



სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
АКӘАТӘИ АҲӘЫНТҚАРРАТӘ УНИВЕРСИТЕТ
SOKHUMI STATE UNIVERSITY

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ა ს მ ა თ შ ა მ უ გ ი ა

ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმი საქართველოს
ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში

დისერტაციის მაცნე

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორის ხარისხის

მოსაპოვებლად

თ ბ ი ლ ი ს ი

2 0 1 4

დისერტაცია შესრულებულია სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე

სამეცნიერო ხელმძღვანელი
რევაზ ხარეზაძე
ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი

მეცნიერი კონსულტანტი
ჯემალ ჯინჯიხაძე
პედაგოგიურ მეცნიერებათა დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი

ექსპერტები:
ლარისა თაკალანძე
ეკონომიკის დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი

რამაზ აბესაძე
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის პაატა გუგუშვილის
ეკონომიკის ინსტიტუტის დირექტორი,
ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი

რეცენზენტები:
რევაზ ბასარია
ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

ლელა ბახტაძე
ეკონომიკის დოქტორი,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

დისერტაციის დაცვა შედგება 2014 წლის 27 მარტს 15:00 საათზე სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს სხდომაზე. მისამართი: ანა პოლიტკოვსკაიას ქ. №9, VI სართული, საპრეზენტაციო ოთახი.

სადისერტაციო საბჭოს სწავლული
მდივანი, ეკონომიკის დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

მადონა გელაშვილი

I. სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა. ქვეყნის საბაზრო სისტემაზე გადასვლამ, გლობალიზაციის, მსოფლიო ეკონომიკისა და კულტურების ინტეგრაციის პროცესებმა, მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების სწრაფმა ტემპმა და მასთან დაკავშირებულმა მოვლენებმა, სხვა მრავალმიმართულებიან ასპექტებთან ერთად, ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის თანამედროვეობის მოთხოვნებთან მოყვანის აუცილებლობა.

სასკოლო განათლების სისტემის განვითარების ღონისძიებებში ცენტრალური ადგილი უკავია პედაგოგის პროფესიულ მომზადებასა და მის შესაბამისობას თანამედროვე ცოდნის ეპოქის მოთხოვნებთან. ყოველივე ეს შეუძლებელია მასწავლებლის შრომის რაოდენობისა და ხარისხის ამსახველი წამახალისებელი მატერიალური ანაზღაურების სისტემის არსებობის გარეშე. ეკონომიკური სტიმულირების ასეთი სისტემის დადებითი ეფექტის გამოვლენა საკმაოდ ფართო დიაპაზონით სარგებლობს, რაც განაპირობებს იმას, რომ სასკოლო დაწესებულებაში დასაქმებული განმანათლებელი დაინტერესებული იქნება: **პირველი**, იმუშაოს მონდომებით, უწყვეტ რეჟიმში განვიითაროს საკუთარი ცოდნა, უნარ-ჩვევები, ავლენდეს მისწრაფებას, მიიღოს შრომის რაოდენობისა და ხარისხის შესაბამისი ანაზღაურება და ეს უკანასკნელი ყოველთვის შეესაბამებოდეს საგანმანათლებლო სტანდარტებში ასახულ მოთხოვნებს. ე.ი. საუბარია პედაგოგის მიერ საკუთარი სუბიექტური ინტერესის რეალიზაციაზე, მისი, როგორც პიროვნების, ფსიქოლოგიური მოლოდინის მიღწევაზე; **მეორე**, მასწავლებლის მიერ გაწეული შრომის რაოდენობისა და ხარისხის შეფასება სათანადო დონეზე და მისი გათვალისწინება ანაზღაურების სქემაში ზოგადად უზრუნველყოფს ქვეყანაში პედაგოგის სპეციალობის პრესტიჟულობასა და მიმზიდველობას აბიტურიენტების მხრიდან, რაც, საბოლოოდ ხელს შეუწყობს განმანათლებლების ჯანმრთელ

როტაციასა და სწავლა/სწავლების პროცესის ეფექტიანობის ამაღლებას ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში.

სასკოლო პედაგოგის შრომის ანაზღაურების მდგომარეობისა და განვითარების ტენდენციების რეტროსპექტულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების მიმდინარეობის მთელ პერიოდში სათანადოდ ვერ აისახა მოცემული პრობლემების სრულყოფის ასპექტები. ამის შედეგად საქართველოს სასკოლო განათლების სისტემას დღემდე არ გააჩნია პედაგოგიური პერსონალის შრომის ანაზღაურების შესაბამისი ნორმატიულ-საკანონმდებლო ბაზა, რომელიც უნდა წარმოადგენდეს სახელმძღვანელო დებულებას მასწავლებლის ხელფასის დონისა და ფორმების განსაზღვრის დროს. სასკოლო განათლების სისტემის რეფორმირების ძირითად მიმართულებებს შორის სათანადოდ ვერ აისახა ასევე პედაგოგიური შრომის მატერიალური წახალისების სრულყოფის ასპექტები, რაც მნიშვნელოვნად აფერხებს სრულფასოვან, შედეგზე ორიენტირებულ, მაღალი ხარისხის სასკოლო განათლების სისტემის ფორმირებას. ყოველივე ამან განაპირობა საკვლევი თემის აქტუალიზაცია.

პრობლემის შესწავლის დონე. ზოგადად პერსონალის შრომის მოტივაციის პრობლემები საკმაოდ ფართოდ განიხილებოდა მენეჯმენტის ფუძემდებლების: **ფ. ტეილორის, ა. მასლოუს, დ. მაკ-გრეგორის, ფ. ჰერცბერგის, კ. ალდერფერის, უ. ოუჩის** და სხვ. მკვლევარების ნაშრომებში. ეს პრობლემა დღესაც აქტუალური რჩება, რაზედაც მიანიშნებს ბოლო პერიოდში გამოქვეყნებული **ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორია, ჯ. ადამსის სამართლიანობის თეორია და პორტერ-ლოულერის (ლ. პორტერი, ე. ლოულერი) კომპლექსური მოდელი** და შეიძლება ითქვას, რომ იგი არის მარადიული - საზოგადოების განვითარების ყოველ ეტაპზე წარმოიქმნება დროის შესაბამისი მოთხოვნები. ცნობილია, რომ შრომით ქცევაში ყველაზე უფრო ძლიერ სამოტივაციო საშუალებას წარმოადგენს შრომისადმი ინტერესი. სწორედ ეს უკანასკნელები აიძულებენ ადამიანებს განსაზღვრული, მიზანდასახული მოქმედებებისაკენ. ეკონომიკური ინტერესები ცალკეული ადამიანის, ინდივიდების

ჯგუფის, მთელი კაცობრიობის ობიექტურად ჩამოყალიბებული და განვითარებადი მოთხოვნილებების სოციალურად ორიენტირებული და ისტორიულად განსაზღვრული ფორმაა. ინტერესები შეგნებული მოთხოვნილებაა, რომელიც წარმოიშობა როგორც საქმიანობისაკენ განსაზღვრული მისწრაფება. ეკონომიკური ინტერესები უშუალოდ უკავშირდება მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. მატერიალური მოთხოვნილებები ინტერესებად მაშინ იქცევა, როცა ისინი ადამიანების ეკონომიკური საქმიანობის მამოძრავებელი მოტივი ხდება. ამიტომ, რომ პერსონალის შრომის მოტივაციის პრობლემების, ასევე მათი სრულყოფის სხვადასხვა ასპექტის კვლევებს ძალიან დიდი ყურადღება ეთმობა მეცნიერ მკვლევარების მიერ გამოქვეყნებულ ნაშრომებში: **Бовыкин В.И., Волгин Н.А., Дудников С. В., Дуракова И.Б., Зайцев Л. Г., Клеппер Е.В., Кротова Н.В., Кубанов А.Я., Портер М., Прахалад С .К., Самплер Дж., Соколова М. И., Уайтли Ф., Шпренгер Р. К. и др.; Anderson B.A., Argyris C., Baker G.P., Jensen M.C., Keith S., Murphy K.J., Puur A., Silver B.D., Soova H., Stephen B. and Voormann R.**

რასაკვირველია, მატერიალური სტიმულირების პრობლემა და მისი სრულყოფის ზოგადი საკითხები აისახა ასევე თანამედროვე ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურაში (ასათიანი რ., გამსახურდია გ., გოგობია რ., თაკალანძე ლ., პაიჭაძე ნ., ჭითანავა ნ., ხარებავა რ. და სხვ.).

მიუხედავად ამისა, საქართველოში ძალიან ცოტაა ლიტერატურული წყაროები, განსაკუთრებით კი სასკოლო განათლების სისტემასთან მიმართებაში (აქუბარდია თ., სართანია ვ., ჯინჯიხაძე ჯ.), რომლებშიაც ნათლად იქნებოდა დამუშავებული პერსონალის მოტივაციასთან დაკავშირებული პრობლემები, ასევე მათი სრულყოფის მეთოდოლოგიური და მეთოდური მიდგომები, რომლებიც შესაძლებელს გახდიდა ზოგადი თეორიული კვლევების პრაქტიკული გამოყენების სიბრტყეში გადაყვანას. აქედან გამომდინარე, ძირითადი ამოცანაა, რომ პედაგოგიური საქმიანობის მოტივაციისა და შრომის ანაზღაურების პრობლემების გადაწყვეტის ზოგადი თეორია უნდა განიხილებოდეს, როგორც მათი პრაქტიკაში

რეალიზაციის წინააღმდეგობრივი ასპექტების გადაწყვეტის მეთოდოლოგიური საფუძველი. შრომის მოტივაციასთან და ანაზღაურებასთან დაკავშირებული წინააღმდეგობები წარმოიქმნება ეკონომიკური ინტერესების სისტემაში აღწარმოებითი პროცესების მიმდინარეობის დროს - ხარისხობრივ-რაოდენობრივი ფორმით. თანამედროვე საბაზრო სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების პირობებში არსებობს გარდაუვალი აუცილებლობა იმისა, რომ მიმდინარეობდეს ამ პროცესში ჩართული სუბიექტების მაღალი ხარისხით შრომაში დაინტერესების მოტივების აღძვრა. მოცემულ თეზისში ჩადებული აქსიომატური დებულება ასევე აქტუალურია სასკოლო განათლების სისტემაში. ამ უკანასკნელში ხორციელდება მომავალი თაობის სწავლა/სწავლების პროცესი და აღზრდა, რომელშიაც განმსაზღვრელი როლი ენიჭება პედაგოგს და მისი შრომის ხარისხს.

ყოველივე ეს პრაქტიკულად მიუთითებს იმაზე, რომ საჭიროა ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში შეიქმნას და სასკოლო პრაქტიკისათვის სახელმძღვანელოდ დამკვიდრდეს დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების მეთოდოლოგიური ბაზა. მის საფუძველზე უნდა შემუშავდეს მეთოდური რეკომენდაციები სასკოლო ორგანიზაციებისათვის, რომ მათ უზრუნველყონ მასწავლებლის მიერ დახარჯული შრომის მოცულობისა და ხარისხის გათვალისწინება პედაგოგის ხელფასის ფორმების განსაზღვრის დროს. სწორედ ზემოთ ჩამოყალიბებული მსჯელობები წარმოადგენენ სადისერტაციო თემის კვლევის აქტუალობას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანია საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგიური საქმიანობის შრომის ანაზღაურების ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზის საფუძველზე განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში მოცემული პრობლემისადმი მიდგომების შესწავლის, გაანალიზებისა და განზოგადების შედეგად ავტორისეული რეკომენდაციების შემუშავება ეროვნულ საგანმანათლებლო სისტემაში გამოყენების თვალსაზრისით.

სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის მიზანმა განაპირობა შემდეგი ამოცანების დასახვა და გადაწყვეტა:

- ❖ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკის კონცეფციურ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების კვლევა, განზოგადება და ავტორისეული პოზიციების ჩამოყალიბება;
- ❖ სასკოლო განათლების სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების ეკონომიკური ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმის პრინციპებისა და მეთოდების ფორმირების ავტორისეული ინტერპრეტაცია, აგრეთვე მათი შემდგომი განვითარების ტენდენციების განსაზღვრა;
- ❖ ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების მიმდინარეობის რეტროსპექტული ანალიზი, შეფასება და მისი შემდგომი სრულყოფისთვის რეკომენდაციების შემუშავება იმ ნაწილში, რომელიც უშუალოდ დაკავშირებულია პედაგოგების შრომის მატერიალურ სტიმულირებასთან;
- ❖ განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში პედაგოგიური საქმიანობის სამოტივაციო ქვეყის, ასევე - მატერიალური წახალისების ფორმებსა და მეთოდებში მიმდინარე ცვლილებების ტენდენციების შედარებითი ანალიზი, შეფასება და ავტორისეული ხედვის ჩამოყალიბება;
- ❖ სასკოლო განათლების სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფის ინოვაციური მიმართულებების ჩამოყალიბება, მათ შორის ავტორისეული მოდელის - პროფესიოგრამის შემუშავება.

კვლევის საგანია ურთიერთობები, რომლებიც მყარდება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, ასევე - სასკოლო დაწესებულებების შიდაეკონომიკური ურთიერთობები და მათში დასაქმებული პედაგოგების ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმი.

კვლევის ობიექტია ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური წახალისების სისტემის სრულყოფის მიმართულებები.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. წარმოდგენილი კვლევის შედეგები და პრაქტიკული რეკომენდაციები ეფუძნება საზოგადოებრივ წარმოებაში ჩართული ინდივიდების მატერიალური წახალისების შესახებ თეორიულ და გამოყენებით კვლევებს, მათდამი სისტემური მიდგომის პრინციპებს. კვლევის პროცესში გამოყენებულია ანალიზის, სინთეზის, განზოგადებისა და აბსტრაქციის მეთოდები, ინდუქცია, დედუქცია და სხვ. კვლევის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ეკონომიკური მეცნიერების კლასიკოსების, ეროვნული და უცხოელი მეცნიერების შესაბამისი პრობლემის მკვლევარების შრომები, მონოგრაფიები, სტატიები, საქართველოს საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ორგანოების მიერ მიღებული კანონები და ნორმატიული აქტები, აგრეთვე საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მასალები და ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმის შესახებ სხვადასხვა სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტების ნაშრომები, ყოველწლიური სპეციალური ჟურნალებისა და ბეჭდვითი მედიის მიერ გამოქვეყნებული შესაბამისი მასალები, პუბლიკაციები, სადაც ასახულია განვითარებული და პოსტსაბჭოთა ქვეყნების პრაქტიკული გამოცდილების ანალიზი და შეფასება.

კვლევის ემპირიული საფუძვლები. კვლევის ემპირიულ საფუძველს წარმოადგენს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მასალები და სხვ. კვლევისას გამოყენებულია ასევე ქალაქების ზუგდიდის, ბათუმის, თბილისის და აფხაზეთის ა/რ საჯარო სკოლებში ჩვენს მიერ ჩატარებული დაკვირვებები, ანალიზის შედეგები და სხვ. კვლევაში ასახულია აგრეთვე, ჩვენს მიერ

ჩატარებული პირადი დაკვირვებით მოპოვებული წყაროების, პრაქტიკის შესწავლისა და ანალიზის შედეგები: ინტერნეტ-რესურსების მასალები, სასკოლო დოკუმენტაციის შესწავლა, ინტერვიუება, საუბარი, ანკეტური გამოკითხვა და სხვ.

კვლევის ძირითადი დებულებები. სადისერტაციო კვლევის ძირითადი დებულებები, რომლებიც წარდგენილია დაცვაზე:

- ❖ შესწავლილი და განზოგადებული საქართველოს სასკოლო განათლების სისტემის საკადრო პოლიტიკის თანამედროვე კონცეფციურ-მეთოდოლოგიური მიდგომები და ამ მიმართულებით ფორმულირებული ავტორისეული ხედვები, რომელთა საფუძველზეც აგებულია წინამდებარე ნაშრომის ლოგიკა;
- ❖ საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში მიმდინარე რეფორმების კრიტიკული ანალიზისა და შეფასების შედეგები, რაც მდგომარეობს იმაში, რომ ქვეყანაში რეფორმების მიმდინარეობას არ გააჩნდა და არც ამჟამად გააჩნია სისტემური ხასიათი; ისინი ეფუძნება მოცემული სფეროს მესვეურების სუბიექტურ გადაწყვეტილებებს, განსაკუთრებით პედაგოგების შრომის ანაზღაურების საფუძვლის ფორმირებისა და სრულყოფის მიმართულებით;
- ❖ ლიტერატურული წყაროების დიდი მასისა და პრაქტიკული გამოცდილების შესწავლის შედეგად არგუმენტირებული ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების შრომის ანაზღაურების პრინციპების, ასევე შესაბამისი ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტების ოფიციალურ სამოქმედო ინსტრუქციებში ინტერპრეტირება და სახელმძღვანელოდ მიღების აუცილებლობა;
- ❖ განვითარებულ ქვეყნებსა და პოსტსაბჭოთა სივრცეში ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების სრულყოფის ტენდენციების შესწავლის, ანალიზისა და შეფასების შედეგად შემუშავებული საქართველოს სასკოლო განათლების სისტემაში გამოსაყენებელი რეკომენდაციები;

❖ კვლევის საგნიდან გამომდინარე, ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი მასწავლებლების მატერიალური წახალისების ფორმებისა და მეთოდების სისტემაში გამოვლენილი და შეფასებული მთელი რიგი ნაკლოვანებები (პედაგოგების შრომის ანაზღაურების ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზის არარსებობა, თუ არ ჩავთვლით საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ერთადერთ ბრძანებას №576, 2005წ: "საჯარო სკოლების მასწავლებელთა შრომის ანაზღაურების ოდენობისა და პირობების შესახებ" ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე) და არაა დასაბუთებული შრომის ანაზღაურების ძირითად და დამატებით ფორმებად დაყოფის საფუძველი, რადგან ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული განმანათლებლების შრომის ანაზღაურების ფორმები და მეთოდები უშუალოდ უნდა დაუკავშირდეს დახარჯული შრომის რაოდენობას, ხარისხს და საჭიროა ნაკლებად იყოს ორიენტირებული სასკოლო პედაგოგიური მოღვაწეობის გამოცდილების (სტაჟის) ხანგრძლივობაზე;

❖ აუცილებლობა იმისა, რომ ქვეყნის მართვის შესაბამის სუბიექტებს შორის განხორციელდეს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მართვის უფლებამოსილებების გადანაწილება. ამით უზრუნველყოფილი იქნება მართვის დელეგირება რეგიონულ და ადგილობრივ თვითმმართველობებში ისე, როგორც ეს მიღებულია ევროპისა და გარდამავალი ეკონომიკის პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, სადაც სკოლების 70-75% იმყოფება მუნიციპალიტეტების მართვის კომპეტენციებში;

❖ შემუშავებული და დასაბუთებული სასკოლო განათლების სისტემაში სახელმძღვანელოდ დასანერგი მოდელი - "პროფესიოგრამა". იგი აღწერს ზოგადად პედაგოგის იმ უნარ-ჩვევებსა და ფუნქციებს, რომელთაც უნდა აკმაყოფილებდეს თანამედროვე განმანათლებელი, XXI საუკუნის სასკოლო დაწესებულებების მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

მეცნიერული სიახლე. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების არსებული მდგომარეობის შესწავლის,

ანალიზისა და განზოგადების შედეგად ავტორის მიერ ჩამოყალიბებული რიგი დებულებები მოიცავს სიახლის ელემენტებს:

❖ პოსტსაბჭოთა საქართველოში წინამდებარე მონოგრაფიული კვლევა ერთ-ერთი პირველია. მასში ასახულია სასკოლო განათლების სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების განვითარების ტენდენციები; შეფასებულია თანამედროვე პრაქტიკა, ჩამოყალიბებულია მისი სრულყოფის ინოვაციური მიმართულებები, რომლებიც მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი უნდა იყვნენ ორიენტირებულები არა მხოლოდ პედაგოგების მიერ დახარჯული სამუშაო დროის ანაზღაურებაზე, არამედ აუცილებელია მაღალი ხარისხით ითვალისწინებდნენ საგანმანათლებლო სტანდარტების შესაბამის სწავლა/სწავლების საბოლოო შედეგებს;

❖ გაანალიზებულია მთლიანად თანამედროვე საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში მიმდინარე რეფორმები, გამოვლენილია, რომ მათ არ გააჩნდა და არც ამჟამად გააჩნია თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები. ფაქტობრივად არ არსებობს ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზა, რომელსაც უნდა ეფუძნებოდეს განათლების სისტემის რეფორმა. მთლიანად პროცესი მოკლებულია კომპლექსურ მიდგომას, რომლის ერთ-ერთი გამოხატულება მდგომარეობს იმაში, რომ მოცემულ სისტემაში დასაქმებული მასწავლებლების მატერიალური წახალისების სრულყოფის მიმართულებები ამოვარდნილია რეფორმების კონტექსტიდან. ყოველივე ამის შედეგია ის, რომ პედაგოგის შრომის ანაზღაურების დონე და სქემა ვერ ითვალისწინებს შესასრულებელი სამუშაოს შრომატევადობასა და ხარისხს. ეს კი, რასაკვირველია, უარყოფითად აისახება როგორც მთლიანად განმანათლებლის შრომის ანაზღაურების დონეზე, ისე სწავლა/სწავლების ხარისხის გაუმჯობესების სტიმულირებაზე;

❖ სასკოლო განათლების სისტემაში დასაქმებული მასწავლებლების უწყვეტი პროფესიული განვითარებისა და შემოქმედებითი უნარიანობის გამომუშავების მიზნით შემოთავაზებულია მატერიალური სტიმულირების სრულყოფის მზარდი

მოტივირების ინოვაციური მიმართულებები, რაც გულისხმობს პედაგოგების ხელფასის ფორმებისა და მეთოდების უშუალოდ დახარჯული შრომის რაოდენობასთან და ხარისხთან დაკავშირების მექანიზმის ფორმულირებას;

❖ სასკოლო დაწესებულებებში დასაქმებული პედაგოგების სტატუსის ამაღლების მიზნით შემუშავებულია მათი შრომის სირთულის განმსაზღვრელი ავტორისეული სქემა - პროფესიოგრამა. ფაქტობრივად ის წარმოადგენს მასწავლებლის პროფესიული საქმიანობის სტანდარტის მოდელს, რომლის შესრულებასთან უნდა იყოს დაკავშირებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირება; პროფესიოგრამა უზრუნველყოფს განმანათლებლის, ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებისა და სახელმწიფოს ინტერესების მნიშვნელოვან თანხვედრას სასკოლო კონტინგენტის სწავლა/სწავლებისა და აღზრდის პროცესში;

❖ დასაბუთებული და რეკომენდებულია, რომ საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებულ მასწავლებლებს, მსგავსად რიგი ევროპის ქვეყნებისა, მიენიჭოთ საჯარო მოხელის სტატუსი შესაბამისი კატეგორიის ყველა სოციალური სიკეთის სარგებლობის უფლებით, რაც გაზრდის პედაგოგის პროფესიის მსურველების რაოდენობას და ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში გაჯანსაღდება მასწავლებლების შერჩევის პროცესი;

❖ ისე, როგორც ეს მიღებულია ევროპისა და გარდამავალი ეკონომიკის პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, მიზანშეწონილადია მიჩნეული საქართველოს სასკოლო დაწესებულებების მართვის რიგი ფუნქციების დაკისრება ადგილობრივ თვითმმართველობებზე, რაც განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს დაუბრუნებს ჩვეულ ორგანიზაციულ, მეთოდოლოგიურ, მეთოდურ და სასწავლო პროცესზე მუდმივი მონიტორინგის ფუნქციას.

პრაქტიკული მნიშვნელობა. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების პროცესში წინამდებარე კვლევის შედეგების გათვალისწინება, მათი პრაქტიკაში დანერგვის შემთხვევაში, ხელს შეუწყობს არა მარტო უწყვეტი პროფესიული განვითარებისადმი მასწავლებლების მუდმივ ლტოლვას, არამედ

საბოლოოდ უზრუნველყოფს პედაგოგიური განათლებით აბიტურიენტების დაინტერესებას, სასკოლო დაწესებულებების კვალიფიციური განმანათლებლებით დაკომპლექტებას, პროფესიის პრესტიჟულობის ამაღლებას, მასწავლებლების მოსალოდნელი დეფიციტის აღმოფხვრას, მათ შერჩევას კონკურსის საფუძველზე და ა.შ.

ნაშრომის აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევების შედეგები აისახა ორი საერთაშორისო კონფერენციის მოხსენებებში (ქუთ., 2013წ., თბ., 2013წ.), მათში გამოთქმულ-დასაბუთებული მოსაზრებები გადმოცემულია სხვადასხვა დროს გამოქვეყნებულ ათ სამეცნიერო სტატიაში.

ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი ტექსტი წარმოდგენილია კომპიუტერზე ნაბეჭდ 182 გვერდზე. იგი შედგება შესავლის, სამი თავის, რვა პარაგრაფის, დასკვნებისა და წინადადებებისაგან. მას თან ახლავს გამოყენებული ლიტერატურის სია და დანართები. ნაშრომის სტრუქტურა შეესაბამება კვლევის ლოგიკას და გააჩნია შემდეგი სახე:

შესავალი

1. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში საკადრო პოლიტიკის ფორმირების თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1 სასკოლო განათლების სისტემის საკადრო პოლიტიკის განვითარების კონცეფციურ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.2 პედაგოგების მატერიალური წახალისება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში

1.3 ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა როგორც პედაგოგის მატერიალური ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმი

2. საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ეკონომიკური სტიმულირების ტრანსფორმაციის ტენდენციების ანალიზი და შეფასება

- 2.1 ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების რეტროსპექტული ანალიზი
- 2.2 პედაგოგების შრომის ანაზღაურების მოქმედი საკანონმდებლო ბაზის შეფასება
- 2.3 განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების სრულყოფის მიმართულებები
- 3. ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში დასაქმებული პედაგოგების შრომითი საქმიანობის საბოლოო შედეგზე ორიენტირებული მატერიალური სტიმულირების ფორმები და მეთოდები
- 3.1 პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფის მიმართულებები
- 3.2 პედაგოგების შრომის ხარისხისა და შესაბამისი ანაზღაურების განმსაზღვრელი ჩარჩო-მოდელის (პროფესიოგრამის) ფორმირება დასკვნა/რეკომენდაციები გამოყენებული ლიტერატურა”

II. დისერტაციის ძირითადი შინაარსი

დისერტაციის შესავალში დასაბუთებულია საკვლევი თემის აქტუალობა, განსაზღვრულია პრობლემის შესწავლის დონე, კვლევის მიზანი და ამოცანები, კვლევის საგანი და ობიექტი, კვლევის თეორიული, მეთოდოლოგიური და ემპირიული საფუძვლები, ჩამოყალიბებულია დაცვაზე წარდგენილი დებულებები, მეცნიერული სიახლეები და მათი პრაქტიკული მნიშვნელობა.

პირველ თავში , ”ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში საკადრო პოლიტიკის ფორმირების თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები”, ნაშრომის მიზნებისა და სტრუქტურის შესაბამისად: დახასიათებულია სასკოლო

განათლების სისტემის საკადრო პოლიტიკის ფორმირების ზოგადი ასპექტები, აღწერილია საკადრო პოლიტიკის არსი, სახეები, საკადრო პოლიტიკის სტრატეგიის ძირითადი კონცეფციები და პედაგოგების საქმიანობის ეფექტიანი მართვის სტრატეგია; საუბარია საკადრო პოლიტიკის ფორმირებაზე, მის ადგილზე, როლსა და მნიშვნელობაზე ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში; საკადრო პოლიტიკის არსის განმარტების მრავალსახეობის გათვალისწინებით მოცემულია მისი ანალიზი. თანამედროვე ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში საკადრო პოლიტიკა აგებულია საბაზრო ურთიერთობების კანონების შინაარსიდან გამომდინარე, სადაც შრომის ბაზრის ერთ მხარეს დგას პედაგოგი საკუთარი სამუშაო ძალით, ხოლო მეორე მხარეს - სასკოლო დაწესებულება, როგორც დაქირავებული მასწავლებლის მიერ დახარჯული შრომის ფასის (ხელფასის) გადამხდელი ორგანიზაცია.

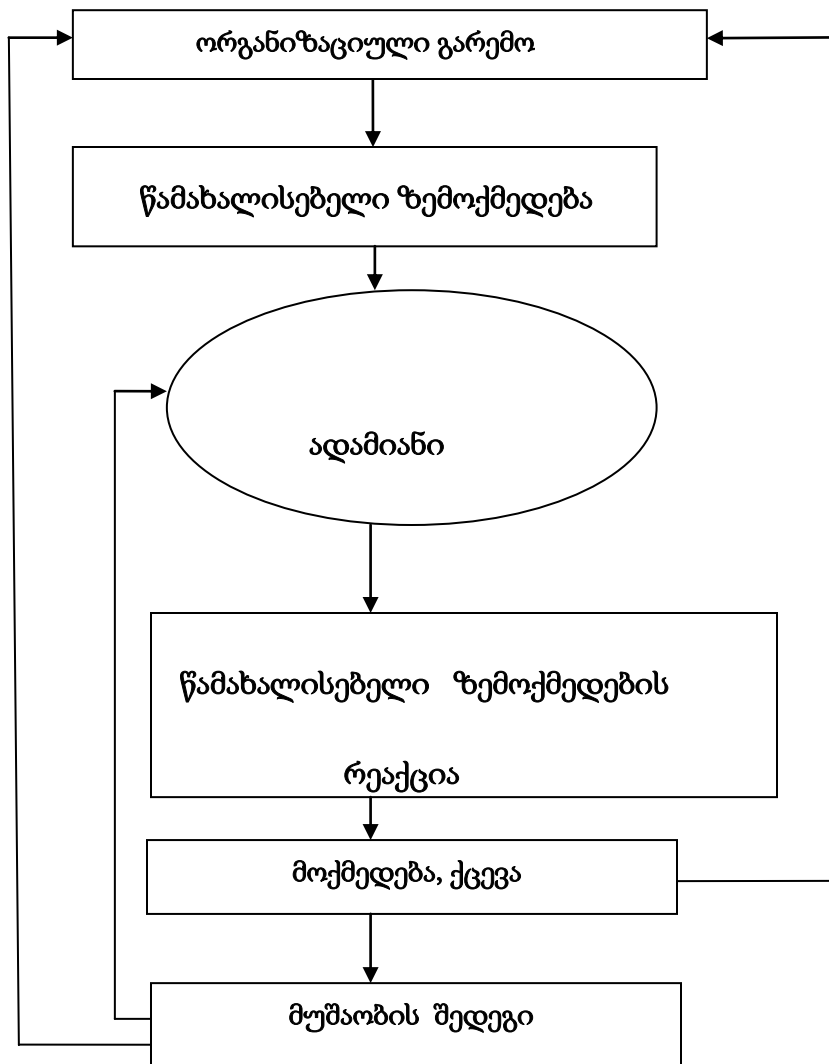
ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში განხილულია როგორც საკადრო მუშაობის პრინციპების, მეთოდების, ფორმების, მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება-განხორციელების ორგანიზაციული და ეკონომიკური მექანიზმების ერთობლიობა, რომელიც ორიენტირებულია ქვეყნის საკადრო პოტენციალის განმტკიცებასა და განვითარებაზე. იმ შემთხვევაში, თუ ჩვენ ამას განვიხილავთ და ეს კონცეფცია სწორია, მაშინ საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკა არასრულყოფილია, რადგანაც მასში პედაგოგების ეფექტიან მართვას, კერძოდ, მათი ეკონომიკური სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფას, არანაირი ნორმატიულ-სამართლებრივი საფუძველი არ გააჩნია, თუ არ ვიგულისხმებთ ერთადერთ ფრაგმენტს (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის №576 ბრძანებას, 2005წ.).

განვითარების თანამედროვე ეტაპზე საბაზრო ეკონომიკა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის წინაშე ახლებურად აყენებს მთელ რიგ ამოცანებს, რომელთაგან უმნიშვნელოვანესს წარმოადგენს არა მარტო საკადრო

პოტენციალის ფორმირება და მაქსიმალურად ეფექტიანი გამოყენება, არამედ ის, რომ სასკოლო განათლების სისტემას უნდა გააჩნდეს საბაზრო ურთიერთობების შესაბამისი, ყოველმხრივ დასაბუთებული საკადრო პოლიტიკა, რომლის ძირეული ელემენტია ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმი. ასეთი შინაარსის საკადრო პოლიტიკა დროულ რეაგირებას უნდა ახდენდეს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის სწრაფად ცვალებად მოთხოვნებზე. ამრიგად, საკადრო პოლიტიკა, სხვა მნიშვნელოვან მიმართულებებთან ერთად, პირველ რიგში უნდა ითვალისწინებდეს მასწავლებლების მართვის შესაბამისი ეფექტიანი მექანიზმის ფორმირებას, რომელიც, თავის მხრივ, აუცილებელია ეფუძნებოდეს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის განვითარების საერთო სტრატეგიას. ამ უკანასკნელში განსაკუთრებული ადგილი უნდა ეკავოს სასკოლო პედაგოგის ინდივიდუალური ქცევის სამოტივაციო ზემოქმედების ფორმებსა და მეთოდებს, რომელთა შესახებ თეორიულ წარმოდგენას გვაძლევს განხილული, ადაპტირებული მოდელი [სქემა 1.1.1], სადაც ადამიანის წარმოჩინება ხდება ბიოლოგიურ და სოციალურ არსებად, განსაზღვრული ფიზიოლოგიური და სხვა სახის მოთხოვნილებებით, გამოცდილებით, ცოდნით, უნარ-ჩვევებით, მორალით, ფასეულობებით და ა.შ. წამახალისებელ ზემოქმედებაზე რეაქცია მოიცავს ადამიანზე ამ ზემოქმედების აღქმას, მის შეფასებას და საპასუხო რეაქციის შესახებ გაცნობიერებული გადაწყვეტილების მიღებას.

ნაშრომში ფართოდაა განხილული ეკონომიკურ ლიტერატურაში გამოკვეთილად ცნობილი მთელი რიგი ქვეყნების პერსონალის მართვის ფილოსოფია (ინგლისური ფილოსოფია, ამერიკული ფილოსოფია და იაპონური ფილოსოფია), რომელსაც ასევე უნდა ეფუძნებოდეს სასკოლო პედაგოგების მართვა, განვითარების სტრატეგია და მისი რეალიზაციის მექანიზმი. ამ უკანასკნელის მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს მოტივაციის აღმძვრელი ფაქტორების გათვალისწინება. პროფესიული ზრდისა და საქმიანი კარიერის მართვის

ობიექტი, მოწინავე განმანათლებლების დეფიციტის აღმოფხვრასთან ერთად, გულისხმობს პროფესიული გადამზადებისა და



სქემა 1.1.1 ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციაში ადამიანის ჩართვის ადაპტირებული მოდელი ინდივიდის თვალსაზრისით [65,537].

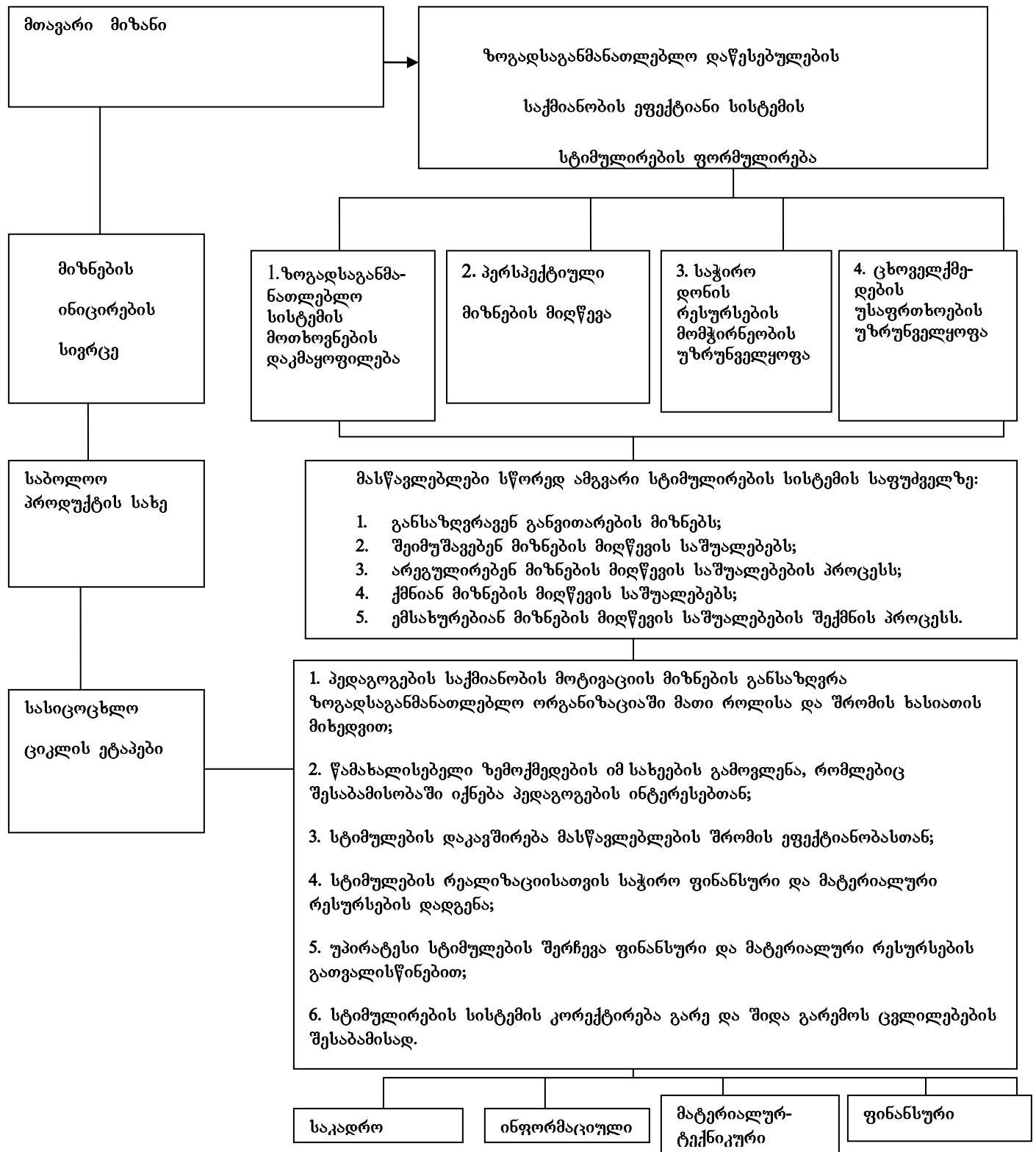
კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემატურობას. ყოველივე ამის მთავარ განმსაზღვრელ ბერკეტად, რასაკვირველია (სხვა ღონისძიებებთან ერთად), ითვლება მოტივაცია, სწავლება, სტიმულირება, პროფესიული ზრდა და საქმიანი კარიერის მართვა. სწორედ ასეთი სტრატეგიული გეგმები გამომდინარეობს სასკოლო განათლების სისტემის განვითარების სტრატეგიიდან,

რომელიც არის მისი ერთ-ერთი ფრაგმენტი და ხორციელდება საკუთარი პარამეტრების ჩარჩოებში. მიღებული შედეგები (მოსწავლეების სწავლა/სწავლების პროცესი და სხვ.) უნდა პასუხობდეს იმ მოთხოვნებს, რომლებსაც პედაგოგებს უყენებს ქვეყნის შესაბამისი უწყება, ზემდგომი ორგანო - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.

სასკოლო განათლების სისტემაში დასაქმებული მასწავლებლების ეკონომიკური ინტერესების ფართო ანალიზისა და განზოგადების შედეგად ნაშრომში მისი არსი განსაზღვრულია მიზეზობრივ-შედეგობრივი კავშირებით და მატერიალური მოთხოვნების დაკმაყოფილების ერთიანობით. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ეკონომიკური სტიმულირება გულისხმობს პედაგოგის აქტიური და ეფექტიანი საქმიანობისაკენ წამქეზებელი მოტივის აღძვრას, რომელიც უზრუნველყოფს მისი შრომითი საქმიანობის წახალისებას. ეკონომიკური სტიმულირების სისტემა დაკავშირებული უნდა იყოს სასკოლო დაწესებულების სტრატეგიულ მიზნებთან. ეს პირველ რიგში ნიშნავს წახალისების სისტემის ორიენტაციას ისეთი გრძელვადიანი მიზნების პრიორიტეტებზე, როგორცაა: ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის სტრატეგიული პოტენციალის გაძლიერება დამატებითი ფინანსური რესურსების ფორმირების მეშვეობით; ასევე, სასკოლო დაწესებულების მენეჯმენტის მოქნილობის გაძლიერება; კვალიფიკაციის ამაღლებისა და მასწავლებლების გადამზადების პროგრამის რეალიზაცია.

ეკონომიკური სტიმულირების სისტემის მითითებული პრიორიტეტების მიზანზე ორიენტაცია გულისხმობს იმას, რომ პედაგოგების შემოსავალი დამოკიდებული უნდა იყოს მათი საქმიანობის შედეგიანობაზე.

აქვე მოყვანილია შრომის სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის ფორმირებისას გადასაწყვეტი პრობლემების სტრუქტურიზაცია [სქემა 1.2.1]. გარდა მატერიალური სტიმულირებისა, „სტრატეგიული სარგებლიანობის“ ზრდის



სქემა 1.2.1 მოცემულია პედაგოგიური საქმიანობის სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის ფორმირებისას გადასაწყვეტი პრობლემების ზოგადი სტრუქტურა [ადაპტირებულია 65,553]

სტიმულირების სისტემაში გათვალისწინებულია „პრესტიჟული“ ხასიათის სტიმულები (დაწინაურება, მეტი დამოუკიდებლობის მინიჭება, სახელისუფლებო უფლებების დელეგირება და ა.შ.).

დისერტაციის პირველ თავში დახასიათებულია მოტივაციის არსი და მიზანი. მოტივაცია არის უაღრესად მნიშვნელოვანი ასპექტი ყოველდღიური ცხოვრებისათვის, ის არსებობს და მოქმედებს ყოველთვის, იმისგან დამოუკიდებლად, ვალთებთან და ვგრძნობთ თუ არა ჩვენ მის ზემოქმედებას.

სასკოლო პედაგოგის შრომითი საქმიანობის მატერიალური წახალისების ხარისხი, ჩვენი დაკვირვებით, მჭიდრო კავშირშია “იდეასთან”. ამიტომ შეიძლება დავასკვნათ, რომ მასწავლებლისთვის არ არსებობს მოტივაცია იდეის გარეშე და იდეა, თავის მხრივ, სასიკვდილოდაა განწირული მოტივაციის გარეშე. თანამედროვე განმანათლებელი სკოლაში გაკვეთილს ატარებს მხოლოდ და მხოლოდ იმიტომ, რომ მოტივირებული და მოწოდებულია ამ საქმით სარჩო-საბადებელი იშოვოს, იდეა საზრდოობს და იკვებება უდიდესწილად მოტივაციით და განხორციელებას მით უფრო მალე აღწევს, რაც მეტად დიდი და მძლავრია ამ მოტივაციის ხარისხი.

ნაშრომის პირველ თავში განხილულია ასევე მოტივაციის თანამედროვე შინაარსობრივი თეორიები, რომელთა განვითარება ძირითადად დაკავშირებულია ა. მასლოუს, დ. მაკ-გრეგორის, ფ. ჰერცბერგის და კ. ალდერფერის სახელებთან.

ჩვენს მიერ შესწავლილი სამი თეორიის ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბებულია შემდეგი დასკვნა: ადამიანი ბუნებით შემოქმედია. ის ორიენტირებულია თვითგანვითარებაზე, რისი მიღწევაც შრომის გარეშე შეუძლებელია (შეესაბამება დ. მაკ-გრეგორის ე.წ. Y-თეორიას). საზოგადოებაში არსებულმა ფასეულობებმა შეიძლება ხელი შეუწყონ ამ ორიენტაციას (იაპონური კულტურა – უ. ოუჩის ე.წ. Z-თეორია) ან მოახდინონ ზეწოლა ბლოკირების მიმართულებით (დასავლური კულტურა – დ. მაკ-გრეგორის ე.წ. X-თეორია).

დისერტაციაში გამოკვეთილია მოტივირების პროცესუალური თეორიები, რომლებსაც საფუძვლად უდევს დაშვება, რომ ადამიანების ქცევა განპირობებულია ინდივიდების მიერ მოვლენების აღქმის მექანიზმის მოქმედებით. ნაშრომში განხილულია სამი უმთავრესი თეორია: ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორია, ჯ. ადამსის სამართლიანობის თეორია და პორტერ-ლოულერის (ლ. პორტერი, ე. ლოულერი) კომპლექსური მოდელი. აღნიშნული კლასიკური თეორიების შედარებითი დახასიათების საფუძველზე დადგენილია, რომ არც ერთი მათგანი არ წარმოადგენს აბსოლუტურად იდეალურ ვარიანტს სასკოლო განათლების სისტემაში განსახორციელებლად, ყველაზე მეტად დომინირებს ის აზრი, რომ თითოეული ადამიანი განიხილება, როგორც დამოუკიდებელი პიროვნება, და ნებისმიერმა ორგანიზაციამ, მათ შორის სკოლამ, აუცილებელია განიხილოს მოტივაციის მეთოდები ინდივიდუალურად, ისე, რომ უზრუნველყოს სასკოლო დაწესებულების მოთხოვნების მაქსიმალური გათვალისწინება, იქ დასაქმებული ადამიანების მატერიალური და ფსიქოლოგიური კეთილგანწყობის ერთობლიობაში, რაც საბოლოოდ უზრუნველყოფს ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის შედეგზე ორიენტაციას.

ნაშრომში ჩამოყალიბებულია სასკოლო დაწესებულებებში დასაქმებული პედაგოგების პრემიული სისტემის სრულყოფის ისტორიული ეტაპები, რომლებიც განვითარდა მე-20 საუკუნის დასაწყისიდან. მატერიალური წახალისების ეს სისტემა განსაკუთრებით გააქტიურდა 1980-იანი წლების შუა პერიოდში. მოცემული პრობლემის მკვლევარები მარკ ა. სმაილი, ჯონ ს. სმარტი, ფაიერსთონი, ბეთი მალენი, მაიქლ ჯ. მარფი და ენ ვ. ჰარტი [70,85] მიიჩნევენ, რომ პრემიის სისტემები მნიშვნელოვნად არ ცვლის არც ერთ მოსალოდნელ ჯილდოს. როგორც ხელფასის სარგებელი, ისე პრემია გამოიყენება ძირითად ხელფასზე დანამატის დაწესების მიზნით, რასაკვირველია, იმგვარად, რომ არ შემცირდეს შრომის ანაზღაურების ფონდი.

პედაგოგების მატერიალური წახალისების მიზნით მთელი რიგი განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნები, ძირითადი სახელფასო განაკვეთის გარდა, შრომის ანაზღაურების სისტემაში იყენებენ სხვადასხვა ფორმებსა და მეთოდებს, რომლებიც სულ უფრო აქტიურ პოზიციაში ამყოფებს კადრებს რუტინული სამუშაოს შესრულების პროცესში. რა თქმა უნდა, საუბარია დანამატებზე, ხელფასზე, პრემიებსა და სხვადასხვა მატერიალური წახალისების ჯილდოებზე. ფინანსურ სტიმულირებაზე დამყარებული წახალისების სისტემები სულ უფრო და უფრო აქტუალური ხდება თითქმის ყველა სახის ორგანიზაციაში, განსაკუთრებით აშშ-სა და ევროპის ქვეყნებში, რომელთაგან მოწინავე პოზიცია ამერიკის შეერთებულ შტატებს უკავია, მსგავსი ფორმები გავრცელებულია საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის სინამდვილეში, რომელთაგან ძირითადია ინდივიდუალური ან ჯგუფური პრემიები/ბონუსები, კალენდარული პრემიები/ბონუსები, მატერიალური ჯილდოები, სპეციალური შეღავათები და სოციალური პროგრამები.

კვლევის პერიოდში ჩვენს მიერ გამოკითხული სკოლის მენეჯერების დიდი უმეტესობა (97%) პედაგოგების მოტივირებისა და წახალისების ყველაზე მნიშვნელოვან ფორმად მატერიალურ სტიმულირებას მიიჩნევს და ამ შეხედულებას ხსნის იმით, რომ ქვეყანაში არსებულ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში მასწავლებლისთვის ფინანსური დანამატი ბევრად უფრო სასურველი და მამოტივირებელია, ვიდრე მორალური წახალისების ფორმები. აქედან გამომდინარე, შესწავლილი და განხილულია ფ. ჰერცბერგის თეორია, რომლის მიხედვით მოტივაციის გამღვივებელი ფაქტორები პირობითად შეიძლება ორ ფართო კატეგორიაში მოვათავსოთ: მამოტივირებელი და ჰიგიენური ფაქტორები. ამგვარი დაყოფის შემოთავაზებისთვის მის თეორიას ხშირად „ორი ფაქტორის თეორიას“ უწოდებენ. ზემოთ მოცემული ცხრილი 1.3.1 აჯამებს ფ. ჰერცბერგის მიერ თითოეულ კატეგორიაში მოაზრებულ ფაქტორებს.

ფ. ჰერცბერგის თეორიის მიხედვით სასკოლო განათლების სისტემაში თითოეულ კატეგორიაში მოაზრებული ფაქტორები

მოტივატორები	ჰიგიენური ფაქტორები
<ul style="list-style-type: none"> • მიღწევის შესაძლებლობა; • კოლეგებისა და უფროსის დაფასება; • მამოტივირებელი/საინტერესო სამუშაო; • პასუხისმგებლობის განაწილება; • დაწინაურების შესაძლებლობა; • პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა. 	<ul style="list-style-type: none"> • ანაზღაურება და სხვა სახის ფინანსური დანამატები; • კომფორტული სამუშაო გარემო; • ურთიერთობები კოლეგებთან; • ხარისხიანი/ობიექტური ზედამხედველობა; • სტატუსი ორგანიზაციის შიგნით; • სტაბილურობა; • სამუშაოს ფიზიკური მახასიათებლები და აღჭურვა; • თავისუფალი დრო.

თეორიის ძირითადი იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ პედაგოგების ხანგრძლივი დროით მოტივირება შეუძლია მხოლოდ ე.წ. "მოტივატორებს," "ჰიგიენური ფაქტორები" კი სამუშაოთი უკმაყოფილების დონის შემცირებისათვის არის ეფექტიანი. შესაბამისად, მათი გამოყენება მასწავლებლების მოტივაციისთვის არ არის ქმედითი.

მეორე თავში - "საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ეკონომიკური სტიმულირების ტრანსფორმაციის ტენდენციების ანალიზი და შეფასება": შესწავლილი და განზოგადებულია სასკოლო განათლების სისტემის რეფორმირების რეტროსპექტული ანალიზი; შეფასებულია პედაგოგების პროფესიული განვითარების სტიმულირების ფორმები (მოდელები);

წარმოდგენილი და გაანალიზებულია მასწავლებლების შრომის ანაზღაურების მოქმედი საკანონმდებლო ბაზა. აქედან გამოტანილია დასკვნა იმის შესახებ, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგების შრომის ანაზღაურების ფორმები და მეთოდები უშუალოდ უნდა დაუკავშირდეს დახარჯული შრომის რაოდენობას, ხარისხს და საჭიროა ნაკლებად ითვალისწინებდეს სასკოლო პედაგოგიური მოღვაწეობის გამოცდილების (სტაჟის) ხანგრძლივობას.

ცხრილი 2.3.3

მასწავლებლების ხელფასის წლიური
 მონაცემები (ათასი, აშშ-ს დოლარის ეკვივალენტით, 2011
 წ.): [149, 1]

ქვეყანა	საბაზო ხელფასი
ფინეთი	29.029
გერმანია	47.488
აშშ	36.858
ესპანეთი	35.881
საფრანგეთი	24.334
დიდი ბრიტანეთი (ინგლისი)	30.289
შვეიცარია	47.330
OECD (ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის) საშუალო	28.523
საქართველო (ავტორისეული გაანგარიშებით)	1.781

აქვე გამოკვლეულია განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების განვითარების ტენდენციები; გამოკვეთილი და დასაბუთებულია მასწავლებლების ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმის სრულყოფის ინოვაციური მიმართულებები. ყველა იმ სისტემაში, სადაც სკოლები წარმატებულია, განმანათლებლებს მაღალი შრომის ანაზღაურება აქვთ. ფინეთში პედაგოგებს შრომის ანაზღაურება ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციაში (OECD) შემავალი ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელზე მხოლოდ მცირედ მაღალი აქვთ **[ცხრილი 2.3.3]**. ამ ქვეყანაში სკოლის მასწავლებლის შრომა დაფასებულია და ანაზღაურდება ბევრად უფრო მეტად, ვიდრე OECD-ს სხვა სახელმწიფოებში. ამავდროულად, მკვლევარები აღნიშნავენ იმასაც, რომ ქვეყნებში, სადაც პედაგოგის შრომის ანაზღაურება საბაზრო საშუალო ხელფასის ნიშნულს აღემატება (მაგალითად, ესპანეთში, გერმანიასა და შვეიცარიაში მასწავლებლის სასტარტო ხელფასი ევროპაში ყველაზე მაღალია), მათი პროდუქტიულობა და მოსწავლეების აკადემიური მოსწრება შედარებით დაბალია.

ჩვენს მიერ ჩატარებულია სასკოლო დაწესებულებებში დასაქმებული პედაგოგების მოქმედი შრომის ანაზღაურების სქემის შედარებითი ანალიზი რუსეთის ფედერაციასა და საქართველოში **[ცხრილი 2.3.2]**. აქედან გამოიკვეთა, რომ რუსეთის ფედერაციაში პედაგოგების ხელფასის ორიენტირს წარმოადგენს ქვეყანაში საშუალო ხელფასის დონე, ხოლო საქართველოში კი - საარსებო მინიმუმი. ყურადღება უნდა გავამახვილოთ აგრეთვე იმ ფაქტზე, რომ რუსეთის ფედერაციაში საერთოდ არ ენიჭება მნიშვნელობა მასწავლებლის სამუშაო გამოცდილებას (სტაჟს). რუსულ მოდელში გათვალისწინებულია კლასში მოსწავლეების რაოდენობა, ხოლო ქართულში სამუშაო დატვირთვის კოეფიციენტი მოსწავლეების რაოდენობის მიუხედავად 0,15 შეადგენს.

ცხრილი 2.3.2

მოცემულია სასკოლო განათლების სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების ხელფასის საერთო სიდიდეზე მოქმედი ფაქტორების შედარებითი ანალიზი რუსეთის ფედერაციასა და საქართველოში

პედაგოგის შრომის ანაზღაურების განმსაზღვრელი კრიტერიუმები		თანხვედრა / განსხვავება (+) (-)	
ქართული მოდელი	რუსული მოდელი	საქართველო	რუსეთის ფედერაცია
1.საბაზო ხელფასი (195\$ეკვივალენტია)	1.საბაზო ხელფასი (710\$ ეკვივალენტია)	+	+
2.პედაგოგის განათლება და კვალიფიკაცია	2.კვალიფიკაციის კოეფიციენტი	+	+
3.საჯარო სკოლაში პედაგოგის თანამდებობაზე მუშაობის გამოცდილება (სამუშაო სტაჟი)	3.მოცემული საათის ღირებულება	+	-
4.სამუშაოს სპეციფიკა;	4.ქვეჯგუფის კოეფიციენტი (მისი არსებობის შემთხვევაში)	+	-
5.სამუშაო დატვირთვა მოსწავლეების რაოდენობის მიუხედავად;	5.რვეულების გასწორების კოეფიციენტი;	+	-
	6.საგნის კოეფიციენტი	-	+
	7.მოსწავლეების რაოდენობა;	-	+
	8.საათების რაოდენობა	+	+

რუსეთის ფედერაციაში თითოეულ სასწავლო დისციპლინას (საგანს) მინიჭებული აქვს საკუთარი კოეფიციენტი. შრომის ანაზღაურების სქემაში რვეულების გასწორების კოეფიციენტსაც იყენებენ, რაც, ვფიქრობთ, აუცილებლად გასათვალისწინებელია ქართულ მოდელშიც.

რეფორმირების პერიოდი, რომელიც მოიცავს 1995-2013 წლებს, გვამღვეს საშუალებას მეორე თავიდან გამომდინარე გავაკეთოთ საერთო დასკვნა: ძალიან სუსტი პოზიცია მდგომარეობს იმაში, რომ პრაქტიკულად მასში ვერ აისახა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების შრომის ანაზღაურების სრულყოფის პრობლემები, რაც მიგვაჩნია სერიოზულ ნაკლოვანებად. იქიდან გამომდინარე, რომ მასწავლებელი არის სასკოლო განათლების სისტემის წარმატების საფუძველი და თუ მას არ ექნება შრომის მოცულობისა და ხარისხის შესაბამისი ანაზღაურება, შეუძლებელია ვისაუბროთ მთლიანად სასწავლო პროცესის ეფექტიანობაზე. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების მიმდინარეობის პროცესში ყურადღების მიღმა დარჩენილი სასკოლო პედაგოგების მართვის მთელი ჯაჭვის გარკვეული რგოლები, დაწყებული განმანათლებლების საუნივერსიტეტო მომზადებით და დამთავრებული მათი როტაციით. განსაკუთრებით კი საგანგაშოა მასწავლებლის შრომის ანაზღაურების პრობლემების სრულყოფის მიმართულებების უზრუნველყოფა.

მესამე თავში - "ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში დასაქმებული პედაგოგების შრომითი საქმიანობის საბოლოო შედეგზე ორიენტირებული მატერიალური სტიმულირების ფორმები და მეთოდები": განხილულია მასწავლებლების მატერიალური სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფის მიმართულებები; სასკოლო პედაგოგების პროფესიული და შემოქმედებითი საქმიანობის ხარისხის ამაღლების მიზნით შემოთავაზებულია განმანათლებლების ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმის ფორმირების ინოვაციური ელემენტები; შემუშავებულია სასკოლო დაწესებულებების

პედაგოგების პროფესიული საქმიანობისა და მათი უნარ-ჩვევების ამსახველი ავტორისეული სქემა - პროფესიოგრამა [ცხრილი 3.2.1].

დისერტაციის მესამე თავში შემოთავაზებულია ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგების ეფექტიანი მართვის ინოვაციური და ერთიანი მოდელი. კვლევის შედეგების ანალიზმა, შეფასებამ და განზოგადებამ გვიჩვენა, რომ საქართველოს სასკოლო განათლების სისტემაში პედაგოგიური საქმიანობის მატერიალური და სხვა ფორმის წახალისების ძირეული გარდაქმნა აუცილებელია, რაც, ჩვენი აზრით, უნდა მოიცავდეს შემდეგ მიმართულებებს:

ა) მასწავლებლის შრომის ანაზღაურების საბაზისო მინიმუმის დადგენას, რომელიც საჭიროა განისაზღვროს ქვეყანაში ჩამოყალიბებული საშუალო ხელფასის სიდიდიდან გამომდინარე და მისი მოცულობა არ უნდა იყოს იმაზე ნაკლები, როგორც ეს ჩამოყალიბებულია ევროპაში (45%-დან 60-65%-მდე);

ბ) ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში აუცილებელია შემუშავდეს დასაქმებული პედაგოგის მიერ შესასრულებელი სამუშაოების საგანმანათლებლო სტანდარტები, რომლების გადახედვა უნდა მიმდინარეობდეს ყოველ სამ წელიწადში ერთხელ მაინც. როგორც 3.2 პარაგრაფში აღვნიშნავთ, თითოეულ სასკოლო დაწესებულებას საჭიროა ჰქონდეს შედგენილი საორიენტაციო პროფესიოგრამა [ცხრილი 3.2.1], რომელიც მაქსიმალური შესაძლებლობებით აღწერს თანამედროვე ცოდნის ეპოქის მიერ წაყენებულ მოთხოვნებს დიფერენცირებული სკალით. ყოველივე ეს გახდება პედაგოგის როგორც საბაზისო სიდიდის ხელფასის დონის, ისე უმეტესწილად მუშაობის ხარისხისა და კვალიფიკაციის გათვალისწინების საფუძველი სხვადასხვა დამატებითი შრომის ანაზღაურების ფორმებში. ზემოაღნიშნული ჩარჩო-დებულების ფორმირება უნდა მოიცავდეს რამდენიმე ეტაპს: პირველი, შესაბამისი განათლების მიღების მსურველების წახალისების სისტემასა და სახელმწიფოს მხრიდან პედაგოგიური პროფილის სტუდენტებისთვის ბაკალავრიატის, მაგისტრატურისა და

დოქტორანტურის სწავლის სრული დაფინანსება, შეკვეთების წესით, რომელსაც საჭიროებს ყოველწლიურად ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის პედაგოგების თაობების ცვლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება (პედაგოგების საერთო რაოდენობის 15-20%, ანუ 7-10 ათასი მასწავლებელი). შრომის ანაზღაურების საბაზისო დონის განსაზღვრა უნდა ითვალისწინებდეს ქვეყნის მოსახლეობის 1 სულზე მშპ-ს ან საჯარო სტრუქტურებში დასაქმებული მუშაკების საშუალო ხელფასის სიდიდეებს;

ცხრილი 3.2.1

პედაგოგების პროფესიული საქმიანობის განმსაზღვრელი მოდელი (პროფესიოგრამა)

განყოფილება	განყოფილების შინაარსი
პროფესია	<ul style="list-style-type: none"> ❖ სკოლის მასწავლებელი; ❖ სამუშაოს არეალი.
მასწავლებლის შრომის პროცესი	<ul style="list-style-type: none"> ❖ მოსწავლის სწავლება და აღზრდა; ❖ შემოქმედებითიანობა; ❖ ინოვაციური ტექნოლოგიების ფლობა; ❖ კლასში სასურველი და მიმზიდველი სასწავლო კლიმატის შექმნა; ❖ უცხო ენის (ენების) ცოდნა; ❖ სწავლა/სწავლების ეფექტიანი მეთოდებისა და კლასის მართვის სტილის გამოყენება; ❖ საგაკვეთილო გეგმის საინტერესოდ შედგენა.
შრომის სანიტარულ-ჰიგიენური პირობები	<ul style="list-style-type: none"> ❖ სისუფთავე საკლასო ოთახებში; ❖ მოწესრიგებული სასადილო ოთახი; ❖ სამუშაო რეჟიმი და დასვენება; ❖ სამუშაო დრო; ❖ დაზღვევა; ❖ შვებულება.
ფსიქოფიზიოლოგიური მოთხოვნები	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ყურადღებიანი დამოკიდებულება; ❖ შინაარსიანი სამუშაო; ❖ სამუშაოს მოცულობა; ❖ ინტერესები; ❖ თანასწორობაა, როცა ყველა პედაგოგს სამუშაოს შესრულება ერთნაირად არ შეუძლია (შესაძლებლობის ფსიქო-ფიზიოლოგიური და

	<p>ინტელექტუალური მაჩვენებლები), მაგრამ უფლება აქვს შეეძლოს. ეს არის ყველა განმანათლებლისთვის თანაზომიერი შეზღუდვის უფლება, ანუ მათი უფლება-ვალდებულებების განხორციელება რეგულირდება ერთი საზომით, შესაბამისად, თავისუფლება ყველა მასწავლებლისთვის ერთნაირად ნორმირებულია ან უნდა იყოს ასე, რადგან მოქმედებს თანასწორობის პრინციპი.</p>
<p>პროფესიული უნარ-ჩვევები</p>	<p>პედაგოგის მიერ 21-ე საუკუნის შესაბამისი სწავლების მოდელების ფლობა:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ სწავლისა და ინოვაციის უნარები; ❖ ინფორმაციის, მედიისა და ტექნოლოგიური უნარები; ❖ ცხოვრებისა და კარიერის უნარები; ❖ ადაპტირების, კომუნიკაციის, წარმოსახვის უნარები; ❖ სწავლებისადმი ინტერესი; ❖ ლიდერობა; ❖ მოდელირება, თანამშრომლობის ჩვევები და რისკისადმი მზაობა.
<p>პედაგოგების მომზადებაზე მოთხოვნები და კვალიფიკაციის ამაღლება</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ პროფესიული მომზადების დრო და შესაძლებლობა; ❖ პროფესიული თვითგანვითარების პერსპექტივა; ❖ პედაგოგების პროფესიული თვითგანვითარების უფრო მეტად დაინტერესების მიზნით მათი ინფორმირებულობა შესაბამისი შრომის ანაზღაურების შესახებ; კვალიფიკაციის ამაღლების გათვალისწინება შრომის ანაზღაურებაში.

მეორე, საჭიროა გადაიხედოს საბაზისო სატარიფო სისტემა, რომ სრული დატვირთვის მქონე პედაგოგს შესაძლებლობა ჰქონდეს მთელი მისი საგაკვეთილო და არასაკვეთილო შრომით დაიკმაყოფილოს პირველადი მოთხოვნილებები; მესამე, საპენსიო ასაკის თაობების ცვლის წახალისება. აქ საუბარია ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საპენსიო ასაკის პედაგოგების პენსიაზე გასვლის წახალისებაზე, რაც გულისხმობს, რომ ასეთი კატეგორიის

პედაგოგებზე გავრცელდება საჯარო მოხელის პენსიის ფორმირების დებულება. ეს მიდგომა ხელს შეუწყობს მასწავლებლების ჯანმრთელ როტაციას.

სასკოლო დაწესებულებებში დასაქმებული პედაგოგების სტატუსის ამაღლების მიზნით შემოთავაზებული, მათი პროფესიული საქმიანობისა და შრომის სირთულის განმსაზღვრელი ავტორისეული მოდელი - პროფესიოგრამა უზრუნველყოფს მასწავლებლების მატერიალური სტიმულირების სრულყოფას, მათ ეკონომიკურ კეთილდღეობას, მუდმივ ლტოლვას კვალიფიკაციის ამაღლებისადმი, რაც იძლევა სამმხრივ სარგებელს განმანათლებლისთვის, სასკოლო დაწესებულებისთვის და სახელმწიფოსთვის. ეს სქემა აღწერს პედაგოგიური საქმიანობის პირობებს, ქმნის შესაბამისი სატარიფო კოეფიციენტებისა და განაკვეთების ჩამოყალიბების საფუძველს.

საერთო დასკვნა, რომელიც გამომდინარეობს მესამე თავში ჩატარებული მსჯელობიდან, მდგომარეობს იმაში, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ჩვენ ვიღებთ პედაგოგების ეფექტიანი მართვის ინოვაციურ და ერთიან მოდელს. რა თქმა უნდა, ეს უკანასკნელი საჭიროებს ლოგიკურ გააზრებას და მის ფორმირებაში გამოცდილ მასწავლებლებს, განათლების სისტემაში ჩახედულ სპეციალისტებს, განათლების სისტემის მმართველ რგოლებს, სხვა სახელმწიფო უწყებებს შორის აქტიურ კონსულტაციებსა და კოორდინაციას. რასაკვირველია, გაიზრდება საზოგადოების მიერ განმანათლებლის კვალიფიკაციის მოთხოვნა, რაც, ვფიქრობთ, ძალიან მნიშვნელოვანია დროის გარკვეულ მონაკვეთში, რომლის დასაწყისი და დასასრული მკვეთრად იქნება განსაზღვრული და აუცილებლად შესაბამისობაში იქნება რეალობასთან იმისათვის, რომ პედაგოგებისთვის ყოველივე ზემოხსენებული სიახლე არ იყოს მიუღწეველი მოლოდინი. თუ ეს ღონისძიება დადებითად გადაწყდება, ქვეყანაში მნიშვნელოვნად გაიზრდება მასწავლებლის სპეციალობის მიღების მსურველების კონტინგენტი და შეიქმნება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგების შერჩევის ჯანსაღი კონკურენციული გარემო. ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე,

განმანათლებლების კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხი გადაინაცვლებს უშუალოდ მასწავლებლის სპეციალობის მსურველის ან დასაქმებული პედაგოგის პირად კომპეტენციებში, ხოლო სახელმწიფოს ზრუნვის საგნად დარჩება მხოლოდ მაკონტროლებელი როლის ფუნქციის გაწევა და შესაბამისი გარემოს შექმნა. სხვა ზემოთ აღწერილი მიმართულებების განხორციელებასთან ერთად, უმნიშვნელოვანესია განმანათლებლების მატერიალური წახალისების შიდასასკოლო ფორმების განვითარება, რაც პერსონალურად უნდა იმართებოდეს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების მენეჯმენტის მიერ.

დასკვნით ნაწილში ფორმულირებულია ძირითადი ავტორისეული მოსაზრებები და პრაქტიკული რეკომენდაციები, რომლებიც ორიენტირებულია საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების შრომის მატერიალური წახალისების სრულყოფაზე.

სადისერტაციო თემაზე ავტორის მიერ გამოქვეყნებულია შემდეგი ძირითადი ნაშრომები:

1. საკადრო პოლიტიკა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირებაში, ჟურ. "ახალი ეკონომისტი", გამომცემლობა "ლოი", №1, გვ. 44-49, თბ., 2013 წ., აპრილი;
2. პედაგოგიური კოლექტივის მართვა საჯარო სკოლაში, ჟურ. "ინტელექტი", №1 (45), გვ. 31-34, თბ., აპრილი, 2013 წ.;
3. საკადრო პოლიტიკა განვითარებული ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, ჟურ. "გადასახადები", გამომცემლობა "ბიზნეს ინტელექტი" აპრილი-მაისი, №4-5, გვ. 75-84, თბ., 2013 წ.;
4. კომუნიკაცია და მისი მნიშვნელობა სასწავლო პროცესში, ჟურ. "ბიზნესი და კანონმდებლობა", №2, მაისი, გვ. 77-81, თბ., 2013 წ.;

5. ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმი ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში, ჟურ. "ბიზნესი და კანონმდებლობა", №4, ივლისი, გვ. 28-33, თბ., 2013 წ.;
6. მოტივაციის მნიშვნელობა საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში, ჟურ. "ბიზნესი და კანონმდებლობა", №5, სექტემბერი, გვ. 36-38, თბ., 2013 წ.;
7. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა როგორც ინდივიდის ეკონომიკური ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმი, ჟურ. "ბიზნესი და კანონმდებლობა", №6, ოქტომბერი, გვ. 65-69, თბ., 2013 წ.;
8. პედაგოგიური კადრების ეკონომიკური სტიმულირების გადაწყვეტის ძირითადი მიმართულებები, ქუთაისის აკაკი წერეთლის სახელობის უნივერსიტეტი, საერთაშორისო კონფერენცია, მოხსენება/სტატია, ქუთ., 2013 წ.;
9. მოტივაცია და მისი როლი სასწავლო პროცესში, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი / პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი, საერთაშორისო კონფერენცია, მოხსენება/სტატია, თბ., 2013 წ.;
10. განვითარებული ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგიური კადრების მატერიალური სტიმულირების განვითარების ტენდენციების შეფასება, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი / პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი, შრომების კრებული, თბ., 2013 წ.;
11. პედაგოგიური კადრების მატერიალური წახალისება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში, ჟურ. "ბიზნესი და კანონმდებლობა", №1, თებერვალი, თბ., 2014 წ.;
12. პედაგოგების შრომის ხარისხისა და შესაბამისი ანაზღაურების განმსაზღვრელი ჩარჩო-მოდელის (პროფესიოგრამის) ფორმირება, ჟურ. "ბიზნესი და კანონმდებლობა", №2, მარტი, თბ., 2014 წ.

SOKHUMI STATE UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ASMAT SHAMUGIA

Mechanism of economic Stimulation in Georgian Educational system

The thesis herald

Presented to obtain

Academic degree of Doctor of Economics (PhD)

Tbilisi

2 0 1 4

The thesis is performed at Sokhumi State University On the Faculty of Economics and Business

Research supervisor

Revaz Kharebava

**Doctor of Economic Sciences,
professor at Sokhumi State University**

Scientist consultant

Jemal JinJikhadze

**Doctor of Pedagogical Sciences,
professor at Sokhumi State University**

Experts:

Ramaz Abesadze

director of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Paata Gugushvili Institute of Economics,

Doctor of Economic Sciences,

Professor

Larisa Takalandze

**Doctor of Economics,
professor at Sokhumi State University**

Reviewers:

REVAZ BASARIA

Doctor of Economic Sciences,

Associate professor at Sokhumi State University

LELA BAKHTADZE

Doctor of Economics ,

Associate professor at Ivane Javakhishvili Tbilisi State university

The thesis will be maintained in March 27, 2014, at 15:00, at the meeting of dissertation council at Sokhumi State university, faculty of economics and business. Address: 9, Ana Politkovskaya str., floor VI, presentation room.

Scientific secretary of dissertation

council, doctor of economics,

associate professor at Sokhumi State university

Madona Gelashvili

I. General Description of Thesis

Topic urgency. Due to transforming to marketing economy, globalization, integration processes, rapid development of science and technologies and changes in the country, Georgian educational system needs changes in order to get high standards in this segment.

In general educational system the central place is given to teachers' professional level and its correlations with modern requirements. Above mentioned is unimaginable without encouraging teachers financially according to amount their work and quality. Such system of financial encouragement has lots of advantages: **Firstly**, teachers will work more productively, they will have intention to constant development, they will better their classroom performance in order to get relevant payment. In other words, teachers will try to get their professional fulfilment, thus they will reach their psychological expectations; **Secondly**, when teachers are paid according to the amount of their work and quality, it will make teaching prestigious, which as a result, will provide teachers' healthy rotation as well as it will increase effectiveness of teaching-learning process.

The thorough analysis of current situation and further tendencies of school teachers' payment showed that the problem hasn't been solved so far. There isn't normative-legislation basis of school staff relevant payment, which determines amount and forms of payment. That is why we consider our research urgent, as without creating relevant, flexible payment system result-oriented, high quality teaching can't be reached. All above mentioned made the issue important.

The level of problem study. Staff motivation is an issue that has been investigated by **F. Taylor, A. Maslow, D. Mac-Gregory, F. Herzberg, C. Alderfer** and others. The issue still remains important at every stage of our existence. This is because education is essential for the build-up of human capital. The recent publications of **V. Vroom "Theory of expectations", J. Adams "Theory of Justice"** and complex model of **Porter-Lowler** are the vivid illustrations of the importance of the issue. The best motivation is interest. Interest makes people be determined and goal-oriented. Financial interest is objectively established, socially oriented and historically determined form of an individual, a group of people and the whole society. Interest is a

requirement which makes people perform definite activity. Financial interest is directly connected to the satisfaction of fundamental human needs. Financial needs become interest when they are motivation of human's economic activity. That is why staff motivation as well as different aspects of its perfection is paid a lot of attention by scientists in their publications:

БОВЫКИН В.И., Волгин Н.А., Дудников С. В., Дуракова И.Б., Зайцев Л. Г., Клеппер Е.В., Кротова Н.В., Кубанов А.Я., Портер М., Прахалад С .К., Самплер Дж., Соколова М. И., Уайтли Ф., Шпренгер Р. К. и др.; Anderson В.А., Argyris С., Baker G.P., Jensen М.С., Keith S., Murphy К.Ж., Puur А., Silver В.Д., Soova Н., Stephen В. and Voormann R.

Georgian scientists have also investigated problems concerning motivation and its further perfection (**Asatiani R., Gamsakhurdia G., gogokhia R., Takalandze L., Paichdze N., Chitanava N., Kharebava R.** and others).

In spite of that, there are still too few literature sources, especially concerning general educational system (**Aqubardia T., Jinjikhadze J., Sartania V.,**), where methodological approaches are clearly worked out and which allow us to use in theoretical researches in practice. Consequently our main goal is to create methodological basis in order to combine theoretical studies and practical performance. General theory concerning teachers' motivation and raiment regulations should be considered as methodological foundation how to implement contradictory aspects in practice. All contradictions in teachers' motivation and payment regulation come with in a process of economic interest system - in quality-quantity form. In modern marketing system of social-economic relations there is a necessity to motivate those involved in the process to provide high quality performance. This issue covers general educational system. The latter is the institution where the young generation is taught brought up, and where the important part is given to a teacher and teacher's highly qualified activity.

All above-mentioned indicate that it becomes vitally necessary to create and approve methodological basis of financial encouragement of teachers employed in educational institutions. On the ground of this basis methodological recommendations

should be made for educational organizations, which will be taken into consideration while defining teachers' payment according to their classroom performance and teaching quality. This is exactly what makes the dissertation urgent and important.

The research purpose and tasks. The purpose of the study is to investigate normative-legal statements concerning teachers' reward in Georgian educational system, evaluate, generalize the tendencies of improvement of teachers' payment in developed and underdeveloped countries and make recommendations.

The purpose of the present work determined outline and determination of the following issues:

- ❖ Investigation of conceptual-methodological background of staff politics in educational institutions, generalization and establishing author's position;
- ❖ Author's interpretation concerning creation of principles and methods of economic interest of teachers employed in general school educational system, and determination of tendencies of its further development;
- ❖ Retrospective analysis, evaluation and recommendations of further improvement of current reforms in Georgian educational system, especially the section concerning teachers' payment;
- ❖ Analysis of tendencies and forms of teachers' motivation, such as bonus or promotion in developed and underdeveloped countries;
- ❖ Establishing innovation approaches in terms of teachers' motivation growth including author's personal model - profессиogram concerning above-mentioned issues.

The research problem is relationship in general educational system, as well as - economic relationships with in educational institutions and mechanism of fulfillment teachers' interests.

The research object is ways of improvement of teachers' material encouragement in Georgian educational system.

Theoretical and methodological basics of the research. The results and practical recommendations of the present research are based on theoretical and applied investigations of individuals' material encouragement, those who are involved in public

activities, and systematic approaches to their performance. We used methods of induction and deduction as well as analysis, synthesis, generalization and abstraction. Theoretical and methodological background of the dissertation includes related works of famous scientists both national and international, monographs, articles, bills and normative statements declared by Georgian legislation and executive power, information delivered by Georgian National statistics Service, annual publications, which contain analysis and evaluation of practical experience in developed and post-Soviet countries.

Empiric Basics of the research. The empiric background of the dissertation is statements and information of The Ministry of Education and Science, Ministry of Labour Health and Social Affairs of Georgia, National Statistics Office of Georgia, etc. Our personal observations of Zugdidi, Batumi, Tbilisi and Abkhazian public schools are also used; practical studies, analysis results, internet resources, school documentations, interviews, questionnaires are reflected in the research.

The main thesis of the research. The main thesis of the dissertation research, which will be presented:

- ❖ Modern conceptual-methodological approaches concerning staff politics in Georgian educational system is thoroughly studied and generalized by the author, which is a foundation of the logical consistency of the present work;
- ❖ Critical analysis and evaluation of the reforms provided in Georgian educational system, which means that reforms have not had consistency, they are based on personal decisions of individual authorities, especially when it applies teachers' rewarding;
- ❖ To study relevant literature and practical experiences in order to create flexible system of payment of teachers employed in educational institutions, interpret it in relevant normative-legal statements and declare the document a guideline in teachers' rewarding system;
- ❖ Tendencies and evaluation of teachers' material encouragement system in developed and post-Soviet countries and as a result make recommendations and suggestions that will be successfully used to improve teachers' rewarding;
- ❖ According to the investigation, there are too many failures in Georgian educational institutions concerning the forms of teachers' material encouragement, particularly, consequent ministry has no normative-legal background of school teachers'

payment (except one - Order of the Ministry of Education and Science №576, 2005 “Public school teachers’ payment and conditions”, which is considered a guideline, but that can’t meet the modern requirements), and the criteria of payment is the length of service, which is not fair, nothing is said about the amount and quality of performance;

- ❖ Necessity of division of managing educational system among relevant institutions. This will provide delegation of functions to regional and local authorities, as it is practiced in Europe and some post-Soviet countries, where 70-75% of schools are in the competence of local municipality;

- ❖ Work out and prove as a guideline model “professiogram” in Georgian educational system. It describes general skills and functions of XXI century modern teachers.

Scientific Innovations. After having investigated, analyzed and summarized current conditions of teachers’ material encouragement, the author suggested the following innovations:

- ❖ The present work is one of the first in history of post-Soviet Georgia. It deals with forms, methods and tendencies of material reward of teachers employed in public schools, it evaluates modern practice and suggests innovation tendencies, which means that teachers’ payment should be based on the high standards of teaching-learning process and final results;

- ❖ The work gives analysis of the reforms in Georgian educational system, which have no theoretical- methodological background. In fact no normative-legal basis exists, which should be foundation of systemic reforms. The process lacks complex approach, which means that teachers’ material encouragement and its further improvement is excluded from the context. As a result , the scheme and level of teachers’ payment doesn’t include teachers labour-intensiveness and quality. All these negatively reflect not only on teachers reward, but that also holds back the teaching-learning process, which should be based on the highest standards as well as teachers’ qualification and consequent coefficient;

❖ In order to encourage teachers continuing professional development and increase their motivation innovative approaches are worked out which means that teachers payment should correlate to the amount of performance and quality;

❖ The author suggests innovative scheme “professiogram”, which reflects teachers functions, norms and normative needs. In fact, the scheme is a model of teachers professional standards which includes teachers motivation, their welfare and their intention to permanent professional development. The scheme coincides with a teacher, school and state interest in educational process;

❖ Proved and recommended that Georgian teachers like those in European countries should receive the status of public figure with all consequent benefits, which increase the number of people wishing to become teachers. That will provide competitive environment;

❖ We consider it meaningful to delegate school managing functions to local municipalities as it is practiced in European countries. As a matter of fact, Georgian Ministry of Education and Science will have monitoring functions on organizational, methodological and teaching processes.

Practical importance. In the process of educational reforms foresight of the results of the research, put them into practice, they will not only support the continuing process of teachers' professional development, but they will make school leavers get interested in teacher's profession, they will assist educational institutions to involve qualification educators, teacher' profession will become more prestigious, they will extirpate possible shortage of the teachers, teachers selection on the ground of contest, etc.

Approbation of work. In the framework of dissertation researches were presented in two international conferences (Kut., 2013, Tb., 2013). Ten scientific articles had been published in the framework of the presented work.

Structure and volume of the work. The Dissertation's fundamental text is presented on 182 pages printed on computer. It consists of introduction, three chapters, eight paragraphs, conclusions and proposals. The list of reference is also attached; Its structure corresponds to research logic and has the following form:

“Introduction

1. Theoretical and methodological background of staff politics in general educational system

1.1. Conceptual-methodological background of staff politics development in educational system

1.2. Teachers material encouragement in staff politics in educational system

1.3. Educational system as a mechanism of teachers material interests fulfilment

2. Analysis and evaluation of economic stimulation tendencies in Georgian general educational system

2.1 Retrospective analysis of reforms in general educational system

2.2 Evaluation of present legislation concerning teachers payment

2.3 Teachers’ motivation improvement in educational system of developed and underdeveloped countries

3. Forms and methods of material stimulation oriented on final results of teachers labour activity in educational institutions

3.1 Ways of improvement of forms and methods of teachers’ material stimulation

3.2 Formation of frame model of teachers professional performance and appropriate payment

Conclusions/recommendations

References”

II. The Main Contents of Dissertation

In the introduction of dissertation, the urgency of research problem is substantiated, the level of problem investigation, the research purpose and tasks, the research problem and object, the research theoretical, methodological and empiric basics are determined, the theses,

scientific innovations and practical importance to be presented while maintaining the dissertation, are set out.

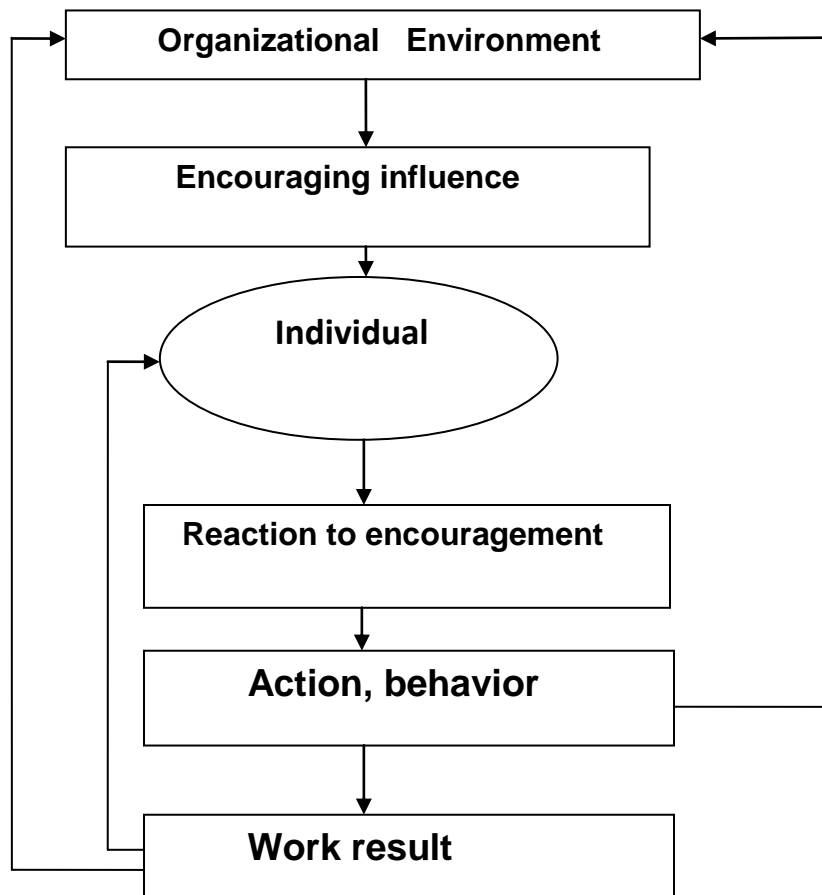
In the first chapter of the dissertation - “Theoretical and Methodological Background of Staff Politics in General Educational System” some aspects of educational system, as well as the concept, variety and effective managing strategies are observed. The author speaks about formation of staff politics, its position, role and importance in educational system. In modern educational system staff politics is based on marketing relations, where one is a teacher and the other is school, which hires a teacher and pays for activity a teacher performs.

Staff politics in educational system in terms of marketing conditions is considered as organizational and economic combination of staff principals, methods, forms, goals and objectives oriented on bettering and developing staff potential. This conception is right, and if it is so, we should admit that Georgian staff politics in educational system is far from desirable, as no legislation exists, except one (Order of the Ministry of Education and Science №576, 2005).

On the modern stage of development marketing economy sets new demands to educational system, where the most important thing is not only formation of staff potential and its effective managing, but also flexible staff politics with basic element of stimulation mechanism. Thus, staff politics, together with other directions, should anticipate formation of mechanism which allows teachers effective managing based on development of general strategies.

The Scheme [1.1.1] illustrates the model a special part is given to forms and methods which influence on a person’s motivation. Here an individual is presented as biological and social being with different kinds of needs, experience, knowledge, skills, morals, values, etc. Reaction on encouragement activities is correspondent reaction of making decision.

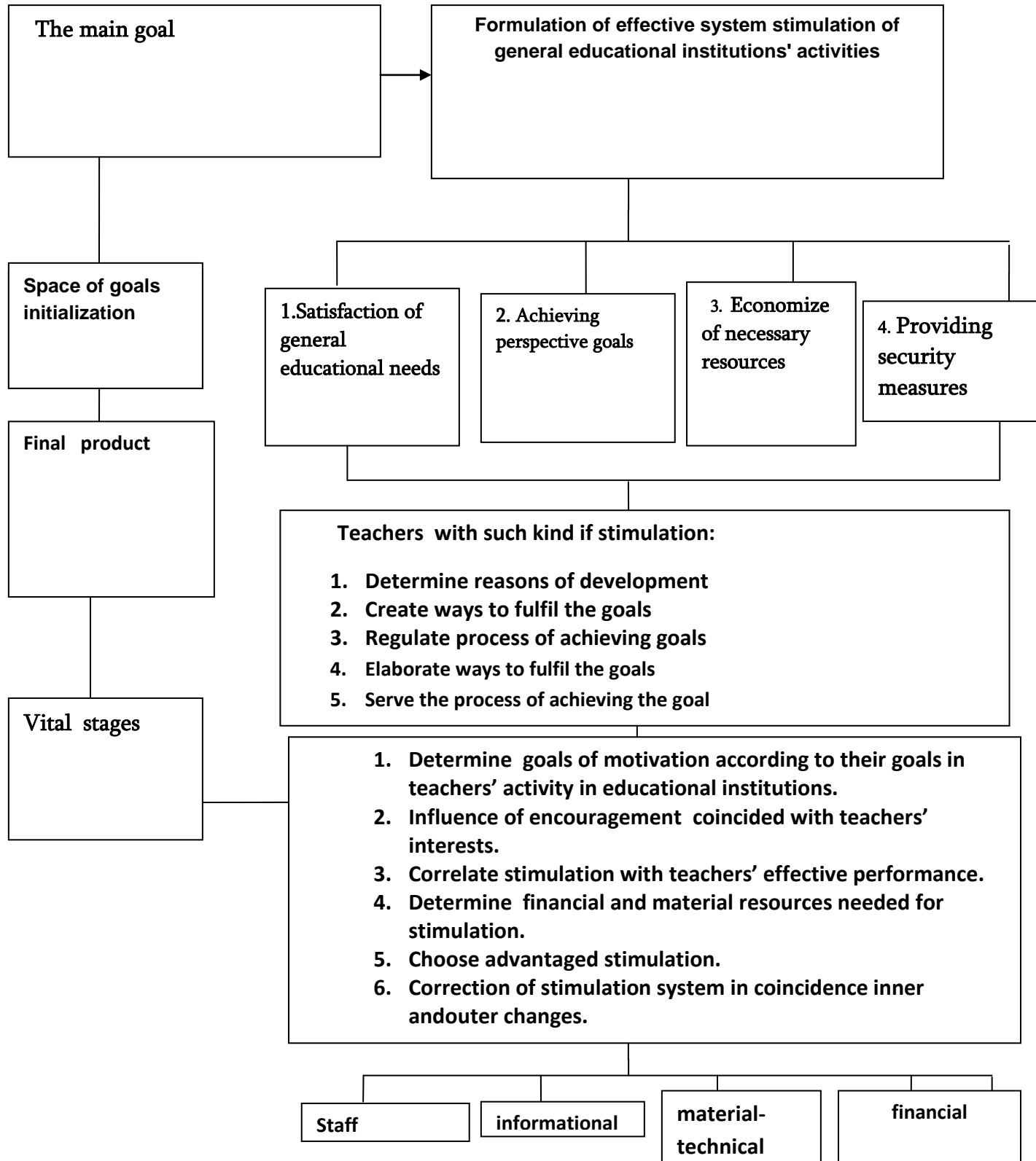
In the present work detailed discussion of several countries’(**British philosophy, American philosophy** and **Japanese philosophy**) of human resources management



Scheme 1.1.1 Model of a person's involvement in educational organization [65,537]

philosophy is given, which is based on school teachers managing, development strategies and realization mechanism. The last one anticipates factors motivation. The object of professional development and career management means consistency of professional retraining and improvement of qualification. The best determination of all above mentioned is motivation, teaching, stimulation, professional development career race. These are strategies which should be implemented within the framework of educational system. The achieved results should meet the demands and requirements of the Ministry of Education and science.

Analysis and generalization of school teachers economic interests showed the connection between purposes and results and satisfaction of material needs. In general educational system economic stimulation means to motivate teachers, which provide their professional encouragement. This system should be closely connected with school



Scheme 1.2.1 shows the structure of effective system of teachers stimulation [adapted 65, 553]

strategic goals. Encouragement should be oriented on long term priorities as strengthening additional financial resources, flexible management, improving qualification and retraining programs.

Orientation on priorities of economic stimulation at the same time means that teachers' income should be depended on teachers activity results.

Scheme 1.1.2 shows effective system problem structure. Individuals are more likely to strive in their work if there is an anticipated reward that they value, such as a bonus or a promotion, than if there is none.

In the first chapter of the dissertation the concept and goal of motivation are defined. Motivation is extremely important aspect in our routine, it exists and influences every time in spite of the fact we admit that or not.

Due to our researches we can conclude that the degree of teachers encouragement is closely connected with "idea". No motivation can exist without idea, on the other hand, idea can't develop without motivation. Modern teacher covers the lesson because she/he is motivated and makes a living, idea is fed by motivation and its implementation depends on the strength and degree of motivation.

In the first chapter theories of conceptual motivation are discussed, which are associated with names of **A. Maslow**, **D. MaC Gregory**, **F. Herzberg**, **C. Alderfer**. We studied three theories and after analyzing them we made the following conclusion: human is a creator by nature. Human is oriented on self development, which can't be reached without hard work (according to **MaC Gregory** so called **Y-theory**). Values existed in society can support this orientation (Japanese culture **U. Ouchi** so called **Z-theory**) or can block that orientation (Western culture, **MaC Gregory** so called **X-theory**).

In the dissertation processual theories are highlight, according to which a person's behavior is conditioned by perception events. Three main theories are reviewed in the work. These are: **V. Vroome Expectancy Theory**, **J. Adams Justice Theory** and **Porter Lowler Complex Model**. If we compare these theories we can understand that

none is absolutely ideal version to implement in the classroom, as every human being is individual and any organization including school should think of individual methods taking into consideration demands and needs, which forwards on result orientation.

The author expounds historical stages of teachers rewarding system, which started in the beginning of the 20-th century. Material encouraging system has been actively used since 1980-s. Investigators of this problem **Mark A. Smile, John S. Smart** and **Ann V. Hart [70,85]** considered that premium can't change any award. Premium as well as bonus should be used so that school fund mustn't be reduced.

In order to encourage teachers different kinds of rewards have been created developed and underdeveloped countries. Merit pay and other incentive policies gained legislative popularity largely especially in the USA because of their seeming simplicity. They were meant to provide external incentives - financial rewards, advancement opportunities, workplace variety - but did not adequately resolve the problem of teacher satisfaction. The forms of financial encouragement are used in Georgia, especially individual or team bonus, premiums, benefits and social programs.

The majority of school managers (97%) consider the financial encouragement more motivated than moral encouragement. It is explained by the economic conditions in the country. According to **F. Herzberg** theory there are two types of encouragement: motivator and hygiene factors.

This theory is called "**Two-factor Theory**". The main idea of the theory is that teachers long term motivation can be caused by "**motivators,**" "**hygiene factors**" are effective only to reduce complains concerning the working environment. They are not very effective for teachers' motivation.

In the second chapter -"Tendencies and Evaluation of Economic Stimulation in Georgian General Educational system" a retrospective analysis of above mentioned system's reforms is given; models of teachers' professional development are evaluated; a present legal base of payment is observed. To sum all above mentioned up, the author concludes that teachers' payment should be depended on the amount of teachers' working activities, quality and not just

According to F. Herzberg Theory factors in each category of general educational system

Motivator	Hygiene Factors
<ul style="list-style-type: none"> • Opportunity of achieving • Respect of colleagues and boss • Interesting work • Responsibility • Promotion • Professional development 	<ul style="list-style-type: none"> • Financial reward • Comfortable environment • Relations with colleagues • Objective supervision • Status within organization • Stability • Equipment • Free time

on the length of service. In the second section the author researches the tendencies of material stimulation in developed and underdeveloped countries; innovation approaches of the issue are established. In the framework of successful educational system teachers get high income. In Finland teachers' annual income is considerably more than in countries of OECD [chart 2.3.3]. In countries where teachers income is a bit more than average, productiveness is low.

Chart 2.3.3

Teachers annual income in USD, 2011 [149,1]

Country	Basic income
Finland	29.029
Germany	47.488
USA	36.858
Spain	35.881
France	24.334
UK	30.289
Switzerland	47.330
OECD (Organization of Economic Cooperation and Development)	28.523
Georgia (author's calculation)	1.781

In Russia teachers income is equal to average monthly salary, in Georgia teachers' income is equal to subsistence wage **[chart 2.3.2]**. In Russia the length of service isn't taken into consideration. In Russian model the number of students matters, in Georgian one it doesn't matter. In Russian Federation each subject has its coefficient as well as marking. This should be included in Georgian model.

Provided reforms allow us to make the following conclusions: the weak point of the reform is that it does not contain the teachers' payment conditions. As far as that is the foundation of successful performance, effective teaching process can't be expected. The reforms exclude the chain of problems from university education to teachers rotation. The most threatening is that payment improvement is absolutely excluded.

Comparative analysis of influenced factors in Russian Federation and Georgia

Criteria of payment		Similiarity / difference	
		(+)	(-)
Georgian model	Russian model	Georgia	Russian Federation
1. Basic salary (195 USD)	1. Basic salary (710 USD)	+	+
2. Teacher's qualification	2. Qualification coefficient	+	+
3. Experience in public school	3. Cost of an hour	+	-
4. Specific job	4. Sub group coefficient (in case of existence)	+	-
5. Number of Pupils	5. Marking coefficient	+	-
	6. Subject coefficient	-	+
	7. Number of pupils	-	+
	8. Number of hours	+	+

The third chapter is: “The Forms and Methods of Financial Stimulation of Teachers Employed in General Educational Institutions”. The chapter deals with the forms and methods which aim to better teachers financial stimulation. The author offers relevant forms of promotion in the terms of school teachers professional development and improvement. The author presents the scheme represented the correlation between teachers' professional

activity with their payment. The scheme is exclusive and is called *professiogram* [chart 3.2.1].

The dissertation suggests innovative model of teachers effective managing in educational institutions. The research showed that Georgian educational system needs fundamental reforms which should include the following:

a) The teachers payment should be determined exactly, it should be equal of the average salary established in the country and shouldn't be less than average salary (approximately from 45% to 60-65%)

b) It is vitally necessary to determine teachers' professional standards which will be looked through and make changes in every three years. Each school should have its own *professiogram* [chart 3.2.1] which will reflect modern demands and needs. All above mentioned will become the criteria additional payment and reward for teachers. The framework should consist of three stages: **First**, encouraging students wishing to become professional teachers during study at universities, financing them and thus the generation replacing problem will be solved. **Second**, full time teachers should be able to satisfy their needs. **The third**, encouraging elderly teachers to retire, which means they should have pension of public figure. This will support healthy rotation of teachers.

The work deals with the current forms of financial stimulation of school teachers, the present system and innovation tendencies of payment are estimated. The offered recommendations could be successfully implemented in practice, which will be beneficial for teachers' financial promotion and , thus, will provide schools with professional teachers.

In conclusion, we create innovative model for teachers' effective management. It needs further logical observation, consultation and coordination with experienced teachers and high quality specialists. It goes without saying that the demand for qualified teachers will increase and that should be implemented in the framework of realities and time. If the problems are solved positively, the healthy competitive atmosphere will be created and teachers will face challenging perspectives.

Model of teachers' professional activity
(professiogram)

Section	Content
Profession	<ul style="list-style-type: none"> ❖ School teacher ❖ Working area
Working performance	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Teaching and upbringing ❖ Creativity ❖ Innovation technologies ❖ Creation of attractive climate ❖ Foreign language ❖ Classroom management ❖ Well planed lesson
Hygiene conditions	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Clean classrooms ❖ Convenient canteen ❖ Work and break ❖ Working hours ❖ Insurance ❖ vacation
Psycho physiological needs	<ul style="list-style-type: none"> ❖ caring attitude ❖ interesting work ❖ the amount of work ❖ interests ❖ equality, teachers can't perform the same job similarly (different psycho physiological and

	intellectual abilities).
Professional skills	<ul style="list-style-type: none"> ❖ learning and innovation skills ❖ informational, media and technological skills ❖ living and career skills ❖ adaptation, communication, imagination skills ❖ teaching interest ❖ leadership ❖ modelling, cooperation skills and readiness for risks
Preparation of professional staff and improvement of qualification	<ul style="list-style-type: none"> ❖ time and opportunities for professional preparation ❖ professional self- development perspective ❖ information about payment system; payment should include improvement of qualification

Professional improvement will be the matter of teachers with in their competence and Ministry’s function will be creation of normative legal background. Schools should for their own system of teachers material reward, which should be ruled by school management.

In the **conclusion** the author makes sufficient recommendations and suggestions oriented on improvement of teachers’ material reward in Georgian educational institutions.

The following works are published by the author about the dissertation topic:

1. Staff politics in General Educational System, Magazine “Akhali Ekonomisti”, published by “Loi”, №1, p.44-49, Tb., 2013, April;
2. Managing of School Staff, Magazine “Inteleqti”, №1 (45), p.31-34, Tb., April, 2013;
3. Staff Politics in Educational System in Developed Countries, Magazine “Gadasakhadebi” published by “Business Inteleqti” April-May, 32, May, p.77-81, Tb., 2013;

4. Communication and Its Importance in Teaching Process, Magazine "Business and Kanonmdebloba", №2, May, p.77-81, Tb., 2013;
5. Mechanism of Economic Stimulation of Staff Politics in General educational System, Magazine "Business and Kanonmdebloba", №4, July, p.28-33, Tb., 2013;
6. Importance of Motivation of Staff Politics in General educational System, Magazine "Business and Kanonmdebloba", №5, September, p.36-38, Tb., 2013;
7. General Educational System - Mechanism of Individuals Fulfilment, Magazine "Business and Kanonmdebloba", №6, October, p.65-69, Tb., 2013;
8. Tendencies Teachers' Economic Stimulation, Akaki Tsereteli Kutaisi State University, International Conference, report/article, Kut., 2013;
9. Motivation and Its Role in Teaching Process, Ivane Javakhishvili Tbilisi State university Paata Gugushvili Institute of Economics, International Conference, report/article, Tb., 2013;
10. Evaluation of Stimulation Tendencies of Staff Politics in Developed Countries, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of Economics , Tb., 2013;
11. Material reward of teachers in Staff Politics in educational System, Magazine "Business and Kanonmdebloba", №1, February, Tb., 2014;
12. Frame-model (professiogram) of determination of teachers' activity quality and consequent payment, Magazine "Business and kanonmdebloba", №2, March, Tb., 2014.