდა ემსახურებოდეს პრაქტიკულად უფლებამოსილების არმქონე თანამშრომელთა ინტერესების დაცვის უზრუნველყოფას დიდი უფლებებით აღჭურვილი ადმინისტრაციული ორგანოს მხრიდან მათი უფლებების შემზღვევა და დამრღვევი ზეგავლენებისგან.

სასამართლოზე ხშირი აპელირება არასწორი მიდგომაა. უნივერსიტეტი პრობლემური საკითხების გადაწყვეტაში თვითკმარ ორგანიზაციად უნდა გვევლინებოდეს. არ უნდა ჩნდებოდეს იმის საჭიროება, რომ პრობლემური საკითხების გადაწყვეტის მიღწევა მხოლოდ სასამართლოს მეშვეობით იყოს შესაძლებელი. უნივერსიტეტის ხელმძღვანელი პირები, რომლებიც არიან ყველაფრის საქმის კურსში თავიანთ უბნებზე, თავად უწყიან თუ როგორ უნდა იქნას პრობლემები მოგვარებული. ამიტომ პრობლემურ საკითხებზე პასუხის გამცემებიც ისინი თავად უნდა იყვნენ, მითუმეტეს, რომ უნივერსიტეტში აღმოცენებული პრობლემების დიდი უმრავლესობის მოგვარება უნივერსიტეტის დისკრეციულ უფლებამოსილებას განეკუთვნება. ამასთან ერთად, დაუშვებელი უნდა იყოს ის, რომ უფლებამოსილი პირი საკითხის გადაწყვეტის ვალდებულებას აკისრებდეს არაუფლებამოსილ პირს ან ინსტანციას. ხშირად სწორეს ასეთის როლში გვევლინება სასამართლო, რომელიც თავისი კომპეტენციის ფარგლებში სწორ გადაწყვეტილებებს ღებულობს, მაგრამ მომჩივანისთვის ისინი არაადეკვატურად და პრობლემურად გამოიყურება, რის საფუძველზეც მას სრულიად სამართლიანად და ლოგიკურად ექმნება უსამართლობის განცდა. ამ შემთხვევაში ჩვენ საქმე გვაქვს კომპეტენციების აღრევასთან და დისკრეციულ უფლებამოსილებათა განაწილების

პრობლემურობასთან. სასამართლო ვერ იქნება უნივერსიტეტში წარმოშობილი მრავალი სადავო საკითხის გადაწყვეტაში უფლებამოსილების მქონე ინსტანცია, ვინაიდან სადავო საკითხების უმრავლესობა შინაარსობრივი შეუსაბამობებიდან მომდინარეობს, ხოლო სასამართლო განიხილავს მხოლოდ და მხოლოდ დავის ფორმალურ ასპექტებს. ამდენად, შინაარსობრივი ხასიათის დავების დარეგულირება უცხოა სასამართლოსთვის და არ ექვემდებარება სასამართლო განხილვების ლოგიკას. საკითხთა უმრავლესობა განათლების სისტემის დისკრეციულ უფლებამოსილებას განეკუთვნება და მის ფარგლებში უნდა წყდებოდეს. აღნიშნული პრობლემური საკითხების სამართლიანი გადაწყვეტისთვის სრულიად საკმარისი უნდა იყოს განათლების სისტემაში არსებული ზემდგომი ინსტანციის ჩარევა. გაუმართლებელია უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მიერ თანამშრომლებისთვის ხშირი მითითებების კეთება სასამართლოზე პრობლემური საკითხების გადასაწყვეტად, ვინაიდან ეს მიდგომა განაპირობებს სასამართლოში მიმართვიანობის სტიმულირებას, რაც ძალიან ნეგატიურ გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის რეპუტაციაზე. ამრიგად, უფლებამოსილი განათლების სისტემისთვის ტიპიური სადავო საკითხების გადაწყვეტის მიზნით არაუფლებამოსილ სასამართლოზე ხშირი აპელირება უნივერსიტეტის მიერ პასუხისმგებლობისგან თავის არიდებას უფრო ემსახურება ვიდრე სამართლიანი ქმედებების და გადაწყვეტილებების მხარდაჭერას, რაც, ბუნებრივია, წარმოშობს სადავო საკითხების მიზანმიმართულად უარყოფითი შედეგებით დასრულების პერსპექტივებს. ეს კი ხელს უწყობს ადამიანის უფლებების დარღვევას, სამართლებრივი და ორგანიზაციული გარემოს გაუარესებას [7].

უნივერსიტეტის მიერ მოპოვებული ავტონომია უპირველეს ყოვლისა წარმოადგენს მის პასუხისმგებლობას. ქვეყნის დემოკრატიზაციის მიღწევად უნდა ჩაითვალოს ის, რომ მთელ რიგ უნივერსიტეტებს მინიჭებული აქვთ დამოუკიდებლობა (ავტონომია). ეს ავტონომია გამოიხატება იმაში, რომ უნივერსიტეტები თავად ღებულობენ სხვადასხვა გადაწყვეტილებებს საჭირობოროტო საკითხების მოგვარებისთვის. ამ გაგებით ავტონომია, ცხადია დიდ მიღწევას წარმოადგენს, მაგრამ მას აგრეთვე გააჩნია პრობლემური მხარეებიც. ხშირად ჩნდება მავანთა მიერ ასეთი თავისუფლების გადაჭარბებული გამოყენების ცდუნება, რომელიც გარკვეული პროცესებისთვის ზიანის მომტანი შეიძლება აღმოჩნდეს. ავტონომია წარმოადგენს დამოუკიდებელი მოქმედების უფლებას მხოლოდ კანონით დადგენილ ნორმათა ფარგლებში, ხოლო მის ფარგლებს გარეთ გადაწყვეტილებების მიღებისა და მოქმედების შემთხვევაში უმაღლესი სასწავლო დაწესებულება პასუხს უნდა აგებდეს მისი ზემდგომი ინსტანციის წინაშე, რომელმაც მას მიანიჭა ეს ავტონომია. იერარქიის ნებისმიერ საფეხურზე ავტონომიის არსებობა გამართლებულია იქ, სადაც არის შექმნილი სამართლიანობის ატმოსფერო და მოქმედებს მაღალი ზნეობრივი სტანდარტები. სრულიად მიუღებელია ყველაფერი ის, რაც პირველ რიგში აკადემიური კადრების და სტუდენტების ინტერესებს ეწინააღმდეგება და აუარესებს მათ მდგომარეობას, ანუ ზიანს აყენებს მათ. თავისუფლება არ შეიძლება იქნეს გამოვლენილი სხვისთვის ზიანის მიყენებაში და უფლებების დარღვევაში. წინააღმდეგ შემთხვევაში ადგილი ექნება დესტრუქციული პროცესების განვითარებისთვის ხელის შეწყობას. როგორც ცნობილია, სხვა თანაბარი პირობების არსებობის შემთხვევებში, დესტრუქციული პროცესების განვითარების ალბათობა, როგორც წესი, ყოველთვის გაცილებით უფრო მაღალია ვიდრე კონსტრუქციული პროცესების განვითარების ალბათობა. აქედან გამომდინარე, მცირე დესტრუქციული პროცესების მიმართაც კი უყურადღებობის გამოჩენა შემდეგ იწვევს

უფრო მძიმე ნეგატიურ შედეგებს. ავტონომია დიდ სიკეთესთან ერთად დიდ რისკებსაც შეიცავს და ყოველთვის აუცილებლად საჭიროებს პასუხისმგებლობების ადეკვატურ გაცნობიერებასაც. ავტონომიის არაადეკვატურად გამოყენების შემთხვევებში უნდა ხდებოდეს ავტონომიის სტატუსის შეჩერება მანამდე, სანამ არ იქნება შესწორებული ისეთი არადემოკრატიული დადგენილებები, რომლებიც მიმართულია კოლექტივის ინტერესების წინააღმდეგ. ასევე ბათილად უნდა იქნეს ცნობილი ყველა ის დადგენილება, რომლებიც ფაკულტეტების კოლექტივების გვერდის ავლით და აკადემიური საბჭოს შეცდომაში შეყვანის გზით იქნა დამტკიცებული და წინააღმდეგება კოლექტივების ინტერესებს ანუ საზიანოა მათთვის. ასეთი ხასიათის განმეორებითი დარღვევების შემთხვევაში უნდა ხდებოდეს ავტონომიის სტატუსის შეჩერება გაორმაგებული ვადით, ხოლო კიდევ იგივე ხასიათის ზიანის მომტანი დარღვევების განხორციელების შემთხვევაში უნდა ხდებოდეს უნივერსიტეტისთვის ავტონომიის სტატუსის ჩამორთმევა და მისი დაქვემდებარების დაბრუნება განათლების სამინისტროსთვის.

ლიტერატურა

1. დანართი 1. თვითშეფასების კითხვარი აკადემიური პერსონალისთვის. https://www.tsu.ge/data/-file_db/academic_orders/812018_d1.pdf, გვ. 6-14.
2. კარლოს ალბერტო ტორესი. დემოკრატია, განათლება და მულტიკულტურალიზმი. Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Boston, 1998.
3. The road to academic excellence_the making of world class research universities. Ed. Philip G. Altbach and Jamil Salmi. The World Bank. Washington, 2011.
4. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view-/32830%23?publication=75>
5. გ. გოროშიძე. საგანმანათლებლო დაწესებულებების ორგანიზაციული კლიმატი და აკადემიური კადრების მიმართ დამოკიდებულების ოპტიმიზების გზები (აკადემიური თანამდებობის დაკავების პრინციპები და პროცედურები). განათლების მეცნიერებანი და ფსიქოლოგია, რეცენზირებადი, იმპაქტფაქტორიანი, ელექტრონული სამეცნიერო ჟურნალი, 2018 | No.3(49), გვ. 84-97; http://gesj.internetacademy.org.ge/ge/list_artic_ge.php?b_sec=-edu&issue=2018-09.
6. რობერტ ჯ. ოუენსი, თომას ს. ვალესკი. ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში. ალინ და ბეკონი, მე-10 გამოცემა, 2011.
7. საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი. <http://www.parliament.ge/uploads/other-/115/115531.pdf>

Article received 2019-06-02