

უნივერსიტეტის მართვის სახელმძღვანელო

თავისუფლების ინსტიტუტი

თბილისი
2006

ავტორები: მალხაზ ნარინდოშვილი
ქეთევან ჩაჩხიანი
ნათია ჯანაშია
დავით ცაგარეიშვილი

რედაქტორები: დალი ცჰიტიშვილი
ლალი ქადაგიძე



გამოცემა მომზადებულია ევროკავშირის ფინანსური მხარდაჭერით. ტექსტში მოყვანილი მოსაზრებები შეიძლება არ გამოხატავდეს ევროკავშირის შეხედულებებს.

© 2006, თავისუფლების ინსტიტუტი

ISBN 99940-885-3-X

სარჩევი

შესავალი	9
თავი I. სტრატეგიული დაგეგმვა	11
ნაწილი 1. სტრატეგიული დაგეგმვის არსი, საჭიროება და ფუნქციები	11
ნაწილი 2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და ეტაპები	14
2.1. სტრატეგიული გეგმის სტრუქტურა	14
2.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ეტაპები	16
2.3. ხედვის, მისიისა და ლირებულებების განსაზღვრა და შემუშავება	16
2.4. სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება	17
2.5. სამოქმედო გეგმის შემუშავება	24
2.6. სამოქმედო გეგმის განხორციელების მონიტორინგი და შეფასება	26
2.7. სტრატეგიული ანალიზის სამუშაო კითხვარი	27
2.8. სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაო კითხვარი	33
თავი II. უნივერსიტეტის საქმიანობის მონიტორინგი და შეფასება	39
ნაწილი 1. მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის მნიშვნელობა და განვითარების ისტორია	39
ნაწილი 2. მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის შემდგომი ეტაპები	41
2.1. ორგანიზაციული მზადყოფნის შემოწმება	42
2.2. ძირითადი ინდიკატორების შერჩევა	43
2.3. არსებული მდგომარეობის შენაწილი შერჩეული ინდიკატორების მიხედვით	43
2.4. მონიტორინგისა და შეფასების დაგეგმვა და განხორციელება	44
2.5. მონიტორინგისა და შეფასების შესახებ ანგარიშის წარდგენა	46
2.6. უკუკავშირი	46
ნაწილი 3. ინფორმაციის მონიტორინგი	47
ნაწილი 4. ლობიკაჟი ჩარჩო	49
ნაწილი 5. მონიტორინგის შემდგომი ეტაპები	50
5.1. ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები	50
5.2. დოკუმენტების შესწავლა	52
5.3. გამოკითხვა	51
5.4. ფოკუს-ჯგუფები	57
5.5. ექსპერტული შეფასება	59
5.6. შერჩევა	60
5.7. მოპოვებული ინფორმაციის ანალიზი	62
თავი III. ადამიანური რესურსების მართვა	64

ნაწილი 1. ადამიანური რესურსების მართვის არსი, მიზნები და ფუნქციები	64
ნაწილი 2. დასაქმების პოლიტიკა და პროცედურები	65
2.1. დასაქმების პოლიტიკის მნიშვნელობა და ძირითადი პრინციპები	65
2.2. ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების განსაზღვრა და ანალიზი	67
2.3. თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი	69
ნაწილი 3. უნივერსიტეტის პერსონალის საბაზისური შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები	70
3.1. შეფასების პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები	70
3.2. უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასების ძირითადი ეტაპები	72
3.3. შეფასების კრიტერიუმები და ინდიკატორები	76
3.4. არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა	78
ნაწილი 4. აკადემიური პერსონალის მოზიდვა და შენარჩუნება	80
4.1 აკადემიური პერსონალის მოზიდვა	80
4.2. აკადემიური პერსონალის შენარჩუნება	83
ნაწილი 5. პროფესიული განვითარება	87
5.1. პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა	87
5.2. აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების პროგრამები	88
5.3 თანამშრომელთა შერჩევის პროცედურები	90

თავი IV. ფინანსური მართვა 98

ნაწილი 1. ფინანსური მართვის არსი, მიზნები და ფუნქციები	98
ნაწილი 2. ბიუჯეტის დაგეგმვა და შედგენა	99
2.1. ბიუჯეტირების პროცესის მნიშვნელობა და ძირითადი პრინციპები	99
2.2. ბიუჯეტის ხასიათი და მნიშვნელობა	100
2.3. ბიუჯეტის შემუშავების პროცესი	101
2.4 მომდევნო წლისათვის მოსალოდნელი საერთო შემოსავლის განსაზღვრა	102
2.5. მომდევნო წლის პრიორიტეტებისა და მიზნების განსაზღვრა	102
2.6. საბიუჯეტო კალენდრის შემუშავება	103
2.7. შემოსავლების პროგნოზირება	105
2.8. ხარჯების პროგნოზირება	108
2.9. ბიუჯეტის პროექტის განხილვა	109
2.10. საჯარო საბიუჯეტო მოსმენა	110
ნაწილი 3. ბიუჯეტის მონიტორინგი	110
3.1. როგორ მზადდება ბიუჯეტის მონიტორინგის ანგარიში?	111
3.2. მონიტორინგის ანგარიშის ანალიზი და შეფასება	112
3.3. დამტკიცებულ ბიუჯეტში ცვლილებებისა და შესწორებების შეტანა	117
ნაწილი 4. შიდა საფინანსო კონტროლი	118
4.1. შიდა საფინანსო კონტროლის არსი და მნიშვნელობა	118
4.2. შიდა კონტროლის პროცედურები	119
4.3. შიდა აუდიტი	122

თავი V. შესყიდვების პოლიტიკა, პრინციპები და ადმინისტრაციული რეგულირება 124

ნაწილი 1. შესყიდვების პოლიტიკის მნიშვნელობა და ძირითადი პრინციპები	124
ნაწილი 2. ტენდერები	126
ნაწილი 3. შესყიდვების პროცესის აღწერა და ძირითადი ეტაპები	128
ნაწილი 4. შესყიდვების ადმინისტრაციული რეგულირება	132

ნანილი 5. მონიტორინგი და შეფასება	133
ნანილი 6. სახელმწიფო შესყიდვების საკანონმდებლო რეგულირება	134
6.1 ფასთა კოტირება	135
6.2 ერთ პირთან მოლაპარაკება	135
6.3 ტენდერის ჩატარების წესები	136
6.4 ორეტაპიანი ტენდერი	138
6.5 სატენდერო წინადადების შერჩევა	139
6.6 სატენდერო წინადადების განხილვისა და შეფასების წესი	139
6.7 ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან აცილების პირობები და წესები	140
6.8 სახელმწიფო შესყიდვებიდან დისკვალიფიკაცია	141
6.9 ხელშეკრულება სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ	142
6.10 სახელმწიფო შესყიდვების ანგარიშგება და მონიტორინგი	144

თავი VI. ეთიკის კოდექსის შემუშავება და ეთიკური სტანდარტების დანერგვა უნივერსიტეტში 146

ნანილი 1. ეთიკის საკითხები უმაღლეს სასწავლებლებში	146
1.1 კორუფცია უმაღლეს სასწავლებლებში	147
1.2 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში არსებული კორუფციის მიზეზები და შედეგები	151
1.3 სტუდენტები და აკადემიური სიყალბე	152
ნანილი 2. რატომ არის ეთიკის საკითხები მნიშვნელოვანი?	153
ნანილი 3. რატომ არის მნიშვნელოვანი ეთიკის კოდექსის შემუშავება და დანერგვა?	156
ნანილი 4. ეთიკის კოდექსის შემუშავება	158
4.1 უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა	158
4.2 შესაბამისი დროისა და რესურსების გამოყოფა	158
4.3 ერთიანი ხედვა	159
4.4 დანტერესებული მხარეების მონაწილეობა	159
4.5 დაიწყეთ ღირებულებებით	161
4.6 უნივერსიტეტის მისია	161
4.7 ეთიკის საკითხების იდენტიფიცირება	163
4.8 ეთიკური პრინციპებისა და ქცევის სტანდარტების შემუშავება	170
4.9 ეთიკის კოდექსის შემუშავება	170
ნანილი 5. ეთიკის კოდექსის დანერგვა	171
5.1 იმპლიმენტაციის სტრატეგიის შემუშავება	171
5.2 პუბლიკაციები	173
5.3 გავრცელება	174
5.4 მომზადება	174
5.5 ეთიკის კოდექსის დაცვა	174
5.6 მონიტორინგი და შეფასება	175
5.7 ცხელი ხაზი	176
5.8 გადასინჯვა	176

თავი VII. სამოქალაქო უფლებები და თავისუფლებები სახელმწიფო უნივერსიტეტში 178

ნანილი 1. თანასწორობის უფლება	178
ნანილი 2. პირადი ცხოვრების ხელშეშობლობის უფლება	180
2.1 პირადი საიდუმლოების შენახვისა და განკარგვის წესი	180
2.2 სამედიცინო შემონება	181
2.3 სტუდენტების აკადემიური შეფასება	182

2.4	საგამოცდო ნაშრომები და დავალებები	183
2.5	ჩხრეკა და ამოღება	183
ნაწილი 3. გამოსატვის თავისუფლება		187
3.1	სტუდენტური პუბლიკაციები	187
3.2	დისკუსიები და დავალებები	188
3.3	ბიბლიოთეკა და ინტერნეტი	188
3.4	სიმბოლური გამოხატვა	189
3.5	გამოსატვის თავისუფლების შეზღუდვის საფუძვლები	190
ნაწილი 4. რელიგიის თავისუფლება		193
4.1	რელიგიური მასალის სწავლება	193
4.2	რელიგიური რიტუალები და ლოცვა	194
4.3	რელიგიური იდეების გავრცელება	195
4.4	რელიგიური სამოსი და სიმბოლოები	195
4.5	რელიგიური მოთხოვნების დაკმაყოფილება	196
ნაწილი 5. ინფორმაციის თავისუფლება		196
5.1	საჯარო ინფორმაციის გაცემის წესი	197
5.2	კოლეგიური ორგანოს სხდომების საჯაროობა	198
5.3	ყოველწლიური ანგარიში	199
ნაწილი 6. შიკრიბისა და გაერთიანების თავისუფლება		200
ნაწილი 7. აკადემიური თავისუფლება		201
7.1	პროფესორ-მასწავლებლების აკადემიური თავისუფლება	201
7.2	სტუდენტის აკადემიური თავისუფლება	205
7.3	მონვეული სპიკერები	205
ნაწილი 8. სამართლიანი მოპყრობის უფლება		206
8.1	გასაჩივრების უფლება	206
8.2	დისციპლინური დევნა	212
გამოყენებული ლიტერატურა		216

შესავალი

უნივერსიტეტი არის საზოგადოებაში ცოდნის გავრცელებისა და გაღრმავების ცენტრი. მისი დანიშნულებაა ქვეყნის მომავალი ლიდერების აღზრდა, საზოგადოების სოციალური, კულტურული და ეკონომიკური კეთილდღეობისათვის ხელის შეწყობა. უკანასკნელ დრომდე სახელმწიფო უნივერსიტეტებში არსებობდა მართვის გაუმჯობესებელი და ცენტრალიზებული სისტემა, რაც იწვევდა კორუფციის გავრცელებასა და სწავლების ხარისხის შემცირებას. უმაღლესი განათლების სისტემაში დღეს მიმდინარე რეფორმა მიზნად ისახავს ამ ვითარების გამოსწორებას და უნივერსიტეტისათვის ჩვეული როლის დაბრუნებას საზოგადოებაში.

ამ სახელმძღვანელოს მიზანია უმაღლესი განათლების რეფორმის მხარდაჭერა და სახელმწიფო უნივერსიტეტებისათვის დახმარების აღმოჩენა მართვის ეფექტური და მონაწილეობითი სისტემების დამკვიდრებაში. სახელმძღვანელოს ფარგლებში განხილული იქნება სტრატეგიული დაგეგმვის, ადამიანური რესურსების მართვის, ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების დაცვის, აგრეთვე უნივერსიტეტის მართვასა და ფინანსური სახსრების განკარგვასთან დაკავშირებული სხვა საკითხები. სახელმძღვანელო ხელს შეუწყობს სახელმწიფო უნივერსიტეტების ხელმძღვანელობას, განსაზღვროს და განახორციელოს უნივერსიტეტის წარმატებისათვის აუცილებელი სტრატეგიები, აგრეთვე უზრუნველყოს აკადემიური პერსონალის, სტუდენტებისა და სხვა დაინტერესებული პირების აქტიური მონაწილეობა უნივერსიტეტის საქმიანობის გაუმჯობესებაში.

თავი I. სტრატეგიული დაგეგმვა

ნაწილი 1. სტრატეგიული დაგეგმვის არსი, საჭიროება და ფუნქციები

სტრატეგიული დაგეგმვა ნებისმიერი ორგანიზაციის, მათ შორის უნივერსიტეტის, ეფექტური ფუნქციონირების განუყოფელი ნაწილია. სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია, განსაზღვროს უნივერსიტეტის ხედვა და მისია, გრძელვადიანი მიზნები და მათი მიღწევის გზები.

სტრატეგიული გეგმა მომავლის ერთგვარი პროგნოზია არსებული რეალური ვითარებისა და პერსპექტივების გათვალისწინებით. სტრატეგიული დაგეგმვა ეფუძნება უნივერსიტეტის განვითარების პროგნოზირებადი მიმართულებებისა და მომავლის ალტერნატიული სცენარების, ასევე უნივერსიტეტის საქმიანობის შეფასების შიდა და გარე მაჩვენებლების ანალიზს. მას უნდა ახასიათებდეს მოქნილობა და მრავალმხრივი ორიენტაცია.

სტრატეგიული დაგეგმვა უწყვეტი პროცესია. მისი არსი მხოლოდ უნივერსიტეტის სრულფასოვანი სტრატეგიული გეგმის შემუშავება არ არის; ის მიმდინარე, უწყვეტი პროცესია, რომელიც წინასწარ განსაზღვრული მიზნების მიღწევას ეცდება. ამასთან, სტრატეგიული დაგეგმვა ხარისხობრივი და იდეებზე ორიენტირებული პროცესია. ის ისეთ ფაქტორებს მოიცავს (მაგალითად, გამოცდილებას, ინტუიციას ან იდეებს), რომლებიც ყოველთვის ციფრებით არ არის გამყარებული და/ან გამოხატული.

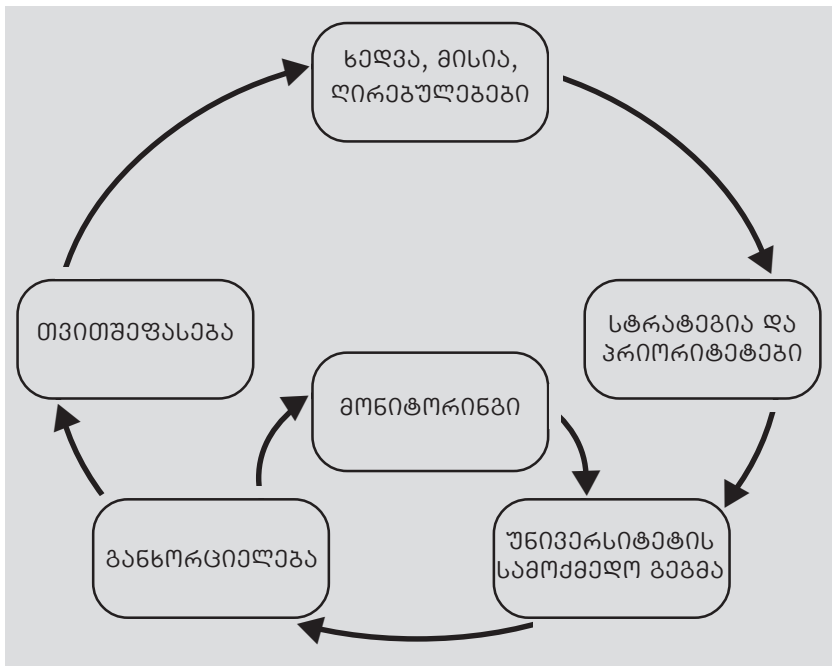
უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმა შემდეგ კითხვებს უნდა პასუხობდეს:

- რა არის უნივერსიტეტის მისია და ხედვა? რატომ არსებობს უნივერსიტეტი და რის მიღწევა სურს მას მოკლევადიან და გრძელვადიან პერიოდში?
- რა მომსახურებას სთავაზობს უნივერსიტეტი საზოგადოებას? რა მომსახურება უნდა შესთავაზოს მომავალში?
- ვინ იღებს სარგებელს უნივერსიტეტის მომსახურებით? როგორ შეიძლება შეიცვალოს სამიზნე ჯგუფების მოთხოვნილებები მომავალში? როგორ უპასუხებს უნივერსიტეტი ამ ცვლილებებს?

- არსებული გარემოსა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით, რომელ კონკრეტულ საკითხზე უნდა მოახდინოს უნივერსიტეტმა საკუთარი ძალისხმევითა და რესურსების კონცენტრირება სამომავლო გეგმების განხორციელებისათვის?
- რა კრიტერიუმების გამოყენებით მოხდება დასახული მიზნების შესრულების მონიტორინგი და შეფასება?
- რა ზომებს მიიღებს უნივერსიტეტი დასახული მიზნებისა და პრიორიტეტების გადასასინჯად, თუ გარემო პირობები შეიცვლება?

ნიმუში 1 ასახავს სტრატეგიული დაგეგმვის წრიულ პროცესს. პროცესი იწყება ხედვის განაცხადით, რომელშიც მოცემულია უნივერსიტეტის დაარსებისა და საქმიანობის ზოგადი მიზანი და დანიშნულება. ხედვის განაცხადის საფუძველზე ყალიბდება უნივერსიტეტის მისია, ანუ უნივერსიტეტის საქმიანობის მიმდინარე მიზნები. მისიის ამსახველი დოკუმენტი შეიცავს ასევე ორგანიზაციულ ღირებულებებს, რომლებიც წარმოადგენს უნივერსიტეტის ფუნქციონირების საფუძველსა და მამოძრავებელ ძალას.

ნიმუში 1 – სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი



ხედვისა და მისიის განაცხადების შემდეგ მუშავდება **უნივერსიტეტის სტრატეგია**, რომელშიც განსაზღვრულია უნივერსიტეტის პრიორიტეტები და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები. უნივერსიტეტის სტრატეგია თავის მხრივ აისახება **უნივერსიტეტის სამოქმედო გეგმაში**, რომელიც მოიცავს უნივერსიტეტის პრიორიტეტების უზრუნველყოფის მიზნით გასატარებელ ღონისძიებებს.

განხორციელების ეტაპზე **მონიტორინგის** საშუალებით მონმდება, რამდენად ეფექტიანად სრულდება სტრატეგიული გეგმა და მიიღწევა თუ არა დაგეგმილი შედეგები. მომდევნო ეტაპზე **თვითშეფასების** გზით განისაზღვრება უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმის ზეგავლენა უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო მომსახურებისა და მართვის ხარისხზე, სტუდენტების აკადემიურ მოსწრებაზე და ა. შ. ამდენად, უნივერსიტეტის თვითშეფასების პროცესი ამოწმებს, რამდენად წარმატებით ახერხებს უნივერსიტეტი თავისი სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების რეალიზებას. თვითშეფასების შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე შესაძლებელია შესწორებები შევიდეს უნივერსიტეტის ხედვის/მისიის ამსახველ დოკუმენტსა და სტრატეგიაში, აგრეთვე მომზადდეს უნივერსიტეტის ახალი სტრატეგიული გეგმა.

ამდენად, სტრატეგიული დაგეგმვა უნივერსიტეტის მართვის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია, ვინაიდან ის:

- ქმნის უნივერსიტეტის პრიორიტეტებისა და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრის საფუძველს;
- საშუალებას აძლევს ყველა დაინტერესებულ პირს, მონაწილეობა მიიღოს და საკუთარი წვლილი შეიტანოს უნივერსიტეტის საქმიანობის გაუმჯობესებაში.

ეფექტური სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისათვის უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ წინასწარ უნდა განსაზღვროს გეგმის შემუშავებაში მონაწილეთა ვინაობა, აგრეთვე მიიღოს გადაწყვეტილება მათ შორის ფუნქციების განაწილებისა და შესასრულებელი სამუშაოს ვადების შესახებ.

არ არსებობს სტრატეგიული გეგმის შემუშავების ერთი უნიკალური მეთოდი. სხვადასხვა უნივერსიტეტები განსხვავებულ მეთოდებს მიმართავენ, თუმცა ყველა დაინტერესებული ჯგუფის ჩართულობაა ის პრინციპი, რომლის დაცვა აუცილებელია ნებისმიერი უნივერსიტეტისთვის. საკუთარი წვლილის განცდა სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაში უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის საზოგადოების ნევრების სათანადო მოტივაციას, აქტიური მონაწილეობა მიიღონ მისი განხორციელების პროცესშიც.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დასაწყისში უნდა შედგეს შეხვედრა უნივერსიტეტის ადმინისტრაციას, აკადემიურ პერსონალს, სტუდენტებსა და სხვა დაინტერესებულ პირებს შორის. შეხვედრაზე უნივერსიტე-

ტის ხელმძღვანელობამ უნდა წარმოადგინოს საკუთარი ხედვა უნივერსიტეტის პრიორიტეტებისა და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების შესახებ. ერთი შეხვედრით შეუძლებელია პოზიციების შეჯერება უნივერსიტეტისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვან საკითხებზე, ამიტომ საჭიროა შემოთავაზებული იდეებისა და ინიციატივების შემდგომი განხილვა და დამუშავება. საწყის ეტაპზე შესაძლებელია სხვა მეთოდის გამოყენებაც: უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიმართულებების შესახებ პირველადი ხედვა შეიძლება შემუშავდეს არა უნივერსიტეტის, არამედ ფაკულტეტების დონეზე.

იმის მიუხედავად, სად შემუშავდება უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიმართულებების პირველადი ვარიანტი – უნივერსიტეტის დონეზე თუ ფაკულტეტის დონეზე, სტრატეგიული დაგეგმვის წარმატებული პროცესის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია სპეციალური სამუშაო ჯგუფის შექმნა, რომელშიც შევლენ როგორც უნივერსიტეტის პროფესორ-მასწავლებლები და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები, ისე სტუდენტები. შესაძლებელია დამოუკიდებელი ექსპერტების მონვევაც სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრასა და სამოქმედო გეგმის შემუშავებაში უნივერსიტეტისთვის კვალიფიციური დახმარების აღმოჩენის მიზნით.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავება რთული და ხანგრძლივი პროცესია. მნიშვნელოვანია, რომ ამ პროცესის მონაწილეთა მოტივაციის გაზრდისა და წარმატებული სამუშაო პროცესის უზრუნველყოფის მიზნით უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ მათ ხელსაყრელი სამუშაო პირობები შეუქმნას. პროცესის მონაწილე უნივერსიტეტის თანამშრომლები შეიძლება დროებით გათავისუფლდნენ ძირითადი ფუნქციების შესრულებისგან, ხოლო დამატებით განეული საქმიანობისათვის მათ შეიძლება ფულადი პრემია ან სხვა სახის ჯილდო მიეცეთ.

ნაწილი 2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და ეტაპები

2.1. სტრატეგიული გეგმის სტრუქტურა

სტრატეგიული გეგმის უნივერსალური სტრუქტურა და ფორმატი არ არსებობს, თუმცა შეიძლება გამოვყოთ ის ძირითადი კომპონენტები, რომლებიც ყველა სერიოზული სტრატეგიული გეგმის ნაწილს უნდა წარმოადგენდეს.

ნიმუში 2 – სტრატეგიული გეგმის სტრუქტურის ნიმუში

ნაწილი	შინაარსი
შესავალი და მისია	უნივერსიტეტის განაცხადი მომავლის ხედვის, მისიის, ძირითადი ღირებულებებისა და ფასეულობების შესახებ.
უნივერსიტეტის შესახებ ინფორმაცია	უნივერსიტეტის მოკლე ისტორია, რომელიც მკითხველს წარმოადგენს შეუქმნის უნივერსიტეტზე მისი დაარსებიდან დღემდე. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს უნივერსიტეტის მიღწევებსა და წარმატებებს.
სამომავლო გეგმები	უნივერსიტეტის მომავალი განვითარების ზოგადი მიმოხილვა. სტუდენტებისა და სხვა დაინტერესებული პირების ინტერესებისა და საჭიროებების აღწერა.
საუნივერსიტეტო გარემოს შეფასება	საუნივერსიტეტო გარემოს შეფასება როგორც ფართო, ისე ადგილობრივ კონტექსტში. SWOT ანალიზი.
სტრატეგიული მიზნები	უნივერსიტეტის განაცხადი სტრატეგიული მიზნების შესახებ. მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ სტრატეგიულ მიზანთან მიმართებაში განისაზღვროს კონკრეტული სტრატეგიული ამოცანები.
რესურსების ანალიზი	სტრატეგიული მიზნების განხორციელებისათვის საჭირო ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსების ანალიზი. პირველი წლის შემოსავლებისა და დანახარჯების პროგნოზი და მომდევნო წლების გათვლები.

სამოქმედო გეგმა

უნივერსიტეტის ერთწლიანი სამოქმედო გეგმა, რომელიც მოიცავს სტრატეგიული მიზნების განხორციელებისათვის აუცილებელ ღონისძიებებს, პასუხისმგებელ პირებსა და მათ ფუნქციებს.

მონიტორინგისა და შეფასების გეგმა

მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმებისა და პროცედურების აღწერა.

2.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ეტაპები

სტრატეგიული დაგეგმვა უნივერსიტეტის საქმიანობის უკლებლივ ყველა სფეროს მოიცავს. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი განსხვავებულია ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში უნივერსიტეტის სპეციფიკის გათვალისწინებით, თუმცა შეიძლება გამოვყოთ რამდენიმე ძირითადი ეტაპი, რომელიც ყველა უნივერსიტეტმა უნდა გაიაროს დაგეგმვის ნარმატიული პროცესის უზრუნველსაყოფად:

- ხედვისა და მისიის განაცხადების შემუშავება;
- სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება;
- სამოქმედო გეგმის შემუშავება;
- სამოქმედო გეგმის განხორციელების მონიტორინგი და შეფასება.

დაგეგმვის ციკლის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია უნივერსიტეტის გამოცდილებაზე და მის მიერ გადასაწყვეტი სტრატეგიული საკითხების რაოდენობაზე. სასურველია, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ორ ან სამ თვეში დასრულდეს, რათა თავიდან იქნეს აცილებული პროცესის ჩაშლის საფრთხე. დაგეგმვის პროცესის შედეგები ფართო საზოგადოებისთვის უნდა გახდეს ცნობილი.

2.3. ხედვის, მისიისა და ღირებულებების განსაზღვრა და შემუშავება

ნებისმიერი ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის პირველი ეტაპი მოიცავს მისი ხედვის, მისიისა და მთავარი ღირებულებების განსაზღვრას.

მომავლის ხედვა არის უნივერსიტეტის მიერ დანახული სასურველი მომავლის სურათი, რომლის მიღწევაც მის საბოლოო მიზანს წარმოადგენს. მომავლის ხედვა ძალზე მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ის ქმნის უნივერსიტეტის განვითარების კონტექსტს და წარმოადგენს მისი ყოველი შემდგომი ნაბიჯის საფუძველს. ამბიციური, მაგრამ ამავე დროს განხორციელებადი და საზოგადოებისათვის მისაღები უნივერსიტეტის მომავლის ხედვა უზრუნველყოფს ყველა დაინტერესებული პირის მოტივაციას, საკუთარი ნვლილი შეიტანოს უნივერსიტეტის განვითარებაში.

უნივერსიტეტის მისია განსაზღვრავს უნივერსიტეტის მიზნებსა და ღირებულებებს. უნივერსიტეტის მისია უნდა შეიცავდეს შემდეგ ძირითად ელემენტებს:

- **ისტორია** – უნივერსიტეტის ისტორიული დანიშნულება;
- **განსაკუთრებული მახასიათებლები** – რით განსხვავდება უნივერსიტეტი სხვა უნივერსიტეტებისგან? რა უპირატესობები აქვს მას სხვა უმაღლეს სასწავლებლებთან შედარებით?
- **სამიზნე ჯგუფი** – ვის ემსახურება უნივერსიტეტი?
- **მთავარი ღირებულებები** – ღირებულებები, რომლებიც საფუძველად უდევს უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობას;
- **მიზნები და სამუშაო მიდგომა** – უნივერსიტეტის ძირითადი მიზნები და მათი განხორციელების მექანიზმები.

უნივერსიტეტის მისია და მომავლის ხედვა:

- განსაზღვრავს უნივერსიტეტის მიზნებს;
- იძლევა სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველს;
- იძლევა უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის შეფასებისა და მონიტორინგის საშუალებას;
- წარმოადგენს სხვა ორგანიზაციებთან და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობის საფუძველს.

2.4. სტრატეგიული გადანყვეტილების მიღება

უნივერსიტეტის მდგომარეობის სტრატეგიული ანალიზი

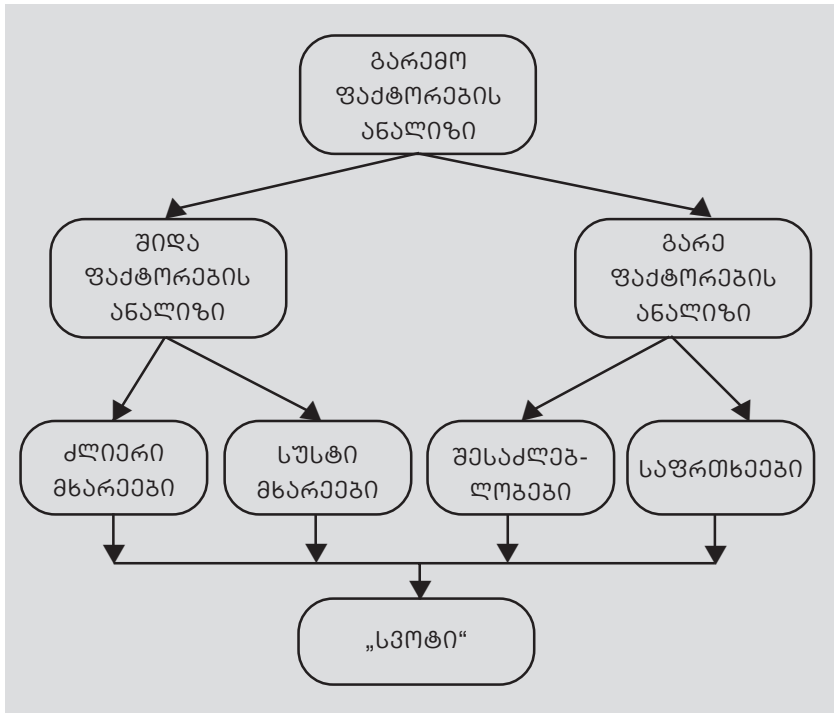
სტრატეგიული ანალიზი მოიცავს შიდა და გარე ფაქტორების, აგრეთვე შედარებით (ანუ კონკურენტების საქმიანობის) ანალიზს.

შიდა ფაქტორების ანალიზი გულისხმობს უნივერსიტეტის შიდა ორგანიზაციული ფაქტორების ანალიზს, ხოლო **გარე ფაქტორები** მოიცავს ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, პოლიტიკური, იურიდიული და საერთაშორისო ფაქტორების ანალიზს.

შიდა ფაქტორების კლასიფიკაცია შეიძლება მოხდეს ორ კატეგორიად – ძლიერ და სუსტ მხარეებად, ხოლო გარე ფაქტორების – შესაძლებლობებად და საფრთხედ. ამ სახის ანალიზს „სვოტ“ (SWOT) ანალიზი ეწოდება.

„სვოტ“ ანალიზი უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს უნივერსიტეტის სტრატეგიის შემუშავებაში, ვინაიდან საშუალებას აძლევს უნივერსიტეტს, შეაფასოს საკუთარი შესაძლებლობები და რესურსები, აგრეთვე განსაზღვროს მათი ეფექტური გამოყენების გზები. ნიმუში 3 ასახავს გარემო ფაქტორების ანალიზს „სვოტ“ სქემის მიხედვით.

ნიმუში 3 – „სვოტ“ ანალიზის სქემა



„სვოტ“ ანალიზის პროცესში შემდეგ კითხვებს უნდა გაეცეს პასუხი:

ძლიერი მხარეები

- რა უპირატესობები გააჩნია უნივერსიტეტს?
- რომელი მიმართულებით საქმიანობს უნივერსიტეტი წარმატებულად?
- რა ხელმისაწვდომი ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსები გააჩნია უნივერსიტეტს?

შესაძლებლობები

- რა მიმართულებებით გააჩნია უნივერსიტეტს კარგი შესაძლებლობები?
- რა სახის საინტერესო ცვლილებებს/ მიმართულებებს განიხილავს უნივერსიტეტი?

სუსტი მხარეები

- რის გამოსწორებას/ გაუმჯობესებას საჭიროებს უნივერსიტეტი?
- რომელი მიმართულებით საქმიანობს უნივერსიტეტი წარუმატებლად?

საფრთხე

- რა დაბრკოლებები ხვდება უნივერსიტეტს?
- იცვლება თუ არა უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო მომსახურებასთან დაკავშირებული მოთხოვნები?

„სვოტ“ ანალიზის დროს უნივერსიტეტმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს მისი მომხმარებლების, ანუ სტუდენტების, საჭიროებებისა და მოთხოვნების შესწავლას. ამ ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია სტუდენტების გამოკითხვითა და მათთან შეხვედრებით. სტუდენტების შეხედულებების შესწავლის დროს პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ ძირითად კითხვებს:

- რა არის მათი საჭიროებები და რას ელიან უნივერსიტეტის მიერ განეული მომსახურებიდან?
- რა არის უნივერსიტეტის საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- რა გზებით არის შესაძლებელი უნივერსიტეტის საქმიანობის გაუმჯობესება?

უნივერსიტეტის ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული დაგეგმვისათვის ხშირად გამოიყენება **შედარებითი, ანუ კონკურენტების საქმიანობის, ანალიზი**, რომელიც წარმოადგენს უნივერსიტეტის საქმიანობის შედარებას სხვა უმაღლეს სასწავლებლებთან. შედარებითი ანალიზის განხორციელებისათვის უნივერსი-

ტეტის ხელმძღვანელობა უნდა შეეცადოს ქვეყანაში არსებული მსგავსი პროფილის მქონე უნივერსიტეტების საქმიანობის სპეციფიკის, წარმატებული და წარუმატებელი მიმართულებების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას. ამ მიზნით უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა უნდა შეეცადოს მჭიდრო თანამშრომლობის დაწყებას ამ უნივერსიტეტების ხელმძღვანელობასთან, პროფესორ-მასწავლებლებთან და სტუდენტებთან. შედარებითი ანალიზი უნივერსიტეტს დაეხმარება ისეთი პრიორიტეტებისა და საქმიანობის იმ ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრაში, რომლებიც მას კონკურენტებისაგან გამოარჩევს და მიმზიდველს გახდის მომხმარებლისთვის.

„სვოტ“ და შედარებითი ანალიზის საფუძველზე უნივერსიტეტის მიერ თავისი სტრატეგიის მომზადებისას შესაძლებელია შემდეგი სქემით სარგებლობა:

	ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
შესაძლებლობები	1. ძლიერი მხარეებისა და შესაძლებლობების სტრატეგია.	2. სუსტი მხარეებისა და შესაძლებლობების სტრატეგია.
საფრთხეები	3. ძლიერი მხარეებისა და საფრთხეების სტრატეგია.	4. სუსტი მხარეებისა და საფრთხეების სტრატეგია.

1. გამოიყენეთ შესაძლებლობები, რომლებიც შეესაბამება უნივერსიტეტის საქმიანობის ძლიერ მხარეებს.
2. გამოასწორეთ სუსტი მხარეები არსებული შესაძლებლობების გამოყენების გზით.
3. ნათელი გახადეთ, თუ როგორ შეიძლება გამოიყენოს უნივერსიტეტმა თავისი ძლიერი მხარეები გარე საფრთხეების თავიდან ასაცილებლად.
4. შეიმუშავეთ თავდაცვის გეგმა, რომელიც დაეხმარება უნივერსიტეტს, თავიდან აიცილოს გარე საფრთხეები უნივერსიტეტის საქმიანობის სუსტ მხარეებთან მიმართებაში.

უნივერსიტეტის სტრატეგიული ანალიზი უნდა განხორციელდეს ყოველწლიურად, სამოქმედო გეგმის გადასინჯვის პარალელურად. შესწავლილ უნდა იქნეს უნივერსიტეტში არსებული მდგომარეობა, აგრეთვე მისი გამომწვევი მიზეზები. უნდა შეფასდეს უნივერსიტეტში არსებულ მდგომარეობასა და სასურველ ვითარებას შორის წყვეტა, რის შემდეგაც უნდა შეიმუშავდეს კონკრეტული სტრატეგიული ამოცანები და გამოიყოს შესაბამისი რესურსები აღნიშნული წყვეტის აღმოფხვრის მიზნით.

დამატებითი მასალა №1 – მოცემული ცხრილი დაგეხმარებათ თქვენი უნივერსიტეტის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენაში, აგრეთვე საშუ-

ალებას მოგცემთ, განსაზღვროთ არსებული ან მოსალოდნელი შესაძლებლობები და საფრთხეები.

SWOT ანალიზის შედეგების ნიმუში

ძლიერი მხარეები:

- მზარდი წარმატება და აღიარება;
- სტრუქტურა მზარდი რაოდენობა;
- წარმატებული სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობა;
- აკადემიური დისციპლინების მრავალფეროვნება;
- ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა;
- ძლიერი სტრუქტურული თვითმმართველობა;
- ხელსაყრელი საკომუნიკაციო სისტემა.

სუსტი მხარეები:

- კოორდინირებული მუშაობის ფიზიკური და კულტურული ბარიერები;
- მართვის არაგამჭვირვალე სისტემა;
- ფინანსური რესურსების სიმცირე.

შესაძლებლობები:

- ინტერდისციპლინური კვლევები უნივერსიტეტის ტექნიკური აღჭურვილობისა და გამოცდილების გამოყენებით;
- რეგიონის მზარდი ინტერნაციონალიზაცია;
- დისტანციურ სწავლებაზე მზარდი მოთხოვნა;
- ადგილობრივ კვლევით ინსტიტუტებთან თანამშრომლობა.

საფრთხეები:

- სახელმწიფო დაფინანსების შემცირება;
- სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაზე მოთხოვნის შემცირება.

სტრატეგიული მიზნების შემუშავება

სტრატეგიული მიზნები არის უნივერსიტეტის განაცხადი იმის შესახებ, თუ რის მიღწევა სურს მას მომავალი რამდენიმე წლის განმავლობაში. სტრატეგიული მიზნების შემუშავებამდე უნივერსიტეტმა თავისი საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულებები უნდა შეარჩიოს. არჩევანი შეიძლება ეხებოდეს შემდეგ საკითხებს:

მასშტაბი	გვსურს, რომ გავფართოვდეთ, შევმცირდეთ თუ უცვლელი დავრჩეთ?
საქმიანობა	საქმიანობის რომელ მიმართულებას უნდა დავეთმოთ უფრო მეტი ან ნაკლები ყურადღება? რა სახის ახალი საქმიანობა უნდა დავინწყოთ?
საქმიანობის გეოგრაფიული არეალი	იგივე თუ განსხვავებული?
სამიზნე ჯგუფი	იგივე თუ განსხვავებული?
პარტნიორები	მეტი, ნაკლები, სხვა?
სპეციალიზაცია/ განზოგადება	რამდენად სპეციალიზებული ან განზოგადებული უნდა გახდეს მიდგომა?

სტრატეგიული მიმართულებების განსაზღვრაში უნივერსიტეტს დახმარებას გაუწევს შემდეგი კრიტერიუმების გამოყენება:

- უნივერსიტეტის ხედვასთან, მისიასთან და ღირებულებებთან შესაბამისობა;
- უნივერსიტეტის წარსულ საქმიანობასთან და მიღწევებთან თავსებადობა;
- უნივერსიტეტის მომხმარებელთა არსებულ მოთხოვნილებებთან შესაბამისობა;
- აუცილებელი ფინანსური, მატერიალური ან ადამიანური რესურსების ხელმისაწვდომობა;
- ორგანიზაციული გამოცდილებისა და თანამშრომელთა პროფესიული კვალიფიკაციის შესაბამისობა;
- ადეკვატური სამართლებრივი გარემო;
- რისკის ალბათობა.

სტრატეგიული მიმართულებების განსაზღვრის შემდეგ უნივერსიტეტს შეუძლია დაინყოს მუშაობა სტრატეგიული მიზნების შემუშავებაზე. სტრატეგიული მიზნები უნდა იყოს რეალური და განხორციელებადი, შედეგზე ორიენტირებული და დროში განსაზღვრული, აგრეთვე ექვემდებარებოდეს მონიტორინგსა და შეფასებას. გარდა ამისა, თითოეულ სტრატეგიულ მიზანთან მიმართებაში უნდა შემუშავდეს სპეციფიკური ამოცანები. ამოცანების განსაზღვრა ხელს უწყობს სტრატეგიული მიზნების დაზუსტებასა და მათი განხორციელებისათვის აუცილებელი ქმედებების იდენტიფიცი-

რებას. ქვემოთ მოცემულია სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების ნიმუში.

სტრატეგიული მიზანი 1:

უნივერსიტეტი შესთავაზებს სტუდენტებს მაღალი ხარისხის საგანმანათლებლო მომსახურებას.

1. უნივერსიტეტი სტუდენტებს შეუქმნის წარმატების მიღწევისათვის საჭირო ყველა პირობას როგორც უნივერსიტეტში სწავლის პერიოდში, ისე უნივერსიტეტის დამთავრების შემდეგ.
2. უნივერსიტეტი ხელს შეუწყობს სტუდენტებს, პროფესორ-მასწავლებლებსა და კურსდამთავრებულებს, წარმატებით მოახდინონ ადაპტაცია ცვალებად საგანმანათლებლო გარემოში.
3. უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს თავისი სამეცნიერო-კვლევითი გამოცდილების გამოყენებას სწავლის პროცესში.
4. უნივერსიტეტი საკუთარ ინტელექტუალურ მიღწევებს ხელმისაწვდომს გახდის არა მარტო თავისი სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების, არამედ ფართო საზოგადოებისთვისაც.

სტრატეგიული მიზანი 2:

უნივერსიტეტი შექმნის საერთაშორისო დონეზე აღიარებულ სამეცნიერო-კვლევით ცენტრს.

1. უნივერსიტეტი მოიზიდავს და შეინარჩუნებს მაღალკვალიფიციურ აკადემიურ პერსონალს სხვადასხვა სამოტივაციო პროგრამების მეშვეობით.
2. უნივერსიტეტი შექმნის სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობისათვის აუცილებელ ინფრასტრუქტურას.
3. უნივერსიტეტი აქტიურად ითანამშრომლებს წარმატებულ სამეცნიერო-კვლევით დაწესებულებებთან ერთობლივი პროექტების შემუშავებისა და განხორციელების გზით.
4. უნივერსიტეტი ხელს შეუწყობს აკადემიური პერსონალის პროფესიულ განვითარებას.

2.5. სამოქმედო გეგმის შემუშავება

მისიის, ხედვის, სტრატეგიული ანალიზის, სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრის შემდეგ უნივერსიტეტმა ერთნაირი სამოქმედო გეგმა უნდა შეიმუშაოს. მასში მოცემული უნდა იყოს სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების რეალიზებისათვის აუცილებელი ქმედებები, ამ ქმედებების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირები, სამოქმედო განრიგი, აგრეთვე ანგარიშგების ფორმები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ უნივერსიტეტმა უზრუნველყოს სამოქმედო და ფინანსური გეგმების შესაბამისობა. სამოქმედო გეგმა დეტალურად უნდა აღწერდეს მისი განხორციელებისათვის საჭირო რესურსებსა და ხარჯებს (თითოეული ქმედების მიხედვით). იმისათვის, რომ მაქსიმალურად ეფექტურად მართოს თავისი რესურსები, ერთნაირი დეტალური გეგმის გარდა, სასურველია, უნივერსიტეტს ჰქონდეს სტრატეგიული მიზნების შესაბამისი სამწლიანი ფინანსური გეგმის მონახაზი. ეს უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის თანმიმდევრულ საქმიანობას სტრატეგიული მიზნების განხორციელების პროცესში.

სამოქმედო გეგმა უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

1. სტრატეგიული მიზნების შესრულებისათვის აუცილებელი ღონისძიებები და მათი განხორციელების თანმიმდევრობა;
2. სამოქმედო გეგმის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირები, მათი ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები;
3. უნივერსიტეტის თითოეული სტრატეგიული მიმართულების რეალიზებისათვის აუცილებელი ადამიანური, მატერიალური და ფინანსური რესურსები;
4. სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული ღონისძიებების განხორციელების ვადები;
5. სამოქმედო გეგმის მონიტორინგისა და შეფასების წესი, სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელების ინდიკატორები.

სტრატეგიული გეგმის სამოქმედო ნაწილის ქმედითი ხასიათის უზრუნველყოფის მიზნით აუცილებელია შესასრულებელი სამუშაოებისა და ღონისძიებების დეტალურად განსაზღვრა თითოეული სტრატეგიული მიზნის ამოცანების მიხედვით. მაგალითად:

სტრატეგიული მიზანი 1:

უნივერსიტეტი შესთავაზებს სტუდენტებს მაღალი ხარისხის საგანმანათლებლო მომსახურებას.

1. უნივერსიტეტი სტუდენტებს შეუქმნის წარმატების მიღწევისათვის საჭირო ყველა პირობას როგორც უნივერსიტეტში სწავლის პერიოდში, ისე მისი დამთავრების შემდეგ.
 - უნივერსიტეტი ჩაატარებს კვლევას, რომლის მიზანიც იქნება სტუდენტების მიერ ამ უნივერსიტეტის სასარგებლოდ არჩევანის გაკეთების ან მისი დატოვების მიზეზების შესწავლა. უნივერსიტეტი დაუყოვნებლივ მიიღებს ზომებს კვლევის შედეგად გამოვლენილი პრობლემების გადაჭრისათვის.
 - უნივერსიტეტი შეიმუშავებს სხვადასხვა უმაღლესი სასწავლებლებიდან სტუდენტების ტრანსფერის სისტემას.
 - უნივერსიტეტი გააფართოებს სტუდენტების საკონსულტაციო ცენტრების მუშაობას და შესთავაზებს სტუდენტებს დამატებით მომსახურებებს.
 - უნივერსიტეტი გააუმჯობესებს სწავლების ხარისხს მენტორობისა და ტრენინგ-პროგრამების საშუალებით.
 - უნივერსიტეტი გადასინჯავს და გააუმჯობესებს სასწავლო პროგრამებს და ცვლილებებს შეიტანს სალექციო განრიგში სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების ინტერესებიდან გამომდინარე.
2. უნივერსიტეტი ხელს შეუწყობს სტუდენტებს, პროფესორ-მასწავლებლებსა და კურსდამთავრებულებს, წარმატებით მოახდინონ ადაპტაცია ცვალებად საგანმანათლებლო გარემოში.
 - უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს სტუდენტების მიერ თანამედროვე ტექნოლოგიების ათვისებასა და ხელმისაწვდომობას.
 - უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს პროფესორ-მასწავლებლებს პროფესიული განვითარებისა და გადამზადების პროგრამებით.
3. უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს თავისი სამეცნიერო-კვლევითი გამოცდილების გამოყენებას სწავლის პროცესში.
 - უნივერსიტეტი შეიმუშავებს სტუდენტების სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაში ჩართვის სხვადასხვა პროგრამებს.
 - უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს თავისი სამეცნიერო-კვლევითი მიღწევების დანერგვას სწავლის პროცესში.

4. უნივერსიტეტი საკუთარ ინტელექტუალურ მიღწევებს ხელმისაწვდომს გახდის არა მარტო სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების, არამედ ფართო საზოგადოებისთვისაც.

- უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს უმაღლესი განათლების შესაძლებლობას მთელი სიცოცხლის განმავლობაში, მათ შორის დისტანციური სწავლების ფორმით.
- ადგილობრივი საზოგადოების მოთხოვნილებების შესაბამისად უნივერსიტეტი განახორციელებს სხვადასხვა სახის საინფორმაციო მომსახურებას შემდეგ სფეროებში: ჯანდაცვა, ბიზნესი, ხელოვნება და ა. შ.

2.6. სამოქმედო გეგმის განხორციელების მონიტორინგი და შეფასება

სამოქმედო გეგმის შემდეგ უნივერსიტეტმა უნდა შეიმუშაოს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა, რომელიც დაფუძნებული იქნება მკაფიოდ განსაზღვრულ მაჩვენებლებზე (ინდიკატორებზე). ინდიკატორები შეიძლება იყოს როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისებრივი. მათი მეშვეობით მონიტორინგის მიერ დაგეგმილი მიზნების მიღწევის ხარისხი. მაგალითად:

სტრატეგიული მიზანი 1:

უნივერსიტეტი შესთავაზებს სტუდენტებს მაღალი ხარისხის განათლებას.

შეფასების ინდიკატორები:

- უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულთა ცოდნის ხარისხი საუნივერსიტეტო შეფასებებისა და უნივერსიტეტის ფარგლებს გარეთ მიღწეული წარმატებების მიხედვით.
- უნივერსიტეტის პროფესორ-მასწავლებლების კვალიფიკაციის ხარისხი დამოუკიდებელი შეფასებების, სამეცნიერო-კვლევითი გრანტების რაოდენობისა და სტუდენტთა შეფასებების მიხედვით.
- უნივერსიტეტის სასწავლო პროგრამების ხარისხი დამოუკიდებელი შეფასებებისა და უნივერსიტეტის რეიტინგის მიხედვით.
- უნივერსიტეტში ჩარიცხული სტუდენტების რაოდენობის სტატისტიკური მაჩვენებლები.
- უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულთა დასაქმებისა და შემდგომი განათლების სტატისტიკური მაჩვენებლები.

თუ უნივერსიტეტის საქმიანობის მონიტორინგისა და შეფასების შედეგად გაირკვა, რომ დაგეგმილი ღონისძიებების გავლენა არაადამაკმაყოფილებელია, სტრატეგიული გეგმა უნდა შესწორდეს. გეგმის ცვლილებაზე მსჯელობისას უნივერსიტეტმა შემდეგ კითხვებს უნდა გასცეს პასუხი:

- რა არის ცვლილების მიზეზი?
- რა არის არაადამაკმაყოფილებელი შედეგების გამომწვევი მიზეზები?
- რა დასკვნების გაკეთება შესაძლებელი ამ ეტაპზე, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს სტრატეგიული დაგეგმვის მომდევნო პროცესის ეფექტურობა?

2.7. სტრატეგიული ანალიზის სამუშაო კითხვარი

01.0 მისია	დიახ	მიჭირს შეფასება	არა
01.1 აქვს თუ არა უნივერსიტეტს ნათლად ჩამოყალიბებული მისია?			
01.2 გასაგებია თუ არა უნივერსიტეტის მისია მისი წევრებისა და სამიზნე ჯგუფებისთვის?			
01.3 მხარს უჭერენ თუ არა უნივერსიტეტის მისიას დაინტერესებული პირები?			
01.4 დაკავშირებულია თუ არა უნივერსიტეტის მისია მისი საქმიანობის გრძელვადიან მიზნებთან?			
01.5 არსებობს თუ არა უნივერსიტეტის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული წესდება?			
02.0 შედეგები			
02.1 სთავაზობს თუ არა უნივერსიტეტი სტუდენტებს მათთვის სასურველ მომსახურებას?			

	დიახ	მიჭირს შეფასება	არა
02.2			
02.3			
02.4			
02.5			
02.6			
03.0 რესურსები			
03.1			
03.2			
03.3			
03.4			
03.5			

	დიახ	მიჭირს შეფასება	არა
04.0 საგარეო ურთიერთობები			
04.1 გაკმაყოფილებთ თუ არა უნივერსიტეტის ურთიერთობა დამფინანსებლებთან /დონორებთან/ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან/ ადგილობრივ ხელისუფლებასთან?			
04.2 აქვს თუ არა უნივერსიტეტს საქმიანი ურთიერთობები სხვა უმაღლეს სასწავლებლებთან?			
04.3 გაქვთ თუ არა ინფორმაცია თქვენს უშუალო კონკურენტებზე?			
04.4 აქვს თუ არა უნივერსიტეტს კარგი რეპუტაცია?			
05.0 გარე ფაქტორები			
05.1 ხელს უწყობს თუ არა უნივერსიტეტის საქმიანობას ქვეყნის/რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა?			
05.2 ხელს უწყობს თუ არა უნივერსიტეტის საქმიანობას ქვეყანაში/რეგიონში არსებული სამართლებრივი გარემო?			
05.3 ხელს უწყობს თუ არა უნივერსიტეტის საქმიანობას საზოგადოებაში დამკვიდრებული კულტურული ღირებულებები?			
06.0 სტრატეგია			
06.1 შეესაბამება თუ არა უნივერსიტეტის სტრატეგია მის მისიას?			
06.2 არის თუ არა უნივერსიტეტის სტრატეგია მკაფიო და განხორციელებადი?			

	დიახ	მიჭირს შეფასება	არა
06.3			
06.4			
07.0 სტრუქტურა			
07.1			
07.2			
07.3			
07.4			
08.0 მართვის სისტემები და პროცედურები			
08.1			
08.2			

	დაახ	მიჭირს შეფასება	არა
08.3	სრულდება თუ არა უნივერსიტეტის შინაგანაწესი?		
08.4	არსებობს თუ არა სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემა?		
08.5	ხორციელდება თუ არა უნივერსიტეტის საქმიანობის მონიტორინგი და შეფასება?		
08.6	არსებობს თუ არა უნივერსიტეტის საქმიანობის შედეგების შეფასების ინდიკატორები?		
08.7	არსებობს თუ არა უნივერსიტეტში ხარისხის კონტროლისა და ანგარიშგების ეფექტური სისტემა?		
09.0	უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსები		
09.1	დამაკმაყოფილებელია თუ არა უნივერსიტეტის თანამშრომელთა საქმიანობა არსებული პირობების გათვალისწინებით?		
09.2	დამაკმაყოფილებელია თუ არა უნივერსიტეტის თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურება?		
09.3	ხორციელდება თუ არა უნივერსიტეტის თანამშრომელთა მუშაობის პერიოდული შეფასება?		
09.4	დამოკიდებულია თუ არა უნივერსიტეტის თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე?		
09.5	არსებობს თუ არა უნივერსიტეტის თანამშრომელთა სამსახურში მიღების სამართლიანი სისტემა?		

	დიახ	მიჭირს შეფასება	არა
09.6 ახერხებს თუ არა უნივერსიტეტი კვალიფიციური კადრების მოზიდვას?			
09.7 ახერხებს თუ არა უნივერსიტეტი კვალიფიციური კადრების შენარჩუნებას?			
09.8 ადეკვატურია თუ არა უნივერსიტეტის თანამშრომელთა სამუშაო დატვირთვა?			
09.9 ხორციელდება თუ არა უნივერსიტეტის თანამშრომლების პროფესიული განვითარებისა და გადამზადების პროგრამები?			
10.0 მართვა			
10.1 უთმობს თუ არა უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა სათანადო ყურადღებას როგორც შიდასაუნივერსიტეტო საკითხებს, ისე საგარეო ურთიერთობებს?			
10.2 არიან თუ არა უნივერსიტეტის თანამშრომლები საკმარისად ჩართულნი გადანყვეტილებების მიღების პროცესში?			
10.3 არიან თუ არა უნივერსიტეტის თანამშრომლები ადეკვატურად ინფორმირებულნი მიღებული გადანყვეტილებების შესახებ?			
11.0 კულტურა			
11.1 გრძნობენ თუ არა უნივერსიტეტის თანამშრომლები თავს ანგარიშვალდებულად?			
11.2 არსებობს თუ არა უნივერსიტეტში თანამშრომელთა „პრივილეგირებული“ ჯგუფები?			
11.3 არსებობს თუ არა უნივერსიტეტში აზრის გამოხატვისა და იდეების ურთიერთგაცვლის პრაქტიკა?			

2.8. სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაო კითხვარი

I. ზოგადი ნაწილი

1. ვინ უნდა იყოს ჩართული სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესში?
2. ვინ უხელმძღვანელებს სამუშაო შეხვედრებს სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესში?
3. როდის და რა მეთოდებით უნდა იქნეს უზრუნველყოფილი დაინტერესებული პირების ჩართულობა სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესში?
4. სად და რა სიხშირით ჩატარდება სამუშაო შეხვედრები?
5. არსებობს თუ არა სტრატეგიული გეგმის შემუშავების განრიგი?
6. რა სახის ინფორმაციის მოძიება უნდა მოხდეს სამუშაო ჯგუფის შეხვედრების დაწყებამდე?
7. რა მასშტაბით იქმნება სტრატეგიული გეგმა (უნივერსიტეტის, ფაკულტეტების ან სხვა სტრუქტურული ერთეულების დონეზე და ა. შ.)?
8. რა ვადით ხდება სტრატეგიული გეგმის შემუშავება?
9. რა პროცედურების გამოყენებით მოხდება სტრატეგიული გეგმის სამუშაო ვარიანტის გაცნობა უნივერსიტეტის საზოგადოებისათვის?
10. ვინ გაუწევს მონიტორინგს სამუშაო ჯგუფის მუშაობას და რა მეთოდებით?

II. უნივერსიტეტის ხედვის/მისიის შემუშავება

1. როგორ წარმოგიდგენიათ თქვენი უნივერსიტეტის იდეალური მდგომარეობა?
2. ვინ არის უნივერსიტეტის მთავარი მომხმარებელი?
3. აღწერეთ უნივერსიტეტის შიდა კულტურა.
4. რა მიზნებს ემსახურება თქვენი უნივერსიტეტი?

III. სტრატეგიული ანალიზი

გარე ფაქტორების ანალიზი – გამოიყენეთ SWOT ანალიზი თითოეულ გარე ფაქტორთან მიმართებაში.

● **მთავრობა**

შესაძლებლობები

1. 2. 3.

საფრთხეები

1. 2. 3.

● **სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა**

შესაძლებლობები

1. 2. 3.

საფრთხეები

1. 2. 3.

● **ტექნოლოგიები**

შესაძლებლობები

1. 2. 3.

საფრთხეები

1. 2. 3.

● **სტუდენტები**

შესაძლებლობები

1. 2. 3.

საფრთხეები

1. 2. 3.

● **დაფინანსების საკითხები**

შესაძლებლობები

1. 2. 3.

საფრთხეები

1. 2. 3.

შეაფასეთ გარე ფაქტორები:

1. შეაფასეთ თუ არა თქვენი უნივერსიტეტისთვის რელევანტური გარე (ლოკალური და საერთაშორისო) ფაქტორები?

2. ანალიზის დროს გაითვალისწინეთ თუ არა თქვენს კონკურენტ უნივერსიტეტებში არსებული მდგომარეობა?
3. რა ნიშან-თვისებებით გამოირჩევა თქვენი უნივერსიტეტი სხვა უმაღლესი სასწავლებლებისაგან?
4. რა განაპირობებს თქვენი კონკურენტი უნივერსიტეტების წინსვლას ან მათი განვითარების შეფერხებას?

შიდა ფაქტორების ანალიზი

- მართვისა და დაგეგმვის სისტემა
 - გაქვთ თუ არა სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემა?
 - როგორ მუშაობს სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემა?
 - უზრუნველყოფს თუ არა უნივერსიტეტის ინსტიტუციური სტრუქტურა რესურსების ეფექტურ მართვას?
 - ხდება თუ არა უნივერსიტეტის საქმიანობის მონიტორინგი და შეფასება? გაქვთ თუ არა შემუშავებული შეფასების ინდიკატორები?
 - რა ადამიანური რესურსების საჭიროების წინაშე დგას უნივერსიტეტი?
 - რამდენად მოტივირებულია უნივერსიტეტის საზოგადოება, რომ მონაწილეობა მიიღოს უნივერსიტეტის მართვაში?
 - გაქვთ თუ არა შემუშავებული სტრატეგიული მიზნები და რამდენად წარმატებით ხორციელდება ისინი?
 - რა ზომების მიღებაა საჭირო უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის გასაუმჯობესებლად?
 - რამდენად ეფექტურად მუშაობს უნივერსიტეტის მართვის სისტემა, მმართველი ორგანოები?
 - გამოყავით უნივერსიტეტის მართვისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ძლიერი და სუსტი მხარეები:

ძლიერი მხარეები -----
 სუსტი მხარეები -----

- ფინანსური რესურსები
 - როგორია უნივერსიტეტის ამჟამინდელი ფინანსური მდგომარეობა (უნივერსიტეტის დავალიანების მოცულობა, მისი ზრდის ან შემცირების ტენდენციები)?
 - დგება თუ არა უნივერსიტეტის მიერ ფინანსური ანგარიშები რეგულარულად?
 - შეიცავს თუ არა უნივერსიტეტის ფინანსური ანგარიშები ზუსტ და სანდო ინფორმაციას?

- გამოყავით უნივერსიტეტის ფინანსური მდგომარეობის ძლიერი და სუსტი მხარეები:

ძლიერი მხარეები -----

სუსტი მხარეები -----

● მატერიალური რესურსები

- რამდენი სტუდენტის მომსახურება შეუძლია უნივერსიტეტს?
- რა მდგომარეობაშია უნივერსიტეტის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა?
- ხარისხის კონტროლის რა სისტემები ფუნქციონირებს უნივერსიტეტში?
- გამოყავით უნივერსიტეტის მატერიალური რესურსების ძლიერი და სუსტი მხარეები:

ძლიერი მხარეები -----

სუსტი მხარეები -----

IV. სტრატეგიული მიზნები

ა) სტრატეგიული მიზნების შემუშავება

- რომელ ჯგუფებს უნდა მოიცავდეს უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნები (სტუდენტები, პროფესორ-მასწავლებლები და ა.შ.)?
- რომელი კომპონენტებია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი უნივერსიტეტისათვის?
- რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო პროგრამები უფრო წარმატებით განხორციელდეს?

რამოაყალიბეთ უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნები სასურველი შედეგების გათვალისწინებით.

სასურველი შედეგი: -----

სტრატეგიული მიზანი 1: -----

სტრატეგიული მიზანი 2: -----

სტრატეგიული მიზანი 3: -----

ბ) სტრატეგიული მიზნების გადასინჯვა

გადასინჯეთ თქვენს მიერ განსაზღვრული მიზნები შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- შეესაბამება თუ არა სტრატეგიული მიზნები უნივერსიტეტის ხედვას/მისიას?
- რეალურია თუ არა დასახული მიზნები?
- არის თუ არა სტრატეგიული მიზნები არსებული და სამომავლო გამონვევების ადეკვატური?
- ექვემდებარება თუ არა სტრატეგიული მიზნების განხორციელება მონიტორინგსა და შეფასებას?
- უზრუნველყოფილია თუ არა სტრატეგიული მიმართულებებისა და მიზნების შემუშავება როგორც უნივერსიტეტის, ისე ფაკულტეტებისა და სხვა სტრუქტურული ერთეულების დონეზე?

V. სტრატეგიის შემუშავება

1. რა უპირატესობები გააჩნია თქვენს უნივერსიტეტს სხვა უმაღლეს სასწავლებლებთან შედარებით?
2. გაქვთ თუ არა უნივერსიტეტის საქმიანობის სხვადასხვა კომპონენტების გაუმჯობესებისათვის აუცილებელი რესურსები?

VI. სამოქმედო გეგმა

სტრატეგიული მიზანი-----

ამოცანა -----

სამოქმედო გეგმა — აქტივობები და ღონისძიებები -----

პასუხისმგებელი პირები: -----

საჭირო რესურსები: -----

დანყების თარიღი: -----

დასრულების თარიღი: -----

VII. მონიტორინგი და შეფასება

1. რა სახის ინფორმაციაა საჭირო უნივერსიტეტის საქმიანობის მონიტორინგისა და შეფასებისათვის?
2. რა სიხშირით უნდა იქნეს მოძიებული ეს ინფორმაცია?
3. რა მეთოდებით უნდა მოხდეს საჭირო ინფორმაციის მოპოვება?
4. ვინ იქნება პასუხისმგებელი ინფორმაციის შეგროვებაზე?
5. რა ინდიკატორების საფუძველზე მოხდება უნივერსიტეტის საქმიანობის შეფასება?

თავი II. უნივერსიტეტის საქმიანობის მონიტორინგი და შეფასება

ნაწილი 1. მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის მნიშვნელობა და განვითარების ისტორია

უნივერსიტეტის საქმიანობის მონიტორინგი და შეფასება უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმის განხორციელების ეფექტურობის, ეფექტიანობისა და ხარისხის, ზეგავლენის მასშტაბისა და რელევანტურობის განსაზღვრის სისტემური და დისციპლინირებული პროცესია. ის უზრუნველყოფს სანდო და სასარგებლო ინფორმაციის მოპოვებას უნივერსიტეტის საქმიანობის შესახებ. მონიტორინგისა და შეფასების ობიექტური და მონაწილეობითი სისტემა უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის საქმიანობისადმი საზოგადოებრივი ნდობის უზრუნველყოფის საშუალებაა. ის ხელს უწყობს ყველა დაინტერესებული პირის სათანადო მოტივაციასა და ყურადღების კონცენტრირებას იმ მიზნების განხორციელებაზე, რომლებიც მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტის საქმიანობის გაუმჯობესებისა და შემდგომი განვითარებისათვის.

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა მომდინარეობს ორი ძირითადი ტრადიციიდან: აუდიტის ტრადიცია და სოციალური მეცნიერების ტრადიცია. აუდიტის ტრადიცია საგამოძიებო, საბუღალტრო ხასიათისაა და მიზნად ისახავს პასუხის გაცემას შემდეგ კითხვებზე: განხორციელდა თუ არა ამა თუ იმ პროგრამის ფარგლებში დაგეგმილი აქტივობები, მოხდა თუ არა ფინანსური სახსრების განკარგვა დადგენილი წესებისა და მოთხოვნების შესაბამისად და ა. შ. აუდიტის ტრადიცია აქცენტს აკეთებს ანგარიშვალდებულებაზე და წინასწარ განსაზღვრული წესების შესრულებაზე.

მონიტორინგი მომდინარეობს აუდიტის ტრადიციიდან. მისი დანიშნულებაა სტრატეგიული გეგმის მიმდინარეობის შემოწმება დაგეგმილი აქტივობების დროული განხორციელების, საბუღალტრო სახსრების მიზნობრივი განკარგვისა და დასახული ამოცანების რეალიზების თვალსაზრისით. მონიტორინგი, როგორც წესი, უკავშირდება კონკრეტული ამოცანების რეალიზების შემოწმებას (მაგალითად, დაგეგმილი პროდუქციის წარმოება ან გარკვეული მომსახურების გაწევა). როგორც მართვის ერთ-ერთი ინსტრუ-

მენტი, მონიტორინგი უზრუნველყოფს სტრატეგიული გეგმის განხორციელების პროცესში არსებული ხარვეზების გამოვლენასა და აღმოფხვრას.

თანამედროვე უნივერსიტეტის გადამწყვეტი როლი დემოკრატიული საზოგადოების ფორმირებისა და განვითარების პროცესში ისევე, როგორც მისი საქმიანობის მასშტაბური ხასიათი, მოითხოვს პასუხის გაცემას უფრო კომპლექსურ კითხვებზე, რომლებიც დაკავშირებულია სტრატეგიული გეგმის განხორციელების მოკლევადიან თუ გრძელვადიან, დაგეგმილ თუ დაუგეგმავ შედეგებთან და გავლენასთან. სოციალური მეცნიერება შეიმუშავებს მეთოდებსა და მექანიზმებს, რომლებიც უზრუნველყოფს მიღებული შედეგის შეფასებასა და მისი მიზეზების განსაზღვრას დისციპლინირებული და სისტემური კვლევის მეშვეობით.

გონივრული ფინანსური სახსრების ფარგლებში უნივერსიტეტის საქმიანობის სწრაფი და რელევანტური შეფასების აუცილებლობა მოითხოვს სწრაფი, მოქნილი და მონაწილეობითი მიდგომის გამოყენებას. თანამედროვე უნივერსიტეტის საქმიანობის შეფასება საჭიროებს ინკლუზიურობის მაღალ დონეს დაინტერესებული პირების, მათ შორის სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული აქტივობის განხორციელებაში მონაწილე პირების, პირდაპირი და არაპირდაპირი ბენეფიციარების მონაწილეობის თვალსაზრისით. მისი მიზანია არა მხოლოდ უნივერსიტეტის წარმატებისა თუ წარუმატებლობის განსაზღვრა, არამედ დაშვებული შეცდომების გაანალიზება და გამოსწორება. კერძოდ, უნივერსიტეტის საქმიანობის შეფასება მიზნად ისახავს:

- სტრატეგიული გეგმის განხორციელების, ასევე მომავალი სტრატეგიული დაგეგმვის ხარისხის გაუმჯობესებას წარსული გამოცდილების გათვალისწინებით;
- უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფას როგორც საუნივერსიტეტო, ისე ფართო საზოგადოების წინაშე.

ინფორმაცია უნივერსიტეტის საქმიანობის შესახებ შეიძლება მიღებულ იქნეს ორი ძირითადი წყაროდან – მონიტორინგიდან და შეფასებიდან. ორივე მათგანი ეფექტური მართვის განუყოფელი ელემენტია: თითოეული ინდივიდუალური ხასიათისაა, თუმცა, ამავე დროს, ერთმანეთს ავსებს. მონიტორინგი შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც სტრატეგიული გეგმის ფარგლებში განსაზღვრული კონკრეტული ამოცანების მიმართ პროგრესის შემოწმების განგრძობადი პროცესი. შეფასება კი წარმოადგენს სტრატეგიული გეგმის იმპლიმენტაციის პროცესისა და გავლენის მაქსიმალურად სისტემურ და ობიექტურ შეფასებას. უნივერსიტეტის საქმიანობის შეფასება არ გულისხმობს სტრატეგიული გეგმის განხილვას გარეშე პირის პერსპექტივიდან, არამედ ნიშნავს ურთიერთთანამშრომლობაზე დამყარებულ

მონაწილეობით პროცესს. უნივერსიტეტის საქმიანობის შეფასების სანდოობა მოითხოვს ჯეროვანი ბალანსის დაცვას პროცესში დაინტერესებული პირების მონაწილეობასა და დამოუკიდებელ შეფასებას შორის. დაინტერესებულ პირებს ხშირად ხელი მიუწვდებათ შემფასებლებისათვის აუცილებელ ინფორმაციაზე, რაც უზრუნველყოფს შეფასების პროცესის მონაწილე ყველა პირის ცოდნის გაღრმავებას; ამავე დროს, დაინტერესებული პირების ზედმეტად ფართო მონაწილეობამ შეიძლება ხელყოს შეფასების დამოუკიდებლობა და მიუკერძოებლობა.

უნივერსიტეტის საქმიანობის შეფასება ფოკუსირებული უნდა იყოს შემდეგ ძირითად საკითხებზე:

- რელევანტურობა: არის თუ არა უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნები და პრიორიტეტები კვლავ რელევანტური არსებული მოთხოვნებისა და პრობლემებისადმი?
- ეფექტურობა: რამდენად უზრუნველყოფს სტრატეგიული გეგმა დასახული მიზნების მიღწევას? რა ხელშემწყობი და დამაბრკოლებელი ფაქტორები ახდენს გავლენას სასურველი შედეგის მიღწევაზე?
- ეფექტიანობა: ხორციელდება თუ არა სტრატეგიული გეგმა დროულად და ხელსაყრელი ფორმით?
- გავლენა: რა ცვლილებები გამოიწვია სტრატეგიული გეგმის განხორციელებამ?

ძირითადი განსხვავება მონიტორინგსა და შეფასებას შორის არის ის, რომ მონიტორინგი ფოკუსირებულია სპეციფიკურ, წინასწარ განსაზღვრულ ამოცანებზე. შეფასება კი უზრუნველყოფს სტრატეგიული გეგმის უფრო ფართო ხედვას და არ შემოიფარგლება მხოლოდ სპეციფიკურ მიზნებში მიღწეული პროგრესის შეფასებით. მისი დანიშნულებაა პასუხის გაცემა შემდეგ კითხვებზე: ა) არის თუ არა დასახული მიზნები ღირებული? ბ) რამდენად ეფექტურად და ეფექტიანად იქნა ისინი რეალიზებული? გ) სხვა რა დაუგეგმავი შედეგები იქნა მიღებული? დ) ქმნის თუ არა გამოყენებული მეთოდები და მიდგომა ყველაზე წარმატებულ და ხელსაყრელ სტრატეგიას მოთხოვნილებების გარკვეული ერთობლიობის დაკმაყოფილებისათვის?

ნაწილი 2. მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის შექმნის ეტაპები

არსებობს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის შემდეგი ეტაპები:

1. ორგანიზაციული მზადყოფნის შემოწმება;
2. ძირითადი ინდიკატორების შერჩევა;
3. არსებული მდგომარეობის შესწავლა შერჩეული ინდიკატორების მიხედვით;

4. მონიტორინგისა და შეფასების დაგეგმვა და განხორციელება;
5. მონიტორინგისა და შეფასების შესახებ ანგარიშის წარდგენა;
6. უკუკავშირი.

2.1. ორგანიზაციული მზადყოფნის შემოწმება

ორგანიზაციული მზადყოფნის შემოწმება არის უნივერსიტეტის ხელმძღვანელებისა და მმართველი ორგანოების შესაძლებლობებისა და ნების განსაზღვრის მეთოდი, შექმნან მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა. მისი მიზანია უნივერსიტეტის ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და მის წინაშე მდგარი დაბრკოლებების შესწავლა, თანამშრომლებს შორის ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობის განაწილება.

ორგანიზაციული შესაძლებლობები – მთავარი კომპონენტი, რომელიც საფუძვლად უდევს უნივერსიტეტის მზადყოფნას, შექმნას მონიტორინგისა და შეფასების ეფექტური სისტემა, უკავშირდება უნივერსიტეტის გამოცდილებასა და მის ხელთ არსებულ რესურსებს. ამ ეტაპზე პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- ვის გააჩნია შეფასებისა და მონიტორინგის სისტემის შემუშავებისა და დანერგვის ტექნიკური უნარი?
- ვის აქვს შეფასებისა და მონიტორინგის სისტემის მართვისათვის აუცილებელი უნარი?
- არსებობს თუ არა მონაცემთა შეგროვების სისტემები?
- რა სახის ტექნოლოგიური საშუალებებია ხელმისაწვდომი მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის მხარდაჭერისათვის? (მათ შორის მონაცემთა ბაზის შექმნის პროგრამული უზრუნველყოფა).
- რა ფინანსური სახსრები და გამოცდილება გააჩნია უნივერსიტეტს მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელებისათვის?

დაბრკოლებები – ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა სახის ორგანიზაციული ხასიათის ცვლილების პროცესში, აქაც მნიშვნელოვანია იმ დაბრკოლებების იდენტიფიცირება, რომლებმაც შესაძლოა ხელი შეუშალოს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის დანერგვას. ამ ეტაპზე პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ შეკითხვებს:

- რა დაბრკოლებების წინაშე დგას უნივერსიტეტი?
 - ფინანსური რესურსების ნაკლებობა;
 - ხელმძღვანელი პირებისა და ორგანოების ნების არარსებობა;
 - სისტემის მხარდამჭერთა არარსებობა;
 - უნივერსიტეტის შედეგზე ორიენტირებული სტრატეგიის არარსებობა;

– სათანადო გამოცდილების არარსებობა.

● როგორ უნდა დავძლიოთ ეს დაბრკოლებები?

ფუნქციები და პასუხისმგებლობა – შემდეგი ნაბიჯია უნივერსიტეტის ფარგლებში ინფორმაციის შეგროვებაზე, დამუშავებასა და შენახვაზე პასუხისმგებელი პირებისა და ორგანიზაციული ერთეულების, მათი ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობის განსაზღვრა.

2.2. ძირითადი ინდიკატორების შერჩევა

იმის დაკონკრეტება, კერძოდ რა უნდა შემოწმდეს, დასახულ მიზნებში მიღწეული პროგრესის განსაზღვრის საუკეთესო საშუალებაა და უზრუნველყოფს კონკრეტული მიმართულებით ძალისხმევის კონცენტრირების სათანადო მოტივაციას. ინდიკატორი არის სპეციალური საზომი, რომელიც მიუთითებს წინსვლაზე ან წარუმატებლობაზე კონკრეტული მიზნის თუ ამოცანის განხორციელების პროცესში. ინდიკატორები, როგორც წესი, რაოდენობრივია, თუმცა შესაძლებელია თვისებრივი „სურათის“ სახეც მიიღოს.

ინდიკატორების შემუშავება ერთ-ერთი გადამწყვეტი ეტაპია მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის შექმნის პროცესში და ყოველი შემდგომი ინფორმაციის შეგროვების, ანალიზისა და ანგარიშების მთავარ საფუძველს წარმოადგენს. აუცილებელია, ყოველი განსაზღვრული მიზნისათვის შერჩეულ იქნეს მინიმუმ ერთი ინდიკატორი. დროთა განმავლობაში სანყისი ინდიკატორები შეიძლება შესწორდეს ან შეიცვალოს. ინდიკატორების ცვლილება, როგორც წესი, ამცირებს არსებული ინდიკატორებით მანიპულირების შესაძლებლობას.

2.3. არსებული მდგომარეობის შენავლა შერჩეული ინდიკატორების მიხედვით

დასახული მიზნების პროგრესის (ან მისი არარსებობის) შემოწმება უნდა დაიწყოს იმ სანყისი პირობების აღწერითა და შეფასებით, რომელთა გაუმჯობესებასაც ისახავს მიზნად უნივერსიტეტი. არსებული მდგომარეობის შესწავლა ნიშნავს ინდიკატორების პირველად შემოწმებას იმის გასარკვევად, თუ „სად ვართ დღეს“. ფაქტობრივად ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი ინდიკატორების შერჩევისას არის შესაბამისი ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, რომელიც იძლევა უნივერსიტეტის საქმიანობაში პროგრესის იდენტიფიცირების შესაძლებლობას.

არსებული მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის წყაროები შესაძლებელია იყოს როგორც პირდაპირი (შეგროვებული სპეციალურად მოცემული შემთხვევისათვის), ისე მეორადი (სხვა მიზნით შეგროვებული, მაგრამ ამ შემთხვევისათვის გამოყენებადი). მეორადი ინფორმაცია შეიძლება მიღებულ იქნეს როგორც უნივერსიტეტიდან, ისე მთავრობიდან, საერთაშორისო ორგანიზაციებიდან და სხვა გარე წყაროებიდან. მეორადი ინფორმაციით სარგებლობა ფინანსური სახსრების დაზოგვის კარგი საშუალებაა, თუმცა მნიშვნელოვანია იმაში დარწმუნება, რომ ხელმისაწვდომი ინფორმაცია ობიექტური და სანდოა.

სასურველი ინფორმაციის შესაძლო წყაროებია:

- ოფიციალური დოკუმენტები;
- სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების ანგარიშები ან მათ განხორციელებაში მონაწილე პირები;
- საუნივერსიტეტო ან ფართო საზოგადოება.

ინფორმაციის წყაროს შერჩევის შემდეგ უნდა განისაზღვროს ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები. მეთოდების შერჩევისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული პრაქტიკული საკითხები: არის თუ არა ხელმისაწვდომი ხარისხიანი და სანდო ინფორმაცია? შესაძლებელია თუ არა ინფორმაციის რეგულარულად და დროულად მიღება პროგრესის (ან მისი არარსებობის) შესამოწმებლად? არის თუ არა ინფორმაციის პირდაპირი წესით მოპოვება შესაძლებელი და ხელსაყრელი?

2.4. მონიტორინგისა და შეფასების დაგეგმვა და განხორციელება

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა მხარდაჭერილი უნდა იყოს სხვადასხვა ადმინისტრაციული მეთოდებით – ბიუჯეტის შედგენა, ადამიანური რესურსების მოძიება და მართვა, აქტივობების დაგეგმვა და ა. შ. შეფასებისა და მონიტორინგის დაგეგმვისას შემდეგი ნაბიჯები უნდა გადაიდგას:

- სტრატეგიული გეგმის საფუძვლიანი შესწავლა:
 - კონტექსტის შესწავლა;
 - ლოგიკური ჩარჩოს შედგენა;
- ძირითადი საკითხებისა და კითხვების განსაზღვრა:
 - დაინტერესებული პირების მოთხოვნილებების შესწავლა;
- მეთოდოლოგიის განსაზღვრა:
 - ინფორმაციის შეგროვების სტრატეგიის განსაზღვრა;
 - ინფორმაციის ანალიზის სტრატეგიის შემუშავება;

- სამოქმედო გეგმის მომზადება:
 - პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრა;
 - აუცილებელი რესურსებისა და დროის ფარგლების განსაზღვრა;
 - ანგარიშგების წესების შემუშავება.

დაგეგმვის ეტაპზე ხდება მონიტორინგისა და შეფასების ბუნებისა და ფარგლების გარკვევა. უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს ყველა დაინტერესებული ჯგუფის წარმომადგენლების ჩართვა შეფასების მიზნის, მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირების ვინაობის, მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელების მეთოდების, ანგარიშგებისა და მიღებული შედეგების შესახებ ინფორმაციის გავრცელების პროცედურების განსაზღვრის პროცესში.

მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელება მოიცავს შემდეგ ნაბიჯებს:

- ინფორმაციის შეგროვება;
- ინფორმაციის მომზადება ანალიზისთვის;
- ინფორმაციის ანალიზი;
- დასკვნების შემუშავება.

მონიტორინგი გვანჯდის ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რას ვაკეთებთ დასახული მიზნების მისაღწევად, მაშინ როდესაც შეფასება გვეუბნება, მივდივართ თუ არა სწორი მიმართულებით. შეფასება მრავალი ისეთი საკითხის შესწავლას ისახავს მიზნად, რომლებიც სცილდება მონიტორინგის სისტემის შესაძლებლობებს. სტრატეგიული გეგმა, როგორც წესი, ემყარება უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის თვალსაზრისს ამა თუ იმ პრობლემის გადაჭრის ხერხების შესახებ. შეფასების სისტემას ხელენიჭება, უარყოს ან დაადასტუროს ეს თვალსაზრისი შეფასების სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით. შეფასების სისტემა უზრუნველყოფს მონიტორინგის გზით გამოვლენილი არასასურველი ტენდენციებისა თუ პრობლემების სიღრმისეულ ანალიზს. შეფასება შეიძლება მოხდეს:

- სტრატეგიული გეგმის შესრულების დაწყებამდე იმის გასარკვევად, არის თუ არა სტრატეგიული გეგმის ფარგლებში განსაზღვრული მიზნები, ამოცანები და აქტივობები განხორციელებადი ან ჯეროვნად დაგეგმილი;
- სტრატეგიული გეგმის შესრულების პროცესში ამ გეგმის ფარგლებში განსაზღვრული მიზნების, ამოცანებისა და აქტივობების განხორციელების ეფექტურობისა და ეფექტიანობის შესახებ ინფორმაციის მოსაპოვებლად;
- სტრატეგიული გეგმის განხორციელების დასკვნით ეტაპზე მიღებული შედეგების შეფასების მიზნით.

მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელება უშუალოდაა დაკავშირებული ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზთან. სხვადასხვა სახის ინფორმაცია ანალიზის განსხვავებულ მეთოდებს მოითხოვს. ანალიზზე დაყრდნობით უნდა მოხდეს პირველადი დასკვნების გამოტანა, რომლებიც შემდეგ განხილულ უნდა იქნეს არსებულ კონტექსტში ძირითადი დაინტერესებული პირების მონაწილეობით.

მწირი ფინანსური რესურსების პირობებში უნივერსიტეტს შესაძლებელია გაუჭირდეს გამოცდილი და კვალიფიციური შემფასებლის მონაწილეობის უზრუნველყოფა შეფასების დაგეგმვის, განხორციელებისა და შედეგების შეჯამების მთლიან პროცესში. თუმცა შეფასების გეგმასთან დაკავშირებით ერთჯერადი რჩევის მიღებაც ძალზე სასარგებლო იქნება არსებული ხარვეზების გამოვლენისა და აღმოფხვრისათვის. ეფექტური შეფასების განხორციელება საკმაოდ რთული პროცესია, ამიტომ რაც უფრო მეტ კვალიფიციურ რჩევას მიიღებენ, მით უფრო სასარგებლო პროდუქტის მიღება იქნება შესაძლებელი.

2.5. მონიტორინგისა და შეფასების შესახებ ანგარიშის წარდგენა

ანგარიშის წარდგენა დაინტერესებული პირებისათვის მონიტორინგისა და შეფასების პროცესის ერთ-ერთი გადამწყვეტი სტადიაა. ამ ეტაპზე განისაზღვრება, თუ ვის წარედგინება მიღებული დასკვნები, რა ფორმატში და დროის რა ინტერვალში. მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტის სტრუქტურის თითოეულ საფეხურზე ინფორმაციაზე არსებული მოთხოვნის დონის, აგრეთვე დაინტერესებული პირებისათვის ინფორმაციის მიწოდების ყველაზე სასურველი ფორმის განსაზღვრა. ანგარიშის შედეგისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს აუდიტორია: ის ნათელი, თვალსაჩინო და იოლად საკითხავი უნდა იყოს. ძირითადი დასკვნები და რეკომენდაციები მხარდაჭერილი უნდა იყოს შესაბამისი მტკიცებულებებით. ანგარიში შეიძლება შედგეს როგორც შეფასების პროცესის დასრულების შემდგომ, ისე პროცესის მიმდინარეობისას, მოულოდნელი ან კრიტიკული დასკვნებისა და ტენდენციების შესახებ დაინტერესებული პირებისათვის ინფორმაციის მიწოდების მიზნით. ანგარიში უნდა შეიცავდეს ობიექტურ ინფორმაციას უნივერსიტეტის საქმიანობის როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური შედეგებისა და ტენდენციების შესახებ, აგრეთვე მათი გამომწვევი მიზეზების აღმოფხვრის გზებს.

2.6. უკუკავშირი

შეფასებისა და მონიტორინგის ბოლო ეტაპია უკუკავშირი. ეს ნიშნავს, რომ ხდება არა მხოლოდ ანგარიშის შედეგისა და გავრცელება, არამედ

მიმდინარეობს დიალოგი ძირითად დაინტერესებულ პირებთან დასკვნებისა და რეკომენდაციების განსახილველად. კარგი მონიტორინგისა და შეფასების გამოყენება შესაძლებელია; ეს ნიშნავს, რომ მონიტორინგისა და შეფასების დასრულების შემდეგ უნდა შედგეს რეკომენდაციების იმპლიმენტაციის გეგმა. მონიტორინგისა და შეფასებას შეიძლება შედეგად მოჰყვეს:

- სტრატეგიული გეგმის კორექტირება;
- არსებული დაბრკოლებების აღმოფხვრა;
- მიღებული დასკვნების გათვალისწინება მომავალი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში.

ნაწილი 3. ინდიკატორები

მონიტორინგი მოიცავს განსაზღვრული მიზნისადმი მიღწეული პროგრესის შემოწმებას, თუმცა ამის განხორციელება პირდაპირი წესით შეუძლებელია. თავდაპირველად მიზანი უნდა გარდაიქმნას ინდიკატორების (საზომების) გარკვეულ ერთობლიობად, რომლის რეგულარული შემოწმება მოგვანჯდის ინფორმაციას, მიიღწევა თუ არა დაგეგმილი შედეგები. მაგალითად, თუ უნივერსიტეტს სურს კურსდამთავრებულთა რაოდენობის 10%-ით ზრდა შემდეგი 3 წლის განმავლობაში, მან თავდაპირველად უნდა შეიმუშაოს ინდიკატორების ერთობლიობა, რომელიც სტუდენტების მიერ კურსის დამთავრების მიზანს რამდენიმე სპეციფიკურ საზომ ერთეულად გარდაქმნის. ინდიკატორები, რომლებიც დაეხმარება უნივერსიტეტს კურსდამთავრებულთა რაოდენობის ზრდის თვალსაზრისით მომხდარი ცვლილებების შეფასებაში, მოიცავს: 1) კურსზე დარჩენის შემთხვევების რაოდენობას; 2) სტუდენტებისთვის უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკის ხელმისაწვდომობას.

დეტალური ინდიკატორების შემოწმება იძლევა იმის განსაზღვრის საშუალებას, რამდენად ეფექტურად უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმა საბოლოო მიზნის მიღწევას. მაგალითად, თუ დროთა განმავლობაში აღმოჩნდება, რომ სტუდენტების სულ უფრო მცირე რაოდენობას მიუწვდება ხელი უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკაზე, მაშინ უნივერსიტეტს შეუძლია ეს ინფორმაცია სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებების შესატანად გამოიყენოს.

ეფექტური ინდიკატორების შემუშავებისათვის მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული შემდეგი ფაქტორები:

- ინდიკატორები უნდა იყოს უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანებისადმი რელევანტური;
- ინდიკატორები უნდა იყოს ადეკვატური და უნდა უზრუნველყოფდეს მონიტორინგისა და შეფასებისათვის საკმარისი ინფორმაციული

ბაზის შექმნას. უნივერსიტეტის ხელმძღვანელებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, ზემოქმედება მოახდინონ უნივერსიტეტის საქმიანობის იმ სფეროზე, რომლის შემონახვასაც ისახავს მიზნად ინდიკატორი.

- ინდიკატორები უნდა იყოს *ერთმნიშვნელოვანი* და *ნათლად ჩამოყალიბებული*, რათა უზრუნველყოს ინფორმაციის თანმიმდევრული შეგროვება და არ გამოიწვიოს მიღებული მონაცემების არამართლზომიერი ინტერპრეტირება. ინდიკატორის დეფინიცია არ უნდა იყოს ზედმეტად კომპლექსური, რამაც შეიძლება გარკვეული სირთულეები შეუქმნას ინფორმაციის შეგროვებაზე პასუხისმგებელ პირებს.
- მნიშვნელოვანია, რომ ინდიკატორები *იოლად გასაგები* იყოს. ძირითად დაინტერესებულ პირებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, გადაამოწმონ ინდიკატორების შესახებ შეგროვებული ინფორმაციის სიზუსტე და გამოყენებული მეთოდების მიზანშეწონილობა. ამისათვის მათ უნდა ეცნობოთ ინფორმაციის შესაგროვებლად გამოყენებული მეთოდებისა და ხერხების შესახებ. აგრეთვე უნდა განხორციელდეს ინფორმაციის შეგროვების მთლიანი პროცესის დოკუმენტირება.
- ინდიკატორების შემუშავებისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, თუ რა სახის ქმედების ნახალისებას შეიძლება შეუწყოს მან ხელი. თავიდან უნდა იქნეს აცილებული ისეთი ინდიკატორების შემუშავება, რომლებიც კონტრაპროდუქტიული ქმედებების ნახალისებას ახდენს. აღნიშნულის მაგალითია ინდიკატორები, რომლებიც უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის წევრებს უზიძვებს, არსებული პრობლემები იმ სტრუქტურულ ერთეულებს მიაკუთვნონ, რომლებიც არ ექვემდებარება შემონახვას, ან არაპროპორციულად დიდი რესურსები მიმართონ ამა თუ იმ საქმიანობისკენ, რადგან უნდა მოხდეს მისი შემონახვა.

საყოველთაოდ აღიარებული საზომები, რომელთა საფუძველზეც ხდება უნივერსიტეტის საქმიანობის შედეგების შეფასება, მოიცავს შრომითი ბაზრის, სწავლებისა და ხელმისაწვდომობის ინდიკატორებს. შრომითი ბაზრის ინდიკატორებს შეადგენს უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულთა სამუშაოზე მონყობის, ანაზღაურებისა და დასაქმების ხანგრძლივობის მაჩვენებლები. ამ სახის ინდიკატორების შემონახვის პროცესი პოტენციურად მიკერძოების დიდ საფრთხეს შეიცავს. კურსდამთავრებულთა დასაქმებაზე გავლენას ახდენს სხვადასხვა ეკონომიკური და პერსონალური ფაქტორები, რომლებიც უნივერსიტეტის კონტროლს მიღმა იმყოფება. ამიტომაც მხოლოდ შრომითი ბაზრის ინდიკატორები არ შეიძლება დაედოს საფუძველად უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო მომსახურების ხარისხის შეფასებას.

სწავლების საზომები მოიცავს პროფესიული კვალიფიკაციის შეძენის, სწავლების გაგრძელების, ანალიტიკური, კომუნიკაციური, ჯგუფური მუშაობისა და სხვა უნარების შეძენის, ასევე ზოგადად უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო მომსახურების ხარისხით სტუდენტების კმაყოფილების ინდიკატორებს. სახელმწიფო პოლიტიკის ერთ-ერთ პრიორიტეტად უმცირესობებისა და სპეციალური საჭიროებების მქონე ადამიანების ინტეგრირების გამოცხადება ადამიანთა აღნიშნული ჯგუფებისთვის საუნივერსიტეტო განათლების ხელმისაწვდომობას ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინდიკატორად აქცევს.

ნაწილი 4. ლოგიკური ჩარჩო

ლოგიკური ჩარჩო მართვის ერთ-ერთი საშუალებაა, რომლის გამოყენება მონიტორინგისა და შეფასების პროცესშიც შეიძლება. ლოგიკური ჩარჩო უზრუნველყოფს ლოგიკურ კავშირს სტრატეგიული გეგმის აქტივობებს, შედეგებს, ამოცანებსა და მიზნებს შორის. თითოეული ამ კომპონენტისთვის უნდა შეირჩეს ინდიკატორები, ინფორმაციის წყაროები და ვარაუდები.

უნივერსიტეტის კონტექსტში ლოგიკური ჩარჩო სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული ერთ-ერთი ამოცანის სახით შეიძლება შეიცავდეს საუნივერსიტეტო ბიბლიოთეკის ელექტრონული ბაზის შექმნას. ამ ამოცანის განხორციელების შემთხვევაში გაიზრდება სტუდენტებისთვის უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკის ხელმისაწვდომობა. შედეგად უნდა შესრულდეს კურსდამთავრებულთა რაოდენობის ზრდის ზოგადი მიზანი (იხ. ნიმუში I).

მეორე გრაფაში მოცემულია ინდიკატორები, რომლებიც ამოწმებენ, რამდენად სრულდება მიზანი. ინდიკატორები სტრატეგიული გეგმის შემუშავების ეტაპზე უნდა განისაზღვროს. ამავე ეტაპზე უნდა დაზუსტდეს კონკრეტული მიზნები და სამიზნე ჯგუფები ისევე, როგორც მოსალოდნელი ცვლილებები: ეს შეიძლება იყოს როგორც დაუყოვნებლივი ცვლილებები (კონკრეტული ამოცანა), ისე გრძელვადიანი ცვლილებები (ზოგადი მიზნები ან გავლენა). მეორე გრაფა შეიძლება მოიცავდეს აგრეთვე აქტივობების განხორციელების საშუალებებს (ადამიანურ რესურსებს, სპეციალურ აღჭურვილობას, მონყობილობას ან მომზადებას და ა. შ.) და ხარჯებს.

მესამე და მეოთხე გრაფებში მოცემულია ინდიკატორების საფუძველზე მიზნის მიღწევისა თუ ამოცანის შესრულების შეფასებისათვის აუცილებელი ინფორმაციის მოპოვების წყაროები და ვარაუდები უნივერსიტეტის კონტროლის მიღმა არსებული იმ ფაქტორებისა და რისკის შესახებ, რომლებიც სასურველი მიზნის მისაღწევად უნდა გადაილახოს.

ნიმუში 1: ლოგიკური ჩარჩო

<p>სტრატეგიული მიზნები: კურსდამთავრებულთა რაოდენობის ზრდა</p>	<p>ინდიკატორები: კურსდამთავრებულთა რაოდენობა მიმდინარე წლის სტრატეგიული გეგმის განხორციელების დაწყებამდე და მისი დასრულების შემდეგ</p>	<p>წყაროები: უნივერსიტეტის სტატისტიკა</p>	
<p>ამოცანა: უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკის ხელმისაწვდომობის ზრდა</p>	<p>ინდიკატორები: ბიბლიოთეკაში რეგისტრირებულ სტუდენტთა რაოდენობა</p>	<p>წყაროები: უნივერსიტეტის სტატისტიკა</p>	<p>ვარაუდები: სტუდენტების სურვილი, ისარგებლონ უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკით</p>
<p>შედეგები: უნივერსიტეტის 5 ფაკულტეტის ბიბლიოთეკების ელექტრონული ბაზის შექმნა</p>	<p>ინდიკატორები: იმ ფაკულტეტების რაოდენობა, რომელთა ბიბლიოთეკის ელექტრონული ბაზა შეიქმნა</p>	<p>წყაროები: 1. აქტივობის განხორციელების ანგარიში; 2. უნივერსიტეტის სტატისტიკა</p>	
<p>აქტივობები: ბიბლიოთეკის ელექტრონული ბაზის შექმნა</p>	<p>საშუალებები: 1. კომპიუტერული მომსახურება; 2. კომპიუტერები</p>	<p>ხარჯები:</p>	

ნაწილი 5. მონაცემების შეგროვება

5.1. ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები

გადაწყვეტილება ინფორმაციის მოპოვების მეთოდების შესახებ უნივერსიტეტმა შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით უნდა მიიღოს:

- რის გაგება სურს უნივერსიტეტს?
- სად არის შესაბამისი ინფორმაცია?
- რესურსებისა და დროის ხელმისაწვდომობა;
- ინფორმაციის კომპლექსური ხასიათი;
- ინფორმაციის შეგროვების სიხშირე.

თუ უნივერსიტეტს იმის გაგება სურს, რამდენად უწყობს ხელს მისი ახალი საგანმანათლებლო პოლიტიკა სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებას, მას შეუძლია შეადაროს სტუდენტების აკადემიური მოსწრების საშუალო დონე ახალი პოლიტიკის განხორციელების დაწყებამდე და მისი დასრულებამდე.

ბის შემდეგ. თუ უნივერსიტეტს იმის გარკვევა სურს, რამდენად კმაყოფილი არიან სტუდენტები ახალი საგანმანათლებლო პოლიტიკით, უნდა ჩატარდეს სტუდენტების გამოკითხვა. სტუდენტების მოსაზრებების გაგების ერთ-ერთი საშუალება შეიძლება იყოს სტრუქტურირებული ინტერვიუ.

ინფორმაციის შეგროვების შესაბამისი მეთოდის შერჩევა დამოკიდებულია ძირითად კითხვაზე, რომელსაც პასუხი უნდა გაეცეს, აგრეთვე დროისა და რესურსების ხელმისაწვდომობაზე. უნივერსიტეტმა უნდა განსაზღვროს, რამდენად სტრუქტურირებული მიდგომა ესაჭიროება ინფორმაციის შეგროვებისათვის. თუ კონკრეტულ შემთხვევაში ყველაზე მნიშვნელოვანი ზუსტი ციფრების მოპოვებაა, უმჯობესია სტრუქტურირებული მეთოდის შერჩევა. თუ უნივერსიტეტს საკითხის ღრმად შესწავლა და ყველა ნიუანსის გარკვევა სურს, უფრო ეფექტიანი იქნება ნახევრად სტრუქტურირებული ან არაფორმალური მიდგომის გამოყენება. გარკვეულ შემთხვევაში შეიძლება სასურველი იყოს ამ ორი მიდგომის კომბინაცია.

სტრუქტურირებული მიდგომა – სტრუქტურირებული მიდგომა მოითხოვს ინფორმაციის შეგროვებას ერთი წესის საფუძველზე. ახალი საგანმანათლებლო პოლიტიკის თაობაზე სტუდენტების გამოკითხვის მიზნით ასეთი მიდგომის გამოყენებისას თითოეულმა სტუდენტმა ერთსა და იმავე კითხვებს უნდა გასცეს პასუხი. კითხვები ზუსტად უნდა იყოს ფორმულირებული და ვინროდ მიზანმიმართული. კითხვარი უნდა შეიცავდეს სავარაუდო პასუხების ზუსტად განსაზღვრულ ერთობლიობას თითოეულ დასმულ კითხვაზე ან გარკვეულ სივრცეს რესპონდენტის მიერ საკუთარი მოსაზრების გამოთქმისათვის.

რაოდენობრივი მონაცემების შესაგროვებლად უნივერსიტეტმა უნდა გამოიყენოს სტრუქტურირებული მიდგომა, როდესაც:

- მნიშვნელოვანია რიცხობრივი სიზუსტე;
- ინფორმაცია ადამიანთა დიდი რაოდენობისგან უნდა შეგროვდეს;
- უნივერსიტეტმა ზუსტად იცის, რის გარკვევა სურს.

ნახევრად სტრუქტურირებული მიდგომა – ინფორმაციის შეგროვების ნახევრად სტრუქტურირებული მიდგომა უნდა იყოს სისტემატური და ექვემდებარებოდეს ზოგად პროცედურებს, თუმცა ინფორმაციის შეგროვება ყოველთვის ერთი და იმავე წესით არ ხდება. ასეთი მიდგომა უფრო ღია და მოქნილია. რესპონდენტებს შეუძლიათ, გამოთქვან საკუთარი მოსაზრება დასმული კითხვების მიღმა. ინტერვიუერს კი უფლება აქვს, შეცვალოს კითხვები ან უფრო მეტად ჩაეძიოს რესპონდენტს, ვინაიდან ის არ მისდევს მკაცრ წესებს.

ნახევრად სტრუქტურირებული მიდგომა უფრო თვისებრივი ხასიათისაა და უნივერსიტეტმა იმ შემთხვევაში უნდა გამოიყენოს, როდესაც:

- უნდა მოხდეს გარკვეული საკითხის სიღრმისეული შესწავლა;

- უნივერსიტეტმა უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული საპილოტე პროგრამის გაგრძელებისა და გაფართოების შესახებ;
- არ არსებობს რიცხვობრივი მონაცემების მიღების საჭიროება;
- უნივერსიტეტმა ზუსტად არ იცის, რის გარკვევა სურს.

ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები:

- დოკუმენტების შესწავლა;
- ანკეტირება;
- ინტერვიუ;
- ფოკუს-ჯგუფები;
- ექსპერტული შეფასება.

სიფრთხილე: ინფორმაციის მიღება ადამიანებისგან

ადამიანებისგან ინფორმაციის მისაღებად ნებისმიერი მეთოდის გამოყენება მიკერძოებისა და არაობიექტურობის საფრთხეს შეიცავს. პირმა შეიძლება სიმართლე არ თქვას, როდესაც საკუთარი თავის შესახებ ეკითხებიან. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს ის, რომ ეშინია სიმართლის თქმის ან არ სურს იმაზე დათანხმება, რაც სოციალურად მიუღებელია. გარდა ამისა, ადამიანები, რომლებიც თანხმდებიან ამა თუ იმ კვლევაში მონაწილეობის მიღებაზე, შეიძლება განსხვავდებოდნენ სხვებისგან, რომლებიც უარს აცხადებენ. ყველა ეს გარემოება უნდა იქნეს გათვალისწინებული ინფორმაციის მოპოვების მეთოდის შერჩევისას, რათა მაქსიმალურად ობიექტური მონაცემები იქნეს მიღებული.

კომპინაციები – როგორც წესი, ამა თუ იმ მონაცემების შეგროვებისას სხვადასხვა მეთოდების ერთობლიობა გამოიყენება. კითხვარების შესადგენად ან კვლევის შედეგების არსის გასარკვევად მკვლევარები ზოგჯერ ფოკუს-ჯგუფებს იყენებენ. უნივერსიტეტს შეუძლია, ახალი საგანმანათლებლო პოლიტიკის გავლენა შეამოწმოს როგორც სტუდენტების გამოკითხვით, ისე პროფესორ-მასწავლებლების ფოკუს ჯგუფების მეშვეობით. ერთი და იმავე ინფორმაციის მისაღებად სხვადასხვა მეთოდების ერთობლიობის გამოყენება გაცილებით ზუსტი ინფორმაციის მოპოვებას უწყობს ხელს.

5.2. დოკუმენტების შესწავლა

ზოგჯერ ინფორმაცია, რომელიც აუცილებელია ამა თუ იმ კითხვაზე პასუხის გასაცემად, სხვადასხვა დოკუმენტებშია გაბნეული. ხელმისაწვდომი ინფორმაციის ტიპური წყაროებია:

- ოფიციალური დოკუმენტები;
- ელექტრონული საინფორმაციო ბაზა;
- ანგარიშები;
- სხვა მონაცემები/ჩანაწერები.

ძირითადი კითხვები:

- არის თუ არა ხელმისაწვდომი მონაცემები სანდო?
- არის თუ არა ხელმისაწვდომი მონაცემები ზუსტი?

ინფორმაციის შეგროვება ოფიციალური და სხვა სახის დოკუმენტებიდან – ზოგჯერ ინფორმაცია იმ ფორმითაა ხელმისაწვდომი, რომლის ანალიზი საკმაოდ რთულია. შესაძლებელია, აუცილებელი გახდეს მონაცემების ამოკრება სხვადასხვა სახის დოკუმენტებიდან. ასეთ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია ინფორმაციის შეგროვების ინსტრუქციის შემუშავება, რომელიც დააზუსტებს, რა სახის მონაცემები უნდა იქნეს მოძიებული და როგორ უნდა მოხდეს მათი კლასიფიცირება. ინსტრუქცია იოლად გასაგები და ზუსტი უნდა იყოს. ისეთ დოკუმენტებთან მუშაობისას, რომლებიც აღწერს გარკვეულ ქმედებებს ან პრაქტიკებს, აუცილებელია გადამოწმდეს დოკუმენტებში აღწერილი ფაქტების სიზუსტე. მაგალითად, გადამოწმება შეიძლება მოხდეს იმ ადამიანებთან გასაუბრების გზით, რომლებიც ამა თუ იმ აქტივობის განხორციელებაში მონაწილეობდნენ.

არსებული ინფორმაციის გამოყენების დადებითი და უარყოფითი მხარეები – ინფორმაციის მოპოვების აღნიშნული მეთოდი მცირე ფინანსურ ხარჯებთან არის დაკავშირებული და გაცილებით მცირე დროს მოითხოვს; თუმცა ასეთი მონაცემები ვერ უზრუნველყოფს გარკვეული მოვლენებისა და გარემოებების ახსნას. არსებული მონაცემები შეიძლება არსებით ხარვეზებს შეიცავდეს ან არასრული იყოს.

5.3. გამოკითხვა

გამოკითხვა ადამიანების წარმოდგენების, იდეებისა და მოსაზრებების გაგების საუკეთესო საშუალებაა. მისი გამოყენება ქცევის შემოწმებისას ნაკლები სიზუსტით ხასიათდება, ვინაიდან, რასაც ადამიანები აცხადებენ, შეიძლება არ ასახავდეს მათ რეალურ ქცევას. უნივერსიტეტს შეუძლია, გამოიყენოს გამოკითხვის ორი ძირითადი სახე:

- ინტერვიუ: ჯგუფური ან ინდივიდუალური;
- ანკეტირება.

ინტერვიუ სასარგებლოა ამა თუ იმ პრაქტიკის, შეხედულების ან პროცესის სიღრმისეული შესწავლისათვის. ინტერვიუ შეიძლება ჩატარდეს ინდივიდუალურად ან ადამიანთა ჯგუფებთან. ინტერვიუ საკითხის გაცილებით საფუძვლიანი შესწავლის საშუალებას იძლევა, ვიდრე ანკეტირება. სასურველია, ანკეტაში შემავალი კითხვები მოკლე იყოს. მისი შევსებისათვის აუცილებელი დრო 30 წუთს არ უნდა აღემატებოდეს (სასურველია, ნაკლები იყოს).

ინტერვიუ და ანკეტირება შეიძლება სტრუქტურირებული ან ნახევრად სტრუქტურირებული იყოს. სტრუქტურირებული გამოკითხვა მოიცავს ზუსტად ფორმულირებულ კითხვებს სავარაუდო პასუხების წინასწარ განსაზღვრული ერთობლიობით. ყველა მონაწილეს უნდა დაეხმოს იდენტური კითხვები იდენტური წესით. ნახევრად სტრუქტურირებული გამოკითხვის ფარგლებში გამოიყენება კითხვების ერთი და იგივე ერთობლიობა, თუმცა წინასწარ არ არის განსაზღვრული სავარაუდო პასუხები.

გამოკითხვის ჩატარებამდე მნიშვნელოვანია, მოხდეს შედგენილი კითხვების „პილოტირება“. ეს ნიშნავს პოტენციური რესპონდენტების გარკვეული რაოდენობის წინასწარ გამოკითხვას და კვლევის ფარგლებში გათვალისწინებული ყველა იმ კითხვის გამოყოფას, რომლებიც დაზუსტებას მოითხოვს. ეს იმის გარკვევის საშუალებას იძლევა, რამდენად ზუსტად ახდენენ ადამიანები ცალკეული კითხვების ინტერპრეტირებას.

სტრუქტურირებული გამოკითხვა:

- რთულად შესადგენია: წინასწარ განსაზღვრული კითხვები უნდა უზრუნველყოფდეს ყველა შესაძლო ინფორმაციის შეგროვებას;
- იოლად განხორციელებადია: ერთ-ერთი სავარაუდო პასუხის შემოხაზვა გაცილებით მცირე დროს მოითხოვს, ვიდრე ვრცელი პასუხის წერილობით ჩამოყალიბება;
- იოლია ანალიზის განსახორციელებლად;
- გაცილებით ეფექტანია ადამიანების დიდ ჯგუფებთან მუშაობისას.

ნახევრად სტრუქტურირებული გამოკითხვა:

- იოლად შესადგენია: შეიცავს ღია კითხვებს, რაც კვლევის სტრუქტურირებული ნაწილის გარეთ დარჩენილი ინფორმაციის მოპოვების საშუალებას იძლევა;
- მოითხოვს დიდ ძალისხმევას;
- რთულია ანალიზის განსახორციელებლად, თუმცა ინფორმაციის მდიდარ წყაროს წარმოადგენს;
- ღია კითხვების შემთხვევაში იოლად ექვემდებარება მიკერძოებულ ინტერპრეტირებას.

გამოკითხვის ჩატარების ზოგადი წესები:

- ვინაიდან შეუძლებელია ადამიანების იძულება, გულწრფელად გაცნენ პასუხი დასმულ შეკითხვებს ან საერთოდ მონაწილეობა მიიღონ გამოკითხვაში, აუცილებელია, მათთვის კარგად იყოს ცნობილი, რა მიზნით ტარდება გამოკითხვა;
- უნდა შეირჩეს ისეთი კითხვები, რომლებზეც იოლია პასუხის გაცემა და რომლებიც ხელს არ შეუშლის რესპონდენტებს, იყვნენ გულწრფელნი;
- რესპონდენტისათვის დასმულ შეკითხვებზე პასუხის გაცემა არ უნდა საჭიროებდეს მათ მიერ შესაბამისი დოკუმენტების ან სხვა წყაროების მოშველიებას;
- კონფიდენციალურობა: რესპონდენტებს უნდა განემარტოთ, რომ არ მოხდება მათი ვინაობის გამხელა.

ინტერვიუ – ინტერვიუ შეიძლება იყოს როგორც არაფორმალური, ისე საგულდაგულოდ სტრუქტურირებული. რესპონდენტებმა თავი კომფორტულად უნდა იგრძნონ. ამის მიღწევა მხოლოდ მაშინაა შესაძლებელი, თუ მათთვის ცნობილია, რა მიზნით ტარდება გამოკითხვა. რესპონდენტები, როგორც წესი, გაცილებით უფრო კომფორტულად გრძნობენ თავს, თუ გასაუბრება კონფიდენციალურია.

ნახევრად სტრუქტურირებული ან არაფორმალური ინტერვიუ მაშინ უნდა ჩატარდეს, როდესაც კვლევის მიზანი სხვადასხვა საკითხებისადმი ადამიანების დამოკიდებულების მიზეზების სიღრმისეული შესწავლაა. როგორც წესი, ადამიანები უფრო ხშირად თანხმდებიან საინტერესო კითხვებზე ზეპირად პასუხის გაცემაზე 1 საათის ან უფრო ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, ვიდრე იმავე დროის დახარჯვაზე კითხვარის შესავსებად.

ნახევრად სტრუქტურირებული გასაუბრება გარკვეულ მიზანს უნდა ემსახურებოდეს: წინასწარ უნდა იყოს ცნობილი, რა ინფორმაციის მოპოვებას ისახავს მიზნად და რა კითხვები უნდა დაისვას. მნიშვნელოვანია ჩანაწერების გაკეთება. ძალზე რთულია ისეთივე სისწრაფით წერა, როგორც ადამიანები ლაპარაკობენ, ამიტომ უნდა მოხდეს ძირითადი საკითხების ჩანიშვნა. ადამიანთა ჯგუფთან მუშაობისას, როგორც წესი, კითხვები უფრო მცირე რაოდენობით ისმება, ვიდრე ინდივიდუალური გასაუბრებისას. ადამიანები ხშირად ერთვებიან დიალოგში, ამიტომ კითხვების მცირე რაოდენობამაც შეიძლება გამოიწვიოს დისკუსია, რასაც დიდი დრო მიაქვს.

ანკეტირება – ანკეტირებაც შეიძლება იყოს სტრუქტურირებული, ნახევრად სტრუქტურირებული ან ამ ორის კომბინაცია. ანკეტირება წერილობითი გამოკითხვის მეთოდია. რესპონდენტისთვის გაცილებით იოლია

ერთ-ერთი სავარაუდო პასუხის შემოხაზვა, ვიდრე საკუთარი შეხედულების წერილობით ჩამოყალიბება, ამიტომ სასურველია, კითხვას თან ახლდეს რამდენიმე სავარაუდო პასუხი. შესაძლოა, კითხვარი მხოლოდ ერთ ან ორ ღია კითხვას შეიცავდეს, რაც რესპონდენტს საშუალებას მისცემს, უფრო სრულფასოვნად ჩამოაყალიბოს თავისი მოსაზრება. კითხვარი, რომელიც ერთ ან ორ ღია კითხვაზე მეტს შეიცავს, საკმაოდ მძიმედ შესავსები ხდება რესპონდენტისთვის. კითხვარი მოკლე უნდა იყოს და მის შევსებას 30 წუთზე მეტი არ უნდა სჭირდებოდეს. ინფორმაციის შეგროვების ყველა სხვა მეთოდთან შედარებით კითხვარი ყველაზე მეტად უზრუნველყოფს ადამიანების გულწრფელ გამოხმაურებას სხვადასხვა მგრძნობიარე საკითხებთან დაკავშირებით.

კითხვარში მოცემული კითხვები იოლად გასაგები უნდა იყოს ადამიანთა სამიზნე ჯგუფისთვის. ზოგიერთ სიტყვას მრავალი მნიშვნელობა და კონოტაცია აქვს. თუ ისეთი შეკითხვა იქნება დასმული, რომელიც ადამიანს არ ესმის ან რამდენიმე მნიშვნელობით ესმის, სავარაუდოდ ის პასუხს სხვა კითხვას გასცემს. გამოუსადეგარი ინფორმაციის მიღების რისკი დიდია მაშინაც, როდესაც კითხვა ცუდად არის ფორმულირებული. მაგალითად, ფაკულტეტის დეკანს შეიძლება სურდეს იმის გარკვევა, ადმინისტრაციული პერსონალის რამდენ ნევრს გაუვლია მომზადება კომპიუტერზე სამუშაოდ. ამ მიზნით შეიძლება შემდეგი შეკითხვები დაისვას:

- გაგივლიათ თუ არა მომზადება უკანასკნელი სამი თვის განმავლობაში?
- გაგივლიათ თუ არა მომზადება უკანასკნელი ექვსი თვის განმავლობაში?
- გაგივლიათ თუ არა მომზადება უკანასკნელი ერთი წლის განმავლობაში?

ამგვარი კითხვარის პრობლემა ის არის, რომ პირი, რომელსაც მომზადება უკანასკნელი სამი თვის განმავლობაში გაუვლია, სამივე კითხვას დადებით პასუხს გასცემს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული კითხვა ამომწურავი იყოს და ექსკლუზიური ინფორმაციის მოპოვების საშუალებას იძლეოდეს. მოყვანილ მაგალითში ამ საკითხის გადაჭრა შესაძლებელია დროის პერიოდების შემდეგი ფორმულირებით:

- 1-3 თვის წინ;
- 4-6 თვის წინ;
- 6-9 თვის წინ;
- 10-12 თვის წინ;
- 12-24 თვის წინ.

კითხვარის შედგენის სახელმძღვანელო წესებია:

- კითხვების ფორმულირება უნდა მოხდეს იოლი, რესპონდენტებისათვის გასაგები ენით.
- თითოეული კითხვა უნდა შეიცავდეს მხოლოდ ერთ „შეკითხვას“: „რამდენად ნათელია მასალა“ და არა „რამდენად ნათელი და სასარგებლოა მასალა“. თუ მასალა ნათელია, მაგრამ არა სასარგებლო, რესპონდენტი ვერ შეძლებს ზუსტი პასუხის გაცემას.
- უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს კითხვაზე პასუხის არგაციემის ალტერნატივა: „არ ვიცი“, „მიჭირს პასუხის გაცემა“.
- თავიდან უნდა იქნეს აცილებული მხოლოდ „დიახ“ და „არა“ პასუხები. ამის სანაცვლოდ კითხვარი მოსაზრებების ფართო სპექტრის წარმოდგენას უნდა უწყობდეს ხელს. მაგალითად, კითხვარი შეიძლება შეიცავდეს 5 სავარაუდო პასუხს შემდეგი თანმიმდევრობით: „დიახ, ფართოდ“, „დიახ, საკმაოდ ფართოდ“, „დიახ, მაგრამ მცირედ“, „არა“, „არ ვიცი“.
- კითხვარი უნდა დაიწყოს ზოგადი ხასიათის შეკითხვებით. შემდეგ წარმოდგენილი უნდა იყოს უფრო სპეციფიკური კითხვები, ხოლო კითხვარის ბოლოს მოცემული უნდა იყოს ღია კითხვები (არსებობის შემთხვევაში).
- აუცილებელია შედგენილი კითხვარის გამოცდა, რათა გამოსწორდეს გაპარული ხარვეზები. კითხვარი შესავსებად უნდა დაურიგდეს სამიზნე ჯგუფის რამდენიმე წარმომადგენელს. შემდეგ უნდა მოხდეს მათი გამოკითხვა თითოეულ კითხვასთან დაკავშირებით იმის გასარკვევად:
 - რამდენად გასაგებია თითოეული შეკითხვა?
 - არის თუ არა კითხვარში უცნობი სიტყვები ან ბუნდოვანი ფრაზები?
 - შეიძლება თუ არა თითოეული შეკითხვის უკეთ ფორმულირება?

გამოკითხვის ჩატარება ინტერვიუსა და ანკეტირების გზით, ერთი მხრივ, ადამიანების წარმოდგენებისა და შეხედულებების გაგების საუკეთესო საშუალებაა; თუმცა, მეორე მხრივ, ხშირად ადამიანებს არ სურთ, გაამჟღავნონ სიმართლე.

5.4. ფოკუს-ჯგუფები

ფოკუს-ჯგუფი თვისებრივი კვლევის ერთ-ერთი სახეობაა და გულისხმობს ადამიანთა მცირე ჯგუფის შეკრებას გარკვეული საკითხების არა-ფორმალურად განსახილველად მოდერატორის ხელმძღვანელობით. დი-

ალოგისა და დისკუსიის ნახალისების მიზნით მოდერატორი წინასწარ განსაზღვრულ შეკითხვებს იყენებს, თუმცა იმპროვიზებაც შეუძლია. შექმნილი ვითარების შესაბამისად. ჯგუფური პროცესი უფრო მეტი ინფორმაციის შეგროვების საშუალებას იძლევა, ვიდრე ინდივიდუალური გასაუბრება, რადგან ადამიანები განსხვავებულ მოსაზრებებს გამოთქვამენ და დისკუსიაში ერთვებიან. მოდერატორს შეუძლია, ხელი შეუწყოს დიალოგის წარმართვას, ასევე გამოიკვლიოს განსხვავებული შეხედულებების უკან არსებული მიზეზები და განწყობები. ფოკუს-ჯგუფის ფარგლებში დიალოგი და განხილვები, როგორც წესი, სწორხაზოვანი არ არის; მონაწილეებს შეუძლიათ, ნებისმიერ დროს გამოხატონ საკუთარი შეხედულებები და ხშირად წინასწარ განსაზღვრული კითხვების დასამადე ხდება მათზე პასუხის გაცემა. ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეებს უნდა განემარტოთ კვლევის მიზანი. მოდერატორი უნდა მიესალმოს მონაწილეებს, განუმარტოს მათი შეხედულებების მნიშვნელობა და ფოკუს-ჯგუფის მუშაობის წარმართვის წესები. რესპონდენტებს უნდა მიეცეთ საკუთარი მოსაზრების თავისუფლად გამოთქმის საშუალება.

ზოგადი წესის მიხედვით, ფოკუს-ჯგუფები ტარდება მანამ, სანამ არ ამოიწურება ძირითადი თემები და არ მოხდება ყველა შესაძლო ინფორმაციის მიღება. როგორც წესი, ტარდება 3-6 ფოკუს-ჯგუფი. ფოკუს-ჯგუფების ჩატარების პროცესში ახალი მნიშვნელოვანი გარემოებების გამოვლენის შემთხვევაში წინასწარ განსაზღვრულმა კითხვებმა შესაძლოა გარკვეული ცვლილებებიც განიცადოს.

ფოკუს-ჯგუფების ტიპური ელემენტები:

- მცირე ჯგუფები (6-12 მონაწილე);
- დაუშვებელია სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების ან ადმინისტრაციის თანამშრომლებისა და მათი უფროსების ერთ ჯგუფში შეყვანა;
- მატერიალური ნახალისება;
- გამოცდილი მოდერატორი;
- კომფორტული გარემო;
- სესიების აუდიოჩანერა;
- მთავარი წესი: კონფიდენციალურობა;
- მოდერატორი წარმართავს პროცესს, უზრუნველყოფს ჯგუფის ყურადღების კონცენტრირებას ძირითად საკითხებზე და ყველა მონაწილის შესაძლებლობას, გამოთქვას საკუთარი მოსაზრება.

შეხვედრებზე რამდენიმე ძირითადი კითხვა უნდა დაისვას. კითხვები ღია ხასიათის უნდა იყოს. სესიები აუდიოსაშუალებებით უნდა ჩაინეროს. თუ ეს შეუძლებელია, შეხვედრაზე გამოთქმული მოსაზრებები სპეციალურად ამისთვის გამოყოფილმა პირმა უნდა ჩაინიშნოს. შეხვედრის დასრუ-

ლებისთანავე უნდა მოხდეს გაკეთებული წერილობითი ჩანაწერების გაშიფვრა და განხილვა მოდერატორის თანდასწრებით.

ფოკუს-ჯგუფები სასურველი ინფორმაციის მიღების შედარებით სწრაფი, იოლი და მოქნილი მეთოდია. ის გაცილებით მცირე ადამიანურ რესურსს მოითხოვს, ვიდრე პერსონალური გასაუბრების პროცესი და სხვადასხვა შეხედულებების გამოკვლევის შესაძლებლობას იძლევა. მიუხედავად ამისა, ამ მეთოდით მიღებული ინფორმაციის ანალიზი დიდ სიფრთხილეს მოითხოვს. პოტენციურ სირთულეს ქმნის მიღებული მონაცემების მიკერძოებული ინტერპრეტაციის, აგრეთვე მოდერატორის ან სხვა მონაწილეების გავლენის ქვეშ ჯგუფის მოქცევის საფრთხე.

5.5. ექსპერტული შეფასება

გარკვეულ შემთხვევებში ინფორმაციის მნიშვნელოვან წყაროს ექსპერტები წარმოადგენენ. შეიძლება მოხდეს მათთან გასაუბრება ინდივიდუალურად ან შესაძლებელია შეიქმნას ექსპერტთა ჯგუფი. ჯგუფური პროცესი განსხვავებული შეხედულებების უფრო საფუძვლიანი შესწავლის საშუალებას იძლევა დიალოგისა და დისკუსიის გზით. ჯგუფურმა პროცესმა შეიძლება ჯგუფური ინტერვიუს სახე მიიღოს, როდესაც თითოეულმა ექსპერტმა შეკითხვების გარკვეულ ერთობლიობას უნდა გასცეს პასუხი. მსგავსი შეხვედრები შეიძლება ფოკუს-ჯგუფის ფორმით ჩატარდეს ან უფრო თავისუფალი პროცესის სახე მიიღოს. ექსპერტებს შეიძლება ეთხოვოთ ფორმალური პრეზენტაციების გაკეთება ცალკეულ საკითხებთან დაკავშირებით. შესაძლებელია „დელფის მეთოდის“ გამოყენება, რაც იძლევა ექსპერტების დიალოგში ჩართვის შესაძლებლობას მათი ერთად შეკრების გარეშე. ექსპერტებს ეგზავნებათ სპეციალური კითხვები; თითოეული ექსპერტის პასუხი ჯამდება უნივერსიტეტის მიერ და ეგზავნება სხვა ექსპერტებს. კონკრეტული პასუხის ავტორი უცნობია სხვა ექსპერტებისათვის, რაც პოტენციური კონფლიქტის თავიდან აცილების საშუალებას იძლევა. ექსპერტებს შეუძლიათ, ნებისმიერ საკითხზე გააკეთონ კომენტარი და გამონახონ თავიანთი შეხედულებები. ექსპერტთა ჯგუფი საზოგადოებაში არსებული შეხედულებების ფართო სპექტრს უნდა ასახავდეს. ექსპერტთა ჯგუფთან მუშაობა უნივერსიტეტის საქმიანობის შეფასების საუკეთესო საშუალება არ არის, თუმცა შეიძლება საკმაოდ სასარგებლო მეთოდი იყოს შეზღუდული დროისა და ფინანსური რესურსების პირობებში.

5.6. შერჩევა

ინფორმაციის შეგროვების სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილია რეს-პონდენტთა რაოდენობისა და მათი შერჩევის წესის განსაზღვრა. როგორც წესი, უნივერსიტეტისთვის შეუძლებელია კვლევის მთელი პოპულაციის (აღამიანთა იმ ჯგუფის წევრები, რომლებსაც კვლევის ობიექტი მოიცავს) გამოკითხვა, რადგან ეს დიდ ხარჯებთან და დროსთანაა დაკავშირებული. ამის ნაცვლად უნდა შეირჩეს აღამიანების გარკვეული რაოდენობა.

ერთმანეთისგან განასხვავებენ შემთხვევით და არაშემთხვევით შერჩე-ვას. შემთხვევითი შერჩევისას პოპულაციის ყველა ელემენტს თანაბარი შანსი აქვს, მოხვდეს შერჩევით ერთობლიობაში, რაც გამორიცხავს მიკერ-ძობის შესაძლებლობას. შემთხვევითი შერჩევის მეთოდით გამოკითხვის ჩატარება იძლევა მიღებული დასკვნების განზოგადების საშუალებას კვლევის მთელ პოპულაციასთან მიმართებაში.

არსებობს შემთხვევითი შერჩევის რამდენიმე სახე, რომელთა გამოყე-ნებაც შეუძლია უნივერსიტეტს. მარტივი შემთხვევითი შერჩევისას განი-საზღვრება შერჩევის სიდიდე და ხდება წინასწარ განსაზღვრული ელემენ-ტებისა თუ ერთეულების შემთხვევითი შერჩევა. მაგალითად, უნივერსი-ტეტს სურს, 500 სტუდენტური ნაშრომიდან შეარჩიოს 100. ამისათვის თი-თოეულ ნაშრომს უნდა მიენიჭოს შესაბამისი ნომერი 1-დან 500-მდე. ამის შემდეგ შემთხვევით რიცხვთა ცხრილის გამოყენებით შეიძლება ამოარჩიონ პირველი 100 რიცხვი და შეარჩიონ ამორჩეული რიცხვების შესაბამისი ელემენტები.

სისტემური შერჩევისას პოპულაციის ზომა იყოფა შერჩევითი ერთობ-ლიობის ზომაზე. შემდეგ შერჩევის ჩარჩოდან (კვლევის პოპულაციის ელე-მენტების სია) შეირჩევა ელემენტები მიღებული პერიოდულობით. სტრა-ტიფიცირებული შერჩევა პირველი ორი ტიპის უფრო რთული მოდი-ფიკაციაა და ყველაზე მეტად ამცირებს ცდომილების დონეს. იგი უზრუნ-ველყოფს სპეციფიკური ჯგუფების მონაწილეობას კვლევაში. მაგალითად, შეიძლება უნივერსიტეტს სურდეს, უზრუნველყოს უცხოელი სტუდენტების შესაბამისი რაოდენობის მონაწილეობა გამოკითხვაში. მარტივი შემთხვე-ვითი შერჩევის მეთოდის გამოყენებით მხოლოდ მცირე პროპორციის ჩარ-თვაა შესაძლებელი კვლევაში. სტრატეფიცირებული შერჩევისას შერჩევის ჩარჩო იყოფა სტრატებად ცვლადის მიხედვით და შემდეგ იყენებენ სისტე-მურ შერჩევას ამ სტრატებში ინდივიდების პროპორციული წარმოდგენი-სათვის.

თუ შემთხვევითი შერჩევა შეუძლებელია, არაშემთხვევითი შერჩევის მეთოდი უნდა გამოიყენონ. არსებობს არაშემთხვევითი შერჩევის რამდე-ნიმე სახე, მაგალითად, მიზნობრივი და კვოტური შერჩევა, თუმცა არც ერთი მათგანი არ იძლევა მიღებული დასკვნების განზოგადების საშუალებას კვლევის მთელ პოპულაციასთან მიმართებაში.

კვოტებით შერჩევისას ინტერვიუებმა უნდა გამოკითხონ განსაზღვრული რაოდენობის გარკვეული მახასიათებლებით გამორჩეული რესპონდენტები. მაგალითად, უნივერსიტეტს შეიძლება ათი პროფესორ-მასწავლებლის გამოკითხვა სურდეს და ხუთი ქალისა და ხუთი მამაკაცის შერჩევა გადაწყვიტოს. მიზნობრივი შერჩევისას არჩეული ერთეულები თავიდანვე მიჩნეულია ტიპური ნიშან-თვისებების მატარებლებად. მაგალითად, უნივერსიტეტს შეიძლება სურდეს სტუდენტების გამოკითხვა და შეარჩიოს როგორც რამდენიმე უცხოელი სტუდენტი, ისე ადგილობრივი სტუდენტები. არაშემთხვევითი შერჩევის მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში გამოკითხვის შედეგების წარმოდგენა უნდა მოხდეს რესპონდენტების რაოდენობრივი მაჩვენებლების საფუძველზე, მაგალითად: „გამოკითხულ სტუდენტთა 70% კმაყოფილია უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო პოლიტიკით“.

თვით შემთხვევითი შერჩევის პირობებშიც არსებობს ცდომილების შესაძლებლობა, ამიტომ რესპონდენტთა რაოდენობისა და მათი შერჩევის წესის განსაზღვრამდე უნივერსიტეტმა უნდა გადაწყვიტოს, რამდენად დამაჯერებელი შედეგების მიღება სურს გამოკითხვის გზით. ნდობის სტანდარტული დონეა 95%. ეს ნიშნავს უნივერსიტეტის სურვილს, 95%-ით იყოს დარწმუნებული, რომ შერჩევის შედეგები მთლიან პოპულაციას ასახავს. აგრეთვე უნდა განისაზღვროს შერჩევის ცდომილება ან ცდომილების დონე. გამოკითხვათა უმრავლესობაში შერჩევის ცდომილებად აღიარებულია 5% (იხ. გრაფიკი II).

შერჩევის მინიმალური ზომა (95% სიზუსტე)

პოპულაციის ზომა	შერჩევის ზომა	პოპულაციის ზომა	შერჩევის ზომა
10	10	550	226
20	19	600	234
40	36	700	248
50	44	800	260
75	63	900	269
100	80	1,000	278
150	108	1,200	291
200	132	1,300	297
250	152	1,500	306
300	169	3,000	341
350	184	6,000	361
400	196	9,000	368
450	207	50,000	381
500	217	100,000+	385

წყარო: Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. "Determining Sample Size for Research Activities", vol. 30: 607-610, 970

5.7. მოპოვებული ინფორმაციის ანალიზი

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის ფარგლებში მიღებული ინფორმაცია შეიძლება იყოს როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისებრივი. თვისებრივი ინფორმაცია არასტრუქტურირებული ინტერვიუს, დოკუმენტების შესწავლისა და ფოკუს-ჯგუფების ჩატარების შედეგად მიღება. თვისებრივი ინფორმაციის შესწავლის პროცესი მიკერძოებული ინტერპრეტირების დიდ საფრთხეს შეიცავს, ამიტომ მნიშვნელოვანია, ინფორმაციის ანალიზი ერთდროულად სულ მცირე ორმა ადამიანმა განახორციელოს. ორი ან მეტი ანალიზის შედარების შედეგად შეიძლება გამოიკვეთოს ახალი მოსაზრებები ან ამა თუ იმ საკითხის განსხვავებული ინტერპრეტირების გზები.

თვისებრივი ინფორმაციის ანალიზის ძირითადი მიზანია გაგონილისა და წაკითხულის შეჯამება. თვისებრივი ინფორმაციის ანგარიშში უნდა აისახოს ძირითადი შეხედულებები და ტენდენციები, ასევე ცალკეული იზოლირებული იდეა თუ მოსაზრება, საერთო სურათის უკეთ გააზრების მიზნით. გარკვეულ შემთხვევებში შეიძლება სასარგებლო იყოს სპეციფიკური მოსაზრებების პროცენტული რაოდენობის დათვლა რესპონდენტებს შორის თვალთახედვის ამა თუ იმ მიმართულების უკეთ დემონსტრირების მიზნით. მაგალითად, რესპონდენტთა X% უკმაყოფილოა უნივერსიტეტის საჩივრების სისტემის ხელმისაწვდომობით. სასურველია ცალკეულ რესპონდენტთა იმ გამონათქვამების ციტირება, რომლებიც ყველაზე კარგად ასახავს პრობლემატურ საკითხს. მნიშვნელოვანია მიკერძოების თავიდან აცილება, რისთვისაც შეიძლება რამდენიმე განსხვავებული ფრაზის ციტირება მოსაზრებათა მრავალფეროვნების დემონსტრირების მიზნით.

რაოდენობრივი მონაცემების ანალიზი ხდება სტატისტიკის გამოყენებით. სტრუქტურირებული გამოკითხვის შედეგების დემონსტრირება ხდება პასუხების პროცენტული მაჩვენებლების მეშვეობით (მაგ., 52% ქალი, 48% მამაკაცი). გამოკითხვა შეიძლება მოიცავდეს აგრეთვე რამდენიმე სავარაუდო პასუხს. მაგალითად, უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულთა მიმართ შეიძლება დასმული იყოს შეკითხვა, შეძლეს თუ არა მიღებული ცოდნის გამოყენება სამსახურებრივი საქმიანობისას, ხოლო პასუხების სკალა შეიძლება მოიცავდეს 5 სავარაუდო პასუხს („დიახ, სრულად“, „ნაკლებად“ და ა. შ.). ზოგადად გამოყენებადი სტატისტიკის შემდეგი მაგალითები არსებობს:

- რიცხვები
 - წინა წელს უნივერსიტეტი 150 სტუდენტმა დაამთავრა.
- პროცენტი (პროპორცია)
 - სტუდენტების 35% მდებარეობითი სქესის წარმომადგენელია.

- საშუალო მაჩვენებელი
 - სტუდენტების საშუალო წლოვანება 20 წელია.
- სახეობა (ყველაზე ხშირი რაოდენობრივი მნიშვნელობა)
 - სტუდენტების უმრავლესობა 19 წლისაა.
- ფულადი სახსრები: ხარჯები ან შემოსავალი
 - მთლიანი ან საშუალო რაოდენობა.
- პროცენტული ცვლილება დროის ორ მონაკვეთს შორის
 - უნივერსიტეტში მიღებულ სტუდენტთა რაოდენობა ბოლო სამი წლის განმავლობაში 40%-ით გაიზარდა.
- თანაფარდობა: სტუდენტების რაოდენობის თანაფარდობა ფაკულტეტის ერთ წევრთან
 - სტუდენტების/ფაკულტეტის წევრების თანაფარდობაა 15:1.
- შედარება: ციფრები, პროცენტები
 - უნივერსიტეტის დასაქმებულ კურსდამთავრებულთა რაოდენობა 20%-ით აღემატება სხვა უნივერსიტეტების იმავე მაჩვენებელს.

თავი III. ადამიანური რესურსების მართვა

ნაწილი 1. ადამიანური რესურსების მართვის არსი, მიზნები და ფუნქციები

ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის მიზანია, უზრუნველყოს თანამშრომლების ერთობლივი წარმატებული მუშაობა და უკეთ გამოავლინოს მათი ძლიერი მხარეები, ამავე დროს ხელი შეუწყოს სუსტი მხარეების გამოსწორებას. უნივერსიტეტის ნებისმიერი წარმატება პირდაპირ კავშირშია მის მიერ ადამიანური რესურსების სწორ მართვასთან.

უნივერსიტეტმა უნდა შეიმუშაოს ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი და თანმიმდევრული პოლიტიკა, რომელიც:

- შეესაბამება უნივერსიტეტის მისიას, ხედვასა და სტრატეგიული განვითარების გეგმას. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების განხორციელების ეფექტურ საშუალებას უნდა წარმოადგენდეს;
- ხელს უწყობს საერთო მიზნის გარშემო უნივერსიტეტის საზოგადოების გაერთიანებას;
- უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის თითოეული თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებასა და მისი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენას;
- მკაფიოდ აყალიბებს თითოეული თანამშრომლის ფუნქციებს, ფუნქცია-მოვალეობებსა და როლს უნივერსიტეტის განვითარებაში, აგრეთვე უზრუნველყოფს მათ მიერ აღნიშნული საკითხების სრულფასოვან გააზრებას;
- ხელს უწყობს უნივერსიტეტის თანამშრომლების მიერ ინოვაციური იდეებისა და ინიციატივების განხორციელებას;

- ეფუძნება სამართლიანობის, გამჭვირვალობის, მრავალფეროვნებისა და თანასწორობის პრინციპებს.

ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისათვის უნივერსიტეტს უნდა ჰქონდეს:

- ნათლად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- ეფექტური დასაქმების პოლიტიკა, მათ შორის სამსახურში მიღებისა და გათავისუფლების სამართლიანი და მკაფიო პროცედურები;
- თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისა და გადამზადების პროგრამა;
- თანამშრომელთა შეფასების სისტემა, მათ შორის თანამშრომელთა საქმიანობის მონიტორინგისა და მათი ნახალისების მექანიზმები.

ადამიანური რესურსების მართვის თითოეული აქ დასახელებული ელემენტი თანაბარი მნიშვნელობისაა და უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს უნივერსიტეტის განვითარების ყოველწლიურ გეგმაში განსაზღვრული ადამიანური რესურსების მართვის კომპონენტების ზედმიწევნით შესრულება.

ნაწილი 2. დასაქმების პოლიტიკა და პროცედურები

2.1. დასაქმების პოლიტიკის მნიშვნელობა და ძირითადი პრინციპები

ადამიანური რესურსები ნებისმიერი ორგანიზაციის, მათ შორის უნივერსიტეტის, უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს წარმოადგენს. უნივერსიტეტის თითოეული თანამშრომელი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს უნივერსიტეტში სწავლებისა და კვლევის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფაში. შესაბამისად, უნივერსიტეტის დასაქმების პოლიტიკის უმთავრესი პრინციპი უნდა იყოს კვალიფიციური და პროფესიონალი კადრების მოზიდვა, შენარჩუნება და მათი შესაძლებლობებისა და გამოცდილების მაქსიმალურად გამოყენება. ამისათვის აუცილებელია ეფექტური დასაქმების პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც შესაბამისობაში იქნება „უმაღლესი განათლების შესახებ“ კანონთან და საქართველოს შრომის კანონმდებლობასთან.

თანამშრომლების შერჩევის სათანადოდ მომზადებული და განხორციელებული პროცესი და ზოგადად დასაქმების ეფექტური პოლიტიკა და პროცედურები უნივერსიტეტს საშუალებას აძლევს, თავიდან აიცილოს ისეთი პრობლემები, როგორცაა პროფესიონალი კადრების გადინება და მასთან დაკავშირებული ფინანსური ხარჯები, უნივერსიტეტის წინააღმდეგ აღძრული საჩივრები და ა. შ.

უნივერსიტეტის დასაქმების პოლიტიკა შემდეგ ძირითად პრინციპებს უნდა ემყარებოდეს:

- თანასწორობა/თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა – უნივერსიტეტმა თანაბარ პირობებში უნდა ჩააყენოს ნებისმიერი პირი ასაკის, სქესის, ეთნიკური, რელიგიური თუ რასობრივი კუთვნილების, სოციალური წარმომავლობის ან პოლიტიკური მრწამსის მიუხედავად. უნივერსიტეტის ყველა თანამშრომელს საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში მონაწილეობისა და პროფესიული განვითარების თანაბარი შესაძლებლობები უნდა ჰქონდეს.
- მრავალფეროვნება – უნივერსიტეტმა ხელი უნდა შეუწყოს განსხვავებული და მრავალფეროვანი გამოცდილების, მრწამსის თუ ღირებულებების, სოციალურ-ეკონომიკური სტატუსის, ეროვნებისა თუ ეთნიკური წარმომავლობის მქონე კადრების მოზიდვასა და დასაქმებას.
- გამჭვირვალობა – უნივერსიტეტის მიერ შემუშავებული დასაქმების პოლიტიკა და პროცედურები უნდა იყოს ნათლად ჩამოყალიბებული და ფართოდ ხელმისაწვდომი.

უნივერსიტეტმა უნდა უზრუნველყოს ისეთი კადრების მოზიდვა, რომლებიც:

- მაღალ დონეზე შეძლებენ დაკისრებული მოვალეობების შესრულებას და არსებულ კონკურენტულ გარემოში უნივერსიტეტის წარმატების უზრუნველყოფას;
- ფლობენ შესაბამის ცოდნასა და კვალიფიკაციას;
- სრულად იზიარებენ უნივერსიტეტის ხედვას, მისიას, სტრატეგიულ მიზნებს და მაქსიმალურად იყენებენ საკუთარ შესაძლებლობებს უნივერსიტეტის საკეთილდღეოდ;
- მოქმედებენ უნივერსიტეტის შინაგანაწესის მოთხოვნების დაცვით და არსებული მექანიზმების გამოყენებით საკუთარი წვლილი შეაქვთ უნივერსიტეტის მართვის პროცესში;
- ხელს უწყობენ სწავლებისა და კვლევის პროცესებს შორის ჰარმონიულ და დაბალანსებულ ურთიერთკავშირს და ა. შ.

დასაქმების პოლიტიკა რამდენიმე ძირითად საფეხურს მოიცავს:

- საშტატო ერთეულის ანალიზი;
- კანდიდატების მოზიდვა/რეკრუტირება;
- კანდიდატების შერჩევა;
- ორიენტაციის პროგრამა ახალი თანამშრომლებისთვის.

2.2. ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების განსაზღვრა და ანალიზი

ერთ-ერთი ძირითადი საკითხი, რომელიც უნივერსიტეტის განვითარების ყოველი მომდევნო წლის გეგმის შემუშავებისას უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტების ხელმძღვანელობამ უნდა გაითვალისწინოს, არის უნივერსიტეტში ახალი საშტატო ერთეულების საჭიროების განსაზღვრა. ასეთი საჭიროების წარმოქმნის საფუძველი შეიძლება გახდეს ახალი ფაკულტეტების გახსნა, ახალი აკადემიური დისციპლინების შემოღება ან სხვა სახის ახალი მომსახურების შეთავაზება. მნიშვნელოვანია ამგვარი საჭიროების დროული ანალიზი, რათა უნივერსიტეტის ბიუჯეტში აისახოს ახალ საშტატო ერთეულებთან დაკავშირებული ხარჯები. ახალი თანამშრომლების აყვანის საჭიროება შეიძლება სხვა მიზეზებითაც იყოს განპირობებული: 1) უნივერსიტეტის თანამშრომლის გათავისუფლება ან 2) არსებული თანამშრომლების მოთხოვნა დამატებითი ადამიანური რესურსების დახმარების შესახებ საკუთარი ფუნქციების ჯეროვნად შესასრულებლად.

ახალი ფაკულტეტების გახსნის, ახალი აკადემიური დისციპლინების ან სხვა სახის ახალი მომსახურების შემოღებისას ახალი საშტატო ერთეულების საჭიროება, როგორც წესი, ნაჩვენებია უნდა იყოს უნივერსიტეტის სტრატეგიულ გეგმაში, ხოლო უნივერსიტეტის ბიუჯეტი უნდა ასახავდეს მასთან დაკავშირებულ ხარჯებს. უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტების სტრატეგიული გეგმა ბიუჯეტთან ერთად უნდა შემუშავდეს უნივერსიტეტის მისიისა და სტრატეგიული მიზნების განხორციელების ფარგლებში და არ უნდა იყოს მიმართული მხოლოდ მოკლევადიანი ამოცანების შესრულებისკენ.

უნივერსიტეტის თანამშრომლის მიერ თანამდებობის დატოვების შემთხვევაში საშტატო ერთეულის საჭიროების ანალიზის პროცესში შემდეგ ძირითად კითხვებს უნდა გავცეს პასუხი:

- აუცილებელია თუ არა ახალი თანამშრომლის აყვანა იმავე საშტატო ერთეულზე?
- საჭიროა თუ არა ცვლილებების შეტანა საშტატო ერთეულის ფუნქციებსა და უფლება-მოვალეობებში?
- შესაძლებელია თუ არა გამოთავისუფლებული საშტატო ერთეულის ფუნქციების გადანაწილება სხვა თანამშრომლებზე?
- აქვს თუ არა უნივერსიტეტს აღნიშნული საშტატო ერთეულის ფინანსური უზრუნველყოფის შესაძლებლობა?

ამდენად, კონკრეტული ვითარებიდან გამომდინარე, შეიძლება, საჭირო გახდეს შესაბამისი საშტატო ერთეულის ფუნქციების ცვლილება, მისი მთლიანად გაუქმება ან ცალკეული ფუნქციისა თუ მოვალეობის სხვა თანამშრომლებზე გადანაწილება. უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტის ხელმძღვა-

ნელობამ თავდაპირველად უნდა განახორციელოს საშტატო ერთეულის საჭიროების ანალიზი და მხოლოდ ამის შემდეგ შეიმუშაოს სამუშაოს აღწერა და გამოაცხადოს ვაკანსია.

სხვა შემთხვევებში, როდესაც მოქმედი თანამშრომლები აცხადებენ, რომ დამატებითი ადამიანური რესურსების დახმარებას საჭიროებენ დაკისრებული მოვალეობების სათანადოდ განსახორციელებლად, უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტის ხელმძღვანელობამ უნდა გააანალიზოს, რამდენად შესაძლებელია არსებული ფუნქციების თანამშრომლებს შორის სხვაგვარად გადანაწილება, აგრეთვე რეალურად არსებობს თუ არა დამატებითი თანამშრომლების აყვანის გადაუდებელი საჭიროება და ახალი საშტატო ერთეულისათვის საჭირო ფინანსური სახსრები. მიუხედავად იმისა, რომ უნივერსიტეტის ბიუჯეტში ყოველთვის უნდა იყოს განსაზღვრული გაუთვალისწინებელი ხარჯებისათვის საჭირო ფინანსური სახსრები, შესაძლებელია, გამოყენებულ იქნეს სხვა ორიგინალური მიდგომაც. კერძოდ, მოქმედი თანამშრომლების გადატვირთული სამუშაო გრაფიკის შემსუბუქების მიზნით უნივერსიტეტმა შეიძლება მიმართოს მოხალისეების დახმარებას. ამისათვის უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშაოს მოხალისეთა რეკრუტირების პროგრამა, რომელშიც განსაზღვრული იქნება უნივერსიტეტის სპეციფიკური საჭიროებები.

ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების განსაზღვრის შემდეგ შესასრულებელი სამუშაოს ზუსტი ანალიზის განხორციელების მიზნით საჭიროა შემდეგი ნაბიჯების გადადგმა:

1. კონკრეტული თანამდებობისათვის უნდა შემუშავდეს დეტალური სამუშაოს აღწერა, რომელიც შემდეგ ელემენტებს უნდა შეიცავდეს:

- საშტატო ერთეულის არსი და მნიშვნელობა;
- საქმიანობის სფერო, ფუნქციები, უფლება-მოვალეობები და ანგარიშვალდებულების ფორმები;
- სამუშაო საათები;
- განსაკუთრებული პირობები (მაგალითად, ხშირი მივლინებები);
- სანქსის ხელფასი და შეღავათები, რომლებსაც უნივერსიტეტი შესთავაზებს ახალ თანამშრომელს.

2. კონკრეტული თანამდებობის მოთხოვნებიდან გამომდინარე უნდა შემუშავდეს კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მოთხოვნების ნუსხა, რომლის გარეშე შეუძლებელი იქნება კანდიდატების სრულფასოვანი შეფასება. კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მოთხოვნების ნუსხა უნდა მოიცავდეს შემდეგ კომპონენტებს:

- განათლება და კვალიფიკაცია;
- მინიმალური სამუშაო გამოცდილება;
- სპეციალური უნარ-ჩვევები, მაგ., გარკვეული კომპიუტერული პროგრამების ცოდნა და ა. შ.

- კონკრეტული თანამდებობისათვის საჭირო განსაკუთრებული პიროვნული თვისებები, როგორცაა: გუნდური მუშაობისა და ანალიტიკური აზროვნების უნარი, კომუნიკაბელურობა და ა. შ.

საშტატო ერთეულის ანალიზის დასრულების შემდეგ უნდა შემუშავდეს ვაკანსიის განცხადება, რომელშიც ზუსტად იქნება აღწერილი შესაბამისი საშტატო ერთეულის ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები, აგრეთვე კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მოთხოვნები. ამ განცხადების ძირითადი დანიშნულებაა დაინტერესებული კანდიდატებისათვის ვაკანტური თანამდებობის შესახებ ზუსტი და დეტალური ინფორმაციის მიწოდება. გარდა ამისა, ის ეხმარება უნივერსიტეტს, შეარჩიოს სათანადო კანდიდატი, ხოლო დაინტერესებულ პირებს აჩვენებს, არის თუ არა აღნიშნული თანამდებობა მათთვის შესაფერისი.

2.3. თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი

ვაკანსიის შესახებ განცხადების გამოქვეყნების შემდეგ იწყება შესაფერისი კანდიდატების შერჩევის რთული პროცესი. გარკვეული მიზეზების გამო შერჩევის პროცესი შეიძლება გართულდეს და გახანგრძლივდეს. მაგალითად, შეიძლება გაძნელდეს შესაფერისი კვალიფიკაციის მქონე კანდიდატის მოძიება ან გასაჩივრდეს უნივერსიტეტის გადანყვეტილება შერჩევის პროცესის არასამართლიანობის მოტივით და ა. შ. ამდენად, პრობლემების თავიდან ასაცილებლად, აუცილებელია, შერჩევის მთელი პროცესი დასაქმების პროცედურების სრული დაცვით განხორციელდეს.

კანდიდატების რეკრუტირებიდან მათთვის სამუშაოს შეთავაზებამდე რამდენიმე ნაბიჯია გადასადგმელი:

- კანდიდატების რეკრუტირება;
- საბუთების მიღება (საგანაცხადო ფორმა, რეზიუმე, რეკომენდაციები);
- კანდიდატების პირველადი შერჩევა;
- პირველადი შერჩევის შედეგად გამოვლენილი კანდიდატებისათვის წერიტი ტესტირებისა და გასაუბრების ჩატარება;
- საბოლოო გადანყვეტილების მიღება, სამუშაოს შეთავაზება და ახალი თანამშრომლის ადაპტაცია ახალ სამუშაო გარემოში.

მნიშვნელოვანია, რომ შერჩევის პროცესში მონაწილე ყველა კანდიდატს წერილობითი ფორმით ეცნობოს უნივერსიტეტის გადანყვეტილების შესახებ. გარდა ამისა, სასურველია იმ კანდიდატებს, რომლებიც პრეტენზიებს გამოთქვამენ შერჩევის პროცესთან დაკავშირებით, განემარტოთ მათი კანდიდატურების უარყოფის მიზეზები.

შერჩევის პროცესი შემდეგ ძირითად პრინციპებს უნდა ეფუძნებოდეს:

- **კომპეტენტურობა** – საკონკურსო კომისიაში წარმოდგენილი უნდა იყვნენ სათანადო კომპეტენციის მქონე ადამიანები. გარდა ამისა, შეფასების კრიტერიუმები ისევე, როგორც ვაკანტური საშტატო ერთეულის კვალიფიკაციისა და განათლების მოთხოვნები, უნდა პასუხობდეს შესაბამის დარგში არსებულ პროფესიონალურ პრინციპებს.
- **მიუკერძოებლობა** – დაუშვებელია საბოლოო გადანყვეტილების მიღება შერჩევის პროცესის ყველა ეტაპის დასრულებამდე. პროცესის მიმდინარეობისას აუცილებელია ყველა კანდიდატის თანაბარ პირობებში ჩაყენება, ობიექტური და სამართლიანი გადანყვეტილების მიღება.
- **გამჭვირვალობა** – კანდიდატების შერჩევის პროცესი გამჭვირვალე უნდა იყოს როგორც მონაწილე კანდიდატების, ისე ფართო საზოგადოებისათვის. უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს უნივერსიტეტის გადანყვეტილების გასაჩივრების შესაძლებლობა სამართლიანი პროცედურების საფუძველზე.

ნაწილი 3. უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები

3.1. შეფასების პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები

უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკის მიზანია, ხელი შეუწყოს უნივერსიტეტის თითოეულ თანამშრომელს საკუთარი ფუნქციების ეფექტურად განხორციელებაში. ერთი მხრივ, ის საშუალებას აძლევს უნივერსიტეტის პერსონალს, შეიმუშაოს უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისი ინდივიდუალური მიზნები და ამოცანები. მეორე მხრივ კი, უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მიერ თანამშრომლების საქმიანობის რეგულარულ შეფასებას. უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკის მიზნებია:

საშუალება მისცეს უნივერსიტეტის თანამშრომლებს, მონაწილეობა მიიღონ შესაბამისი ფაკულტეტების, სამეცნიერო-კვლევითი და დამხმარე სტრუქტურული ერთეულების განვითარების მიზნებისა და ამოცანების შემუშავებაში;

უზრუნველყოს უნივერსიტეტის თანამშრომლების მიერ ინდივიდუალური პროფესიული მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება;

განსაზღვროს უნივერსიტეტის თანამშრომლების მიერ დასახული და უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები;

დროულად მოახდინოს პოტენციური სირთულეების იდენტიფიცირება უნივერსიტეტის პერსონალის მიერ პროფესიული მიზნების განხორციელების პროცესში და განსაზღვროს მათი მოგვარების სტრატეგიები;

შეაფასოს უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობა სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციულ/ორგანიზაციულ სფეროებში;

გამოავლინოს უნივერსიტეტის თანამშრომელთა შესაძლებლობები და ხელი შეუწყოს მათ შემდგომ განვითარებას;

მოახდინოს უნივერსიტეტის თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირება;

გამოავლინოს უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის სუსტი მხარეები და აღმოუჩინოს მათ სათანადო დახმარება.

ამ მიზნების განხორციელებისათვის უნივერსიტეტმა უნდა შეიმუშაოს საქმიანობის შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები როგორც აკადემიური, ისე ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალისათვის. მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების პოლიტიკის შემუშავების პროცესში უშუალოდ ჩართულნი იყვნენ უნივერსიტეტის თანამშრომლები, აგრეთვე მოხდეს მათი წინადადებებისა და რეკომენდაციების გათვალისწინება. შეფასების პოლიტიკა უნდა შეესაბამებოდეს უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების გეგმას და ქმნიდეს მისი ეფექტური განხორციელების საფუძველს.

უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები შემდეგ ძირითად პრინციპებს უნდა ემყარებოდეს:

- **სამართლიანობა** – უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს შეფასების არადისკრიმინაციულობა, ობიექტურობა და მიუკერძოებლობა;
- **თანაბარი შესაძლებლობები** – უნივერსიტეტის ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობები მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების, მათი განხორციელებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში. დაუშვებელია პირის დისკრიმინაცია ასაკის, სქესის, ეროვნული ან ეთნიკური კუთვნილების, რელიგიისა და სხვა ნიშნების მიხედვით. უნივერსიტეტის თანამშრომელთა შეფასების სისტემა გამჭვირვალე და სამართლიანი უნდა იყოს, თუმცა ამავე დროს აუცილებელია პიროვნების კონფიდენციალურობის დაცვა და მისი პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპის პატივისცემა;
- **მაღალი სტანდარტები** – შეფასების სისტემის პირველი და უმნიშვნელოვანესი ამოცანა უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო მომსახურების სტანდარტების ამაღლების ხელშეწყობაა;
- **პროფესიული განვითარება** – უნივერსიტეტის თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის მიზნით მნიშვნელოვანია აკადე-

მიური და ადმინისტრაციული, ასევე დამხმარე პერსონალის წარმომადგენელთა ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნილებების გათვალისწინება;

- **მონაწილეობა** – უნივერსიტეტის ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს ჩართული შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში.

3.2. უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასების ძირითადი ეტაპები

უნივერსიტეტის თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების პროცესი ერთწლიანი ციკლია და მოიცავს როგორც აკადემიური, ისე ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის საქმიანობის შეფასებას. სახელმძღვანელოს ამ ნაწილში წარმოდგენილია რეკომენდაციები აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შესაფასებლად. მიუხედავად იმისა, რომ აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის შეფასების პროცედურები და მექანიზმები მნიშვნელოვნად განსხვავდება მათი ფუნქციებისა და საქმიანობის სფეროს გათვალისწინებით, ქვემოთ მოცემული ძირითადი პრინციპებისა და მექანიზმების გამოყენება შესაძლებელია ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის საქმიანობის შეფასების პროცესშიც.

სასურველია, შეფასების პროცესი ორ ძირითად ეტაპად განხორციელდეს:

1. დაგეგმვა/პროფესიული მიზნებისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება – აკადემიური პერსონალი განსაზღვრავს გრძელვადიან და მოკლევადიან პრიორიტეტებსა და პროფესიულ მიზნებს, აგრეთვე შეიმუშავებს ერთწლიან ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმას.

2. განხილვა/შეფასება – შეფასების ორგანო და აკადემიური პერსონალის წევრის უშუალო ხელმძღვანელი (თუ ასეთი არსებობს) ამომწებს პროფესორ-მასწავლებლის მიერ წლის განმავლობაში შესრულებული სამუშაოს ხარისხსა და წინასწარ განსაზღვრული ამოცანების შესრულებას.

დაგეგმვა/პროფესიული მიზნების განსაზღვრა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება

პროფესიული მიზნების განსაზღვრა წარმოადგენს ორმხრივ კომუნიკაციას უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობასა და აკადემიურ პერსონალს შორის, რომლის მიზანია, ხელი შეუწყოს პროფესორ-მასწავლებლების ინდივიდუალურ პროფესიულ განვითარებასა და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზებას უნივერსიტეტის მისიისა და სტრატეგიული მიზნების განხორციელების პროცესში. ყოველი აკადემიური წლის დასაწყისში

აკადემიურმა პერსონალმა უნდა განსაზღვროს ინდივიდუალური პროფესიული მიზნები და შეიმუშაოს სამოქმედო გეგმა უნივერსიტეტის პრიორიტეტების, მიზნების, ამოცანებისა და ხელმისაწვდომი რესურსების გათვალისწინებით.

თავდაპირველად აკადემიურმა პერსონალმა უნდა განსაზღვროს პროფესიული მიზნები, რომლებიც შესაბამისობაში იქნება უნივერსიტეტის, ფაკულტეტის ან შესაბამისი სამეცნიერო-კვლევითი სტრუქტურული ერთეულების სტრატეგიულ მიმართულებებთან და მიზნებთან. მნიშვნელოვანია, რომ პროფესიული მიზნები განისაზღვროს სამი ძირითადი მიმართულებით: სწავლება, კვლევა და ადმინისტრაციული საქმიანობა. აკადემიური პერსონალის მიერ განსაზღვრული მიზნები უნდა იყოს ინოვაციური და გამომწვევი, თუმცა რეალური და განხორციელებადი.

პროფესიული მიზნების ამსახველი დოკუმენტი უნდა შეიცავდეს შემდეგ ძირითად კომპონენტებს:

- მომდევნო წლის პროფესიული მიზნები – სასურველია, განისაზღვროს როგორც გრძელვადიანი, ისე მოკლევადიანი მიზნები. უნდა შემუშავდეს თითოეული მიზნის შესაბამისი ინდიკატორები, რომელთა მეშვეობითაც პროფესორ-მასწავლებელი შეძლებს საკუთარი საქმიანობის ეფექტურობის შეფასებას.
- საქმიანობის გაუმჯობესების პრიორიტეტები – უნდა გამოვლინდეს საქმიანობის ის სფეროები, რომელთა გაუმჯობესება განსაკუთრებულ ძალისხმევას მოითხოვს. უნდა განისაზღვროს კონკრეტული ამოცანები, რომელთა შესრულება ხელს შეუწყობს საქმიანობის გაუმჯობესებას შესაბამის სფეროში.
- პროფესიული განვითარების საჭიროებები – პროფესორ-მასწავლებელმა უნდა განსაზღვროს თავისი საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის აუცილებელი ზომები (ტრენინგები, მენტორის დახმარება და ა. შ.).

პროფესორ-მასწავლებლების მიერ განსაზღვრული პროფესიული მიზნების განხილვა და შეთანხმება უნდა მოხდეს ფაკულტეტის დეკანთან, ადმინისტრაციის ან უშუალო ხელმძღვანელთან უნივერსიტეტის მიერ შემუშავებული პროცედურების შესაბამისად. განხილვის პროცესში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რამდენად სრულფასოვნად აქვს პროფესორ-მასწავლებელს გაცნობიერებული მის მიერ დასახული მიზნების არსი?
- შეესაბამება თუ არა პროფესორ-მასწავლებლის მიერ განსაზღვრული პროფესიული მიზნები უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტის განვითარების პრიორიტეტებსა და სტრატეგიულ მიზნებს?

- გათვალისწინებულია თუ არა პოტენციური დაბრკოლებები და სირთულეები, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას პროფესიული მიზნების განხორციელების პროცესში?
- რამდენად რეალური და განხორციელებადია პროფესორ-მასწავლებლის მიერ განსაზღვრული მიზნები და შესაძლებელია თუ არა მათი განხორციელების ეფექტურობის შეფასება?
- შეესაბამება თუ არა პროფესორ-მასწავლებლის განვითარების საჭიროებები მის მიერ დასახულ პროფესიულ მიზნებს?
- გააჩნია თუ არა უნივერსიტეტს პროფესორ-მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისათვის საჭირო რესურსები?

ზემოთ აღნიშნული საკითხების განხილვისა და ორმხრივი შეთანხმების მიღწევის შემდეგ პროფესორ-მასწავლებელი შეიმუშავებს ერთნაირ ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმას, რომელიც უნდა შეიცავდეს შემდეგ ძირითად კომპონენტებს:

- შეთანხმებული პროფესიული მიზნები და ამოცანები, სადაც ასახული იქნება პროფესორ-მასწავლებლის მიერ მიღებული და გაზიარებული შენიშვნები და რეკომენდაციები;
- პროფესიული დახმარება, რომელიც უნდა შეიცავდეს პროფესიული მიზნების შესრულების პროცესში პროფესორ-მასწავლებლისათვის დახმარების აღმოჩენის მიზნით უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტის ხელმძღვანელობის მიერ გასატარებელ ღონისძიებებს;
- პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები, ანუ იმ ზომების ჩამონათვალი, რომლებიც პროფესორ-მასწავლებელმა უნდა მიიღოს პროფესიული განვითარების მიზნით.

სამოქმედო გეგმის საბოლოო განხილვისა და დამტკიცების შემდეგ მას ხელს აწერენ პროფესორ-მასწავლებელი და უშუალო ხელმძღვანელი. სამოქმედო გეგმა ერთი მხრივ ავალდებულებს პროფესორ-მასწავლებელს, ხარისხიანად და დროულად განახორციელოს ინდივიდუალური პროფესიული მიზნები, ხოლო მეორე მხრივ უშუალო ხელმძღვანელს აკისრებს ვალდებულებას, უზრუნველყოს სამოქმედო გეგმაში ასახული პროფესიული დახმარება და განვითარების შესაძლებლობები.

განხილვის/შეფასების ეტაპი

პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობის შეფასების ძირითადი მიზანია მისი მიღწევებისა და წარუმატებლობების გამოვლენა, შემდგომი პროფე-

სიულის განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა. უნივერსიტეტმა უნდა შეიმუშაოს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასების ერთიანი პროცედურები და მექანიზმები. კერძოდ, უნდა განისაზღვროს შეფასების ორგანოს შემადგენლობა და ფუნქციები, შეფასების კრიტერიუმები, აკადემიური პერსონალის წლიური ანგარიშის ფორმა, შეფასებისათვის აუცილებელი მასალების ნუსხა და ა. შ.

სასურველია, აკადემიური პერსონალის საქმიანობა შეფასდეს აკადემიური წლის ბოლოს ფაკულტეტის ხელმძღვანელობისა და/ან ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ შექმნილი შეფასების ორგანოს მიერ. აკადემიური პერსონალის მრავალრიცხოვნებისა და აკადემიური დისციპლინების მრავალფეროვნების გათვალისწინებით, სასურველია, შეფასების ორგანო სხვადასხვა აკადემიური დისციპლინების წარმომადგენელი ექვსი ან მეტი პროფესორისგან შედგებოდეს. შეფასების ორგანომ უნდა განიხილოს აკადემიური პერსონალის მიერ წარმოდგენილი წლიური ანგარიში, აგრეთვე მისი საქმიანობის ამსახველი სხვა დოკუმენტები.

განხილვისა და შეფასების პროცესისათვის აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლები ამზადებენ თავიანთი საქმიანობის წლიურ ანგარიშს, რომელიც უნდა შეიცავდეს:

- ძირითადი ფუნქციებისა და უფლება-მოვალეობების მიმოხილვას;
- წლის განმავლობაში მომხდარ მნიშვნელოვან ცვლილებებს აკადემიური პერსონალის ფუნქციებსა და უფლება-მოვალეობებში;
- სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციული საქმიანობის მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევების აღწერას;
- გარემოებებს, რომლებმაც ხელი შეუშალა აკადემიური პერსონალის წევრს პროფესიული მიზნების წარმატებით განხორციელებაში;
- აკადემიური პერსონალის წევრის მიერ წლის განმავლობაში გამოყენებული პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების მიმოხილვასა და მათ გავლენას.

შეფასების ორგანო აკადემიური პერსონალის საქმიანობას აფასებს შემდეგი მასალების საფუძველზე:

- პროფესორ-მასწავლებლის უკანასკნელი წლის სამოქმედო გეგმა;
- პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობის წლიური ანგარიში;
- სტუდენტთა გამოკითხვის შედეგები;
- აკადემიური პერსონალის პუბლიკაციები, კვლევითი გრანტის შედეგები და სხვა მნიშვნელოვანი მიღწევების ამსახველი დოკუმენტები;
- ფაკულტეტის ხელმძღვანელისა და კოლეგების შეფასებები და ა. შ.

ამ მასალებზე დაყრდნობით შეფასების ორგანომ უნდა მოამზადოს დასკვნა პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობის შესახებ, რომელსაც ფაკულ-

ტეტის დეკანს და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურს წარუდგენს. პო-
ზიტიური დასკვნის საფუძველზე შესაძლებელია მიღებულ იქნეს გადაწყ-
ვეტილება პროფესორ-მასწავლებლის დანიშნულების, შრომის ანაზღაურე-
ბის გაზრდის ან სხვა წამახალისებელი ჯილდოს მიკუთვნების შესახებ.
არადამაკამყოფილებელი დასკვნის შემთხვევაში უნდა შემუშავდეს პრო-
ფესორ-მასწავლებლის საქმიანობის გაუმჯობესების გეგმა.

3.3. შეფასების კრიტერიუმები და ინდიკატორები

შეფასების პროცესის წარმატებით განხორციელებისათვის აუცილე-
ბელია, შემუშავდეს შეფასების ჯეროვანი კრიტერიუმები და ინდიკა-
ტორები. სასურველია, რომ ეს კრიტერიუმები და ინდიკატორები შემუშავ-
დეს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ყველა, მათ შორის სწავლების,
კვლევისა და ადმინისტრაციული საქმიანობის, სფეროში.

სწავლება

აკადემიური პერსონალის ერთ-ერთ ძირითადი მოვალეობაა სასწავლო
პროცესში საკუთარი ცოდნის ეფექტური გამოყენება და უახლესი კვლე-
ვების შედეგების დანერგვა. სწავლების ფუნქციის წარმატებით განხორ-
ციელების მაგალითებია:

- კურიკულუმის შემუშავება;
- მულტიდისციპლინური საგნების შემუშავება და სწავლება;
- უმაღლესი აკადემიური განათლების სხვადასხვა საფეხურების სტუ-
დენტთა კვლევითი მუშაობის ხელმძღვანელობა;
- სწავლების ინოვაციური მეთოდების დამუშავება და დანერგვა სას-
წავლო პროცესში;
- სტუდენტებისათვის დროული და კვალიფიციური შეფასებებისა და
რეკომენდაციების მიწოდება;
- სასწავლო პროექტების შემუშავება და განხორციელება;
- სწავლების ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესებისკენ სწრაფვა კოლე-
გებისა და სხვა პროფესიონალების გამოცდილებისა და უახლესი
კვლევითი მიგნებების გამოყენებით და ა. შ.

აკადემიური პერსონალის მიერ ზემოთ ჩამოთვლილი ღონისძიებების
განხორციელების ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შეფასება შესაძლებე-
ლია შემდეგი ინდიკატორების გამოყენებით:

- სტუდენტების გამოკითხვებისა და შეფასებების შედეგები;
- სტუდენტთა მიღწევები შესაბამის აკადემიურ დისციპლინებში;

- შეფასების ორგანოს მიერ პროფესორ-მასწავლებლის წლიური ანგარიშის შეფასების შედეგები;
- აკადემიური პერსონალის თვითშეფასება;
- ასისტენტ-პროფესორთა შეფასებები;
- სწავლების დარგში მიღებული ნოდებები ან ჯილდოები და ა. შ.

კვლევა

უნივერსიტეტის კვლევით ფუნქციას წარმოადგენს ინტელექტუალური გამოცდილების გაღრმავება და მისი შედეგების ინტეგრირება სასწავლო პროცესში. აკადემიური პერსონალის მიერ კვლევითი ფუნქციის წარმატებით განხორციელების მაგალითებია:

- მიმდინარე კვლევით პროგრამებში აქტიური მონაწილეობის მიღება;
- კვლევითი გრანტების მიღება;
- სამეცნიერო პუბლიკაციების გამოქვეყნება;
- სემინარებზე, კონფერენციებზე, სამუშაო შეხვედრებზე მოხსენებების წაკითხვა;
- ინოვაციური სასწავლო მასალების შექმნა, რომლებიც სრულყოფს ტრადიციულ სასწავლო პროგრამებს უმაღლესი აკადემიური განათლების სხვადასხვა საფეხურებზე და ა. შ.

აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლების მიერ ზემოთ ჩამოთვლილი ღონისძიებების განხორციელების ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შეფასება შესაძლებელია შემდეგი ინდიკატორების გამოყენებით:

- პროფესორ-მასწავლებლის წლიური ანგარიშის შეფასების შედეგები;
- პროფესორ-მასწავლებლის თვითშეფასება;
- კოლეგების, აგრეთვე დამოუკიდებელ მკვლევართა შეფასებები;
- კვლევის დარგში მიღებული ნოდებები ან ჯილდოები;
- სხვა უნივერსიტეტების მიერ პროფესორ-მასწავლებლის შემუშავებული კურიკულუმისა და სასწავლო მასალების მიღება და გამოყენება და ა. შ.

ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული საქმიანობა

ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული საქმიანობა აკადემიური პერსონალის მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. ერთი მხრივ, ის ეხმარება აკადემიურ პერსონალს პროფესიულ წინსვლაში, ხოლო, მეორე მხრივ, საშუალებას აძლევს უნივერსიტეტს, წარმატებით განახორციელოს საკუთარი მისია და სტრატეგიული მიზნები. აკადემიური პერსონალის მიერ ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული ფუნქციის წარმატებით განხორციელების მაგალითებია:

- უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტების მმართველი ორგანოებისა და სტრუქტურული ერთეულების წევრობა;
- აკადემიური პერსონალის მენტორობა;
- მონაწილეობის მიღება სტუდენტებისა და კვალიფიციური აკადემიური პერსონალის მოზიდვაში;
- აქტიური მონაწილეობა შესაბამის დარგში მოქმედი პროფესიული ორგანიზაციების საქმიანობაში;
- სხვა უნივერსიტეტებთან, სახელმწიფო და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა;
- კონფერენციების, სემინარებისა და ტრენინგების ორგანიზება;
- წიგნების სამეცნიერო რედაქტირება, რეცენზირება და ა. შ.

აკადემიური პერსონალის მიერ ზემოთ ჩამოთვლილი ღონისძიებების განხორციელების ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შეფასება შესაძლებელია შემდეგი ინდიკატორების გამოყენებით:

- პროფესორ-მასწავლებლის წლიური ანგარიშის შეფასების შედეგები;
- პროფესორ-მასწავლებლის თვითშეფასება;
- კოლეგების, უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტის ხელმძღვანელების შეხედულებები და შეფასებები;
- მიღებული ნოდებები ან ჯილდოები;
- პროფესიულ ორგანიზაციებში საქმიანობის დამადასტურებელი სერტიფიკატები და ა. შ.

3.4. არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა

არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა გულისხმობს სუსტი მხარეების გამოვლენასა და აღმოფხვრას პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობის პროცესში. თუ ცუდად შესრულებული სამუშაოს მართვისა და გამოსწორების მიზნით უნივერსიტეტის მიერ მიღებული ზომები შედეგს არ გამოიღებს, შესაძლებელია დღის წესრიგში დადგეს პროფესორ-მასწავლებლის სამსახურიდან დათხოვნის საკითხი.

შეფასების ორგანოს მიერ პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობის არადამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში ფაკულტეტის ხელმძღვანელობამ და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურმა შესაბამისი პროფესორ-მასწავლებლის მონაწილეობით უნდა შეიმუშაოს ამ უკანასკნელის საქმიანობის გაუმჯობესების გეგმა. ეს გეგმა ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში განსხვავებული იქნება, თუმცა მასში უნდა აისახოს შემდეგი ძირითადი საკითხები:

- პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- გამოვლენილი სუსტი მხარეების გამოსწორების გზები და ამისათვის აუცილებელი რესურსები;
- კრიტერიუმები, რომელთა საფუძველზეც შეფასდება პროფესორ-მასწავლებლის მიერ თავისი საქმიანობის გაუმჯობესება.

სასურველია, აკადემიური პერსონალის წევრი და ფაკულტეტის ხელმძღვანელი ან უშუალო ხელმძღვანელი წლის განმავლობაში რამდენჯერმე შეხვდნენ ერთმანეთს და განიხილონ პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობა შემუშავებული გეგმის მიხედვით. ანგარიში აკადემიური პერსონალის წევრის საქმიანობის შესახებ უნდა მომზადდეს და გამოყენებულ იქნეს წლიური შეფასების დროს.

იმ შემთხვევაში, თუ პროფესორ-მასწავლებელი ვერ შეძლებს თავისი საქმიანობის სუსტი მხარეების გამოსწორებას წინასწარ განსაზღვრულ ვადაში, ფაკულტეტის ხელმძღვანელობა თავდაპირველად ზეპირ, ხოლო შემდეგ წერილობით გაფრთხილებას მისცემს მას. თუ გაფრთხილებები სასურველ შედეგს არ გამოიღებს, უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობას შეუძლია დასვას პროფესორ-მასწავლებლის სამსახურიდან დათხოვნის საკითხი.

პროფესორ-მასწავლებლის სამსახურიდან დათხოვნის საკითხის განსახილველად ფაკულტეტის ხელმძღვანელობამ, სასურველია, შექმნას სპეციალური ორგანო, რომლის შემადგენლობაში შევლენ როგორც ადმინისტრაციის, ისე აკადემიური პერსონალის წევრები. ფაკულტეტის ხელმძღვანელობამ ან პროფესორ-მასწავლებლის უშუალო ხელმძღვანელმა აღნიშნული ორგანოს წინაშე უნდა წარმოადგინოს პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობასთან დაკავშირებული პრეტენზიები და განმარტოს მისი სამსახურიდან დათხოვნის საფუძველები. პროფესორ-მასწავლებელს უფლება აქვს, გამოთქვას საკუთარი მოსაზრება მისი საქმიანობის შეფასების სამართლიანობასა და ობიექტურობაზე, აგრეთვე დაასახელოს ის დაბრკოლებები, რომლებმაც ხელი შეუშალეს დაკისრებული მოვალეობების სათანადოდ შესრულებაში. გადაწყვეტილება პროფესორ-მასწავლებლის სამსახურიდან დათხოვნის შესახებ უნდა შეიცავდეს:

- პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობასთან დაკავშირებულ პრეტენზიებს;
- უნივერსიტეტის მიერ მიღებულ ზომებს პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობის გამოსწორების მიზნით;
- პროფესორ-მასწავლებლის უფლების განმარტებას, გაასაჩივროს მიღებული გადაწყვეტილება.

ნანილი 4. აკადემიური პერსონალის მოზიდვა და შენარჩუნება

უმაღლესი განათლების ხარისხი პირდაპირ კავშირშია აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციასა და პროფესიონალიზმთან. უნივერსიტეტის წარმატება, პირველ რიგში, დამოკიდებულია მის აკადემიურ პერსონალზე, ამიტომ უნივერსიტეტის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა კვალიფიციური პროფესორ-მასწავლებლების მოზიდვა და შენარჩუნება.

4.1 აკადემიური პერსონალის მოზიდვა

აკადემიური პერსონალის მოზიდვისა და მისი შენარჩუნების სტრატეგიები ძირითადად დამოკიდებულია უნივერსიტეტის სპეციფიკასა და მის გეოგრაფიულ მდებარეობაზე. აშკარაა, რომ პატარა ქალაქებში მდებარე უნივერსიტეტებს რთული სოციალურ-ეკონომიკური ვითარებიდან გამომდინარე ძალზე გაუჭირდებათ კვალიფიციური კადრების მოზიდვა. ამიტომაც მათ ბევრად უფრო მეტი მონდომება და მრავალფეროვანი სტრატეგიების გამოყენება დასჭირდებათ.

ჯეროვანი განხორციელების შემთხვევაში აკადემიური პერსონალის მოზიდვის ქვემოთ ჩამოთვლილი სტრატეგიები შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს ნებისმიერი უნივერსიტეტისათვის, მიუხედავად მისი გეოგრაფიული მდებარეობისა:

- აკადემიური პერსონალის მოზიდვის თვალსაზრისით უნივერსიტეტის ხელსაყრელი და ხელის შეშლელი ფაქტორების შესწავლა;
- აკადემიური პერსონალის მოზიდვის პრიორიტეტების შემუშავება;
- აკადემიური პერსონალის მოზიდვის აქტიური ფორმების გამოყენება;
- კანდიდატების მოზიდვა აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების პროგრამებიდან;
- აკადემიური პერსონალის დამწყები წარმომადგენლებისათვის დახმარების პროგრამების შეთავაზება;
- აკადემიური პერსონალის კვალიფიციური წევრებისთვის შრომის მაღალი ანაზღაურების უზრუნველყოფა და ა. შ.

აკადემიური პერსონალის მოზიდვის თვალსაზრისით უნივერსიტეტის ხელსაყრელი და ხელის შეშლელი ფაქტორების შესწავლა – მნიშვნელოვანია, რომ უნივერსიტეტმა სწორად შეაფასოს ის ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობს ან ხელს უშლის მის მიერ კვალიფიციური კადრების მოზიდ-

ვას. ამგვარი ანალიზი დაეხმარება უნივერსიტეტს, შეიმუშაოს აკადემიური პერსონალის მოზიდვის სწორი პოლიტიკა.

უნივერსიტეტმა უნდა მიიღოს შესაბამისი ზომები ხელის შემშლელი ფაქტორების აღმოსაფხვრელად (სადაც ეს შესაძლებელია) და კიდევ უფრო სრულყოს და გააუმჯობესოს ხელშემწყობი ფაქტორები და გარემოებები. აკადემიური პერსონალის მოზიდვის თვალსაზრისით უნივერსიტეტის ხელშემწყობი ფაქტორების მაგალითებია: ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა, სტუდენტთა რაოდენობა, უნივერსიტეტის რეპუტაცია და იმიჯი და ა. შ. ხელის შემშლელი გარემოებები შეიძლება იყოს ფინანსური რესურსების სიმცირე, აკადემიური პერსონალის განვითარების პროგრამების სიმცირე ან არარსებობა, შრომის დაბალი ანაზღაურება და ა. შ.

აკადემიური პერსონალის მოზიდვის პრიორიტეტების შემუშავება – სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე უნივერსიტეტმა უნდა შეიმუშაოს აკადემიური პერსონალის მოზიდვის გრძელვადიანი პრიორიტეტები. ეს შესაძლებლობას მისცემს უნივერსიტეტს, განსაზღვროს აკადემიური პერსონალის მოზიდვის სტრატეგიები და კონკრეტული სამიზნე ჯგუფები. სასურველია, უნივერსიტეტმა წინასწარ განსაზღვროს მოთხოვნა აკადემიურ პერსონალზე მომავალ წელს ან მომდევნო ორი ან სამი წლის განმავლობაში შემდეგი კომპონენტების მიხედვით:

- აკადემიური პერსონალის ვაკანტური სამტატო ერთეულების მოსალოდნელი რაოდენობა მომდევნო ორი ან სამი წლის განმავლობაში;
- აკადემიური პერსონალის მოსალოდნელი ვაკანტური სამტატო ერთეულები აკადემიური დისციპლინების მიხედვით;
- აკადემიური პერსონალის მოსალოდნელი ვაკანტური სამტატო ერთეულები კვალიფიკაციის მიხედვით – პროფესორი, ასისტენტ-პროფესორი და ა. შ.

აკადემიური პერსონალის მოზიდვის აქტიური ფორმების გამოყენება – მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვის თვალსაზრისით უნივერსიტეტებს შორის არსებული კონკურენციის გათვალისწინებით, სასურველია, უნივერსიტეტმა მოზიდვის პასიურ ფორმებთან ერთად (როგორცაა უნივერსიტეტის ვებგვერდზე ან ადგილობრივ ჟურნალ-გაზეთებში ვაკანსიის გამოცხადება) მოზიდვის აქტიურ ფორმებსაც მიმართოს. კერძოდ, აკადემიური პერსონალის მოზიდვის აქტიურ ფორმებად ჩაითვლება ქვეყანაში არსებული მაღალკვალიფიციური აკადემიური პერსონალის საინფორმაციო ბაზის შექმნა აკადემიური დისციპლინების მიხედვით და მათთან უშუალოდ დაკავშირება აკადემიური თანამდებობების შეთავაზების მიზნით; უნივერსიტეტში დასაქმებული აკადემიური პერსონალის წევრების პირადი კონტაქტების გამოყენება კვალიფიციურ კადრებთან დაკავშირებისა და მათი მოზიდვის მიზნით; სხვადასხვა აკადემიურ კონფერენციებზე, სემინარებსა

და შეხვედრებზე ინფორმაციის გავრცელება უნივერსიტეტში არსებული ვაკანსიების შესახებ და პოტენციურ კანდიდატებთან პროფესიული ურთიერთობის დამყარება; აგრეთვე ცნობილი პროფესორების მონვევა ერთჯერადი ლექციების ჩასატარებლად, სადაც მათ საშუალება ექნებათ, გაეცნონ უნივერსიტეტის აკადემიურ პერსონალს, ხელმძღვანელობას, სტუდენტებს და ა. შ.

აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების პროგრამებიდან კანდიდატების მოზიდვა – უნივერსიტეტებს შეუძლიათ, კავშირი დაამყარონ იმ სამთავრობო დაწესებულებებთან, ადგილობრივ თუ საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, რომლებიც ახორციელებენ პროფესიული განვითარების პროგრამებს აკადემიური პერსონალისათვის. უნივერსიტეტებს შეუძლიათ, გამოითხოვონ ამ პროგრამებში მონაწილეთა საკონტაქტო ინფორმაცია მათი გაცნობისა და პროფესიული კავშირის დამყარების მიზნით. ამასთან, აუცილებელია, მუდმივად ხდებოდეს მსგავსი პროგრამების შესახებ ინფორმაციის მოძიება, რათა ყველა არსებული შესაძლებლობა მაქსიმალურად გამოიყენონ.

აკადემიური პერსონალის დამწყები წარმომადგენლებისთვის დახმარების პროგრამების შეთავაზება – მსგავსი პროგრამების შეთავაზებით უნივერსიტეტს მნიშვნელოვნად გაუადვილდება დამწყები აკადემიური პერსონალის მოზიდვა. ამასთან, ახალგაზრდა კადრები უნივერსიტეტისათვის მნიშვნელოვან რესურსს წარმოადგენს, რადგან ისინი განსაკუთრებით მოტივირებულნი არიან და დიდი ინტერესი, უნარი და მონდომება გააჩნიათ ახალი იდეებისა და მიდგომების შეთვისებისა და დანერგვისათვის.

დამწყები კადრების მოსაზიდად სხვადასხვა ღონისძიების ჩატარება შესაძლებელია. ერთ-ერთ მეთოდად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სპეციალური სარეკლამო ბუკლეტის დაბეჭდვა, რომელიც ყურადღებას გაამახვილებს უნივერსიტეტის ძლიერ მხარეებზე, დამწყები პედაგოგებისათვის დაწესებულ შეღავათებზე და დახმარების სხვადასხვა პროგრამებზე, აგრეთვე უნივერსიტეტის ფარგლებში არსებულ საგანმანათლებლო გარემოზე და ა. შ. აკადემიური წლის განმავლობაში შესაძლებელია სხვადასხვა უნივერსიტეტების დოქტორანტურის სტუდენტებთან შეხვედრების ორგანიზება და მათთვის უნივერსიტეტის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება. მნიშვნელოვანია, რომ უნივერსიტეტის წარმომადგენლებმა ხაზი გაუსვან იმ დახმარებას, რომლის შეთავაზებაც შეუძლია უნივერსიტეტს დამწყები აკადემიური პერსონალისათვის. ასეთი დახმარების პროგრამების მაგალითს წარმოადგენს მენტორობის პროგრამა, რომლის ფარგლებშიც უნივერსიტეტის გამოცდილი პროფესორ-მასწავლებლები დახმარებას გაუწევენ ახალგაზრდა კადრებს კვლევით საქმიანობაში, აგრეთვე უნივერსიტეტის მიერ ადმინისტრირებული კვლევითი პროგრამები ახალგაზრდა მეცნიერებისთვის, მოქნილი სამუშაო განრიგი და ა. შ.

აკადემიური პერსონალის კვალიფიციური წევრებისთვის შრომის მაღალი ანაზღაურების უზრუნველყოფა – ბიუჯეტის დაგეგმვისა და აკადემიური პერსონალის სახელფასო განაკვეთების განსაზღვრის დროს სასურველია, შედარებით გამოცდილ და კვალიფიციურ პროფესორ-მასწავლებლებს მაღალი ანაზღაურება დაენიშნოთ. ყველა მსგავს შემთხვევაში უნივერსიტეტმა განსაკუთრებული სიფრთხილე უნდა გამოიჩინოს, რათა თავიდან იქნეს აცილებული უსამართლო მოპყრობა აკადემიური პერსონალის ცალკეული წევრებისადმი. ამისათვის მნიშვნელოვანია შესაბამისი პროცედურებისა და პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც მკაფიოდ განსაზღვრავს სპეციალური სახელფასო კატეგორიის ხელმისაწვდომობის კრიტერიუმებს.

4.2. აკადემიური პერსონალის შენარჩუნება

უნივერსიტეტმა შეიძლება წარმატებით მოიზიდოს კვალიფიციური პროფესორ-მასწავლებლები, მაგრამ შესაფერისი პირობების არარსებობის შემთხვევაში მათ შესაძლოა უნივერსიტეტი მალევე დატოვონ. ამიტომ უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს აკადემიური პერსონალის შენარჩუნებას.

აკადემიური პერსონალის გადინების პრობლემის გადაჭრის საუკეთესო საშუალება მისი გამომწვევი მიზეზების გამოვლენა და აღმოფხვრაა. უნივერსიტეტში არსებული პრობლემების შესახებ ინფორმაციის მოპოვების ყველაზე სანდო და ობიექტური წყაროა უშუალოდ აკადემიური პერსონალი. მათი შეხედულებებისა და მოსაზრებების გაცნობით უნივერსიტეტი უნდა შეეცადოს, პასუხი გასცეს შემდეგ კითხვებს:

- რა მიზეზების გამო შეიძლება ფიქრობდეს აკადემიური პერსონალის წევრი უნივერსიტეტის დატოვებას და არჩევანის გაკეთებას სხვა უნივერსიტეტის სასარგებლოდ?
- რა სფეროებში არსებობს ძირითადი პრობლემები (სწავლება, კვლევა, ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული საქმიანობა)?
- რა გარემოებები და ფაქტორები მიაჩნიათ აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლებს თავიანთი უნივერსიტეტის უპირატესობად ან ნაკლად სხვებთან შედარებით?

ზემოთ მოყვანილ კითხვებზე პასუხისა და უნივერსიტეტში არსებული რეალური მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის მისაღებად უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობას აზრის გამოკითხვის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენება შეუძლია. სასურველია, წელიწადში ერთხელ მაინც ჩატარდეს აკადემიური პერსონალის გამოკითხვა უნივერსიტეტში არსებული სამუშაო პირობების შესახებ სამი ძირითადი მიმართულებით – სწავლება, კვლევა და

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული საქმიანობა. მნიშვნელოვანია, რომ ასეთი გამოკითხვების დროს დაცულ იქნეს რესპონდენტების კონფიდენციალურობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში გამოკითხვის შედეგები შეიძლება სანდო არ იყოს და ვერ ასახავდეს უნივერსიტეტში შექმნილ ვითარებას.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია აკადემიური პერსონალის იმ წარმომადგენლებთან გასაუბრება, რომლებიც დიდი ხნის მანძილზე მუშაობენ უნივერსიტეტში ან ვინც უკვე დატოვა უნივერსიტეტი. ეს საშუალებას მისცემს უნივერსიტეტს, მიიღოს ობიექტური და სანდო ინფორმაცია უნივერსიტეტში არსებული პრობლემებისა და ხელშემწყობი გარემოებების შესახებ აკადემიური პერსონალის შენარჩუნების თვალსაზრისით. უნივერსიტეტიდან წასული აკადემიური პერსონალის გამოკითხვა მიზნად ისახავს ინფორმაციის მოპოვებას უნივერსიტეტის დატოვების მიზეზების შესახებ და პროფესორ-მასწავლებლების მოსაზრებების გარკვევას უნივერსიტეტის საქმიანობისა და აკადემიური პერსონალის სამუშაო პირობების გაუჯობების გზების თაობაზე.

აკადემიური პერსონალის გადინების მრავალი მიზეზი შეიძლება არსებობდეს:

- შრომის დაბალი ანაზღაურება;
- უნივერსიტეტის არაპრესტიჟულობა;
- არახელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა;
- არასახარბიელო სამუშაო გარემო (ეფექტური კომუნიკაციის, ახალი ინიციატივებისადმი ხელმძღვანელობის კეთილგანწყობის, კვლევითი საქმიანობისათვის აუცილებელი ტექნიკური აღჭურვილობისა და რესურსების ნაკლებობა ან არარსებობა);
- არაშეღავათიანი შრომითი პირობები (სამედიცინო დაზღვევისა და ნახალისების პროგრამების არარსებობა, მძიმე სამუშაო დატვირთვა).

აკადემიური პერსონალის შენარჩუნების მიზნით უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ უნდა შეისწავლოს არსებული პრობლემები და მიიღოს აუცილებელი ზომები მათ აღმოსაფხვრელად. ამგვარი ზომების მაგალითებია:

*შეფასებისა და წახალისების სამართლიანი
და ობიექტური სისტემის შექმნა*

უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციული საქმიანობის მიხედვით აკადემიური პერსონალის თითოეული წარმომადგენლის წლიური შეფასების სამართლიანი სისტემის შექმნა. გარდა ამისა, უნივერსიტეტმა უნდა გამოიყენოს წახალისების სხვადასხვა მეთოდები (პრემიები ან ერთჯერადი ფულადი ჯილ-

დოები) იმ პროფესორ-მასწავლებლების მიმართ, რომლებიც წარმატებით შეძლებენ დაკისრებული მოვალეობების შესრულებას. შეფასებისა და ნახალისების სამართლიანი სისტემის შექმნა უზრუნველყოფს აკადემიური პერსონალის სათანადო მოტივაციასა და უნივერსიტეტში მიმდინარე პროცესებში მათ უფრო აქტიურ ჩართვას.

შრომის მაღალი ანაზღაურება

პროფესორ-მასწავლებლის შრომის ანაზღაურება დამოკიდებული უნდა იყოს მისი საქმიანობის წლიური შეფასების შედეგებზე. თუ უნივერსიტეტი ვერ უზრუნველყოფს აკადემიური პერსონალის შრომის შესაფერის ანაზღაურებას, უნდა შემუშავდეს დასაქმების ისეთი პოლიტიკა, რომელიც, ერთი მხრივ, საშუალებას მისცემს პროფესორ-მასწავლებელს, მიიღოს დამატებითი შემოსავალი უნივერსიტეტისგან დამოუკიდებელი საქმიანობიდან, ხოლო, მეორე მხრივ, არ მიაყენებს ზიანს უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობას. სასურველია, უნივერსიტეტს ჰქონდეს სპეციალური სახელფასო ფონდი, რომელსაც განსაკუთრებით გამოცდილი და მაღალი კვალიფიკაციის აკადემიური პერსონალისათვის შრომის დამატებითი ანაზღაურების გამოყოფისათვის გამოიყენებს. სახელფასო განაკვეთებისა და შრომის დამატებითი ანაზღაურების განსაზღვრის პროცედურები და პირობები მკაფიო და გამჭვირვალე უნდა იყოს როგორც უნივერსიტეტის, ისე ფართო საზოგადოებისათვის.

შელავათიანი შრომითი დატვირთვა

აკადემიური პერსონალის პროფესიული მიზნებისა და ერთწლიანი ინდივიდუალური სამოქმედო გეგმის შემუშავების ეტაპზე უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს, რომ პროფესორ-მასწავლებლისადმი წაყენებული მოთხოვნები რეალური და განხორციელებადი იყოს. აკადემიური პერსონალის შრომითი დატვირთვის განსაზღვრისას დაცული უნდა იყოს ბალანსი ერთი მხრივ პროფესორ-მასწავლებლის სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციულ ფუნქციებს, ხოლო მეორე მხრივ მისი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს შორის.

აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების პროგრამები

აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების პროგრამები გულისხმობს უნივერსიტეტის მიერ კვლევითი გრანტებისა და სამეცნიერო-შემოქმედებითი შვებულების უზრუნველყოფას. უნივერსიტეტმა სპეცი-

ალური ფონდი უნდა გამოყოს კვლევითი გრანტების გასაცემად. კვლევითი საგრანტო პროგრამები უნდა ეფუძნებოდეს კანდიდატების კვალიფიკაციასა და ბალანსს სხვადასხვა აკადემიურ დისციპლინებს შორის. შესაძლებელია, ცალკეულ შემთხვევებში უნივერსიტეტმა უპირატესობა მიანიჭოს კვლევით პროექტებს იმ დისციპლინებში, რომლებიც უნივერსიტეტისათვის სტრატეგიული მნიშვნელობისაა. მაგალითად, როდესაც უნივერსიტეტს არ ჰყავს შესაფერისი პერსონალი ამა თუ იმ აკადემიურ დისციპლინაში ან მიზნად ისახავს ახალი სასწავლო პროგრამების შექმნას და ა. შ.

აკადემიური განვითარების პროგრამები შეიძლება აგრეთვე მოიცავდეს მენტორობის პროგრამას ახალგაზრდა აკადემიური პერსონალისთვის. მენტორობის პროგრამა შეიძლება სხვადასხვა ფორმით განხორციელდეს, მათ შორის სამუშაო შეხვედრებისა და სემინარების მეშვეობით, სადაც გამოცდილი პროფესორები დამწყებ აკადემიურ პერსონალს საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებას გაუზიარებენ. შესაძლებელია აგრეთვე მუშაობის ინდივიდუალური ფორმების გამოყენება: დამწყები აკადემიური პერსონალის დახმარება და ხელმძღვანელობა კვლევით საქმიანობაში, კურიკულუმის შემუშავებაში და ა. შ.

შესაბამისი პირობების შექმნა სწავლებისა და კვლევისათვის

კვალიფიციური აკადემიური პერსონალი მუშაობას ყოველთვის იმ უნივერსიტეტში ამჯობინებს, სადაც სწავლებისა და კვლევის უკეთესი პირობები და შესაძლებლობებია. შესაბამისად, უნივერსიტეტმა საკუთარი ფინანსური შესაძლებლობების ფარგლებში უნდა უზრუნველყოს ისეთი მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების არსებობა, როგორცაა თანამედროვე გამოცემებით მდიდარი ბიბლიოთეკები სხვადასხვა აკადემიურ დისციპლინებში, ინტერნეტი, კომპიუტერული ტექნიკა, კეთილმოწყობილი ინდივიდუალური სამუშაო ოთახები და ა. შ.

ეფექტური კომუნიკაცია

უნივერსიტეტის წარმატებული საქმიანობის აუცილებელი პირობაა კომუნიკაციის ეფექტური მექანიზმების არსებობა, რომლებიც ხელს შეუწყობს ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლასა და წარმატებული პრაქტიკების დანერგვას უნივერსიტეტის ფარგლებში. არაეფექტური კომუნიკაციის აღმოსაფხვრელად უნივერსიტეტის სხვადასხვა ფაკულტეტებსა და სხვა სტრუქტურულ ერთეულებში რეგულარულად უნდა შედგეს შეხვედრები სწავლებაში, კვლევაში და ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციულ საქმიანობაში არსებული მიღწევებისა და პრობლემების გაზიარებისა და განხილვის მიზნით.

სამუშაო გარემო

კონფლიქტური და არაჯანსაღი სამუშაო გარემო არა მხოლოდ აკადემიური პერსონალის გადინების, არამედ ზოგადად უნივერსიტეტის წარუმატებელი საგანმანათლებლო საქმიანობის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზია. ამიტომ უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ მაქსიმალურად უნდა შეუწყოს ხელი თანამშრომლებს შორის ურთიერთპატივისცემაზე დაფუძნებული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. ამისთვის აუცილებელია უნივერსიტეტში გუნდური მუშაობისა და მონაწილეობის პრინციპების დამკვიდრება. მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებამდე პერსონალთან კონსულტაცია და მათი შეხედულებების გაზიარება გაზრდის პროფესორ-მასწავლებლების მიერ საკუთარი წვლილის განცდას უნივერსიტეტის წარმატებებში და გააძლიერებს მათ მოტივაციას, უფრო აქტიური მონაწილეობა მიიღონ უნივერსიტეტის მართვაში.

ნაწილი 5. პროფესიული განვითარება

5.1. პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა

პროფესიული განვითარების არსი მდგომარეობს პროფესიული ცოდნის გაღრმავებასა და უნარ-ჩვევების სრულყოფაში. პროფესიული განვითარების ეფექტური სისტემის დანერგვით უნივერსიტეტი მუდმივად გააუმჯობესებს თავის საქმიანობას და იოლად მოახდენს ადაპტაციას ცვალებად საგანმანათლებლო გარემოში.

პროფესიული განვითარების პროგრამების შემუშავებისას უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტების ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს მათი შესაბამისობა როგორც უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების მიზნებთან, ისე აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის ინდივიდუალურ საჭიროებებთან. აკადემიური პერსონალისათვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების განსაზღვრა შესაძლებელია ინდივიდუალური პროფესიული მიზნებისა და ერთნაირი სამოქმედო გეგმის საშუალებით, რომელიც შეიცავს ინფორმაციას:

- უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის წევრთა მიღწევებისა და მათი საქმიანობის სუსტი მხარეების შესახებ;
- იმ შესაძლებლობებისა და საფრთხის შესახებ, რომლებმაც მომავალში შესაძლოა გავლენა იქონიონ უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის წევრთა საქმიანობაზე.

პროფესორ-მასწავლებლებისათვის განკუთვნილი პროფესიული განვითარების პროგრამები შეიძლება მიზნად ისახავდეს პროფესიული კომპეტენციის ამაღლებას შემდეგ საკითხებში:

- აკადემიური დისციპლინის ცოდნა;
- აკადემიური შეფასების სტრატეგიები;
- კვლევისა და სწავლების მეთოდები;
- სწავლებისა და კვლევის პროცესში ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება;
- ახალი კურიკულუმის შემუშავება და ა. შ.

უნივერსიტეტმა უნდა შეიმუშაოს უწყვეტი პროფესიული განვითარების გეგმა. ერთ წელზე მეტი ვადით განსაზღვრული გეგმის განხილვა/გადასინჯვა, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში მასში სათანადო ცვლილებების შეტანა ყოველწლიურად უნდა მოხდეს. გეგმა უნდა შეიცავდეს პროფესიული განვითარების შედეგების შეფასების კრიტერიუმებს.

პროფესიული განვითარების ღონისძიებების დაგეგმვისას უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა ვალდებულია:

- უზრუნველყოს პროფესიული განვითარების პროგრამების სისტემატური, უწყვეტი და შედეგზე ორიენტირებული ხასიათი;
- გამოყოს პროფესიული განვითარების პროგრამების ეფექტური განხორციელებისათვის აუცილებელი ფინანსური და ადმინისტრაციული რესურსები;
- პროფესიული განვითარების პროგრამების თემატიკის შესახებ გადანიშნულებების მიღებისას გამოიყენოს უნივერსიტეტის ფარგლებში ჩატარებული გამოკითხვებისა და სხვა კვლევების შედეგები.

5.2. აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების პროგრამები

აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების მიზნის მიღწევა შესაძლებელია სხვადასხვა ღონისძიებების მეშვეობით. ზოგიერთი მათგანი მნიშვნელოვან ფინანსურ და ადმინისტრაციულ რესურსებს მოითხოვს. თუმცა აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა უნივერსიტეტის ერთ-ერთი ყველაზე ღირებული ინვესტიციაა და ბიუჯეტის შედგენისას ამ მიზნით მაქსიმალური რესურსები უნდა გამოიყოს. ამავე დროს შესაძლებელია ისეთი პროგრამების შემუშავება, რომლებიც მინიმალურ დანახარჯებს მოითხოვს და ამავე დროს მაღალი შედეგების მიღებას უზრუნველყოფს.

კვლევითი საგრანტო პროგრამები

შიდასაუნივერსიტეტო კვლევითი საგრანტო პროგრამები აკადემიური პერსონალის კვლევითი საქმიანობის ერთ-ერთი ძირითადი საფუძველია. მსგავსი პროგრამების განხორციელება მნიშვნელოვან ფინანსურ სახსრებს მოითხოვს, ამიტომ უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს კვლევითი გრანტების მინიჭება მხოლოდ განსაკუთრებით კვალიფიციური და მოტივირებული კანდიდატებისათვის, რომლებიც შეძლებენ სასურველი შედეგების მიღებასა და დანერგვას სწავლებისა და კვლევის პროცესში.

აკადემიური შვებულება

აკადემიური შვებულება პროფესიული განვითარების მნიშვნელოვანი ხელშემწყობი ფაქტორია. უნივერსიტეტს ეკისრება ვალდებულება, კვალიფიკაციის ასამაღლებლად ყოველ 5 წელიწადში ერთხელ მისცეს პროფესორ-მასწავლებელს ანაზღაურებადი სამეცნიერო-შემოქმედებითი შვებულება არაუმეტეს ერთი სასწავლო წლის ვადით.

მენტორობის პროგრამა

მენტორობის პროგრამის მიზანია, ხელი შეუწყოს ახალგაზრდა კადრების პროფესიულ განვითარებას გამოცდილ კოლეგებთან ერთობლივი მუშაობის გზით. მსგავსი პროგრამის განსახორციელებლად უნივერსიტეტს შეუძლია, წარმატებით გამოიყენოს მასთან დასაქმებული გამოცდილი აკადემიური პერსონალი. მენტორობის პროგრამის ფარგლებში, შესაძლოა, განხორციელდეს სემინარებისა და სამუშაო შეხვედრების ორგანიზება, გამოცდილების გაზიარება ლექციებსა და პრაქტიკულ მეცადინეობებზე დასწრებით, ახალგაზრდა აკადემიურ პერსონალთან ინდივიდუალური მუშაობა, აგრეთვე მათი კვლევითი საქმიანობის ხელმძღვანელობა და ა. შ.

უნივერსიტეტებს შორის თანამშრომლობა

უნივერსიტეტებს შორის თანამშრომლობის ფარგლებში შეიძლება შემუშავდეს პროფესიული განვითარების პროგრამები როგორც ეროვნულ, ისე რეგიონულ და საერთაშორისო დონეზე. ამგვარი თანამშრომლობის მაგალითებია: აკადემიური პერსონალის გაცვლითი პროგრამები, ცნობილი პროფესორების მოწვევა (რომლებიც ჩაატარებენ სამუშაო შეხვედრებსა თუ სემინარებს ადგილობრივი აკადემიური პერსონალისათვის), ერთობლივი კონფერენციების ორგანიზება და ა. შ.

ფუნქციების გადასინჯვა და განახლება

აკადემიური პერსონალის შემდგომი პროფესიული განვითარების მიზნით მნიშვნელოვანია მათი სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციული ფუნქციების პერიოდული გადასინჯვა და განახლება. ფუნქციების განახლების მაგალითებია: სამუშაო დატვირთვის შეცვლა (ცვლილებები სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციულ ფუნქციებში), ახალი მოვალეობების დაკისრება, სხვადასხვა პროექტებში ჩართვა, მენტორის ფუნქციის შეთავსება და ა. შ.

ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა

ადგილობრივი და საერთაშორისო ორგანიზაციები გარკვეული პერიოდულობით სთავაზობენ უნივერსიტეტების აკადემიურ პერსონალს სხვადასხვა სახის პროფესიული განვითარების პროგრამებს. ამგვარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენების მიზნით, სასურველია, უნივერსიტეტმა მჭიდრო თანამშრომლობა დაამყაროს აღნიშნულ ორგანიზაციებთან, რათა დროულად იყოს ინფორმირებული მათ მიერ განხორციელებული პროგრამების შესახებ.

5.3 თანამშრომელთა შერჩევის პროცედურები

ვაკანსიის განცხადება და კანდიდატების მოზიდვა/რეკრუტირება

არსებული პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ კვალიფიციური კანდიდატების მოზიდვა იოლი არ არის და დიდ ძალისხმევასთანაა დაკავშირებული. ამიტომ უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს ვაკანსიის განცხადების შემუშავებისა და კანდიდატების რეკრუტირების პროცესს.

სწორად და დეტალურად შედგენილი ვაკანსიის განცხადება უნივერსიტეტისთვის სასურველი კანდიდატების დაინტერესებისა და მოზიდვის ერთ-ერთი ძირითადი საშუალებაა. ვაკანსიის განცხადებაში მოცემული უნდა იყოს როგორც სამუშაოს აღწერა, ისე კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მოთხოვნათა ნუსხა. მნიშვნელოვანია, რომ ვაკანსიის განცხადებაში მოცემული მოთხოვნების კლასიფიცირება მოხდეს ორ ძირითად კატეგორიად: სავალდებულოდ და სასურველად. ეს, ერთი მხრივ, საშუალებას მისცემს დაინტერესებულ კანდიდატებს, სწორად შეაფასონ საკუთარი შესაძლებ-

ლობები გამოცხადებულ ვაკანსიასთან მიმართებაში, ხოლო, მეორე მხრივ, ხელს შეუწყობს უნივერსიტეტს კვალიფიციური კანდიდატების მოძიებაში. გარდა ამისა, ვაკანსიის განცხადებაში მითითებული უნდა იყოს:

- შეთავაზებული სამუშაოს ხანგრძლივობა და სხვა მნიშვნელოვანი პირობები;
- საკონტაქტო პირის მონაცემები, რომელიც მიიღებს რეზიუმეს (CV) ან/და განაცხადის ფორმას;
- განაცხადების მიღების საბოლოო ვადა.

არსებობს კანდიდატების მოზიდვის რამდენიმე ტრადიციული მეთოდი, მათ შორის ვაკანსიის განცხადების განთავსება უნივერსიტეტის ვებგვერდზე, მაღალტირაჟიან ჟურნალ-გაზეთებში და ა. შ. კონკრეტული ვაკანსიის სპეციფიკიდან გამომდინარე უნივერსიტეტმა შეიძლება სხვა მეთოდებიც გამოიყენოს. მაგალითად, კვლევის ასისტენტის ვაკანსიის შესახებ ინფორმაცია უნდა გავრცელდეს უნივერსიტეტის შესაბამის ფაკულტეტებზე და სამეცნიერო-კვლევით სტრუქტურულ ერთეულებში. იმ შემთხვევაში, თუ უნივერსიტეტი ვერ შეძლებს შესაფერისი კანდიდატების რეკრუტირებას, უნდა მოხდეს სამიზნე ჯგუფთან დაკავშირების შეუძლებლობის მიზეზების შესწავლა და რეკრუტირების განმეორებით განხორციელება გამოვლენილი გარემოებების მხედველობაში მიღებით.

საბუთების მიღება

უნივერსიტეტმა დაინტერესებულ კანდიდატებს რეზიუმესა (ავტობიოგრაფია) და სამოტივაციო წერილის წარმოდგენა უნდა მოსთხოვოს. ეს შერჩევის საწყის ეტაპზე კანდიდატის შესახებ მაქსიმალური ინფორმაციის მიღების საუკეთესო საშუალებაა. გარდა ამისა, უნივერსიტეტს შეუძლია, კანდიდატებს დამატებითი საგანაცხადო ფორმის შევსება მოსთხოვოს. რეზიუმესა და სამოტივაციო წერილისგან განსხვავებით საგანაცხადო ფორმა უზრუნველყოფს, რომ ყველა კანდიდატმა უშუალოდ უნივერსიტეტისთვის საინტერესო კითხვებზე გასცეს პასუხი. რეზიუმესა და/ან საგანაცხადო ფორმასთან ერთად შესაძლებელია უნივერსიტეტმა საჭიროდ მიიჩნიოს კანდიდატების მიერ რეკომენდაციების (დახასიათებების) წარმოდგენა. როგორც წესი, რეკომენდაცია უნდა გასცეს ყოფილმა დამქირავებელმა/ხელმძღვანელმა ან ლექტორმა.

კანდიდატების შერჩევა

კანდიდატების შერჩევის პროცესი შეიძლება განსხვავდებოდეს გამოცხადებული ვაკანსიის ტიპის ან უნივერსიტეტის დასაქმების პროცედურებიდან გამომდინარე. სასურველია, უნივერსიტეტმა კანდიდატების შერჩევის შემდეგი ეტაპები გაიაროს:

- პირველადი შერჩევა, ანუ რეზიუმეებისა და/ან საგანაცხადო ფორმების მიხედვით კანდიდატების პირველადი შერჩევა;
- წერიტი ტესტირება;
- გასაუბრება;
- პრაქტიკული დავალება.

თითოეული ეტაპი დაეხმარება უნივერსიტეტს, მიიღოს მართებული გადაწყვეტილება. მაგალითად, ზოგიერთი კანდიდატი შეიძლება ძალზე შთაბეჭდილი იყოს წარმოდგენილი საბუთების მიხედვით, მაგრამ ვერ შეძლოს გასაუბრების ეტაპის წარმატებით გავლა ან ცუდი შედეგები აჩვენოს ტესტირებისა და პრაქტიკული დავალების შესრულების დროს. ამდენად, შერჩევის სხვადასხვა ეტაპის გავლა უნივერსიტეტს უზრუნველყოფს შესაძლებლობით, მრავალფეროვან ჭრილში შეაფასოს წარმოდგენილი კანდიდატები და მიიღოს დაბალანსებული გადაწყვეტილება.

პირველადი შერჩევა

ხშირად შეუძლებელია გამოცხადებული ვაკანსიით დაინტერესებულ ყველა კანდიდატთან გასაუბრება ან მათი წერიტი ტესტირება შემოსული განაცხადების სიმრავლის გამო. ამიტომ კანდიდატთა სია უნდა შემცირდეს რეზიუმეების გაცხრილვის შედეგად, რომელიც შესაძლებელია ორ ეტაპად განხორციელდეს. პირველ ეტაპზე უნდა გაიცხრილოს იმ კანდიდატთა რეზიუმეები, რომლებიც ვერ აკმაყოფილებენ კვალიფიკაციისა და განათლების სავალდებულო მოთხოვნებს. იმ შემთხვევაში, თუ კანდიდატების უმრავლესობა აკმაყოფილებს სავალდებულო მოთხოვნებს, მეორე ეტაპზე უნდა მოხდეს მხოლოდ იმ კანდიდატთა შერჩევა, რომლებიც ასევე აკმაყოფილებენ სასურველ მოთხოვნებს. დაუშვებელია კანდიდატების შერჩევისას ისეთი არამართლზომიერი ფაქტორებით ხელმძღვანელობა, როგორიცაა სქესი, ოჯახური მდგომარეობა, ეთნიკური ან რელიგიური კუთვნილება და ა. შ.

წერიტი ტესტირება

შერჩევის შემდეგი ეტაპი შეიძლება იყოს ტესტირება. ტესტირების მნიშვნელობა იზრდება მაშინ, როდესაც საჭიროა კანდიდატების ტექნიკური ცოდნის შეფასება. უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება ტესტირების მეთოდის გამოყენების მიზანშეწონილობის შესახებ. ტესტირების გამოყენება განსაკუთრებით ეფექტური და სასარგებლო იქნება, თუ რეზიუმეების გაცხრილვის შე-

დეგად შერჩეულ კანდიდატთა რიცხვი განსაკუთრებით მაღალია და მოსალოდნელია, რომ ტესტირების შედეგად მათი რაოდენობა საგრძნობლად შემცირდება. ტესტირება შეიძლება სხვადასხვა ფორმით განხორციელდეს, მათ შორის რამდენიმე სავარაუდო პასუხიდან სწორი ვარიანტის შერჩევის ან კონკრეტულ კითხვაზე წერილობითი პასუხის გაცემის გზით და ა. შ.

გასაუბრება

გასაუბრება შერჩევის პროცესის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. გასაუბრების მიზანია შეზღუდული დროის პირობებში მაქსიმალურად სრულფასოვანი ინფორმაციის მიღება კანდიდატის შესაძლებლობების შესახებ. ეფექტური გასაუბრების ჩასატარებლად საჭიროა მისი დეტალურად დაგეგმვა და შემდეგი ზომების მიღება:

- უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ უნდა შექმნას კომისია, რომლის შემადგენლობაში შევლენ პროფესიონალი და კომპეტენტური პირები. კომისიის ერთი წევრი მაინც უნდა იყოს კომპეტენტური იმ დარგში, რომელშიც უნივერსიტეტს ვაკანსია აქვს გამოცხადებული;
- კომისიის წევრები წინასწარ უნდა შეთანხმდნენ შერჩევის ძირითად კრიტერიუმებზე. მათ აგრეთვე წინასწარ უნდა დაურიგდეთ კანდიდატთა რეზიუმეები და მიეცეთ საკმარისი დრო გასაუბრებისათვის მოსამზადებლად. კომისიამ წინასწარ უნდა განსაზღვროს ვაკანსიის ფარგლებში შესასრულებელ ფუნქციებთან და აუცილებელ კვალიფიკაციასთან დაკავშირებული შეკითხვები. შეკითხვების თანმიმდევრობა და შინაარსი შეიძლება განსხვავდებოდეს ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, თუმცა სასურველია, შეკითხვების წინასწარ განსაზღვრული ერთობლიობა ყველა კანდიდატს დაესვას;
- კომისიის წევრებთან კონსულტაციის საფუძველზე უნდა შედგეს გასაუბრების რეალური განრიგი. აუცილებელია, რომ შერჩეულ კანდიდატებს წინასწარ, სულ მცირე 2-3 დღით ადრე, მიენოღოთ ინფორმაცია გასაუბრების თარიღისა და დროის შესახებ.

გასაუბრების საწყის ეტაპზე კომისიის თავმჯდომარემ მოკლედ უნდა გააცნოს კანდიდატს კომისიის დანარჩენი წევრები. კანდიდატისთვის დასმული შეკითხვები ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ ამომწურავი პასუხის მიღების შესაძლებლობას იძლეოდეს. ამგვარი შეკითხვების მაგალითებია:

- რატომ დაინტერესდით ამ ვაკანსიით?
- რა ცოდნა და კვალიფიკაცია გაქვთ ვაკანსიით განსაზღვრული სამუშაოს შესასრულებლად?
- რამდენად შეესაბამება თქვენი სამუშაო გამოცდილება და განათლება აღნიშნულ თანამდებობას?

- რა იყო ყველაზე დიდი პრობლემა, რომელსაც თქვენი პროფესიული საქმიანობის დროს შეხვდით და რა ზომები მიიღეთ მის გადასაჭრელად?
- რა იქნება პირველი ნაბიჯი, რომელსაც ამ თანამდებობაზე შერჩევის შემთხვევაში გადადგამთ?
- რამდენად უკავშირდება აღნიშნული სამუშაო თქვენს სამომავლო პროფესიულ გეგმებს?
- რატომ ფიქრობთ, რომ შესაფერისი კანდიდატი ბრძანდებით აღნიშნული თანამდებობისათვის?

მსგავსი შეკითხვები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც აკადემიურ, ისე ადმინისტრაციულ თანამდებობაზე კანდიდატების შერჩევის პროცესში. სასურველია, აკადემიური თანამდებობის კანდიდატებს კომისიამ უფრო სპეციფიკური შეკითხვები დაუსვას. კერძოდ, შეკითხვები მიზნად უნდა ისახავდეს კანდიდატის შეფასებას შემდეგ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით:

პროფესიული გამოცდილება:

- რა არის თქვენი სამეცნიერო/შემოქმედებითი გამოცდილება?
- რა დარგში გაქვთ ჩატარებული სიღრმისეული აკადემიური კვლევა?
- გაქვთ თუ არა ბაკალავრიატისა და მაგისტრატურის სტუდენტების აკადემიური ხელმძღვანელობის გამოცდილება?
- გაქვთ თუ არა სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელ სტუდენტებთან მუშაობის გამოცდილება?

სწავლების მეთოდოლოგია:

- რა ინოვაციური მეთოდები გამოგიყენებიათ სასწავლო პროცესის დროს?
- რა პროცედურებისა და კრიტერიუმების გამოყენებით შეაფასებთ სტუდენტების ცოდნას?
- რა მეთოდს გამოიყენებთ ლექციაში სტუდენტების აქტიური მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად?

ლექციების მართვისა და დისციპლინის დამყარების უნარი:

- რა მეთოდებს მიმართავთ ლექციაზე დისციპლინის დასამყარებლად?
- რა იყო დისციპლინასთან დაკავშირებული ყველაზე დიდი პრობლემა, რომელსაც მუშაობის პროცესში შეხვდით და როგორ მოახერხეთ მისი გადაჭრა?

დაგეგმვის უნარი:

- როგორ შეიმუშავებთ ლექციის განრიგს?

- რამდენად ზედმინვენით მიჰყვებით თქვენ მიერ შემუშავებულ გეგმებს?

მონაწილეობა უნივერსიტეტის მართვაში:

- რა როლი აკისრია აკადემიურ პერსონალს უნივერსიტეტის მართვის პროცესში?

კომისიამ უნდა უზრუნველყოს გასაუბრების პროცესის მიმდინარეობა პოზიტიური განწყობის ფონზე. კანდიდატს, მისი სურვილის შესაბამისად, საშუალება უნდა მიეცეს, თავად დასვას შეკითხვები, მათ შორის ვაკანტური თანამდებობის ფუნქციებისა და უფლება-მოვალეობების დაზუსტების მიზნით და ა. შ.

პრაქტიკული დავალება

პრაქტიკული დავალების შესრულება კანდიდატთა შესაძლებლობების შეფასების ერთ-ერთი ეფექტური მეთოდია. კანდიდატებს შეიძლება მოეთხოვოთ საჩვენებელი ლექციების ჩატარება ან მცირე კვლევითი სამუშაოს შესრულება. პრაქტიკული დავალების შესრულების საფუძველზე კომისიას ეძლევა საშუალება, შეაფასოს კანდიდატის შესაძლებლობები ლექციის დაგეგმვისა და ჩატარების, სტუდენტების მართვისა და დისციპლინის დამყარების, აგრეთვე კვლევითი სამუშაოს შესრულების თვალსაზრისით და ა. შ.

შერჩევის პროცესის დასრულება

შერჩევის პროცესის ყველა ეტაპის დასრულების შემდეგ კომისიამ შესაძლოა, საჭიროდ ჩათვალოს კანდიდატის რეკომენდატორებთან დაკავშირება კანდიდატის შესახებ არსებული ინფორმაციის გადამოწმების მიზნით. რეკომენდატორებთან დაკავშირების შემთხვევაში კომისიის წევრებმა უნდა გაითვალისწინონ ის ფაქტორი, რომ გარკვეული მიზეზების გამო ყოფილმა დამქირავებლებმა შესაძლოა თავი შეიკავონ უარყოფითი შეფასებებისაგან ან პირიქით.

შერჩევის ბოლო ეტაპის დასრულების შემდეგ კომისიამ უნდა შეაჯამოს კანდიდატთა ტესტირების, გასაუბრებისა და პრაქტიკული დავალების შედეგები და განსაზღვროს მათი რეიტინგი. საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებისას კომისიის წევრებს შორის განსხვავებული აზრის არსებობისას უნდა მოხდეს სადაო საკითხების იდენტიფიცირება და მათი დეტალური განხილვა. მნიშვნელოვანია, რომ კომისიის თითოეულ წევრს მიეცეს საკუთარი მოსაზრების გამოხატვის საშუალება. როგორც წესი, ასეთი განხილ-

ვების შემდეგ კომისია ერთსულოვან გადაწყვეტილებას იღებს რომელიმე კანდიდატის სასარგებლოდ. ყველა იმ პირს, რომლის კანდიდატურაც უარყოფილ იქნა, კომისიამ ოფიციალური წერილით უნდა აცნობოს ამის შესახებ.

დოკუმენტაციის მომზადება და სამსახურის შეთავაზება

უნივერსიტეტმა შერჩეულ კანდიდატს სამსახური უნდა შესთავაზოს ოფიციალური წერილით, რომელშიც მითითებული იქნება მისი ანაზღაურება და სამუშაოს დაწყების თარიღი, აგრეთვე შესასრულებელი სამუშაოს დეტალური აღწერა. კანდიდატის თანხმობის შემთხვევაში უნდა მომზადდეს შრომითი ხელშეკრულება, რომელიც ძალაში შედის ორივე მხარის ხელმოწერის შემდეგ.

შრომითი ხელშეკრულება უნდა შეიცავდეს შემდეგ კომპონენტებს:

- მხარეთა ვინაობა;
- განსახორციელებელი სამუშაოს აღწერა;
- უნივერსიტეტის ადგილმდებარეობა და სამუშაო საათები;
- შრომის ანაზღაურების ოდენობა;
- შრომითი ხელშეკრულების ხანგრძლივობა (საჭიროების შემთხვევაში შეიძლება გათვალისწინებული იყოს საგამოცდო ვადა);
- დასვენების დღეები;
- შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძვლები;
- უნივერსიტეტის მიერ დადგენილი ქცევის წესები;
- უნივერსიტეტის მიერ დაქირავებულის პირადი საიდუმლოების შენახვის ვალდებულება, მათ შორის შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის შემდეგ.

თანამშრომელთა ორიენტაციის პროგრამა

უნივერსიტეტის ახალი თანამშრომლების ორიენტაციის პროგრამა მიზნად ისახავს:

- უნივერსიტეტის საზოგადოებისათვის ახალი თანამშრომლის წარდგენას;
- ახალი თანამშრომლისათვის უნივერსიტეტის მისიის, სტრატეგიული გეგმის, შინაგანაწესისა და ქცევის კოდექსის გაცნობას;
- ახალი თანამშრომლისათვის უნივერსიტეტის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზისა და სხვა რესურსების გაცნობას.

სასურველია, პირველი ექვსი კვირის განმავლობაში უშუალო ხელმძღვანელი, აგრეთვე ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთე-

ულის წარმომადგენელი რეგულარულად შეხვდნენ ახალ თანამშრომელს და მასთან ერთად განიხილონ მუშაობის საწყის ეტაპზე წამოჭრილი პრობლემები, აგრეთვე მათი გადაჭრის გზები ახალ სამუშაო გარემოში მისი სრულფასოვანი ადაპტაციის მიზნით.

თავი IV. ფინანსური მართვა

ნაწილი 1. ფინანსური მართვის არსი, მიზნები და ფუნქციები

უმაღლესი სასწავლებლების ფინანსური რესურსების მნიშვნელოვან ნაწილს სახელმწიფო თანხები შეადგენს, ამდენად იგი ყურადღებით უნდა ახორციელდეს მთავრობის მიერ განათლების მიზნებისათვის გამოყოფილი თანხების მართვას. სასწავლო პროგრამების რაოდენობა და ხარისხი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული გამოყოფილ დაფინანსებასა და მის სწორ მართვაზე. უნივერსიტეტის დაფინანსება ძირითადად შემდეგი წყაროებიდან ხორციელდება: სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი საბიუჯეტო დაფინანსება, შემოსავლები ფასიანი სწავლებიდან, ვაუჩერული დაფინანსება, გრანტები, შემონირულებები ან შემოსავლები კომერციული საქმიანობიდან.

უნივერსიტეტის ფინანსური მართვა გულისხმობს ყველა რესურსის ეფექტურ და ამაჯდროულად ეფექტიან გამოყენებას, რათა მიღწეულ იქნეს უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო მისია. სწორი ფინანსური მართვა განაპირობებს უნივერსიტეტის წარმატებას და საშუალებას აძლევს მას, უკეთესად განახორციელოს საგანმანათლებლო ფუნქცია. ამ თავში დანვრილებით მოგიტხრობთ, როგორ უნდა მიაღწიოს უნივერსიტეტმა განსაზღვრულ მიზნებს ფინანსების ეფექტური და ეფექტიანი მართვის შედეგად. ეფექტურობა ამ შემთხვევაში კავშირშია განსაზღვრული მიზნების მიღწევასთან, ხოლო ფინანსების ეფექტიან მართვაში იგულისხმება საუნივერსიტეტო მიზნების მისაღწევად რესურსების ოპტიმალური გამოყენება. მაშასადამე, უნივერსიტეტის ფინანსური მართვა გულისხმობს არა მარტო სასურველი შედეგების მიღწევას, არამედ მათ მიღწევას რესურსების ოპტიმალურად გამოყენებით.

ნაწილი 2. ბიუჯეტის დაგეგმვა და შედგენა

2.1. ბიუჯეტირების პროცესის მნიშვნელობა და ძირითადი პრინციპები

საუნივერსიტეტო ფონდების მართვის პროცესში და თანხების ოპტიმალურ ხარჯვაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება უნივერსიტეტის ბიუჯეტის სწორ დაგეგმვას, შედგენას და მის მონიტორინგს, რაც მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია იმ პირებზე, რომლებიც ამ პროცესში არიან ჩართული და საბიუჯეტო გადაწყვეტილებებს იღებენ. საბიუჯეტო გადაწყვეტილებების მიღება ნიშნავს შემოსავლების წყაროებისა და მისი განაწილების განსაზღვრას. შეზღუდული რესურსების პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გონივრული არჩევანის გაკეთება. ყოველი საბიუჯეტო გადაწყვეტილების მიღება განსაზღვრული პოლიტიკის გატარებას ნიშნავს: რადგან ფინანსური სახსრები უპირატესად შეიძლება წარმართოს სხვადასხვა ღონისძიებების დასაფინანსებლად, უნდა მოხდეს თანხების გონივრული გადანაწილება იმ ღონისძიებების დასაფინანსებლად, რომლებიც ხელს უწყობენ საგანმანათლებლო პროცესს.

უნივერსიტეტის ბიუჯეტის შედგენის, შემოსავლებისა და ხარჯების განსაზღვრის, მონიტორინგისა და ანგარიშგების პროცესში უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობასა და შესაბამის დეპარტამენტებთან ერთად ჩართული უნდა იყვნენ ფაკულტეტები, პროფესორ-მასწავლებლები და სტუდენტები. ბიუჯეტირების პროცესში მონაწილე დაინტერესებული პირები გარკვეულწილად უნდა იცნობდნენ:

- იმ ძირითად პრინციპებს, რომლებიც დაკავშირებულია ბიუჯეტირებისა და მონიტორინგის პროცესთან, უნივერსიტეტის სხვადასხვა ტიპის საქმიანობებთან კავშირში;
- რა ფინანსური და სტრატეგიული გეგმა აქვს უნივერსიტეტს და რა გავლენას ახდენს იგი ცალკეულ დეპარტამენტებსა თუ მთლიანად უნივერსიტეტის განვითარებაზე;
- რამდენად ეფექტურად იხარჯება უნივერსიტეტის ფონდები;
- როგორ გამოვიყენოთ უნივერსიტეტის ფინანსური სისტემის ანგარიშგება ფონდების ხარჯვის მონიტორინგისათვის.

საბიუჯეტო პროცესი საჯარო უნდა იყოს, რაც გულისხმობს დამტკიცებული ბიუჯეტის, მისი შესრულების ანგარიშის გამოქვეყნებას, ბიუჯეტის შემოსავლებისა და ხარჯების საჯაროობას.

საბიუჯეტო შეფასება – ბიუჯეტის შეფასებისას ძირითადად ორი სახის ნაკლოვანება წარმოიშობა: ობიექტური ხასიათის, როდესაც საქმე გვაქვს უნებლიე შეცდომასთან, რომელიც შესაძლებელია შედარებით ადვილად გა-

მოსწორდეს, და გაცილებით უფრო სერიოზული ხასიათის შეცდომა, როდესაც შემოსავლები არ არის სათანადოდ შეფასებული, ანდა ხარჯები გადამეტებით არის განსაზღვრული, რაც იძულებულს გვხდის, პერიოდულად მოხდეს ბიუჯეტის შესწორების გადასინჯვა, ხარჯების სავალდებულო შეკვეცა.

2.2. ბიუჯეტის ხასიათი და მნიშვნელობა

ბიუჯეტი არის ფინანსური გეგმა, მიმართული დროის გარკვეულ მონაკვეთში კონკრეტული მიზნების მიღწევასაკენ. კარგად მომზადებული ბიუჯეტი იძლევა ფონდების ეკონომიურად ხარჯვისა და განსაზღვრული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას, აგრეთვე ამარტივებს მისი აუდიტისა (ფინანსური შემოწმების) და მონიტორინგის პროცესს. გარდა ამისა, ეფექტური ბიუჯეტი ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს საშუალებას აძლევს, იცოდეს:

- მისაღწევი მიზნები;
- მიზნების მიღწევისათვის განსახორციელებელი სამუშაო;
- სამუშაოს განხორციელებისათვის საჭირო და არსებული რესურსების ოდენობა;
- განსახორციელებელი სამუშაოს განრიგი და ვადები;
- სამუშაოს განხორციელებაზე პასუხისმგებელი და ანგარიშვალდებული პირების ვინაობა.

ბიუჯეტი ასევე საშუალებას იძლევა, გაკონტროლდეს დანახარჯები და თავიდან იქნეს აცილებული დეფიციტი. რეალური შემოსავლებისა და ხარჯების ბიუჯეტთან შედარების შედეგად ხელმძღვანელობას შესაძლებლობა ეძლევა, შეაფასოს ფინანსური მდგომარეობა და საჭიროებისამებრ ცვლილებები შეიტანოს ბიუჯეტში.

კარგად მომზადებული ბიუჯეტი უნივერსიტეტის იმიჯზეც მოქმედებს. უნივერსიტეტს, რომელიც ფინანსურად გონივრულად იმართება, სავარაუდოდ, უკეთესი იმიჯი ექნება, ვიდრე უნივერსიტეტს, რომელსაც საბიუჯეტო პრობლემები გააჩნია. კონკურენციის პირობებში (რესურსების, სტუდენტების, თანამშრომელთა ან დაფინანსების მოზიდვის კუთხით) უნივერსიტეტს, რომელსაც დადებითი იმიჯი აქვს, მეტი ალბათობა აქვს, წარმატებული იყოს.

ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესის ეფექტურობისათვის საჭიროა შემდეგი ძირითადი პრინციპების დაკმაყოფილება: ბიუჯეტი უნდა იყოს კარგად გააზრებული და მიზანმიმართული; უნდა მოიცავდეს მიზნებისა და განვითარების გეგმისა და რესურსების განაწილების ლოგიკურ პროცესს; უნდა

იყოს ყოვლისმომცველი, ოპტიმალურად უნდა ასახავდეს ყველა დაიტერესებული პირის – სტუდენტების, პროფესორ-მასწავლებლების, საზოგადოების წევრების – ინტერესს. ბიუჯეტის შემუშავების საწყისი ეტაპიდანვე აუცილებელია ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართვა. ბიუჯეტის დამტკიცების შემდეგ კი მისი მიზნების, პრიორიტეტებისა და გეგმების შესახებ დაწვრილებით უნდა ეცნობოს ყველა დაინტერესებულ ჯგუფს.

ბიუჯეტი უნდა შეესაბამებოდეს უნივერსიტეტის განვითარების გრძელვადიან გეგმას. ბიუჯეტი არ შეიძლება მომზადდეს უნივერსიტეტის სტრატეგიისაგან მოწყვეტილად და მიმართული იყოს მხოლოდ მოკლევადიანი მიზნების შესრულებისაკენ. იგი უნდა აღიქმებოდეს გრძელვადიანი პროცესის ნაწილად, ყოველწლიურ საფეხურად, რომელიც დროთა განმავლობაში უნივერსიტეტს თავისი სტრატეგიული გეგმის განხორციელებამდე მიიყვანს.

2.3. ბიუჯეტის შემუშავების პროცესი

უნივერსიტეტებში ბიუჯეტის შემუშავების პროცესი რამდენიმე ძირითად საფეხურადაა დაყოფილი. ეს საფეხურებია:

1. პრიორიტეტების, საბიუჯეტო პოლიტიკისა და საბიუჯეტო კალენდრის განსაზღვრა;
2. ბიუჯეტის პროექტის მომზადება;
3. წარმომადგენლობითი საბჭოს მიერ ბიუჯეტის პროექტის განხილვა;
4. საჯარო საბიუჯეტო მოსმენა;
5. წარმომადგენლობითი საბჭოსა და უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელის მიერ პროექტის საბოლოო განხილვა;
6. ბიუჯეტის საბოლოო განხილვა და დამტკიცება.

ბიუჯეტის ეფექტურობისათვის მნიშვნელოვანია მისი სწორად დაგეგმვა. ამ მიზნით სასურველია ყოველი სასწავლო წლის დასრულებამდე 3-4 თვით ადრე უნივერსიტეტმა პირველი საბიუჯეტო შეხვედრა მოაწიოს. ამ შეხვედრაზე უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი წარმომადგენლობით საბჭოსთან ერთად განსაზღვრავს:

- მომდევნო წლისათვის მოსალოდნელ საერთო შემოსავალსა და საოპერაციო ხარჯებს;
- მომდევნო წლის პრიორიტეტებსა და მიზნებს. შესაძლებელია, საჭირო გახდეს უნივერსიტეტის განვითარების გრძელვადიანი გეგმის რევიზია და ახლად წარმოქმნილი გარემოებების გათვალისწინებით მასში შესწორებების შეტანა;
- საბიუჯეტო პოლიტიკასა და საბიუჯეტო კალენდარს.

2.4 მომდევნო წლისათვის მოსალოდნელი საერთო შემოსავლის განსაზღვრა

უნივერსიტეტის დაფინანსების ძირითადი წყაროებია: სტუდენტები-სათვის გამოყოფილი სახელმწიფო დაფინანსება (რომელიც თანდათან შემცირდება და რამდენიმე წლის შემდეგ გაუქმდება), შემოსავალი ფასიანი სწავლებიდან, შემოსავალი ვაუჩერული დაფინანსებიდან, უნივერსიტეტის კერძო სამენარმეო (ბიზნეს) საქმიანობიდან შემოსული თანხები, გრანტები და სხვა მოზიდული თანხები. მომავალი შემოსავლის პროგნოზირება გვეხმარება უნივერსიტეტის ზოგადი პრიორიტეტების ჩამოყალიბებაში.

ამ ეტაპზე იგეგმება აგრეთვე ისეთი ტიპის საქმიანობა, რომლის შედეგადაც უნივერსიტეტი ელოდება შემოსავლის მიღებას (შემოსავალი მეორადი საქმიანობიდან).

2.5. მომდევნო წლის პრიორიტეტებისა და მიზნების განსაზღვრა

უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა შესაბამის დეპარტამენტთან ერთად განსაზღვრავს მომდევნო წლის ბიუჯეტში გასათვალისწინებელ პრიორიტეტებსა და მიზნებს განვითარების გრძელვადიანი გეგმის გათვალისწინებით. ამ ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონკრეტული პროგრამების, პრიორიტეტებისა და მიზნების, შემოსავლისა და ხარჯების მაჩვენებლების განსაზღვრა. ამასთანავე, შეიძლება საჭირო გახდეს უნივერსიტეტის მისიის რევიზია. უნივერსიტეტის მისიის განმსაზღვრელ დოკუმენტს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს წლიური პრიორიტეტების ჩამოყალიბებაში. იგი ეხმარება საუნივერსიტეტო და პროგრამული მიზნების, ასევე კონკრეტული საქმიანობის გაგრძელების ან შეწყვეტის განსაზღვრაში. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია ყველა დაინტერესებული მხარის მოთხოვნების გათვალისწინება და მათი შესაძლებლობების ფარგლებში დაკმაყოფილება.

უნივერსიტეტის მიზნებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრასთან დაკავშირებული ყველა გადაწყვეტილება განხილული უნდა იყოს მათ ხარჯებთან და სტრატეგიული განვითარების გეგმასთან კავშირში. ამ ეტაპზე არაა სავალდებულო, დეტალურად იქნეს შესწავლილი კონკრეტული ხარჯების სიზუსტე. მნიშვნელოვანია მხოლოდ პრიორიტეტებისა და მიზნების განსაზღვრა მოსალოდნელი შემოსავლის თვალსაზრისით და მათ მისაღწევად საჭირო ხარჯების მიახლოებით დაანგარიშება. ხარჯების ზუსტ დაანგარიშებას წლიური ბიუჯეტის პროექტის ფორმით უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა წარმომადგენლობით საბჭოს მომდევნო ეტაპზე წარუდგენს დასამტკიცებლად.

2.6. საბიუჯეტო კალენდრის შემუშავება

ბიუჯეტის შემუშავების პოლიტიკის განმსაზღვრელი დოკუმენტი არეგულირებს ბიუჯეტის პროექტის მომზადებისა და ფორმულირების წესს, კერძოდ კი განსაზღვრავს: ა) კონკრეტულ ნაბიჯებს, მათ განხორციელებაზე ანგარიშვალდებულ პირებსა და ვადებს; ბ) წარმომადგენლობითი საბჭოსათვის წარსადგენი ბიუჯეტის ფორმას; გ) ბიუჯეტის პროექტის მომზადებასთან დაკავშირებულ პროცედურებს.

რადგანაც ბიუჯეტი გარკვეულ ვადაში უნდა დამტკიცდეს, საჭიროა შემუშავდეს საბიუჯეტო კალენდარი, რომელიც განსაზღვრავს:

1. კონკრეტულ ამოცანებს;
2. თითოეული ამოცანის შესრულების ვადას;
3. ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირებს.

საბიუჯეტო კალენდრის რევიზია ყოველწლიურად უნდა ხორციელდებოდეს და წინა წლის გამოცდილებაზე დაყრდნობით საჭიროებისამებრ იცვლებოდეს.

საბიუჯეტო კალენდრის შემუშავებისათვის საჭიროა:

- შემუშავდეს მთავარი ამოცანების ნუსხა. ამასთან აუცილებელია, გადამოწმდეს კონკრეტული საქონლის ფასი და ბიუჯეტით გათვალისწინებული შემოსავლის მიღების რეალურობა. უნივერსიტეტის თანამშრომლებს უნდა ეცნობოთ საბიუჯეტო პროცედურების შესახებ. ხოლო კონსულტაციების საფუძველზე უნდა შემუშავდეს თავად ბიუჯეტის პროექტი და უნდა დამტკიცდეს კიდეც იგი.
- დადგინდეს თითოეული ამოცანის შესრულების ვადა. ზოგიერთი ამოცანის შესრულებაზე ვადას აწესებს კანონი და ასევე განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ შემუშავებული წესები. თუმცა იქ, სადაც ეს ვადები არაა კონკრეტულად დადგენილი ან ბუნდოვანია (მაგალითად, ბიუჯეტის პროექტი წარმომადგენლობით საბჭოს დასამტკიცებლად წარედგინება არაუგვიანეს 30 მარტისა), რეკომენდებულია, რომ იგი კონკრეტული თარიღითა და ვადებით შეიცვალოს.
- დადგინდეს თითოეული ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირის ვინაობა. მიუხედავად იმისა, რომ კანონმდებლობა ასახავს ძირითად სფეროებზე პასუხისმგებელ პირთა წრეს (ასე მაგალითად, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელის ფუნქციაა, შეიმუშაოს ბიუჯეტის პროექტი, წარმომადგენლობითი საბჭო ზედამხედველობს ბიუჯეტის პროექტის მომზადებას და ა. შ.), მნიშვნელოვანია ასევე, განისაზღვროს შედარებით უმნიშვნელო ამოცანების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირები, მაგალითად, ვინ გადაამოწმებს იმ საქონლის ფასს, რომლის შეძენასაც აპირებს უნივერსიტეტი.

ნიმუში N 1 საბიუჯეტო კალენდარი

თარიღი	ამოცანა	პასუხისმგებელი პირი
1-2 თებერვალი	პირველი საბიუჯეტო შეხვედრა – სტრატეგიული გეგმის რევიზია, პრიორიტეტების განსაზღვრა, საბიუჯეტო პოლიტიკის განსაზღვრა	წარმომადგენლობითი საბჭო /ადმ. ხელმძღვანელი
15 თებერვალი	მიზნებისა და პრიორიტეტების შესახებ უნივერსიტეტის თანამშრომელთა რეკომენდაციების განხილვა	წარმომადგენლობითი საბჭო/ ადმ. ხელმძღვანელი
20-30 თებერვალი	შემოსავლებისა და ხარჯების პროგნოზირება	ადმ. ხელმძღვანელი / ფინანსური განყ.
3-7 მარტი	ფაკულტეტის ხელმძღვანელებთან და სხვა თანამშრომლებთან კონსულტაცია	ადმ. ხელმძღვანელი
10 მარტი	განათლების ორგანოებთან კონსულტაცია	ადმ. ხელმძღვანელი
15 მარტი	ბიუჯეტის ფინანსური რევიზია	ადმ. ხელმძღვანელი / ფინანსური განყ.
20 მარტი	წარმომადგენლობით საბჭოში წარდგენა	ადმ. ხელმძღვანელი
25-30 მარტი	განხილვა	ფინანსური განყ.
5 აპრილი	საჯარო მოსმენა	ფინანსური განყ.
10 აპრილი	საბოლოო განხილვა და დამტკიცება	წარმომადგენლობითი საბჭო

მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება მომავალი წლის მიზნები და პრიორიტეტები, შემუშავდება საბიუჯეტო პოლიტიკა და კალენდარი, უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, გაავრცელოს და თანამშრომლებს გააცნოს პირველ საბიუჯეტო შეხვედრაზე მიღებული გადაწყვეტილებები. გარდა ამისა, ვალდებულია, მოისმინოს და წარმომადგენლობით საბჭოს წარუდგინოს თანამშრომელთა კომენტარები და რეკომენდაციები. წარმომადგენლობითმა საბჭომ შესაძლებლობების ფარგლებში უნდა გაითვალისწინოს აღნიშნული რეკომენდაციები და განახორციელოს საჭირო ცვლილებები.

უნივერსიტეტის თანამშრომლებთან ბიუჯეტის ზოგად მიზნებზე და საბიუჯეტო კალენდარზე შეთანხმების შემდეგ უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი ფინანსურ განყოფილებასთან ერთად იწყებს წლიური დეტალური ბიუჯეტის პროექტის მომზადებას. ბიუჯეტის პროექტის მომზადების ეტაპზე ადმინისტრაციის ხელმძღვანელს ფართო კონსულტაციები აქვს დაინტერესებულ მხარეებთან, ფაკულტეტებთან, სტუდენტებთან, განათლების შესაბამის ორგანოებთან. ადმინისტრაციის ხელმძღვანელს ასევე შეუძლია, კონკრეტული ფაკულტეტის ბიუჯეტის მომზადება ამ ფაკულტეტის ხელმძღვანელს დაავალოს.

2.7. შემოსავლების პროგნოზირება

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების დაფინანსების წყაროებია:

- სწავლის საფასური, რომელიც იფარება სახელმწიფო სასწავლო გრანტით;
- კერძო გრანტის, შემოწირულობის სახით ან ანდერძით მიღებული შემოსავლები;
- საკონკურსო შერჩევის საფუძველზე სახელმწიფოს მიერ გაცემული სამეცნიერო-კვლევითი გრანტები;
- უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სახელმწიფოსათვის პრიორიტეტულ ერთეულებზე აბიტურიენტთა მიღების ნახალისების მიზნით გამოყოფილი სპეციალური სახელმწიფო-საბიუჯეტო პროგრამები;
- დარგობრივი სამინისტროების მიერ გამოყოფილი პროგრამული დაფინანსება;
- საქართველოს კანონმდებლობით ნებადართული სხვა, მათ შორის ეკონომიკური, საქმიანობით მიღებული შემოსავალები.

როგორც წესი, ბიუჯეტის შემოსავლების პროგნოზირება ხდება პირველ საბიუჯეტო შეხვედრაზე უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელისა და წარმომადგენლობითი საბჭოს მიერ. ამ შეხვედრაზე შემოსავლების პროგნოზირებას ზოგადი ხასიათი აქვს და მიმართულია იმის გასარკვევად, აქვს თუ არა უნივერსიტეტს საშუალება, სხვადასხვა მიზნები და პროექტები განახორციელოს. ამ ეტაპზე კი საბიუჯეტო შემოსავლებზე ზოგადი, მიახლოებითი წარმოდგენის ქონა საკმარისი არ არის. ამდენად, ფინანსურმა სექტორმა მომავალი წლის შემოსავლები მაქსიმალურად სწორად უნდა დაინგარიშოს.

შემოსავლების ზუსტი პროგნოზირების სირთულე იმაში მდგომარეობს, რომ გაურკვეველია, ნამდვილად მიიღებს თუ არა უნივერსიტეტი პროგნოზირებულ თანხებს. ამდენად, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელის გადასაწყვეტია, შეიტანოს თუ არა საბიუჯეტო შემოსავლების ნაწილში ისეთი თანხები,

რომელთა მიღების შანსი არსებობს, მაგრამ არ არსებობს რეალური გარანტიები. ამ სახის გაურკვეველი შემოსავალი შეიძლება იყოს გრანტები, რომელზეც მომზადდა პროექტები, ან მომავალში განსაზღვრული შემოწირულობები, შემოსავალი უნივერსიტეტის მიერ განხორციელებული საქმიანობიდან, მაგალითად, ფართის გაქირავების შედეგად ან თანხების მოზიდვის მიზნით გამართული ღონისძიებებიდან მისაღები თანხები და სხვა. ამ შემთხვევაში ადმინისტრაციის ხელმძღვანელმა უნდა შეაფასოს ამგვარი შემოსავლის მიღების რეალურობა და თუ არსებობს ამ თანხების მიღების წინაპირობა, მაშინ იგი ასახული უნდა იყოს ბიუჯეტის შემოსავლების ნაწილში.

ნიმუში № 2 დეტალურად ასახავს შემოსავლის წყაროებს, მათ ოდენობასა და ასეთი შემოსავლის მიღების ალბათობის ხარისხს.

ნიმუში № 2

	თანხა (ლარებში)	მიღების ალბათობა (პროცენტებში)	აისახოს თუ არა ბიუჯეტში?
წყაროები:			
1. სახელმწიფო დაფინანსება რა გავლენას მოახდენს უნივერსიტეტში სტუდენტთა რაოდენობის მოსალოდნელი ცვლილება შემოსავლების ზრდაზე (კლებაზე)	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
2. საქართველოს კანონმდებლობით ნებადართული სხვა, მათ შორის ეკონომიკური საქმიანობით მიღებული, შემოსავლები			
ა.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
ბ.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
3. დარგობრივი სამინისტროების მიერ გამოყოფილი პროგრამული დაფინანსება			
ა.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
ბ.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
4. კერძო გრანტის, შემოწირულობის სახით ან ანდერძით მიღებული შემოსავლები			
ა.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
ბ.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
5. სხვა			
ა.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
ბ.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
ბიუჯეტში გასათვალისწინებელი შემოსავლის მთლიანი ოდენობა	-----		
აქედან გათვალისწინებულია გაურკვეველი შემოსავლის მთლიანი ოდენობა	-----		
გათვალისწინებული არ იქნა გაურკვეველი შემოსავლის შემდეგი ოდენობა	-----		
მომდევნო წლის დადასტურებული შემოსავლის ოდენობა	-----		

2.8. ხარჯების პროგნოზირება

უნივერსიტეტის წლიური ბიუჯეტის უდიდესი ნაწილი ხელფასების მომსახურებას უჭირავს, ამიტომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სახელფასო ხარჯების ზუსტი პროგნოზირება, რათა თავიდან იქნეს აცილებული წლის განმავლობაში მოულოდნელი ფინანსური პრობლემები.

სახელფასო დანახარჯების აღრიცხვის საუკეთესო საშუალებაა ყველა დაკავებული და ასევე ვაკანტური თანამდებობის სიის შედგენა. სიაში მითითებული უნდა იყოს საათობრივი ანაზღაურება, სამუშაო საათები და ხელფასი.

სახელფასო ხარჯების გარდა ასევე მნიშვნელოვანია საოპერაციო ხარჯები. როგორც წესი, წლიდან წლამდე საოპერაციო ხარჯები სხვადასხვაგვარია, რადგან: ა) იცვლება ფასები საქონელსა და მომსახურებაზე, ბ) იცვლება უნივერსიტეტის მოხმარების დონე. ფასების ცვლილების დაანგარიშების საუკეთესო მეთოდია კონკრეტული საქონლის მწარმოებელთან ან მომსახურების მომწოდებელთან დაკავშირება და მოსალოდნელი ფასის ცვლილების შესახებ მათი გამოკითხვა. უნივერსიტეტმა საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით თავად უნდა დაიანგარიშოს ფასის მოსალოდნელი ცვლილება და გაითვალისწინოს იგი ბიუჯეტის პროექტში. გარკვეული ტიპის საქონელზე მოხმარების ზრდასთან დაკავშირებით კი საჭიროა დადგინდეს ამ კონკრეტულ პროდუქციაზე მოხმარების ზრდის მიზეზები. გარდა ამისა, შესაძლებელია გაიზარდოს მოთხოვნილება ახალი ტიპის პროდუქციაზე, მაგალითად, იმიტომ, რომ უნივერსიტეტი აპირებს ახალი ფაკულტეტის გახსნას ან მნიშვნელოვნად შიცვალა სტუდენტთა რაოდენობა და სხვა. ნიმუში 3 ასახავს ბიუჯეტის ფორმას, რომელიც შეიძლება გამოიყენოს უნივერსიტეტმა.

ნიმუში 3.

უნივერსიტეტის შიდა კლასიფიკაციის კოდი	დასახელება	ხარჯები		შემოსავლები						
		დაბეჭდილი ხარჯები	სახელმწიფო სახსრები			ფასიანი სწავლებებიდან	პროგრამული დაფინანსება	ეკონომიკური საქმიანობით მიღებული შემოსავლები	სამეცნიერო-კვლევითი გრანტები	კერძო გრანტი, შემოსიწილობა, სხვა
			საბიუჯეტო დაფინანსება	სახელმწიფო სასწავლო გრანტი	სახსრები					
010100	შრომის ანაზღაურება									
010101	ხელფასი									
010102	პრემია									
010103	დანამატი და წანამატი									
010104	დახმარება									
010105	დამქირავეებისაგან ანარიცხი									
010106	სტიპენდიები									
010200	მივლინებები მივლინება ქვეყნის შიგნით მივლინება ქვეყნის გარეთ									
010300	კომუნალური ხარჯი									
010301	წყალი									
010302	ელექტროენერჯია									
010303	გათბობა დიზელის საწვავი გაზი									
10400	საკანცელარიო ხარჯები									
010500	საკომუნიკაციო ხარჯები ტელეფონის გადასახადი ინტერნეტის გადასახადი									
010600	სამეურნეო ხარჯები									
010700	კვების ხარჯები									
010800	საუნივერსიტეტო ინვენტარის შექმნა									
010900	საუნივერსიტეტო თვალსაჩინოების შექმნა									
020000	რემონტი									
020001	მიმდინარე რემონტი									
020002	კაპიტალური რემონტი									
030000	შენობა-ნაგებობების შექმნის ხარჯები									
040000	სხვა ხარჯები									
050000	გაუთვალისწინებელი ხარჯები									
060000	სპეც. პროგრამის მომსახურება									
070000	სპეც. პროგრამის მომსახურება									
	ჯამი									

სასურველია, ბიუჯეტის პროექტი წარმომადგენლობით საბჭოს წარდგინოს არაუგვიანეს 30 მარტისა. წარმომადგენლობით საბჭოში წარდგენილი დოკუმენტაცია უნდა მოიცავდეს:

- ა) ბიუჯეტის პროექტს კონკრეტული წყაროების მიხედვით დაანგარიშებული შემოსავლის ოდენობითა და კატეგორიებად და ქვეკატეგორიებად დაყოფილი ხარჯების ჩათვლით (მაგალითად, ხელფასები, კომუნალური გადასახადები და სხვა);
- ბ) განმარტებას საშემოსავლო ან ხარჯვით ნაწილში წინა წელთან შედარებით არსებულ მნიშვნელოვან განსხვავებაზე;
- გ) მიზნებსა და ამოცანებს, რომლებიც აღნიშნული ბიუჯეტის შემუშავებისას იქნა გამოყენებული და რომლებიც უნივერსიტეტის განვითარების გრძელვადიან გეგმას შეესაბამება, და გაანგარიშებებს, რომლებსაც აღნიშნული ბიუჯეტი ეყრდნობა;
- დ) ტექნიკური ტერმინოლოგიის განმარტებებს;
- ე) უკანასკნელი კვარტალისა და წლის ფინანსურ ანგარიშებს.

2.9. ბიუჯეტის პროექტის განხილვა

ბიუჯეტის პროექტის განსახილველად უნივერსიტეტის ადმინისტრაცია აწყობს მინიმუმ სამ საბიუჯეტო შეხვედრას და საჯარო განხილვას. წარმომადგენლობითი საბჭოს წევრებს საბიუჯეტო განხილვამდე სულ ცოტა 10 დღით ადრე უნდა მიენდოთ ბიუჯეტის პროექტის ასლები.

საბიუჯეტო მოსმენა და განხილვა უნდა მოეწყოს ფაქულტეტების დონეზეც. საფინანსო განყოფილება:

- უზრუნველყოფს, რომ ბიუჯეტის პროექტი შეთანხმებული ფორმით იყოს წარდგენილი;
- უზრუნველყოფს, რომ ბიუჯეტის პროექტი ასახავდეს უნივერსიტეტის მისიას, პრიორიტეტებსა და საბიუჯეტო წლისათვის წინასწარ განსაზღვრულ მიზნებსა და ამოცანებს;
- უზრუნველყოფს, რომ შემოსავლები და ხარჯები დეტალურად იყოს დაანგარიშებული;
- ადარებს მიმდინარე წლის რეალურ ფინანსურ მაჩვენებლებს ბიუჯეტით დაგეგმილ მიმდინარე წლის მაჩვენებლებს. განსაკუთრებით ამოწმებს ბიუჯეტით გათვალისწინებული შემოსავლებისა და ხარჯების მაჩვენებლების შესაბამისობას რეალურ მაჩვენებლებთან, განსხვავების იდენტიფიცირების საფუძველზე შესწორებები შეაქვს შეთავაზებული ბიუჯეტის ეფექტური შესრულების უზრუნველსაყოფად;

- უზრუნველყოფს, რომ შემოთავაზებული ბიუჯეტი შეიცავდეს გათვალისწინებული ხარჯებისათვის თანხებს, რომელიც არ უნდა აღემატებოდეს მთლიანი ბიუჯეტის 7%-ს.

ბიუჯეტის განხილვის შემდეგ წარმომადგენლობითი საბჭო რეკომენდაციებსა და შენიშვნებს უგზავნის უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელს, რომელიც ვალდებულია, მომდევნო ხუთი დღის განმავლობაში შესაბამისი შესწორებები შეიტანოს პროექტში. პროექტში რეკომენდაციების გათვალისწინების შემდეგ ხელმძღვანელობა აწყობს საჯარო საბიუჯეტო მოსმენას, ხოლო მანამდე უზრუნველყოფს ყველა დაინტერესებული პირისათვის ბიუჯეტის პროექტის ხელმისაწვდომობას.

2.10. საჯარო საბიუჯეტო მოსმენა

საჯარო საბიუჯეტო მოსმენის მიზანია: ა) გააცნოს უნივერსიტეტის კონტინგენტს მომავალი წლის ბიუჯეტი და ბ) გაითვალისწინოს მათი შენიშვნები. ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი დამსწრე საზოგადოებას წარუდგენს ბიუჯეტის პროექტს. მათ მიერ გამოთქმული რეკომენდაციები და შენიშვნები შესაძლებლობების ფარგლებში უნდა გაითვალისწინოს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელმა და წარმომადგენლობითი საბჭოს თანხმობის საფუძველზე შეტანილ იქნეს ბიუჯეტის პროექტში. შეიძლება საჭირო გახდეს წარმომადგენლობითი საბჭოს კიდევ ერთი შეხვედრის ორგანიზება, რათა გადაწყდეს, გაზიარებულ იქნეს თუ არა ბიუჯეტის პროექტში აღნიშნული შენიშვნები და რეკომენდაციები.

ბიუჯეტის საბოლოო პროექტს ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი წარმომადგენლობით საბჭოს წარუდგენს დასამტკიცებლად.

ნაწილი 3. ბიუჯეტის მონიტორინგი

ბიუჯეტის დამტკიცების შემდეგ და მისი განხორციელების დაწყებისთანავე საჭიროა განხორციელდეს ბიუჯეტის რეგულარული მონიტორინგი. ბიუჯეტის შესრულებაზე ზედამხედველობა ფინანსური მართვის მთავარი ნაწილია.

ბიუჯეტის შესრულებაზე მონიტორინგი საშუალებას აძლევს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელსა და ფინანსურ მენეჯმენტს, შეაფასონ უნივერსიტეტის ფინანსური მდგომარეობა, გააანალიზონ ბიუჯეტში არსებული შეუსაბამოები (პროფიციტი და დეფიციტი), განსაზღვრონ მათი გამომწვევი მიზეზები და მიიღონ ზომები მათ გამოსასწორებ-

ლად. ბიუჯეტის შესრულებაზე მონიტორინგის შედეგად ასევე შესაძლებელია უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელისა და თანამშრომლების ანგარიშვალდებულების საკითხის დასმა.

რეკომენდებულია, რომ ბიუჯეტის მონიტორინგის შედეგად მოხდეს ყოველთვიური, კვარტალური და წლიური მონიტორინგის ანგარიშების წარმოება და ისინი უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელმა და წარმომადგენლობითმა საბჭომ განიხილოს.

საჭიროა, დაწესდეს მონიტორინგის შედეგების ანგარიშის წარდგენისა და საბიუჯეტო კალენდარში მათი ასახვის ვადები.

3.1. როგორ მზადდება ბიუჯეტის მონიტორინგის ანგარიში?

სასურველია, ბიუჯეტის მონიტორინგის ანგარიში ორ მიმართულებით იყოს მომზადებული: ა) ყურადღება იყოს გამახვილებული საბიუჯეტო ხარჯებზე, რათა შესაძლებელი იყოს დეტალურად თითოეული მუხლის გაანალიზება; ბ) მოცემული იყოს ზოგადი ფინანსური შედეგები, ანუ შეჯამდეს ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილის მუხლების მონაცემები, რათა შესაძლებელი გახდეს უნივერსიტეტის ფინანსური მდგომარეობის ზოგადი სურათის დანახვა.

რეკომენდებულია, რომ ბიუჯეტის მონიტორინგის ანგარიში შემდეგი თავებისგან შედგებოდეს:

- თანხები დაფინანსების წყაროების მიხედვით;
- ნაკისრი ვალდებულებები – უკვე განხორციელებული შეკვეთების ასახვა. თუ შეკვეთის თანხა უკვე გადახდილია, მონაცემები გადადის გასავლის ქვეთავში;
- ქვითრები – საქონელზე, რომელიც უნივერსიტეტს უკვე მიანდეს, მაგრამ თანხა ჯერ არ არის გადახდილი;
- გასავალი – ანუ უკვე აღრიცხული და გადახდილი ხარჯები;
- ხარჯების პროცენტული მაჩვენებელი;
- დარჩენილი საბიუჯეტო თანხები;
- პროფიციტური (ან დეფიციტური) თანხების ოდენობა.

წარმომადგენლობითი საბჭოს მოთხოვნის საფუძველზე შესაძლებელია მომზადდეს ანგარიში კონკრეტული ღონისძიებების მიხედვით.

სასურველია, რომ მონიტორინგის ანგარიშს თან დაერთოს წინა წლის ანგარიშიც, რათა ადვილი იყოს მიმდინარე და წინა წლის მონაცემების შედარება და პროგრესის შეფასება. კვარტალურ და წლიურ ციფრულ მაჩვენებლებს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელმა თან უნდა დაურთოს განმარტებითი ანგარიში მნიშვნელოვანი საბიუჯეტო გადახვე-

ვების, მათი გამომწვევი მიზეზებისა და მათი გამოსწორების შესაძლო გზების შესახებ.

3.2. მონიტორინგის ანგარიშის ანალიზი და შეფასება

კვარტალური ან წლიური ანგარიშის წარდგენის შემდეგ წარმომადგენლობითმა საბჭომ უნდა გააანალიზოს იგი და შეიმუშაოს შესწორებები. არსებობს ანგარიშების ანალიზის 2 ძირითადი მეთოდი: ა) ბიუჯეტის მონაცემების შედარება რეალურ მაჩვენებლებთან და პროფიციტის ან დეფიციტის იდენტიფიცირება; ბ) მიმდინარე წლის მაჩვენებლების შედარება წინა წლის მაჩვენებლებთან.

ორივე მეთოდის გამოყენებით საფინანსო განყოფილებას შესაძლებლობა ეძლევა, მოახდინოს პრობლემური სფეროების იდენტიფიცირება, დასახოს მიზნები და გამოსასწორებელი ღონისძიებებისათვის განსაზღვროს პასუხისმგებელი პირები და ვადები.

ნიმუში 4 დაეხმარება წარმომადგენლობით საბჭოს ანგარიშში მოცემული მაჩვენებლების გაანალიზებაში, მათ წინა წლის საბიუჯეტო მაჩვენებლებთან შედარებასა და ანალიზში.

ნიმუში 4

I. მოიპოვეთ იმ პერიოდების ფინანსური ანგარიშის ასლები, რომელთა შედარებაც გსურთ.

II. შეადარეთ მიმდინარე და წინა პერიოდების ჯამური მონაცემები.

ყურადღება მიაქციეთ ჯამურ მაჩვენებლებში ნებისმიერი სახის ცვლილებებს

1. შემოსავალმა:	<input type="checkbox"/> მოიმატა	<input type="checkbox"/> დაიკლო	<input type="checkbox"/> თითქმის იგივე დარჩა
რეალური ცვლილება:	<input type="checkbox"/> პლუს -----; --- %		<input type="checkbox"/> მინუს -----; ----%
2. ხარჯებმა:	<input type="checkbox"/> მოიმატა	<input type="checkbox"/> დაიკლო	<input type="checkbox"/> თითქმის იგივე დარჩა
რეალური ცვლილება:	<input type="checkbox"/> პლუს -----; --- %		<input type="checkbox"/> მინუს -----; ----%

III. მოახდინეთ მიმდინარე და წინა პერიოდის პროფიციტის ან დეფიციტის იდენტიფიცირება.

შეადარეთ მთლიანი შემოსავლები და მთლიანი ხარჯები

1. მიმდინარე:	<input type="checkbox"/> პროფიციტია ----- ლარი.	<input type="checkbox"/> დეფიციტია----ლარი
2. წინა პერიოდის:	<input type="checkbox"/> პროფიციტია ----- ლარი.	<input type="checkbox"/> დეფიციტია----ლარი

IV. დააკვირდით ცვლილებებს შემოსავლის ინდივიდუალური წყაროების მიხედვით

რა ტიპის შემოსავალმა რომელი წყაროდან და რამდენით მოიმატა?

- ა. ----- შემოსავალმა მოიმატა -----ლარით; -----%
- ბ. ----- შემოსავალმა მოიმატა -----ლარით; -----%
- გ. ----- შემოსავალმა მოიმატა -----ლარით; -----%

რა ტიპის შემოსავალი რომელი წყაროდან და რამდენით შემცირდა?

- ა. ----- შემოსავალი შემცირდა -----ლარით; -----%
- ბ. ----- შემოსავალი შემცირდა -----ლარით; -----%
- გ. ----- შემოსავალი შემცირდა -----ლარით; -----%

რა ტიპის შემოსავალი რომელი წყაროდან დარჩა დაახლოებით იგივე?

- ა. ----- შემოსავალი
- ბ. ----- შემოსავალი
- გ. ----- შემოსავალი

შემოსავლის მატების გამომწვევი სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

- ა. ----- შემოსავალმა მოიმატა, იმიტომ რომ -----
- ბ. ----- შემოსავალმა მოიმატა, იმიტომ რომ -----
- გ. ----- შემოსავალმა მოიმატა, იმიტომ რომ -----

შემოსავლის შემცირების გამომწვევი სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

- ა. ----- შემოსავალი შემცირდა, იმიტომ რომ -----
- ბ. ----- შემოსავალი შემცირდა, იმიტომ რომ -----
- გ. ----- შემოსავალი შემცირდა, იმიტომ რომ -----

შემოსავლის დაახლოებით იმავე დონეზე შენარჩუნების სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

- ა. ----- შემოსავალი იმავე დონეზე შენარჩუნდა, იმიტომ რომ -----
- ბ. ----- შემოსავალი იმავე დონეზე შენარჩუნდა, იმიტომ რომ -----
- გ. ----- შემოსავალი იმავე დონეზე შენარჩუნდა, იმიტომ რომ -----

შენიშვნა: გაითვალისწინეთ, რომ სტუდენტთა რაოდენობის მომატება (შემცირება) არ შეიძლება გახდეს შემოსავლის მომატების ან შემცირების ერთადერთი მიზეზი. მიზეზი შეიძლება განისაზღვროს მხოლოდ მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება, თუ რატომ გაიზარდა (შემცირდა) სტუდენტთა რაოდენობა.

გაანალიზეთ დასახელებული სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

თუ სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები მათი დადგომისთანავე იყო ცნობილი, რის გაკეთება შეეძლო პასუხისმგებელ პირს?

ფაქტორი	ლონისძიება, რომლის განხორციელებაც შესაძლებელი იყო	ვის მიერ / პასუხისმგებელი პირი
1. -----	-----	-----
2. -----	-----	-----
3. -----	-----	-----
4. -----	-----	-----

თუ სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები მათი დადგომისთანავე იყო ცნობილი, რატომ არ გატარდა შესაბამისი ღონისძიებები?

ფაქტორი	რატომ არ გატარდა შესაბამისი ღონისძიებები?
1. -----	-----
2. -----	-----
3. -----	-----

V. გაანალიზეთ მიმდინარე და წინა პერიოდის ხარჯები

ცვლილებები ხარჯების ინდივიდუალური კატეგორიების მიხედვით

1. რომელი კატეგორიის ხარჯები გაიზარდა მნიშვნელოვნად?

- ა. ხარჯი, დაკავშირებული -----, გაიზარდა -----ლარით; -----%
- ბ. ხარჯი, დაკავშირებული -----, გაიზარდა -----ლარით; -----%
- გ. ხარჯი, დაკავშირებული -----, გაიზარდა -----ლარით; -----%
- დ. ხარჯი, დაკავშირებული -----, გაიზარდა -----ლარით; -----%
- ე. ხარჯი, დაკავშირებული -----, გაიზარდა -----ლარით; -----%
- ვ. ხარჯი, დაკავშირებული -----, გაიზარდა -----ლარით; -----%

2. რომელი კატეგორიის ხარჯები შემცირდა მნიშვნელოვნად?

- ა. ხარჯი, დაკავშირებული -----, შემცირდა -----ლარით; -----%
- ბ. ხარჯი, დაკავშირებული -----, შემცირდა -----ლარით; -----%
- გ. ხარჯი, დაკავშირებული -----, შემცირდა -----ლარით; -----%
- დ. ხარჯი, დაკავშირებული -----, შემცირდა -----ლარით; -----%
- ე. ხარჯი, დაკავშირებული -----, შემცირდა -----ლარით; -----%
- ვ. ხარჯი, დაკავშირებული -----, შემცირდა -----ლარით; -----%

3. რომელი კატეგორიის ხარჯები შენარჩუნდა დაახლოებით იმავე დონეზე?

- ა. ხარჯი, დაკავშირებული -----
- ბ. ხარჯი, დაკავშირებული -----
- გ. ხარჯი, დაკავშირებული -----
- დ. ხარჯი, დაკავშირებული -----
- ე. ხარჯი, დაკავშირებული -----
- ვ. ხარჯი, დაკავშირებული -----

ხარჯების ზრდის გამომწვევი სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

- ა. ხარჯი, დაკავშირებული ----- გაიზარდა ---ლარით; ---%, რადგან -----
- ბ. ხარჯი, დაკავშირებული ----- გაიზარდა ---ლარით; ---%, რადგან -----
- გ. ხარჯი, დაკავშირებული ----- გაიზარდა ---ლარით; ---%, რადგან -----

ხარჯების შემცირების გამომწვევი სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

- ა. ხარჯი, დაკავშირებული ----- შემცირდა ---ლარით; ---%, რადგან -----
- ბ. ხარჯი, დაკავშირებული ----- შემცირდა ---ლარით; ---%, რადგან -----
- გ. ხარჯი, დაკავშირებული ----- შემცირდა ---ლარით; ---%, რადგან -----

გაანალიზეთ დასახელებული სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

თუ სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები მათი დადგომისთანავე იყო ცნობილი, რის გაკეთება შეეძლო პასუხისმგებელ პირს?

ფაქტორი	ლონისძიება, რომლის განხორციელებაც შესაძლებელი იყო	ვის მიერ / პასუხისმგებელი პირი
1. -----	-----	-----
2. -----	-----	-----
3. -----	-----	-----
4. -----	-----	-----

თუ სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები მათი დადგომისთანავე იყო ცნობილი, რატომ არ გატარდა შესაბამისი ღონისძიებები?

ფაქტორი	რატომ არ გატარდა შესაბამისი ღონისძიებები?
1. -----	-----
2. -----	-----
3. -----	-----

VI. დასახეთ მისაღწევი მიზნები

რა კონკრეტული მიზნების მიღწევას საჭირო?

- ა. ხარჯების კუთხით -----
- ბ. შემოსავლების კუთხით -----

კონკრეტულად რა ღონისძიებებია გასატარებელი მიზნების მისაღწევად?

მიზანი	მიზნის მისაღწევი ღონისძიება	ვის მიერ და როდის
1. -----	-----	-----
2. -----	-----	-----
3. -----	-----	-----
4. -----	-----	-----

ნიმუში 4 დაეხმარება წარმომადგენლობით საბჭოსა და უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელს მიმდინარე წლის საბიუჯეტო მაჩვენებლების წინა წელთან შედარებაში. თუმცა იგი ვერ ასახავს მიმდინარე წლის ბიუჯეტით გათვალისწინებულ და რეალურ მონაცემებს შორის სხვაობას. ნიმუში 5 ამგვარი სხვაობის ანალიზის საშუალებას იძლევა.

ნიმუში 5
მუხლების მიხედვით ხარჯებს შორის სხვაობის ანალიზი

მუხლი	მიმდინარე წელი ბიუჯეტით გათვალისწინებული	მიმდინარე წელი რეალური	სხვაობა ლარებში	სხვაობის ანალიზი
1. -----	-----	-----	-----	-----
2. -----	-----	-----	-----	-----
3. -----	-----	-----	-----	-----
4. -----	-----	-----	-----	-----
5. -----	-----	-----	-----	-----
6. -----	-----	-----	-----	-----
...				

დამტკიცებული ბიუჯეტი ფინანსურ ანგარიშებთან ერთად წარმოადგენს ეფექტური ფინანსური მონიტორინგის საფუძველს. უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ უნდა შეადაროს დამტკიცებული ბიუჯეტის მაჩვენებლები ფინანსურ ანგარიშებში ასახულ მონაცემებს და გააანალიზოს პროგრესი და წვრილმანი დანახარჯები. ამგვარი რეგულარული შედარებები საშუალებას აძლევს უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობას, დროულად შეინშინოს შემოსავლის დეფიციტი, გადახარჯვა ან სხვა ოპერაციული პრობლემები და დროულად შეიტანოს შესაბამისი შესწორებები. უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელმა და წარმომადგენლობითმა საბჭომ მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლონ, რათა დროულად შეამჩნიონ საბიუჯეტო სხვაობები და შესაძლო ოპერაციული პრობლემები. თუ სხვაობა დროზე იქნა აღმოჩენილი, შეიძლება, მსუბუქი შესწორებები საკმარისი იყოს პრობლემის აღმოსაფხვრელად. იდეალურ სიტუაციაში, ბიუჯეტისაგან ცდომილება ან შესაძლო პრობლემების იდენტიფიცირება მყისიერად უნდა მოხდეს, რადგანაც ადვილია მისი გამოსწორება. მაგრამ თუ ოპერაციული პრობლემები დაგვიანებით იქნა შემჩნეული ან ბიუჯეტიდან ცდომილება დიდია, აუცილებელი გახდება უფრო მძიმე ზომების გატარება, მაგალითად, შეიძლება საჭირო გახდეს გარკვეული ტიპის საქონლის შესყიდვაზე ან ვაკანსიების გამოცხადებაზე უარის თქმა. აღსანიშნავია, რომ პრობლემების

მოგვარების გადადება მდგომარეობას უფრო სავალალოს გახდის და უფრო რთულ ოპერაციულ პრობლემებს შექმნის.

3.3. დამტკიცებულ ბიუჯეტში ცვლილებებისა და შესწორებების შეტანა

თითქმის წარმოუდგენელია ისეთი ბიუჯეტის დამტკიცება, რომელშიც არ გახდება საჭირო ცვლილებების შეტანა. ბიუჯეტი ფინანსური გეგმაა, რომელიც პროგნოზირებს მომავალში განსახორციელებელ გარკვეულ ღონისძიებებს, მაგრამ არც ერთი ტიპის პროგნოზს არ შეუძლია მომავალში მოსახდენი უკლებლივ ყველა ფაქტორის გათვალისწინება. აუცილებელია ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანა, თუ არსებობს შემოსავლის დეფიციტი, ან, პირიქით, უნივერსიტეტი ბიუჯეტით გაუთვალისწინებელ დამატებით დაფინანსებას მიიღებს. გარდა ამისა, შესაძლებელია არსებობდეს ოპერაციული პრობლემები და საჭირო გახდეს თანხების გადანაცვლება ბიუჯეტის ერთი მუხლიდან მეორეში. ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანასა და საბიუჯეტო პროცესების მონიტორინგს შორის აშკარა კავშირი არსებობს.

მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის საჭიროება, ცვლილებების დაუგეგმავად (ქაოსურად) შეტანამ შეიძლება გაურკვეველობა და პრობლემები გამოიწვიოს. ამდენად, აუცილებელია, უნივერსიტეტმა შეიმუშაოს ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის დეტალური (მიზანმიმართული) პროცედურა, რომელიც ყურადღებას გაამახვილებს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: როდის უნდა განიხილონ ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანა, ვინ უნდა განიხილოს იგი და რა ვადებში და სხვა. ეს პროცედურები ასახული უნდა იყოს ბიუჯეტის მომზადების პროცედურების შესახებ დოკუმენტში ან შემუშავებული უნდა იყოს ცალკე დოკუმენტად.

ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის პროცედურა უნდა ასახავდეს ცვლილებების შეტანის თარიღებს. უნდა დაწესდეს კონკრეტული თარიღები ბიუჯეტში ცვლილების განხილვასთან დაკავშირებით. გადაუდებელ შემთხვევებში შესაძლებელია სპეციალური შეხვედრის მოწყობა, რათა თავიდან იქნეს აცილებული შესაძლო პრობლემები, დაკავშირებული ასეთი მოსმენის გადავადებასთან. ასევე შესაძლებელია, ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის შესახებ განხილვა დაემთხვეს ფინანსური ანგარიშების განხილვას, რადგანაც, როგორც წესი, ფინანსური ანგარიშების მონაცემები ხდება ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის წყარო.

თანხების ერთი მუხლიდან მეორეში გადანაცვლება დასაშვებია მხოლოდ წარმომადგენლობითი საბჭოს თანხმობით. წარმომადგენლობით საბჭოს შეუძლია, თავად განავითაროს შიდასაუნივერსიტეტო პროცედურები,

კერძოდ კი გადანყვიტოს, როდის და რა ვითარებაში უნდა განიხილოს წარმომადგენლობითმა საბჭომ საბიუჯეტო ცვლილებები, ან როდის აქვს უფლება ადმინისტრაციის ხელმძღვანელს, იმოქმედოს საკუთარი დისკრეციის ფარგლებში. ასევე შესაძლებელია განვითარდეს ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის მოთხოვნის ფორმაც, რომელიც უნდა ასახავდეს ცვლილებების გამომწვევ მიზეზებს, მათ შესაძლო გავლენას, ხარჯებს და სხვა.

ნაწილი 4. შიდა საფინანსო კონტროლი

4.1. შიდა საფინანსო კონტროლის არსი და მნიშვნელობა

შიდა კონტროლის სისტემა კონტროლის გარემოსა და კონტროლის პროცედურების ერთობლიობაა. იგი მოიცავს იმ პოლიტიკასა და პროცედურებს, რომლებიც დადგენილია სამეურნეო სუბიექტის ხელმძღვანელობის მიერ თავისი ამოცანების მისაღწევად, შესაძლებლობის ფარგლებში საქმიანობის მონესრიგებული და ეფექტური წარმართვის მიზნით, მათ შორის ხელმძღვანელობის პოლიტიკის, აქტივების დასაცავად, თაღლითობისა და შეცდომების თავიდან ასაცილებლად და გამოსავლენად, სააღრიცხვო ჩანაწერების სიზუსტისა და საიმედო ფინანსური ინფორმაციის დროულად მოსამზადებლად.

„კონტროლის გარემო“ აღნიშნავს ხელმძღვანელობის საერთო პოზიციას, ინფორმირებულობასა და ქმედებებს, რომლებიც ეხება შიდა კონტროლის სისტემასა და სამეურნეო სუბიექტისათვის მის მნიშვნელობას. აქ იგულისხმება ხელმძღვანელობის ფილოსოფია და საქმიანობის სტილი, წარმოების კულტურა, სამეურნეო სუბიექტის ორგანიზაციული სტრუქტურა, ზნეობრივი ფასეულობები, საკადრო პოლიტიკა და პროცედურები.

მაგალითად, საკადრო პოლიტიკა და პროცედურები მოიცავს კადრების შერჩევას, მათი შენარჩუნებისა და განთავისუფლების პოლიტიკასა და პროცედურებს. ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ნათლად უნდა იყოს გამოკვეთილი თანამშრომელთა თანამდებობრივი ანგარიშვალდებულების სქემა. შიდა აუდიტის ფუნქციებისა და აუდიტის განყოფილების არსებობა მაღალი დონის კონტროლის მაჩვენებელია. ასევე, თუ უნივერსიტეტში დამკვიდრებულია ხელმძღვანელობის მიერ ანგარიშების მომზადების პრაქტიკა, რომლებიც ეხება სხვადასხვა სახის განსხვავებების ანალიზს, ესეც სამეურნეო სუბიექტის მაღალი დონის შიდა კონტროლზე მეტყველებს.

კონტროლის გარემო მხოლოდ დეტალური კონტროლის პროცედურების საფუძველს ქმნის და, ცხადია, თავისთავად არ იძლევა მთელი შიდა კონტროლის სისტემის ეფექტურობის გარანტიას.

„კონტროლის პროცედურები“ აღნიშნავს სამეურნეო სუბიექტის კონკრეტული მიზნების მისაღწევად დადგენილ პროცედურებს. ბუღალტრული აღრიცხვის კონტექსტში ეს მიზნები მოიცავს ოპერაციების სათანადო წესით სანქციონირებას, ოპერაციების ზუსტ და დროულ აღრიცხვას სათანადო პერიოდში, აქტივების დაცვასა და აღრიცხული აქტივების ფაქტობრივი არსებობის გარანტირებას. ამ პროცედურებში შედის შეცდომების თავიდან ასაცილებლად, გამოსავლენად და შესასწორებლად განკუთვნილი კონკრეტული პროცედურები. პრაქტიკაში კონტროლის პროცედურების შერჩევა შესაძლოა დამოკიდებული იყოს ცალკეული კონტროლის პროცედურის დანერგვისათვის საჭირო დანახარჯებისა და იმ სარგებლის თანაფარდობაზე, რომლის მიღებაც ივარაუდება მათი გამოყენებიდან.

რატომ არის დაკავშირებული სანქციონირებასთან კონტროლის ამდენი პროცედურა? იმიტომ, რომ განაწილებული იყოს პასუხისმგებლობის სფეროები და მოგვარდეს ყოველდღიური პრობლემები. თუ ჩვენ არ გვექნება ასეთი მექანიზმი, შეცდომები გამეორდება, არავინ იქნება ამ შეცდომებზე პასუხისმგებელი, ორგანიზაციას შეექმნება არაეფექტური და სუსტი ხელმძღვანელობის რეპუტაცია და თაღლითობის პირობებიც შეიქმნება.

ბუღალტრულ აღრიცხვასთან დაკავშირებულმა შიდა კონტროლის სისტემამ უნდა უზრუნველყოს იმის გარანტია, რომ:

- ოპერაციები სრულდება ხელმძღვანელობის მიერ დადგენილი საერთო ხასიათის ან კონკრეტული უფლებამოსილების, სანქციების შესაბამისად;
- ყველა ოპერაცია და მოვლენა აღრიცხება სწორი თანხით შესაბამის ანგარიშებზე და შესაბამის პერიოდში ისე, რომ შესაძლებელი იყოს ფინანსური ანგარიშგების მომზადება;
- აქტივებსა და ჩანაწერებთან დაშვება სანქციონირებულია;
- აღრიცხული აქტივები პერიოდულად უდარდება არსებულ აქტივებს და სათანადო ზომები ტარდება ნებისმიერი განსხვავების გამოვლენის შემთხვევაში.

4.2. შიდა კონტროლის პროცედურები

შიდა კონტროლი შემდეგ პროცედურებს მოიცავს:

- მონაცემთა შედარების (შეჯერების) ანგარიშების მომზადება, მათი განხილვა და დამტკიცება.
- ჩანაწერების არითმეტიკული სიზუსტის შემოწმება. კონტროლის ეს პროცედურა მოიცავს შესყიდვის ანგარიშ-ფაქტურების ჯამური ციფრების შემოწმებასა და შესყიდვის ანგარიშ-ფაქტურებში ნაჩვენები დღგ-ს (ან ბრუნვიდან გადასახადის) გაანგარიშებას.

- კომპიუტერული საინფორმაციო სისტემების გარემოსა და გამოყენებითი პროგრამების კონტროლი.
- საკონტროლო ანგარიშებისა და საცდელი ბალანსების წარმოება და განხილვა (შემომწება). საკონტროლო ანგარიშები მოიცავს მოთხოვნებისა და ვალდებულებების დავთრების საკონტროლო ანგარიშებს, საბანკო ნაშთების შედარების უწყისებსა და ძირითადი საშუალებების აღრიცხვის რეგისტრებს.
- დოკუმენტების დამტკიცება და კონტროლი. მაგალითად, შესყიდვის სისტემაში შეზღუდული უნდა იყოს სანქციონირების უფლებამოსილება.
- ორგანიზაციის შიდა მონაცემების შედარება ინფორმაციის გარე წყაროებთან.

აქ შეიძლება გათვალისწინებულ იყოს მომწოდებელთა ანგარიშების რეგულარული შედარების პროცედურა.

- ფულადი სახსრების, ფასიანი ქაღალდებისა და სასაქონლო-მატერიალური მარაგის ინვენტარიზაციის შედეგების შეჯერება ბუღალტრულ დოკუმენტაციასთან.
- აქტივებისა და ბუღალტრული ჩანაწერების პირდაპირი ფიზიკური ხელმისაწვდომობის შეზღუდვა. აქტივებისა და ჩანაწერების მიმართ გამოიყენება ერთი მნიშვნელოვანი საერთო ხასიათის პრინციპი, მიდგომა – ფუნქციების დანაწილება, კერძოდ, უნდა განცალკევდეს შემდეგი პასუხისმგებლობის სფეროები:
 - ოპერაციების სანქციონირებისა და შესრულების;
 - აქტივების ფიზიკური დაცვისა და კონტროლის;
 - ოპერაციების აღრიცხვის.

არც ერთ პიროვნებას არ უნდა ჰქონდეს აქტივების უკანონოდ მითვისებისა და ამ ფაქტის დამალვის შესაძლებლობა დოკუმენტების ფალსიფიცირებით. მაგალითად, რეალიზაციის სისტემაში კლიენტებისაგან ფულის მიღების მოვალეობა უნდა გაიმიჯნოს ამ თანხების რეალიზაციის დავთარში აღრიცხვის ფუნქციისაგან, წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლებელი იქნება თანხების მითვისება და ჩანაწერების ფალსიფიცირება ამ ფაქტის მიჩქმალვის მიზნით.

- ფინანსური შედეგების შედარება უნივერსიტეტის საბიუჯეტო მონაცემებთან და მათი ანალიზი.

შიდა საფინანსო კონტროლი უნივერსიტეტს საშუალებას აძლევს, თავიდან აიცილოს განზრახ ან გაუფრთხილებლობით ჩადენილი თანხების არამიზნობრივი ხარჯვა, ან ასეთის არსებობის შემთხვევაში მოახდინოს მისი დაუყოვნებლივი იდენტიფიცირება. ყველა ტიპის საფინანსო კონტროლისათვის ფუნდამენტური საკითხია ფუნქციების გადანაწილება. მაგალითად,

თუ ერთ პირს ავალთა ქვითრების მიღება, მისი გადახდა და საბუღალტრო წიგნში გატარება, დიდია ალბათობა, რომ ეს ადამიანი თანხებს დამალავს, რის შემჩნევაც თითქმის შეუძლებელია.

შიდა ფინანსური კონტროლი ამაღლებს უნივერსიტეტის საოპერაციო სისტემის ეფექტურობას, რადგანაც თითოეული ადამიანის ვალდებულება ნათლადაა გადანაწილებული და მათი მუშაობა მუდმივად კონტროლირდება ადმინისტრაციის ხელმძღვანელის მიერ. შიდა საფინანსო კონტროლის სისტემა უზრუნველყოფს შემოსავლების ზუსტ აღრიცხვას (მაგალითად, თანხები კონკრეტულ საქონელზე ან მომსახურებაზე ნამდვილად გადახდილია და ა. შ.). შიდა საფინანსო კონტროლი ძირითადად შემოსავლის, ხელფასის, ქონების, შესყიდვის, ნაღდი ფულისა და საბანკო ანგარიშების საკითხებს ეხება.

ადმინისტრაციის ხელმძღვანელმა წარმომადგენლობით საბჭოსთან ერთად უნდა უზრუნველყოს უნივერსიტეტის შემოსავლების თაღლითური მიზნებით გამოყენების თავიდან აცილება და მისი ბანკში შენახვა. ამასთან ბანკის ანგარიშზე არსებული თანხები უნივერსიტეტის საბუღალტრო წიგნში არსებულ მონაცემებს უნდა ემთხვეოდეს. გარდა ამისა, რეგულარულად უნდა ხორციელდებოდეს საბანკო ანგარიშის კონტროლი, ხოლო ქვითრების მიღებისა და მათი აღრიცხვის ფუნქციები ნათლად უნდა იყოს გამიჯნული.

რადგანაც თანამშრომელთა ხელფასი უნივერსიტეტის ბიუჯეტის დაახლოებით 80%-ს შეადგენს, აუცილებელია არსებობდეს ხელფასის კონტროლის ეფექტური სისტემა. ეს სისტემა უნდა აკონტროლებდეს უნივერსიტეტის თანამშრომელთა ფინანსურად უზრუნველყოფის შესაძლებლობას, თანამშრომელთა ხელფასების სისწორეს და მათ დამონმებას პასუხისმგებელი პირის მიერ, და სახელფასო ხარჯების საბუღალტრო წიგნში სწორად აღრიცხვას.

უნივერსიტეტს ასევე საკმაოდ დიდი ქონება გააჩნია, რომელიც უსაფრთხოების წესების გათვალისწინებით უნდა იყოს დაცული, რეგულარულად მონმდებოდეს და სწორი ფასებით აღირიცხოს.

შიდა კონტროლი შესყიდვასაც შეეხება. უნივერსიტეტმა უნდა უზრუნველყოს შესყიდვის პროცესის გამჭვირვალობა და ეფექტური ორგანიზაცია. შიდა ფინანსურმა კონტროლმა უნდა უზრუნველყოს უნივერსიტეტის დაცულობა ყოველგვარი თაღლითური გარიგებისაგან და როგორც განზრახ, ისე გაუფრთხილებლობით ჩადენილი შეცდომებისგან.

ნაღდი ფული ასევე მიმზიდველი წყაროა თაღლითებისათვის. ამდენად, აუცილებელია არსებობდეს კონტროლი უნივერსიტეტში შენახული ნაღდი ფულის უსაფრთხოებაზე. გარდა ამისა, უნივერსიტეტში შენახული ნაღდი ფული არ უნდა მოხმარდეს პერსონალურ ხარჯებს, ამისათვის აუცილებელია არსებობდეს სპეციალური ნებართვების სისტემა ნაღდი ფულის გამო-

ყენებაზე, ხოლო მასთან დაკავშირებული ფინანსური ოპერაციები მკაცრად უნდა აღრიცხებოდეს. სხვა შემთხვევების მსგავსად, აქაც უნდა მოქმედებდეს ფუნქციების გამიჯვნის პრინციპი. არ შეიძლება ერთ პიროვნებას ევალებოდეს ნაღდი ფულის გაცემაზე ნებართვის გაცემა, ამ ფულის გამოყენება და მისი აღრიცხვა.

საბოლოოდ უნდა აღინიშნოს, რომ უნივერსიტეტის ფინანსური ხელმძღვანელობის ვალდებულებაა, უზრუნველყოს ფინანსური პროცედურების წერილობითი განმარტების არსებობა. ეს წერილობითი დოკუმენტაცია ხელმისაწვდომი და ცნობილი უნდა იყოს თანამშრომლებისათვის. უნივერსიტეტი ვალდებულია, შეინახოს საფინანსო აღრიცხვისა და სხვა ფინანსური დოკუმენტები კანონმდებლობაში მითითებული და განათლების შესაბამისი ორგანოების მიერ განსაზღვრული ვადით.

4.3. შიდა აუდიტი

შიდა აუდიტი არის ხელმძღვანელობის მიერ დაფუძნებული დამოუკიდებელი საქმიანობა, რომლის მიზანია ორგანიზაციის რისკის მართვის პროცესისა და კონტროლის სისტემის შემოწმება, შეფასება და რეკომენდაციების შემუშავება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

შიდა აუდიტის მიზნებია:

- ხელმძღვანელობისათვის რეკომენდაციების მიწოდება იმის შესახებ, თუ რამდენად ჯანსაღი შიდა კონტროლის სისტემა გააჩნია ორგანიზაციას.
- კონსულტაციების განევა და რეკომენდაციების მომზადება შიდა კონტროლისა და კორპორაციული მართვის საკითხებზე.

ზოგადად შიდა აუდიტზე არ არსებობს საკანონმდებლო მოთხოვნა, მაგრამ შიდა აუდიტის განყოფილების არარსებობის შემთხვევაში რეკომენდებულია, უნივერსიტეტმა რეგულარულად განიხილოს მისი საჭიროების საკითხი. შიდა აუდიტი მოიცავს ორგანიზაციის ყველა სფეროს, როგორც საოპერაციოს, ისე საფინანსოს.

როდესაც უნივერსიტეტში არსებობს შიდა აუდიტის ფუნქცია, წარმომადგენლობითმა საბჭომ ყოველწლიურად უნდა განიხილოს:

- შიდა აუდიტის ფუნქციის სამუშაოთა მასშტაბები;
- ამ ფუნქციისათვის გამოყოფილი რესურსები;
- ამ სამსახურის უფლებამოსილება;

შიდა აუდიტის საბოლოო პროდუქტია აუდიტორული ანგარიში. აუდიტორული ანგარიშის მიზნები სხვადასხვაგვარია. ქვემოთ მოცემულია ის ძირითადი მიზნები, რომლებისთვისაც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს აუდიტორული ანგარიში:

- რეკომენდაციების მიწოდება და ზემოქმედება ორგანიზაციულ ცვლილებებზე;
- კონტროლის პრობლემის შესწავლა და ყოვლისმომცველი მიმოხილვა;
- გარანტიების უზრუნველყოფა, რომ აუდიტის შედეგად გამოვლენილი ფაქტებისა და რეკომენდაციების შესაბამისად ტარდება ლონისძიებები;
- ჩატარებული აუდიტორული სამუშაოებისა და აუდიტის მასშტაბის შეზღუდვის ფაქტების ასახვა დოკუმენტებში;
- რწმუნების უზრუნველყოფა ხელმძღვანელობისათვის;
- ხელმძღვანელობის უზრუნველყოფა ინფორმაციით.

თავი V. შესყიდვების პოლიტიკა. პრინციპები და ადმინისტრაციული რეგულირება

ნაწილი 1. შესყიდვების პოლიტიკის მნიშვნელობა და ძირითადი პრინციპები

განათლების სისტემის რეფორმა სახელმწიფო უმაღლეს სასწავლებლებს უფრო მეტ დამოუკიდებლობასა და ავტონომიას ანიჭებს, მათ შორის ფინანსურ საკითხებშიც. დაფინანსების ვაუჩერულ სისტემაზე გადასვლასთან დაკავშირებით იცვლება ფონდების მიღებისა და განკარგვის პროცედურები. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მართვის არსებული სისტემა არაეფექტურია, საჭიროა მართვის თანამედროვე მეთოდების დანერგვა, მათ შორის ფინანსური მართვის სფეროში. აქედან გამომდინარე განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება უნივერსიტეტებში სამეურნეო და ფინანსური დეპარტამენტების საქმიანობას, კერძოდ შესყიდვების სექტორს. მის გამართულ ფუნქციონირებაზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული უნივერსიტეტის ფონდების გონივრული გამოყენება.

შესყიდვების განყოფილების როლია, დაეხმაროს ფინანსურ დეპარტამენტს ფულადი სახსრების მაქსიმალურად ეფექტურად ხარჯვაში. შესყიდვების ჯგუფმა უნდა განახორციელოს უნივერსიტეტში აუცილებელი კონტროლი და შესაბამისი პროცედურები, რათა უზრუნველყოს ფონდების ეფექტური ხარჯვა. შეზღუდული საბიუჯეტო რესურსების პირობებში უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს შესყიდვების სტრატეგიის ფორმულირება და ეფექტური კოორდინაცია.

საქონლისა და მომსახურების შესყიდვის დროს უნივერსიტეტმა ოთხი მთავარი პრინციპით უნდა იხელმძღვანელოს:

1. საჭიროების იდენტიფიკაცია – შესყიდვების განხორციელებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს საქონლისა და მომსახურების ხარისხი, რაოდენობა, მიღების ადგილი და დრო;

2. მოთხოვნების ზუსტი განსაზღვრა;
3. ხელშეკრულების ფორმირება – ხელშეკრულების ფორმირებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს შესაბამისი პირობები და ვადები;
4. ეთიკის ნესების დაცვა შესყიდვებში – ინტერესთა კონფლიქტი, საჩუქრები და სხვა სარგებელი, რომელმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, ეთიკის ნორმები.

აუცილებელია, უნივერსიტეტს შესყიდვებთან დაკავშირებული ნათელი პროცედურები ჰქონდეს. შესყიდვების პროცედურები ხელს უშლის ფულის არამიზნობრივ ხარჯვას და საშუალებას აძლევს წარმომადგენლობით საბჭოს, იცოდეს, ვინაა შესყიდვებზე პასუხისმგებელი პირი.

შესყიდვების პროცედურები უნდა განსაზღვრავდეს: ფინანსური განყოფილების მიერ კონსულტაციის გარეშე განხორციელებული შესყიდვების ფინანსურ ლიმიტს, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელის ნებართვის გარეშე განხორციელებულ შესყიდვებზე ლიმიტს, ტენდერის გამოცხადებასთან დაკავშირებულ ფინანსურ ლიმიტებს, შესყიდვებზე პასუხისმგებელ პირებს შორის ფუნქციების ეფექტურ გადანაწილებასა და აუდიტის შედეგებს, რომელიც უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის მიერ განხორციელებული შესყიდვების აღრიცხვას.

შესყიდვებთან დაკავშირებული პროცედურები და პოლიტიკა, სასურველია, ერთ დოკუმენტში იყოს თავმოყრილი, რომელიც უნივერსიტეტის თანამშრომლებს უნდა გაეცნოს. შესყიდვების პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავებისას აუცილებელია უნივერსიტეტმა გაითვალისწინოს, რომ შიდასაუნივერსიტეტო წესები არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს განათლების შესახებ კანონსა და განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ შემუშავებულ წესებს.

მნიშვნელოვანია შესყიდვების სახელმძღვანელოს შემუშავება, სადაც მოცემული იქნება შესყიდვების პოლიტიკის ძირითადი საკითხები, შესყიდვების პროცედურები, დეტალურად იქნება განერილი საქონლისა და მომსახურების შესყიდვასთან დაკავშირებული ინსტრუქციები.

როგორც უკვე აღინიშნა, უნივერსიტეტმა უნდა უზრუნველყოს მისთვის მინდობილი რესურსების კანონიერი, ეთიკური და პროფესიული სტანდარტებით მართვა, როგორც კერძო და საზოგადოებრივი დაფინანსების ინსტიტუტმა. ჩვენ დარწმუნებული უნდა ვიყოთ, რომ საქონელი და მომსახურება უნივერსიტეტის მიერ შეძენილია ისე, რომ:

- შესყიდვები შესრულებულია უმცირესი დანახარჯებით (ღირებულებით), შესაბამისი დონის ხარისხითა და მომსახურებით;
- გამოიყენება სამართლიანი და ღია პროცესი ტენდერებისა და წინადადებების გამოცხადების მიღებასა და შეფასებაში;
- საქონლისა და მომსახურების შეძენა ან დაქირავება შესაბამისობაშია საკანონმდებლო და ეთიკურ ვალდებულებებთან;

- დასაქმებულ პერსონალს გააჩნია შესაბამისი უნარი და კვალიფიკაცია შესყიდვების სექტორში, რაც მოიცავს მოლაპარაკების წარმართვას, საკონტრაქტო ვადებსა და პირობებს, ხარჯების შემცირების ტექნიკას, ერთობლივი შესყიდვის პროცესებს.

საქონელი და მომსახურება შეძენილ უნდა იქნეს შემდეგი ნორმების შესაბამისად:

- დაგეგმვა – საქონლისა და მომსახურების შეძენა უნდა მოხდეს შესაბამისი საჭიროების, ალტერნატივების, ხელსაყრელი დროისა და ფონდების არსებობის განსაზღვრის შემდეგ.
- წყაროები – უნივერსიტეტის შესყიდვების პროცესი, რომელშიც კონკურენციულ პირობებში მონაწილეობენ მომწოდებლები, უნდა იყოს ღია, სამართლიანი, თანმიმდევრული და არადისკრიმინაციული.
- შესყიდვები – საქონლისა და მომსახურების შესყიდვა უნდა მოხდეს კონკურსის წესით კვალიფიციური მომწოდებლებისაგან და უნდა შეესაბამებოდეს მოთხოვნებს. დახარჯული ფულით მიღწეულ უნდა იქნეს უმაღლესი შესაძლო შედეგი;
- პასუხისმგებლობა – ნებისმიერი შესყიდვა დადასტურებული (ნებადართული) უნდა იყოს და დოკუმენტაცია შენახული უნდა იყოს განხილვისა და შემონმებისათვის;

უნივერსიტეტის თანამშრომლები ინტერესთა კონფლიქტთან დაკავშირებით შესაბამისი წესებით უნდა ხელმძღვანელობდნენ, რომელიც უნდა კრძალავდეს მომწოდებლებისაგან ნებისმიერი ფორმით საჩუქრის ან სხვაგვარი სარგებლის მიღებას, რამაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს გადანყევტილების მიღებაზე, აგრეთვე საქმიანობას ურთიერთდაკავშირებულ პირებთან.

ნაწილი 2. ტენდერები

უნივერსიტეტს საჯარო ფინანსების მნიშვნელოვანი ნაწილი აბარია, რომელიც, როგორც ზემოთ ვთქვით, მაქსიმალურად ეფექტურად და ეფექტიანად უნდა განიკარგოს. შესაბამისად პროდუქციის შესყიდვების შედეგად განკარგული თანხაც ამ ორ მნიშვნელოვან კრიტერიუმს უნდა აკმაყოფილებდეს და არსებული რესურსების პირობებში უნივერსიტეტისთვის მაქსიმალური სარგებელი მოჰქონდეს. ხშირია შესყიდვებში ისეთი შეცდომა, როდესაც შემსყიდველს ჰგონია, რომ საქონელი ან მომსახურება, რომლის ფასიც დაბალია, ყოველთვის მომგებიანი არჩევანია, ან რომ მაღალფასიანი პროდუქცია ყოველთვის ხარისხიანია. შესყიდვების განხორციელებისას უნივერსიტეტი უნდა ისწრაფოდეს, თავისი მოთხოვნილებების შესაბამისად

საჭირო ხარისხის პროდუქცია მინიმალურ ფასში შეიძინოს. ეს პრინციპი ცნობილია „საუკეთესო ღირებულების პრინციპად“, რომელიც ოთხ ეტაპად იყოფა: განსაზღვრა, შედარება, კონსულტაცია და შესყიდვა.

უპირველეს ყოვლისა უნივერსიტეტმა კრიტიკულად უნდა შეაფასოს, რა ტიპის საქონელი ან მომსახურება სჭირდება და მხოლოდ ამის შემდეგ გადანიშნავს მისი შესყიდვა. ამ ეტაპზე, როგორც წესი, განისაზღვრება, თუ რატომ სჭირდება უნივერსიტეტს გარკვეული პროდუქტის ან მომსახურების შეძენა. რა უფრო ეკონომიური იქნება: მისი გარეთ შეძენა თუ უნივერსიტეტის მიერ აღნიშნული სამუშაოს თავად განხორციელება? თუ უმჯობესია, უნივერსიტეტმა საერთოდ უარი თქვას ამ მომსახურებაზე და სხვა ალტერნატივა მოძებნოს? მაგალითად, უნივერსიტეტმა შესაძლოა იმსჯელოს არსებული დალაგების ან სამზარეულოს მომსახურების ეკონომიურობაზე და ჩათვალოს, რომ უფრო ეფექტური იქნება, გარედან მოსულ კომპანიას გადააბაროს აღნიშნული სერვისი.

შემდეგი ეტაპია შედარება: ეს გულისხმობს უნივერსიტეტის მიერ შესყიდვების არჩეული გზის შედარებას სხვა მსგავსი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ განხორციელებულ შესყიდვების გზასთან. შედარების ეტაპი მნიშვნელოვანია ეფექტურობის გასაზომად და ახალი ინფორმაციის მოსაპოვებლად. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში ჯერჯერობით არ არსებობს უნივერსიტეტების მიერ ერთმანეთის საქმიანობის შედარების მექანიზმი (ვინაიდან არ არსებობს მონაცემები უნივერსიტეტების მომარაგებაზე, საუკეთესო მაგალითებზე, შესყიდვების განხორციელების მეთოდებზე, მომწოდებლებზე და სხვა), უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობას მაინც შეუძლია არაოფიციალურად (თანამშრომლობის საფუძველზე) მოიპოვოს ამგვარი ინფორმაცია კოლეგებისგან და მოახდინოს შედარება.

კონსულტაციების ეტაპი მნიშვნელოვანია იმ კუთხით, რომ ამ ეტაპზე უნივერსიტეტი იღებს ინფორმაციას, თუ რამდენად აკმაყოფილებს მის მოთხოვნილებებს შესაძენი პროდუქცია ან სერვისი. კონსულტაციის ეტაპზე უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა რეგულარულად იღებს სტუდენტების, პროფესორ-მასწავლებლების, თანამშრომლებისა და ექსპერტების რეკომენდაციებს გარკვეული პროდუქციის ან მომსახურების შესახებ.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულის შემდეგ აუცილებელია, უნივერსიტეტმა გამოაცხადოს კონკურსი მომწოდებლებს შორის, რათა საუკეთესო ხარისხის პროდუქცია შედარებით დაბალ ფასებში შეიძინოს.

დიდ თანხებზე ტენდერების ჩატარებისას, თუ ტენდერის მიღებისა და გახსნის პროცედურები სამართლიანი არ არის თითოეული განმცხადებლისთვის, არსებობს რისკი, რომ რომელიმე წარუმატებელი განმცხადებელი იურიდიულ პროცესს წამოიწყებს უნივერსიტეტის წინააღმდეგ. წინასწარ უნდა არსებობდეს შესაბამისი ღონისძიებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ,

რომ ტენდერის არც ერთ მონაწილეს არ ჰქონდეს შესაძლებლობა, ვადაზე ადრე მოიპოვოს ინფორმაცია ტენდერის მეორე მონაწილის შეთავაზებაზე. დეპარტამენტის პერსონალისთვის განსაზღვრული უნდა იყოს შესაბამისი პროცედურა, რათა ტენდერის მონაწილეთა შემოთავაზებები საიდუმლოდ დაიცვან („დახურული შეთავაზების პროცედურა“).

ნაწილი 3. შესყიდვების პროცესის აღწერა და ძირითადი ეტაპები

შესყიდვების ციკლი შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

● შესყიდვის მოთხოვნა

საქონლისა და მომსახურების პროცესში პირველი ეტაპია შესყიდვაზე მოთხოვნის გაკეთება. ეს შიდა დოკუმენტია და არ არის განკუთვნილი ორგანიზაციის გარეთ მესამე მხარისათვის. ეს არის დოკუმენტი, სადაც წერილობითი სახით მოცემულია მოთხოვნა საქონლის ან მომსახურების შექმნაზე. მოთხოვნის გაკეთება შესაძლებელია ელექტრონული საშუალებების გამოყენებით დადგენილი ნიმუშის (ფორმის) მიხედვით.

● შემოთავაზება

მომწოდებლების მიერ წერილობითი შემოთავაზება საქონლისა თუ მომსახურების ფასების შესახებ. შეიძლება, მასში მითითებული იყოს პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც ძალაშია მოცემული ფასები.

● შესყიდვების ორდერი

შესყიდვის ორდერი არის დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია შეთანხმება უნივერსიტეტსა და მომწოდებელს შორის საქონლისა და მომსახურების მიწოდების პირობებისა და მოთხოვნების შესახებ.

● საქონლისა და მომსახურების მიღება

მომწოდებლებისაგან საქონლის ან მომსახურების მიღებისას უნივერსიტეტის შესაბამისმა დეპარტამენტმა უნდა იხელმძღვანელოს შემდეგი პროცედურებით:

- განსაზღვროს, რამდენად შეესაბამება მიღებული საქონელი რაოდენობრივად და ხარისხობრივად მოთხოვნას;
- შეამოწმოს მოწოდებული საქონლის თანმხლები დოკუმენტი, თუ რამდენად შესაბამისობაშია იგი მოწოდებულ საქონელთან, აგრეთვე შეამოწმოს, რამდენად შეესაბამება შესყიდვის ორდერში მოცემული შეკვეთა მოწოდებულ საქონელს;
- მოამზადოს საქონლის მიღების აქტი.

● მომწოდებლებთან ანგარიშსწორება

პროცესის ბოლო ნაწილია მოწოდებული საქონლისა და მომსახურების საფასურის გადახდა. მომწოდებლის ანგარიშ-ფაქტურა უნდა შეესაბამებოდეს შესყიდვის ორდერის მონაცემებს, აგრეთვე საქონლის ან მომსახურების მიღება-ჩაბარების აქტის მონაცემებს, მიღებული საქონლის ხარისხი შესაბამისობაში უნდა იყოს ანგარიშ-ფაქტურაში მოცემულ აღწერილობასთან. აღნიშნული პროცედურების შემდეგ ხდება შეტანა მთავარ წიგნში.

საჯარო სამართლის იურიდიული პირების მიერ განხორციელებული შესყიდვების პროცესი, მათ შორის უნივერსიტეტების მიერ, დეტალურადაა აღწერილი კანონში „საჯარო შესყიდვების შესახებ“, რომელიც ძირითადი სამუშაო დოკუმენტი უნდა იყოს წარმომადგენლობითი საბჭოსა და ადმინისტრაციის ხელმძღვანელისათვის და შესყიდვების პროცესში მონაწილე ყველა პირისათვის.

ზოგადად არსებობს შესყიდვების განხორციელების სამი ალტერნატივა: ა) საქონლის ან მომსახურების შესყიდვა ერთი მომწოდებლისგან; ბ) ღია ტენდერის წესი, რომელიც მრავალ მომწოდებელზეა გათვლილი; გ) ტენდერი, რომელიც მუზღუდული რაოდენობის (კანონის მოთხოვნით სამ) მომწოდებელზეა გათვლილი. თითოეულ ტიპს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს. ასე მაგალითად, არაეფექტურია შესყიდვაზე ტენდერის გამოცხადება, როდესაც პროდუქციის ღირებულება დაბალია. ტენდერის ჩატარება მნიშვნელოვანია მაშინ, როცა უნივერსიტეტი ძვირადღირებული და მნიშვნელოვანი პროდუქციის შექენას გადანყვეტს. ამ თვალსაზრისით უნივერსიტეტმა ორი ძირითადი ფაქტორი უნდა გაითვალისწინოს: ა) რა არის პროდუქტის ღირებულება; ბ) რამდენად მნიშვნელოვანია ეს პროდუქცია (მომსახურება) უნივერსიტეტისათვის.

ქვემოთ მოყვანილია შესყიდვის განხორციელების პროცესის ეტაპები, რომელთაც ჩვენ დანვრილებით განვიხილავთ:

- მოთხოვნილების განსაზღვრა;
- მოთხოვნილებათა და განხორციელებული სამუშაოს მაჩვენებლების შემუშავება;
- შესყიდვების განყოფილების დაკომპლექტება;
- ტენდერის პირობების შემუშავება და გამოქვეყნება;
- შემოთავაზების განხილვა;
- მონიტორინგი და შეფასება.

მთელი პროცესი იწყება იმით, რომ უნივერსიტეტი იღებს გადანყვეტილებას გარკვეული მომსახურების ან პროდუქციის საჭიროებასთან დაკავშირებით. ამგვარი მოთხოვნილების განსაზღვრა შეუძლიათ გარკვეული რაოდენობის თანამშრომლებს, თუმცა უპირატესად ადმინისტრაციის ხელმძღვანელის მოვალეობაა, განსაზღვროს უნივერსიტეტის მოთხოვნილებები

და დაინყოს შესყიდვების პროცესი. მოთხოვნების განსაზღვრის ეტაპზე უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი აფასებს საჭირო საქონლის (ან მომსახურების) დაახლოებით ფასს. თუ საქონლის ღირებულება წარმომადგენლობითი საბჭოს მიერ დაწესებულ ლიმიტზე ნაკლებია, მაშინ საფინანსო განყოფილებას შეუძლია ასეთი პროდუქციის შესყიდვა წარმომადგენლობითი საბჭოსა და ადმინისტრაციის ხელმძღვანელის ჩარევის გარეშე განახორციელოს; ხოლო თუ ფასი დაწესებულ ლიმიტზე მეტია და აუცილებელია ტენდერის გამოცხადება, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი წარმომადგენლობით საბჭოსთან და საფინანსო განყოფილებასთან ერთად განსაზღვრავს საჭირო პროდუქციის (ან მომსახურების) მონაცემებსა და მაჩვენებლებს. აღსანიშნავია, რომ მოთხოვნებისა და მონაცემების განსაზღვრის ეტაპები თანმხვედრია, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა წვრილმანი პროდუქციის შეძენისას არ არის საჭირო, ფორმალურად განისაზღვროს პროდუქციის მაჩვენებლები. პროდუქციის მაჩვენებლების შემუშავებისას დეტალურად უნდა იქნეს აღწერილი, თუ რა სახის პროდუქტი ან მომსახურება ესაჭიროება უნივერსიტეტს, სად, როდის და როგორ უნდა მოხდეს მისი მოწოდება. სასურველია, რომ მაჩვენებლების შემუშავების ეტაპზე უნივერსიტეტის მმართველმა ორგანოებმა კონსულტაციები გამართონ თანამშრომლებთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან და გაითვალისწინონ მათი შეხედულებები და რეკომენდაციები. გარდა ამისა, პროდუქციის მოწოდების ან განუვლი მომსახურების მონიტორინგისა და შეფასების მიზნით აუცილებელია, უნივერსიტეტმა შეიმუშაოს მომწოდებლების მიერ განუვლი სამუშაოს ეფექტურობის მაჩვენებლები. ეს მნიშვნელოვანია მომწოდებლის მუშაობის შეფასებისა და მომწოდებლის მიერ წინასწარ განსაზღვრული მოთხოვნების შესრულების კუთხით. აღნიშნული მაჩვენებლები ყველა პოტენციურ მომწოდებელს (დაინტერესებულ პირს) უნდა ეცნობოს, რათა თითოეულმა ზუსტად იცოდეს, რას მოელის მისგან უნივერსიტეტი და როგორ შეფასდება მის მიერ განუვლი სამუშაო. მომწოდებლის მიერ განუვლი სამუშაოს ეფექტურობის მაჩვენებლები უნდა იყოს:

- ა) კონკრეტული – იგი ნათლად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული;
- ბ) შეფასებადი – სასურველია, რომ მაჩვენებლები ციფრებში იყოს მოცემული, რადგან ადვილია მისი შეფასება, თუმცა გარკვეულ შემთხვევებში შეიძლება საჭირო გახდეს ხარისხის მაჩვენებლების შემუშავებაც;
- გ) მიღწევადი – არ შეიძლება ისეთი მოთხოვნების წამოყენება, რომელთა შესრულებაც წარმოუდგენელია;
- დ) რეალური – მოთხოვნები უნდა იყოს რეალური და განუვლი სამუშაოს შესაბამისი;

ე) გრძელვადიანი – არაა საკმარისი მომწოდებლის მიერ განეული მომსახურების მხოლოდ ერთხელ, მოწოდების შემდეგ შეფასება. განეული სამუშაოს მონიტორინგი რეგულარულად უნდა ხორციელდებოდეს.

აღნიშნული მოთხოვნები უნივერსიტეტის თანამშრომლებს ურიგდებათ მათგან შენიშვნების მისაღებად. მოთხოვნების საბოლოო ვერსიის შემუშავების შემდეგ უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი და წარმომადგენლობითი საბჭო აკომპლექტებენ შესყიდვების განყოფილებას. სავალდებულოა, შესყიდვების განყოფილებაში სულ ცოტა ხუთი პირი მაინც შედიოდეს. შესყიდვების განყოფილებას ევალება ტენდერის ჩატარება, შესაბამისი დოკუმენტაციის შემუშავება და წინადადებების შეფასება. შესყიდვების განყოფილება დაკომპლექტების შემდეგ ავითარებს ტენდერის პირობებს. ტენდერის პირობების შიგთავსი დეტალურადაა აღწერილი კანონში „საჯარო შესყიდვების შესახებ“. ტენდერის პირობების შემუშავებისას უნივერსიტეტმა ნათლად უნდა ასახოს, რას ელის პოტენციური მომწოდებლისგან (ფასები, ხარისხი, გამოცდილება და სხვა). უნივერსიტეტი თანმიმდევრული უნდა იყოს და დაუშვებელია რომელიმე მომწოდებლის რაიმე ნიშნით დისკრიმინაცია. ეს იმას ნიშნავს, რომ ტენდერის დროს ყველას თანაბარი რაოდენობის ინფორმაცია და თანაბარი პირობები უნდა ჰქონდეს. ტენდერის პირობების შემუშავებასთან ერთად უნივერსიტეტმა უნდა განსაზღვროს წინადადებების შეფასების სისტემა და კრიტერიუმები.

ტენდერის პირობების გამოქვეყნებისა და სატენდერო პაკეტების მიღების შემდეგ შესყიდვების განყოფილება იწყებს წინადადებების შეფასების პროცესს. შეფასების პროცესი თანმიმდევრული და გამჭვირვალე უნდა იყოს, ხოლო გადანყვეტილებები მხოლოდ სრულფასოვან მტკიცებულებებს ეყრდნობოდეს. სატენდერო წინადადებები განიხილება ტენდერის პირობების მიხედვით და ფასდება ტენდერის პირობებში მითითებული სისტემის მიხედვით.

შესყიდვების განყოფილებას შეიძლება დასჭირდეს მომწოდებლის შესახებ დამატებითი ინფორმაციის მოპოვება: არის თუ არა იგი სტაბილური, ფინანსურად უზრუნველყოფილი და კომპეტენტური ფირმა. როგორ ზედამხედველობს თავად მომწოდებელი თავის მუშაობას? ასევე სასურველია, განყოფილების წევრებმა მოინახულონ მომწოდებლის მიერ უზრუნველყოფილი სხვა უნივერსიტეტები, ადგილზე შეამოწმონ იგი და კოლეგებთან გაისაუბრონ პროდუქციის ხარისხის შესახებ. თუ კონკურსი რთულია და განყოფილების წევრებს უჭირთ გადანყვეტილების მიღება, შესაძლოა საჭირო გახდეს ყველაზე წარმატებულ კანდიდატებთან გასაუბრების ჩატარება.

მომწოდებლის შერჩევის შემდეგ ინფორმაცია სხვა მომწოდებლების შესახებ უნდა შეინახოს უნივერსიტეტის მონაცემთა ბაზაში. ეს საშუალებას მისცემს უნივერსიტეტს, თუ მომავალში კვლავ დასჭირდება მომწოდებლის შერჩევა, თავიდან აიცილოს შერჩევასთან დაკავშირებული მთელი პროცესი და დაზოგოს დრო და ფული.

ნაწილი 4. შესყიდვების ადმინისტრაციული რეგულირება

უნივერსიტეტი უნდა ხელმძღვანელობდეს მომწოდებლების შესახებ მონაცემთა ბაზით, სადაც შეყვანილი იქნებიან გარკვეული კრიტერიუმების მიხედვით შერჩეული და მოწონებული საქონლისა თუ მომსახურების მომწოდებლები. ასეთი ბაზა შექმნილია საქართველოს შესყიდვების საქმეთა სააგენტოში, საიდანაც შესაძლებელია მონაცემების მიღება კანონით დადგენილი პროცედურებით.

შესყიდვები გარკვეული თანხის ზევით მხოლოდ იმ მომწოდებლებისგან უნდა განხორციელდეს, რომლებიც მონაცემთა ბაზის სიაში არიან. იმ მომწოდებლებისაგან, რომლებიც არ არიან მონაცემთა ბაზაში, შესაძლებელია მხოლოდ ერთჯერადი შესყიდვა გაკეთდეს, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც შესყიდვების განყოფილებას არ აქვს საკმარისი დრო მომწოდებლის შესაფასებლად. ამგვარი შემთხვევის შემდეგ შესყიდვების განყოფილებამ უნდა განიხილოს გარიგება, შეაფასოს მომწოდებელი და გადაწყვიტოს, დაამატოს თუ არა იგი შერჩეული მომწოდებლების მონაცემთა ბაზას.

დოკუმენტაცია – კონტრაქტები, შეთანხმებები და მომწოდებლებისაგან საქონლისა და მომსახურების შესყიდვის ორდერები გაფორმებული უნდა იყოს ღია ან დახურული ტენდერების საშუალებით. შესყიდვის კონტრაქტები, მატერიალური საშუალებების ლიზინგი ან რენტა გაფორმებული უნდა იყოს შესაბამისი დოკუმენტაციით და დამტკიცებული შესაბამის დონეზე. შენახული უნდა იყოს დოკუმენტაცია და საბუთები შესყიდვის ცენტრის გადაწყვეტილებებზე საქონლისა და მომსახურების დაგეგმვაზე, შექმნასა და მენეჯმენტზე.

შესყიდვების განყოფილებას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება შესყიდვების პროცესის მართებულად წარმართვაში. მისი ფუნქციებია:

- მონაცემთა ბაზის დამუშავება, რომელიც საშუალებას მისცემს მომხმარებელს, მოახდინოს მომწოდებლების იდენტიფიკაცია და შეუკვეთოს საჭირო საქონელი და მომსახურება;
- მონაცემთა ბაზის დამუშავება, სადაც მოცემული იქნება შერჩეული კლიენტების სია, რომლებიც ფასის, ხარისხისა და მომსახურების მხრივ შეესაბამებიან დადგენილ კრიტერიუმებს;

- შესყიდვების ცენტრის, შესყიდვების განყოფილებისა და საბიუჯეტო ერთეულის დახმარება საქონლისა და მომსახურების დაგეგმვის, შეძენისა და მართვის პროცესის განვითარებაში;
- უნივერსიტეტში საქონლისა და მომსახურების შესყიდვების საქმიანობის მართვისათვის შესყიდვების პოლიტიკის, ადმინისტრაციული რეგულაციებისა და პროცედურების შემუშავება, გამოქვეყნება და ადმინისტრირება;
- მონიტორინგი და ანგარიშის წარმოება შესყიდვების პოლიტიკიდან და ადმინისტრაციული რეგულაციებიდან გადახრებზე;
- უნივერსიტეტის ინიციატივების დაფინანსება და კოორდინაცია, მიღწეულ იქნეს გაუმჯობესება საქონლისა და მომსახურების დაგეგმვაში, შეძენასა და მართვაში;
- უნივერსიტეტში საქონლისა და მომსახურების შესყიდვის საქმიანობის მონიტორინგი, რათა უზრუნველყოს დახარჯული ფონდების მაქსიმალურად ოპტიმალური გამოყენება;
- უნივერსიტეტის ფინანსური განყოფილების დახმარება საქონლის დეტალიზაციისა და ძირითადი კაპიტალური ხარჯების კომერციული პირობების განვითარებაში;
- დახმარება მომწოდებლებსა და უნივერსიტეტის დეპარტამენტებსა და განყოფილებებს შორის საკამათო საკითხების გადანყვევებაში.

ასევე სასურველია, უნივერსიტეტმა შექმნას შესყიდვების მაკონტროლებელი საბჭო, რომელიც კონტროლს გაუწევს შესყიდვების პროცესს ორგანიზაციაში.

ნაწილი 5. მონიტორინგი და შეფასება

მონიტორინგი და შეფასება შესყიდვების პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილია. წარმომადგენლობითი საბჭო განსაზღვრავს მონოდებაზე პასუხისმგებელ პირს. ეს შეიძლება იყოს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი ან უნივერსიტეტის რომელიმე სხვა თანამშრომელი, რომელიც კარგადაა ინფორმირებული, თუ რა სახის პროდუქცია (მომსახურება) ესაჭიროება უნივერსიტეტს. ამასთან, დაუშვებელია, შესყიდვის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი პასუხისმგებელი იყოს შესყიდვების მონიტორინგზეც. მონიტორინგში იგულისხმება მონოდების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება, ყველა პირობის დაკმაყოფილების უზრუნველყოფა და რაიმე სახის შეფერხების არსებობისას მონოდების დროულად ინფორმირება, რათა გამოსწორებულ იქნეს შეცდომები. მონიტორინგი ხორციელდება შესყიდვების დაწყებამდე შემუშავებული სამუშაოს მაჩვენებლების საფუძველზე.

თუ მონიტორინგის დროს გროვდება მონაცემები შესყიდული პროდუქციის (მომსახურების) მონოდებასთან დაკავშირებით, შეფასების ეტაპზე ხდება ამ მონაცემების ანალიზი და შესაბამისი დასკვნების გაკეთება. შეფასება არის შემუშავებული სტანდარტების საფუძველზე მონოდების ხარისხის შეფასება, ხარვეზების იდენტიფიკაცია და მათი გამომწვევი მიზეზების განსაზღვრა. შეფასებაში ასევე შეიძლება იგულისხმებოდეს განეული მომსახურების ან მონოდებული პროდუქციის ხარისხის შესახებ უნივერსიტეტის თანამშრომლების, სტუდენტების გამოკითხვა, აგრეთვე მონოდების პროცესში გაკეთებული საჩივრების განხილვა. შეფასების შედეგად უნდა გაირკვეს, არის თუ არა საჭირო მომწოდებლის შეცვლა, ღირს თუ არა აღნიშნულ მომწოდებელთან თანამშრომლობა და უნდა მოიძებნოს თუ არა ალტერნატიული მომწოდებელი.

ნაწილი 6. სახელმწიფო შესყიდვების საკანონმდებლო რეგულირება

შესყიდვების განხორციელების სამართლებრივი და ორგანიზაციული პრინციპები რეგულირდება შემდეგი ძირითადი კანონითა და ნორმატიული აქტით: საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ და დებულება „სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელების წესის შესახებ“, სადაც განსაზღვრულია კანონით დადგენილი წესებისა და ნორმების დეტალიზაცია, სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელების მეთოდისა და პროცედურები.

სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ კანონის შესაბამისად შექმნილია სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო, რომელიც ახორციელებს შესყიდვებთან დაკავშირებული საქმიანობის კოორდინაციასა და მონიტორინგს.

სხვა საქმიანობასთან ერთად მისი ფუნქციებში შედის:

- სპეციალური სასწავლო პროგრამების, სასწავლო-მეთოდური მასალებისა და დოკუმენტაციის სტანდარტული ფორმების მომზადება, სემინარებისა და ტრენინგების ჩატარება ხელისუფლების ცენტრალური და ადგილობრივი ორგანოებისათვის, მასმედიის წარმომადგენლებისა და სხვა დაინტერესებული პირებისათვის;
- განხორციელებული შესყიდვების ერთიანი საინფორმაციო ბაზის ჩამოყალიბება და სრულყოფა;
- შემსყიდველი ორგანიზაციებისათვის საექსპერტო და საკონსულტაციო-სარეკომენდაციო მომსახურების გაწევა.

შესყიდვების სხვადასხვა საშუალებები არსებობს:

6.1 ფასთა კოტირება

ფასთა კოტირება შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს იმ საქონლის ან მომსახურების შესყიდვისათვის, რომლის სავარაუდო ღირებულება აღემატება 20.000 ლარს და ნაკლებია 50.000 ლარზე, აგრეთვე იმ სამუშაოს შესყიდვისათვის, რომლის სავარაუდო ღირებულება აღემატება 50.000 ლარს და ნაკლებია 120.000 ლარზე.

შემსყიდველმა ორგანიზაციამ ფასთა კოტირების საშუალებით საქონლის, მომსახურების და მცირე სახის სამუშაოების შესყიდვის შემთხვევაში დოკუმენტაცია უნდა შეადგინოს ორი დანართის ფორმით.

შედგენილი დოკუმენტაცია ეგზავნება შემსყიდველი ორგანიზაციის მიერ წინასწარ სათანადოდ შერჩეულ არანაკლებ სამ პირს.

მონვეულმა პირებმა თავისი გადაწყვეტილება დოკუმენტაციის დაგზავნიდან არაუგვიანეს ხუთი დღისა უნდა აცნობონ შემსყიდველ ორგანიზაციას, ხოლო თანხმობის შემთხვევაში დოკუმენტაციის მიღებიდან არაუგვიანეს თხუთმეტი დღისა წარუდგინონ მას განაცხადი, რომელიც შეიცავს შემდეგ დოკუმენტებს:

- ა) განცხადება მონაწილეობაზე;
- ბ) ინფორმაცია ტექნიკური შესაბამისობის შესახებ;
- გ) ინფორმაცია ფასებისა და მიწოდების გრაფიკის შესახებ.

6.2 ერთ პირთან მოლაპარაკება

ერთ პირთან მოლაპარაკებას შესყიდვის განხორციელების შესახებ აწარმოებს შემსყიდველი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ან მის მიერ უფლებამოსილი პირი.

შესყიდვა შეიძლება განხორციელდეს ერთ პირთან მოლაპარაკების საშუალებით, თუ:

- ა) შესასყიდი საქონლის ან მომსახურების სავარაუდო ღირებულება არ აღემატება 20.000 ლარს, ხოლო სამუშაოს სავარაუდო ღირებულება – 50.000 ლარს;
- ბ) საქონლის მიწოდება, სამუშაოს შესრულება ან მომსახურების გაწევა მხოლოდ ერთი პირის ექსკლუზიური უფლებაა;
- გ) არსებობს გადაუდებელი აუცილებლობა, ამასთან, ასეთ შემთხვევებში შესასყიდი საქონლის რაოდენობა, სამუშაოს ან მომსახურების მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს გადაუდებელი აუცილებლობით გამონვეული პრობლემების მოსაგვარებლად საჭირო შესაბამის ვადებს;

დ) მომწოდებლისაგან შესყიდული ობიექტის ხარისხის გაუარესების თავიდან აცილების ან მისი შემდგომი ექსპლუატაციის უზრუნველყოფის მიზნით აუცილებელია შესყიდვა იმავე მომწოდებლისაგან, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც განსახორციელებელი შესყიდვის ობიექტის სავარაუდო ღირებულება აღემატება თავდაპირველი მიწოდების ღირებულებას.

დაუშვებელია შესყიდვის ხელოვნურად დაყოფა შესყიდვის საშუალებების იმ მონეტარული ზღვრებისათვის თავის არიდების მიზნით, რომლებიც ამ მუხლითაა დადგენილი. სამუშაოს შესყიდვისას ხელოვნურ დაყოფად არ ჩაითვლება შემთხვევა, როდესაც შესყიდვის თითოეული ერთგვაროვანი ობიექტის სავარაუდო ღირებულება აღემატება 120.000 ლარს და თითოეული ამ ობიექტის შესყიდვა ხორციელდება ტენდერის საშუალებით.

ინტელექტუალური მომსახურების შესყიდვის წესი განისაზღვრება შესაბამისი ნორმატიული აქტით.

ყველა დანარჩენ შემთხვევაში შესყიდვა ხორციელდება ტენდერის საშუალებით.

6.3 ტენდერის ჩატარების წესები

ტენდერს ატარებს სატენდერო კომისია, რომელსაც არანაკლებ ხუთი წევრის შემადგენლობით ქმნის შემსყიდველი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი. როდესაც შესაბამისი კანდიდატა რაოდენობა არასაკმარისია, კომისია შეიძლება სამი წევრისაგან შედგებოდეს.

სატენდერო კომისიის შემადგენლობაში არ შეიძლება იყოს პირი, რომელიც არის პრეტენდენტი ფიზიკური ან იურიდიული პირის ხელმძღვანელის ახლო ნათესავი, ფონდის ან კავშირის სახით არსებული პრეტენდენტი იურიდიული პირის დამფუძნებელი ან წევრი, ან პირი, რომელსაც აქვს წილი პრეტენდენტი იურიდიული პირის საწესდებო კაპიტალში.

სატენდერო კომისიის გადაწყვეტილების საფუძველზე კომისიაში ექსპერტებად და კონსულტანტებად, სათათბირო ხმის უფლებით, შეიძლება მონაწილე იქნენ შესაბამისი დარგის სპეციალისტები.

სატენდერო კომისია გადაწყვეტილებას იღებს წევრთა სიითი შემადგენლობის უმრავლესობით. სხდომის შესახებ დგება ოქმი, რომელსაც ხელს აწერენ სხდომაზე დამსწრე კომისიის წევრები.

განცხადება ტენდერის შესახებ ქვეყნდება:

- განსაზღვრულ საინფორმაციო საშუალებებში;
- უცხო ქვეყნების იმ პერიოდულ ან სპეციალიზებულ გამოცემებში, რომლებიც ფართოდ ვრცელდება საერთაშორისო მასშტაბით, და ამ განცხადებას უგზავნის საქართველოში აკრედიტებულ უცხო ქვეყნების დიპლომატიურ და საკონსულო წარმომადგენლობებს, თუ შესას-

ყიდი საქონლის ან მომსახურების სავარაუდო ღირებულება აღემატება 600.000 ლარს, ხოლო სამუშაოს სავარაუდო ღირებულება – 8.000.000 ლარს.

სატენდერო დოკუმენტაცია უნდა შეიცავდეს:

- ა) მოთხოვნებს, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდნენ პრეტენდენტები შესყიდვაში მონაწილეობის მისაღებად;
- ბ) ინსტრუქციას პრეტენდენტთა სატენდერო წინადადებების შედგენის შესახებ;
- გ) პრეტენდენტთა სატენდერო წინადადებების შეფასების წესებსა და კრიტერიუმებს, ამ კრიტერიუმების პრიორიტეტულობის მითითებით;
- დ) შესასყიდი საქონლის რაოდენობას, სამუშაოს ან მომსახურების მოცულობას, საქონლის მიწოდების, სამუშაოს შესრულების ან მომსახურების განევის სასურველ ან სავალდებულო ვადებს და ადგილს, აგრეთვე სხვა მონაცემებს, რომელთა მითითებას შემსყიდველი ორგანიზაცია საჭიროდ ჩათვლის შესყიდვის ობიექტთან დაკავშირებით;
- ე) შესყიდვის ობიექტის ტექნიკური და ხარისხობრივი მაჩვენებლების სრულ აღწერას, მათ შორის შესაბამის ტექნიკურ სპეციფიკაციებს, გეგმებს, ნახაზებსა და ესკიზებს, აგრეთვე შესყიდვის ობიექტის ალტერნატიულ ტექნიკურ და ხარისხობრივ მაჩვენებლებს, თუ ამას დაუშვებს შემსყიდველი ორგანიზაცია;
- ვ) ხელშეკრულების იმ აუცილებელ პირობებს, რომლებიც შემსყიდველი ორგანიზაციისათვის წინასწარ არის ცნობილი, აგრეთვე მითითებას ხელშეკრულების ფორმაზე;
- ზ) მეთოდებს, რომლებითაც უნდა იყოს გაანგარიშებული სატენდერო წინადადების ღირებულება, იმის მითითებით, უნდა შეიცავდეს თუ არა იგი საქონლის, სამუშაოს ან მომსახურების ღირებულების გარდა სხვა ხარჯებს (ტრანსპორტირება, დაზღვევა, გადასახადები და სხვა);
- თ) მითითებას იმ ვალუტის შესახებ, რომელშიც უნდა იყოს გაანგარიშებული სატენდერო წინადადების ღირებულება;
- ი) საკვალიფიკაციო მონაცემების დამადასტურებელი დოკუმენტებისა და სატენდერო წინადადებების წარდგენის ვადას, ადგილსა და ენას;
- კ) პრეტენდენტების მიერ სატენდერო დოკუმენტაციის შესახებ დამატებითი ინფორმაციისა და განმარტებების მოთხოვნის საშუალებებსა და პროცედურას, ხოლო ორეტაპიანი ტენდერის ჩატარების შემთხვევაში – პრეტენდენტებთან მოლაპარაკების გამართვის შესაძლებლობასაც;
- ლ) პრეტენდენტთა სატენდერო წინადადებების კონვერტების გახსნის დროს, ადგილსა და წესს;

- მ) სატენდერო კომისიის აპარატის იმ თანამდებობის პირთა ვინაობას და საკონტაქტო მისამართს, რომელთაც უფლება აქვთ, იქონიონ კავშირი პრეტენდენტებთან და მიაწოდონ მათ ინფორმაცია და განმარტებები შესყიდვის პროცედურების შესახებ.

სატენდერო დოკუმენტაცია შეიცავს შემდეგ დოკუმენტებსა და ინფორმაციას:

- ა) ინსტრუქცია ტენდერში მონაწილეთათვის (იტმ);
- ბ) საბაზისო მონაცემთა ნუსხა (სმნ);
- გ) საქონლის მინოდების გრაფიკი;
- დ) ტექნიკური პირობები;
- ე) ხელშეკრულების საერთო პირობები;
- ვ) ხელშეკრულების სპეციფიკური პირობები;
- ზ) სატენდერო წინადადებისა და ფასების ცხრილის ფორმები;
- თ) სატენდერო წინადადების საბანკო გარანტიის ფორმა (გარანტიის ამ სახის გამოყენების შემთხვევაში);
- ი) სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულების ფორმა;
- კ) ხელშეკრულების შესრულების საბანკო გარანტიის ფორმა (გარანტირების ასეთი ფორმის გამოყენების შემთხვევაში);
- ლ) სმნ-ში მითითებული სხვა დამატებითი ინფორმაცია და დოკუმენტაცია.

გამარჯვებული პრეტენდენტის სატენდერო წინადადებით ხელშეკრულების აუცილებელი პირობები განისაზღვრება „სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელების წესის შესახებ“ დებულების მიხედვით.

სატენდერო დოკუმენტაციის მიღებისათვის წესდება სატენდერო მოსაკრებელი 200 ლარის ოდენობით.

6.4 ორეტაპიანი ტენდერი

ორეტაპიანი ტენდერი ტარდება იმ შემთხვევაში, როცა:

- შესყიდვის ობიექტის თავისებურებიდან გამომდინარე, შეუძლებელია ყველა ეკონომიკური და ტექნიკური პირობის წინასწარ განსაზღვრა და შემსყიდველ ორგანიზაციას აუცილებლად მიაჩნია ტენდერის პირველ ეტაპზე პრეტენდენტებთან მოლაპარაკება ტექნიკური მაჩვენებლების, ეკონომიკური და სხვა მონაცემების დაზუსტების მიზნით;
- შესყიდვის ობიექტია ინტელექტუალური მომსახურება.

ორეტაპიანი ტენდერის პირველ ეტაპზე პრეტენდენტები წარადგენენ საკვალიფიკაციო მონაცემების დამადასტურებელ დოკუმენტებს და პირველად სატენდერო წინადადებებს ღირებულების მითითების გარეშე.

6.5 სატენდერო წინადადების შერჩევა

სატენდერო წინადადებების გახსნისა და ფასების გამოცხადების შემდეგ პირველ რიგში უნდა განხორციელდეს მათი შერჩევა. შერჩევის მიზანია წარმოდგენილი სატენდერო წინადადებებისა და თანმხლები დოკუმენტების სატენდერო დოკუმენტაციის მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენა.

შერჩევის პროცედურის დროს მოწმდება:

- სრულად არის თუ არა წარმოდგენილი ყველა საჭირო დოკუმენტი, მათ შორის ნებისმიერი დოკუმენტი, რომელიც უნდა დაერთოს სატენდერო წინადადებას;
- არის თუ არა ყველა საჭირო დოკუმენტი შედგენილი შესაბამისი ფორმის დაცვით (უფლებამოსილი პირის ხელმოწერა, საჭიროების შემთხვევაში ბეჭდით დამოწმება, თარიღის მითითება და სხვა);
- არსებითად შეესაბამება თუ არა სატენდერო წინადადება სატენდერო დოკუმენტაციაში აღნიშნულ ტექნიკურ მოთხოვნებს, ვადებს და სხვა პარამეტრებს.

შერჩევის პროცესში სატენდერო კომისია ახდენს სატენდერო წინადადებების კლასიფიცირებას შემდეგ კატეგორიებად:

- სატენდერო წინადადებები, რომლებიც შეიძლება მისაღებად ჩაითვალოს;
- სატენდერო წინადადებები, რომლებიც მნიშვნელოვანი გადახრების ან შეცდომების, ან სატენდერო დოკუმენტაციასთან შეუსაბამობის გამო ვერ ჩაითვლება მისაღებად.

6.6 სატენდერო წინადადების განხილვისა და შეფასების წესი

სატენდერო წინადადებების შეფასებისას შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შემდეგი კრიტერიუმები:

- სატენდერო წინადადების ღირებულება;
- საქონლის მიწოდების, სამუშაოთა შესრულების, მომსახურების განვების ვადები;
- საქონლის, სამუშაოების, მომსახურების ხარისხობრივი პარამეტრები და ფუნქციონალური მახასიათებლები;
- ანგარიშსწორების ფორმები და პირობები;
- შესყიდვის ობიექტის მიწოდების შემდეგ მის ექსპლუატაციასთან, ტექნიკურ მომსახურებასთან, რემონტთან დაკავშირებული ხარჯები და სხვა კრიტერიუმები, რომელთა გამოყენებასაც მიზანშეწონილად ჩათვლის სატენდერო კომისია.

შეფასებისას გამოყენებულ თითოეულ კრიტერიუმს უნდა ჰქონდეს ციფრობრივად გამოსახული ხვედრითი წონა ჯამურ შეფასებაში (პრიორიტეტულობის მაჩვენებელი), რომელიც უნდა გამოიხატოს კოეფიციენტის სახით. ამასთან, ყველა კრიტერიუმის პრიორიტეტულობის კოეფიციენტების ჯამი უნდა უდრიდეს ერთ მთელს. ინტელექტუალური მომსახურების შესყიდვის დროს ფასის კრიტერიუმის პრიორიტეტულობის კოეფიციენტი არ უნდა აღემატებოდეს 0,3-ს.

სატენდერო კომისიის თითოეული წევრი წერილობითი ფორმით აფასებს ყოველი პრეტენდენტის სატენდერო წინადადებას ცალ-ცალკე, ყოველი კრიტერიუმის მიხედვით ათქულიანი სისტემით. თითოეული კრიტერიუმის მიხედვით პრეტენდენტისათვის მინიჭებული ქულა მრავლდება ამ კრიტერიუმის პრიორიტეტულობის კოეფიციენტზე, ხოლო მიღებული ნამრავლების დაჯამებით გამოითვლება თითოეული პრეტენდენტის სატენდერო წინადადების ჯამური შეფასება. სატენდერო კომისიის წევრის მიერ ერთ-ერთი პრეტენდენტისათვის მინიჭებული ყველაზე მაღალი ჯამური შეფასება ჩაითვლება ამ პრეტენდენტისათვის მიცემულ ხმად. სატენდერო კომისიის წევრები თავიანთ წერილობით შეფასებაზე წერენ დასკვნას და ადასტურებენ ხელმოწერით.

გადანყვეტილების მილებიდან არაუგვიანეს 5 დღის ვადაში სატენდერო კომისია აცნობებს შედეგებს ტენდერში მონაწილე ყველა პრეტენდენტს და ინვესტს გამარჯვებულს სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულების დასადებად.

6.7 ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან აცილების პირობები და წესები

დაუშვებელია, შესყიდვისას მასში მონაწილეობის მსურველმა ან მონაწილე პირმა შემსყიდველ ორგანიზაციას ან სახელმწიფო მართვის სტრუქტურებს და მათ წარმომადგენლებს მიმართოს თხოვნით შუამდგომლობის შესახებ, ან მოახდინოს მათზე პირდაპირი ან ფარული ზეგავლენა ნებისმიერი გზით, რათა მოიპოვოს მისთვის ხელსაყრელი ხელშეკრულების დადების უფლება.

დაუშვებელია, შემსყიდველმა ორგანიზაციამ შესყიდვის მომზადება, განხორციელება ან მასზე ზედამხედველობა დააკისროს პირს ან კონსულტანტად (ექსპერტად) მოიწვიოს პირი, თუ იგი:

- ა) ფიზიკური პირია და არის შესყიდვის მონაწილე რომელიმე იურიდიული პირის ხელმძღვანელის, თანამშრომლის ან უშუალო მონაწილის ახლო ნათესავი;
- ბ) ბოლო 3 წლის განმავლობაში მუშაობდა შესყიდვის მონაწილე ორგანიზაციაში;

გ) პირადი ან საქმიანი ინტერესით დაკავშირებული ან ასეთი კავშირის დასამყარებლად მოლაპარაკებას ანარმოებს შესყიდვის მონაწილე იურიდიულ ან ფიზიკურ პირთან.

დაუშვებელია, შესყიდვაში მონაწილეობა მიიღონ იურიდიულმა და ფიზიკურმა პირებმა, რომლებიც მონაწილეობდნენ შესყიდვის მოსამზადებელ სამუშაოებში.

ინტელექტუალური მომსახურების შესყიდვის დროს გასათვალისწინებელია, რომ:

- ა) კონსულტანტმა (ფიზიკურმა ან იურიდიულმა პირმა ან/და მისმა ფილიალმა) მონაწილეობა არ უნდა მიიღოს შესყიდვის ისეთ პროცედურებში, რომლებიც შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს ამ კონსულტანტის სხვა დავალებას;
- ბ) კონსულტანტმა (ფიზიკურმა ან იურიდიულმა პირმა) უნდა უზრუნველყოს შემსყიდველი ორგანიზაციისათვის პროფესიული, ობიექტური და მიუკერძოებელი რჩევის მიცემა ამ ორგანიზაციის ინტერესების გათვალისწინებით.

იმ შემთხვევაში, თუ საქონლის ან მომსახურების ღირებულება აღემატება 50.000 ლარს, ხოლო სამშენებლო სამუშაოების შესყიდვის შემთხვევაში – 120.000 ლარს, შემსყიდველი ორგანიზაცია ვალდებულია, ხელშეკრულების დადების შემდეგ გამოაქვეყნოს ინფორმაცია ხელშეკრულების დადების შესახებ გაზეთ „24 საათში“ 30 დღის ვადაში.

6.8 სახელმწიფო შესყიდვებიდან დისკვალიფიკაცია

ხელშეკრულების დადებამდე შემსყიდველი ორგანიზაციის სატენდერო კომისიას უფლება აქვს, მოახდინოს შესყიდვის პროცედურებში მონაწილე პირების დისკვალიფიკაცია შესყიდვის პროცედურების ნებისმიერ ეტაპზე, კერძოდ:

- ა) თუ შესყიდვის პროცედურებში მონაწილე პირის საკვალიფიკაციო მონაცემები ან სატენდერო წინადადება არ შეესაბამება „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ კანონისა და შემსყიდველი ორგანიზაციის მოთხოვნებს;
- ბ) თუ შესყიდვის პროცედურებში მონაწილე პირი ვერ დააკმაყოფილებს შემსყიდველი ორგანიზაციის სატენდერო კომისიის მოთხოვნას საკვალიფიკაციო მონაცემების ხელახალ დადასტურებაზე;
- გ) თუ შესყიდვის პროცედურებში მონაწილე პირი უარს განაცხადებს სატენდერო წინადადებაში უზუსტობების ან შეცდომების შესწორებაზე;
- დ) თუ შესყიდვის პროცედურებში მონაწილე პირის მიერ წარმოდგენილი საკვალიფიკაციო მონაცემები ან სატენდერო წინადადებაში

მოყვანილი მონაცემები ან მათი დამადასტურებელი დოკუმენტები ყალბი აღმოჩნდება;

- ე) თუ ტენდერში გამარჯვებული პირი უარს განაცხადებს სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულების დადებაზე ან ვერ წარმოადგენს ხელშეკრულების შესრულების გარანტიას;
- ვ) თუ სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულების დადების უფლების მოპოვების მიზნით შესყიდვის პროცედურებში მონაწილე პირი ჩაიდენს არაკეთილსინდისიერ ქმედებას.

6.9 ხელშეკრულება სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ

ტენდერში გამარჯვებული პრეტენდენტის სატენდერო წინადადების პირობების, ფასთა კოტირების გამოყენების ან ერთ პირთან მოლაპარაკების შემთხვევაში ამ პირთან მიღწეული შეთანხმების გათვალისწინებით ხდება ხელშეკრულების საბოლოო ვარიანტის შედგენა.

შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულება უნდა მოიცავდეს შემდეგ ძირითად ელემენტებსა და პირობებს:

- ა) ხელშეკრულების მხარეების ზუსტი დასახელება და რეკვიზიტები;
- ბ) ხელშეკრულების ობიექტის დასახელება, ტექნიკური პარამეტრები, ძირითადი მახასიათებლები და საიდენტიფიკაციო მონაცემები, რაოდენობა, ერთეულის ან/და მთლიანი ღირებულება;
- გ) ხელშეკრულების ჯამური ღირებულება (ფასდათმობების, გადასახადების, ტრანსპორტირების, დაზღვევის და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით);
- დ) შესასყიდი საქონლის, სამუშაოს, მომსახურების ხარისხი. საჭიროების შემთხვევაში არსებულ სტანდარტებთან შესაბამისობა;
- ე) საქონლის მიწოდების, სამუშაოს შესრულების, მომსახურების განხრის ეტაპობრივი ვადები და ადგილი;
- ვ) საქონლის, სამუშაოების, მომსახურების მიღება-ჩაბარების წესი;
- ზ) ანგარიშსწორების ფორმა, გრაფიკი (ვადები) და ადგილი;
- თ) ხელშეკრულების შესრულების გარანტია (ამ მექანიზმის გამოყენების შემთხვევაში);
- ი) მხარეთა უფლება-მოვალეობანი;
- კ) მხარეთა პასუხისმგებლობა ხელშეკრულების პირობების დარღვევისათვის;
- ლ) ფორსმაჟორული სიტუაციები;
- მ) ხელშეკრულების პირობების, მათ შორის ფასების გადასინჯვის შესაძლებლობა;
- ნ) ხელშეკრულების მოქმედების ვადა;

- ო) დავების გადანყვეტის წესი;
- პ) სამშენებლო სამუშაოების შესყიდვის შემთხვევაში, თუ სამშენებლო ობიექტი განლაგებულია საქართველოს ტერიტორიაზე – მითითება იმის შესახებ, რომ სამუშაოების შესრულებაში მონაწილე საინჟინრო-ტექნიკური პერსონალისა და მუშა-მოსამსახურეების შემადგენლობის არანაკლებ 70%-ისა საქართველოს მოქალაქე უნდა იყოს;
- ჟ) სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულების ინსპექტირების პირობები.

ხელშეკრულების შესრულების კონტროლის განხორციელების მიზნით შემსყიდველ ორგანიზაციას ევალება, გამოყოს კოორდინატორი ან თანამშრომელთა შემადგენლობით შექმნას სპეციალური ინსპექტირების ჯგუფი, რომლის ფუნქციებში შედის:

- ა) მომწოდებელთან მოლაპარაკების საფუძველზე ხელშეკრულების შესრულებაზე კონტროლის გეგმა-გრაფიკის შედგენა;
- ბ) მისაწოდებელი ან/და მიწოდებული საქონლის, სამუშაოების, მომსახურების მოცულობის, ხარისხისა და მიწოდების ვადების ხელშეკრულების მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის მიზნით სათანადო კონტროლისა და ზედამხედველობის განხორციელება და მიღება-ჩაბარების აქტების გაფორმება;
- გ) სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულების პირობების შესაბამისად მომწოდებელთან ანგარიშსწორების პროცესის რეგულირება;
- დ) ხელშეკრულების შესრულების მიმდინარეობის ამსახველი პერიოდული დოკუმენტაციის წარმოება და შენახვა.

შემსყიდველი ორგანიზაციის მიერ საქონლის, სამუშაოს, მომსახურების მიღება ხდება მხოლოდ შესაბამისი დოკუმენტის (მიღება-ჩაბარების აქტის) გაფორმების საფუძველზე (თუ ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული).

საქონლის შესყიდვის შემთხვევაში ანგარიშსწორება ხორციელდება ფაქტობრივად მიღებული საქონლის რაოდენობის გათვალისწინებით შესაბამისი ანგარიშ-ფაქტურებისა და სხვა აუცილებელი დოკუმენტების წარდგენის შემდეგ.

სამუშაოების ან მომსახურების შესყიდვის შემთხვევაში ანგარიშსწორება ხორციელდება ხელშეკრულებით დადგენილი გრაფიკის მიხედვით. ანგარიშსწორების განხორციელებამდე შემსყიდველ ორგანიზაციას უფლება აქვს, მოითხოვოს მომწოდებლისაგან შესრულებული სამუშაოს, მომსახურების შუალედური ანგარიში.

სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულების შესრულების უზრუნველყოფის მიზნით გამოიყენება ხელშეკრულების შესრულების გარანტი-

რების მექანიზმი ან/და დაზღვევის მოთხოვნა. გარანტირების მექანიზმის გამოყენება სავალდებულოა, თუ შესყიდვის ობიექტის სავარაუდო ღირებულება აღემატება 600.000 ლარს, ხოლო სამშენებლო სამუშაოების შესყიდვის შემთხვევაში – 8.000.000 ლარს და გარანტიის ოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს ხელშეკრულების ჯამური ღირებულების 5 პროცენტს და არ უნდა იყოს 2 პროცენტზე ნაკლები.

6.10 სახელმწიფო შესყიდვების ანგარიშგება და მონიტორინგი

შესყიდვის შესახებ ანგარიში წარედგინება სააგენტოს შემდეგ ვადებში:

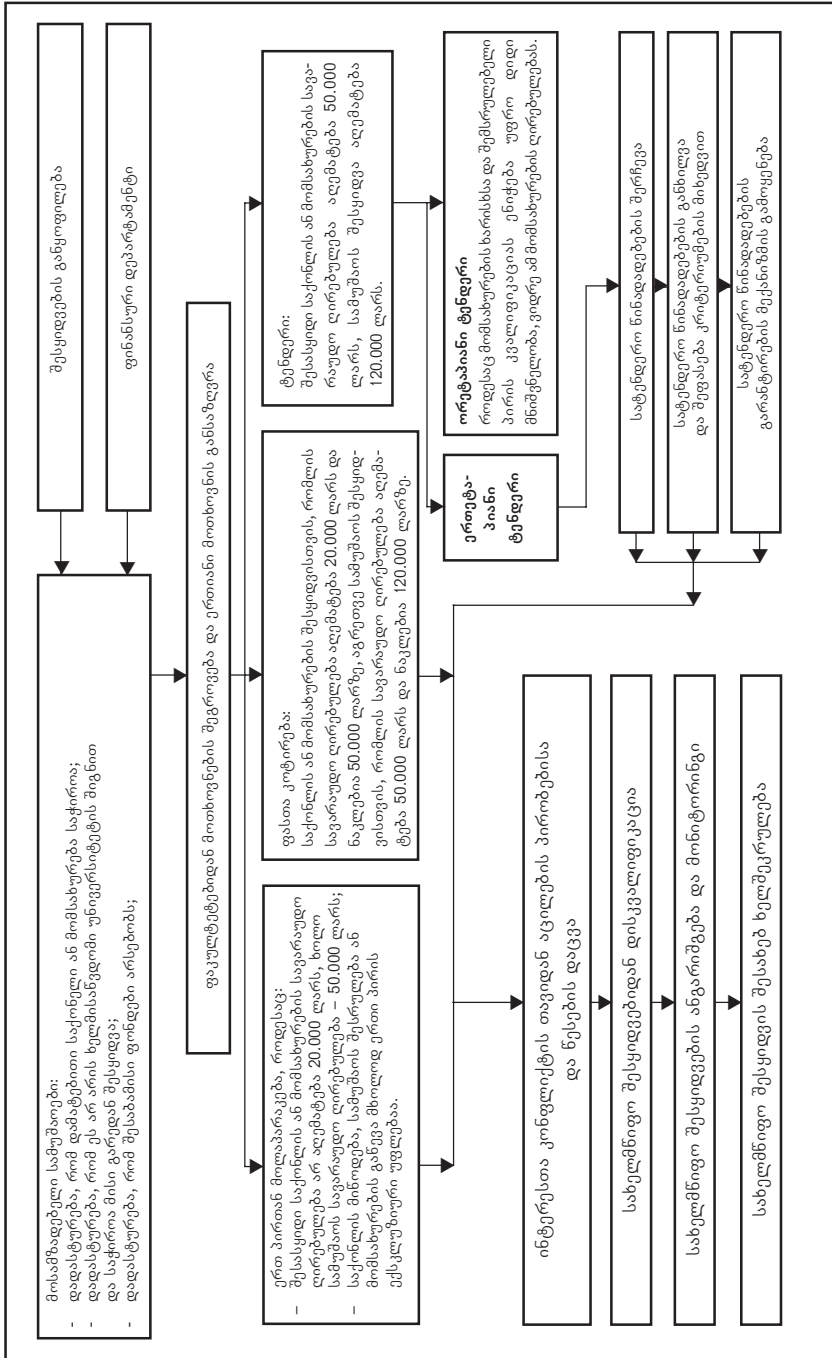
- ა) ტენდერის საშუალებით განხორციელებული შესყიდვისას – ხელშეკრულების დადებიდან არა უგვიანეს 10 კალენდარული დღისა;
- ბ) ერთ პირთან მოლაპარაკების საშუალებით განხორციელებული შესყიდვისას – თუ საქონლის ან მომსახურების ღირებულება აღემატება 50.000 ლარს, ხოლო სამუშაოს შესყიდვის ღირებულება – 120.000 ლარს, – ხელშეკრულების დადებიდან არა უგვიანეს 10 კალენდარული დღისა;
- გ) 50.000 ლარზე ნაკლები ღირებულების საქონლის ან მომსახურების, ანდა 120.000 ლარზე ნაკლები სამუშაოს შესყიდვისას – ყოველკვარტალურად, არა უგვიანეს მომდევნო კვარტალის პირველი თვის 20 რიცხვისა;
- დ) ხელშეკრულების შესრულების მიმდინარეობის თაობაზე ანგარიში – ყოველკვარტალურად, არა უგვიანეს მომდევნო კვარტალის პირველი თვის 20 რიცხვისა;
- ე) განხორციელებული შესყიდვების შესახებ სტატისტიკური ანგარიში – ყოველთვიურად, არა უგვიანეს 10 რიცხვისა.

შესყიდვის შესახებ ანგარიშები ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა დაინტერესებული პირისათვის მათი მოთხოვნის შემთხვევაში, ხოლო ამ ანგარიშების მოკლე მიმოხილვა რეგულარულად უნდა ქვეყნდებოდეს შესაბამისი ნორმატიული აქტით განსაზღვრულ საინფორმაციო საშუალებებში.

შესყიდვების შესახებ სტატისტიკური ანგარიშის წარდგენა უნდა მოხდეს შესაბამისი დებულებით დამტკიცებული ფორმით (დანართი).

ფასთა კოტირების მეთოდით სახელმწიფო შესყიდვის განხორციელებისას ანგარიში უნდა შეიცავდეს შესყიდვაში მონვეული ყველა მონაწილის შემდეგ დოკუმენტებს:

- მოწვევას მონაწილეობისათვის;
- განცხადებას მონაწილეობაზე;
- ინფორმაციას ტექნიკური შესაბამისობის შესახებ;
- ინფორმაციას ფასებისა და მიწოდების გრაფიკის შესახებ;
- მხარეებს შორის დადებული სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულების ასლს.



თავი VI. ეთიკის კოდექსის შემუშავება და ეთიკური სტანდარტების დანერგვა უნივერსიტეტში

ნაწილი 1. ეთიკის საკითხები უმაღლეს სასწავლებლებში

უნივერსიტეტები განსაკუთრებული საზოგადოებრივი მიზნების მქონე ინსტიტუტებია. მათი მთავარი დანიშნულებაა ცოდნისა და განათლების დონის ამაღლება და ამით საზოგადოების განვითარების ხელშეწყობა. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ დემოკრატიული და ღია საზოგადოების ჩამოყალიბების პროცესში.

ამდენად, უმაღლესი განათლება თავისი არსით ეთიკური საქმიანობის სფეროა. მაღალი ეთიკური სტანდარტები უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების უმრავლესობის მისიის შემადგენელი ნაწილია. თუმცა ეს, რასაკვირველია, არ ნიშნავს, რომ ყველა უნივერსიტეტი იცავს ეთიკურ სტანდარტებს. არაეთიკური ქმედებები და ეთიკური დილემა გარდაუვალი რეალობაა მათი საქმიანობის ყველა მიმართულებით, მაგალითად: თანამშრომლებთან, სტუდენტებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობა, დამფინანსებელ ორგანიზაციებთან და კომერციულ პარტნიორებთან თანამშრომლობა, აკადემიური თავისუფლების უზრუნველყოფა და ა. შ.

თანამედროვე კვლევების თანახმად, კორუფცია და არაეთიკური ქმედებები ფართოდ მიღებული პრაქტიკაა მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის უნივერსიტეტებში. უმაღლეს განათლებაზე მზარდი მოთხოვნა, უმაღლესი სასწავლებლების რაოდენობის სწრაფი ზრდა და უნივერსიტეტების ფინანსური პრობლემები ის ფაქტორებია, რომლებიც ხელს უწყობს სხვადასხვა სახის კორუფციას უნივერსიტეტებში. აკადემიური კორუფცია დამახასიათებელია ყველა ქვეყნისათვის. ამ მხრივ გამოირჩევა ის ქვეყნები, რომლებიც ეკონომიკური ჩამორჩენილობით და საზოგადოებაში კორუფციის მაღალი დონით, ამასთანავე, კონტროლისა და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების ნაკლებობით ან არარსებობით ხასიათდება.

კორუფციის არსებობა განსაკუთრებით საგანგაშოა უნივერსიტეტებში. მაშინ, როდესაც კორუფცია და არაეთიკური ქმედებები გაბატონებულია უმაღლეს სასწავლებლებში, უნივერსიტეტები ვეღარ ახერხებენ თავიანთი მისიის სრულფასოვან რეალიზებას, როგორცაა ლიდერების მომავალი თაობის მომზადება, საზოგადოებრივი ღირებულებების შენარჩუნება, სამეცნიერო კვლევებისა და ობიექტური საზოგადოებრივი ანალიზის წარმოება და ა. შ. რადგანაც გლობალური ეკონომიკის ფარგლებში თითოეული ქვეყნის წარმატება უშუალოდ არის დამოკიდებული ქვეყნის შიგნით არსებულ უმაღლესი განათლების ხარისხზე, აკადემიური კორუფციის შედეგები ძალზე მასშტაბურია.

1.1 კორუფცია უმაღლეს სასწავლებლებში

ქვემოთ მოყვანილი განმარტება კორუფციის ყველაზე გავრცელებული და პოპულარული განმარტებაა, რომელიც კარგად ესადაგება უმაღლესი განათლების სისტემასაც: „კორუფცია არის ძალაუფლების ბოროტად გამოყენება პირადი გამორჩენის მიზნით“. ძალაუფლების ბოროტად გამოყენება გულისხმობს მრავალგვარ კორუფციულ ქმედებას, რომლის პირადი გამორჩენა შეიძლება იყოს მატერიალურიც და არამატერიალურიც. UNESCO-ს შემდეგი განმარტება უშუალოდ განათლების სფეროს ეხება: „თანამდებობრივი მდგომარეობის სისტემატური გამოყენება პირადი გამორჩენისათვის, რასაც მნიშვნელოვნად უარყოფითი გავლენა აქვს განათლების ხელმისაწვდომობაზე, თანასწორობასა და ხარისხზე“. ეს განსაზღვრება უზრუნველყოფს კავშირს კორუფციულ ქმედებასა და მის შედეგებს შორის და აქცენტს აკეთებს სისტემურობის ფაქტორზე.

ეთიკისა და კორუფციის განსაზღვრება განსხვავებულია სხვადასხვა ქვეყნებსა და კულტურებში. ის, რაც ერთ ქვეყანაში კორუფციულ და უკანონო ქმედებად ითვლება, შეიძლება დასაშვები იყოს მეორე ქვეყანაში. მაგალითად, ამერიკის შეერთებული შტატების მრავალი უნივერსიტეტი სტუდენტების მიღების დროს უპირატესობას ანიჭებს თავის კურსდამთავრებულთა შვილებს – ეს კორუფციული ქმედებაა თუ უნივერსიტეტის სასარგებლოდ გამიზნული ინსტიტუციური პოლიტიკა? ტაილანდში საჩუქრები აღიქმება, როგორც პატივისცემის გამოხატულება, მაშინ როცა სხვა ქვეყნებში ეს კორუფციული გარიგების კლასიკური მაგალითია.

კორუფციული და არაეთიკური ქცევების მაგალითებია:

- *მექრთამეობა* – მაგალითად, სტუდენტებისათვის მაღალი ნიშნის დაწერა საჩუქრის ან გარკვეული ფულადი თანხის სანაცვლოდ.
- *რეპეტიტორობის ინსტიტუტი / კერძო გაკვეთილები* – ზოგიერთ ქვეყანაში მიღებული პრაქტიკაა უნივერსიტეტის მისაღები გამოცდებისათვის რეპეტიტორების აყვანა. მოსწავლეები და მათი მშობლები

ხშირად ისეთი რეპეტიტორების აყვანას ანიჭებენ უპირატესობას, რომლებიც მისაღები გამოცდების კომისიების წევრები არიან და ამდენად, შეუძლიათ მნიშვნელოვნად გაზარდონ სტუდენტის უნივერსიტეტში მოხვედრის შანსები. ამდენად, სტუდენტის მიერ გადახდილი სწავლების საფასური შეიძლება დე-ფაქტო ქრთამად ჩაითვალოს.

- **ფავორიტიზმი** – ეს არის საუნივერსიტეტო რესურსების, როგორცაა ნიგნები და ტექნიკური აღჭურვილობა, მიკერძოებული განაწილება, ასევე სტუდენტების აკადემიური მოსწრების მიკერძოებული შეფასება.
- **ნეპოტიზმი** – ეს არის ფავორიტიზმის ერთ-ერთი ფორმა, როდესაც უნივერსიტეტების აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის წარმომადგენლები მათ პროფესიულ კვალიფიკაციასთან შეუსაბამო უპირატეს მდგომარეობაში აყენებენ საკუთარი ოჯახის წევრებს ან ნათესავებს.
- **კორუფციული ზეგავლენა** – ხშირად ადმინისტრაციის მაღალი თანამდებობის პირები იყენებენ თავიანთ თანამდებობრივ მდგომარეობას და ზეგავლენას ახდენენ აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლებზე კორუფციულ გარიგებებში მათი ჩართვის მიზნით. მაგალითად, უნივერსიტეტის რექტორმა შეიძლება, სამსახურიდან დათხოვნის მუქარით აიძულოს აკადემიური პერსონალის რომელიმე წარმომადგენელი, მაღალი შეფასება მისცეს მისი ოჯახის წევრს, ნათესავს ან მეგობარს.
- **აკადემიური სიყალბე** – ეს არის პირადი გამორჩენის მიზნით განხორციელებული არაეთიკური ქცევა, რომელიც შეიძლება მოიცავდეს მექრთამეობას, სტუდენტის მხრიდან თაღლითობის ნახალისებას (ლექტორმა შეიძლება მოტყუების საშუალება მისცეს სტუდენტს; ან შეიძლება თავად გადაასწოროს სტუდენტის ნამუშევარი და მას დაუმსახურებლად მაღალი შეფასება მისცეს), ინფორმაციის გაყიდვას (ლექტორმა შეიძლება წინასწარ მიაწოდოს სტუდენტს საგამოცდო კითხვები და დავალებები), იმპერსონიზაციის ხელშეწყობას (როდესაც ლექტორი ქრთამის ან რაიმე სხვა სარგებლის სანაცვლოდ საშუალებას აძლევს სტუდენტს, რომ მის ნაცვლად სხვამ ჩააბაროს გამოცდა), საგამოცდო შედეგების გაყალბებას და ა. შ.

განასხვავებენ აკადემიური კორუფციის ორ ფორმას: კორუფცია, რომელშიც უშუალო მონაწილეობას იღებენ სტუდენტები, და კორუფცია, რომელშიც სტუდენტები უშუალოდ არ არიან ჩართულნი. კორუფციის პირველი ფორმა განსაკუთრებით უარყოფით გავლენას ახდენს სტუდენტების მომავალზე, მათ ღირებულებებსა და განათლების ხარისხზე. იმ კორუფ-

ციული გარიგებების მაგალითები, რომლებშიც სტუდენტები უშუალოდ არიან ჩართულნი, შემდეგია:

- სტუდენტი პროფესორს სთავაზობს თანხას აკადემიური შეფასების სანაცვლოდ. შედეგად სტუდენტი იღებს მაღალ ნიშანს, მაგრამ არა ხარისხიან განათლებას;
- უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის წარმომადგენელი „ეხმარება“ სტუდენტს ყველა საგანში მაღალი შეფასების მიღებაში შესაბამის ლექტორებზე ზემოქმედების გზით, რის სანაცვლოდაც გარკვეულ „ანაზღაურებას“ იღებს.
- უნივერსიტეტის თანამშრომელი, მოცემულ შემთხვევაში ბიბლიოთეკარი, გარკვეული თანხის სანაცვლოდ უფლებას აძლევს სტუდენტს, ბიბლიოთეკიდან გაიტანოს ნიგნი, რომლის რაოდენობა შეზღუდულია და ბიბლიოთეკიდან მისი გატანა აკრძალულია.

კორუფციის პირველი ფორმის შემთხვევაში სტუდენტი წარმომადგენს კორუფციული ქმედების მსხვერპლს, ინიციატორს ან თანამზრახველს. სტუდენტი კორუფციის მსხვერპლია, როდესაც მისგან ითხოვენ ქრთამის გადახდას უნივერსიტეტში მიღების, მაღალი შეფასების მიღების ან სხვადასხვა სახის მომსახურებით სარგებლობის სანაცვლოდ. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ქრთამის გადახდის გარეშე ლექტორი არ აძლევს მაღალ შეფასებას კარგად მომზადებულ და ნიჭიერ სტუდენტსაც კი. არის შემთხვევები, როდესაც აკადემიური შეფასების სანაცვლოდ ლექტორი აიძულებს სტუდენტს, შეიძინოს თავისი სახელმძღვანელო ან ნიგნი.

სტუდენტი შეიძლება თავად იყოს კორუფციული ქმედების ინიციატორი, როდესაც ის ან მისი მშობელი თვითონ უზიძგებს უნივერსიტეტის თანამშრომლებს კორუფციული ქმედებისაკენ. ეს ძირითადად იმ შემთხვევებში ხდება, როდესაც სტუდენტი არ არის სათანადოდ მომზადებული და ქრთამის საშუალებით ცდილობს უნივერსიტეტში ჩარიცხვას ან მაღალი შეფასების მიღებას. იმისათვის, რომ ქრთამი გადაიხადოს, სტუდენტმა, ბუნებრივია, უნდა იცოდეს, ვის უნდა შესთავაზოს ის და რა ოდენობით. როგორც წესი, ამგვარი ინფორმაციის მიღება შესაძლებელი ხდება არაფორმალური წყაროებიდან. ამასთანავე, საკმარისია სტუდენტს ჰქონდეს შესაბამისი კავშირები და იცოდეს, როგორ მუშაობს კორუფციული სისტემა. ამ შემთხვევაში შუამავლის როლს ის სტუდენტები ასრულებენ, რომლებსაც ახლო კავშირები აქვთ აკადემიურ ან ადმინისტრაციულ პერსონალთან. შუამავლის როლი მნიშვნელოვანია და წარმომადგენს იმის გარანტიას, რომ შეთავაზებული ქრთამი უარყოფილი არ იქნება.

არსებობს კორუფციული შემთხვევები, როდესაც სტუდენტები და უნივერსიტეტის თანამშრომლები თანამზრახველები არიან. მაგალითად, ზოგიერთ უნივერსიტეტში არსებობს „საფასურთა სია“, ანუ სხვადასხვა საგნებში

შესაბამისი შეფასებისათვის საჭირო ქრთამის ოდენობის ჩამონათვალი. როგორც წესი, რაც უფრო მაღალი შეფასების მიღება სურს სტუდენტს, მით მეტის გადახდა უნევს მას. ამ შემთხვევაში ლექტორები ღიად არ ითხოვენ ქრთამს სტუდენტებისგან, მაგრამ სტუდენტებმა დიდი ძალისხმევის გარეშე იციან, რა თანხა უნდა გადაიხადონ.

როგორც უკვე აღინიშნა, არის შემთხვევები, როდესაც სტუდენტები უშუალოდ არ არიან ჩართულნი კორუფციულ გარიგებებში, კერძოდ:

- უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის მაღალი თანამდებობის პირები ითვისებენ და არამიზნობრივად ხარჯავენ სახელმწიფოსა და უნივერსიტეტის კუთვნილ თანხებს;
- უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის წარმომადგენლები იხდიან ქრთამს საუნივერსიტეტო ლიცენზიისა და აკრედიტაციის მოსაპოვებლად;
- უნივერსიტეტის წარმომადგენლები იღებენ ქრთამს თანამშრომელთა დაქირავების, დანინაურების ან მათთვის სხვადასხვა პრივილეგიების მინიჭების სანაცვლოდ.

ქვემოთ მოყვანილია უმაღლესი განათლების ადმინისტრირების სხვადასხვა სფეროები, რომლებიც ხშირად ხდება კორუფციის წყარო (სტუდენტების უშუალო მონაწილეობის გარეშე):

- 1) უნივერსიტეტების ლიცენზირება და აკრედიტაცია;
- 2) აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის რეკრუტირება, დანინაურება და პროფესიული განვითარება;
- 3) უნივერსიტეტის ბიუჯეტის შედგენა და ხარჯვა;
- 4) უნივერსიტეტის საკუთრების მართვა;
- 5) უნივერსიტეტის შესყიდვები: სახელმძღვანელოების, სხვადასხვა მასალების, ტექნიკური აღჭურვილობის.

აღნიშნულ კორუფციულ ქმედებებში სტუდენტები უშუალოდ არ არიან ჩართულნი, მაგრამ ისინი მაინც ახდენენ უარყოფით ზემოქმედებას სტუდენტების განვითარებაზე. უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის მიერ თანხების არამიზნობრივად გამოყენების შედეგად საფრთხე ექმნება უნივერსიტეტის ფინანსურ მდგომარეობას. შესაბამისად, სტუდენტებს უმცირდებათ ხარისხიანი განათლებისა და შესაბამისი მომსახურებით სარგებლობის შესაძლებლობა (ხარისხიანი სახელმძღვანელოები, ტექნიკური აღჭურვილობა, სასწავლო სტიპენდიები და ა. შ.). გარდა ამისა, უნივერსიტეტების ლიცენზირებისა და აკრედიტაციის სფეროში კორუფციის არსებობა ნიშნავს, რომ სტუდენტები ხშირად იძულებულნი არიან, ისეთ უმაღლეს სასწავლებელში ისწავლონ, რომელიც ვერ აკმაყოფილებს ხარისხის მინიმალურ სტანდარტებსაც კი. შესაბამისად, სტუდენტები დაბალი დონის განათლებას იღებენ.

1.2 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში არსებული კორუფციის მიზეზები და შედეგები

უმაღლეს სასწავლებლებში კორუფციის მიზეზები მრავალგვარია, მათ შორის:

- ეკონომიკური მიზეზები – უნივერსიტეტების არასათანადო დაფინანსება, ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის დაბალი ანაზღაურება, თანამდებობრივი და მატერიალური წახალისების არაეფექტური სისტემის არსებობა;
- მართვის არაეფექტური სტრუქტურა – ცენტრალიზებული და ავტორიტარული მართვის სისტემები;
- ინსტიტუციონალურ დონეზე კონტროლის მექანიზმების არარსებობა ან ასეთი მექანიზმების სიმცირე და არაეფექტურობა – უნივერსიტეტში ეთიკური ქცევის წესებისა და სტანდარტების, დისციპლინური სანქციების არაადეკვატურობა და არაეფექტურობა ან, უარეს შემთხვევაში, არარსებობა;
- რეგულირებისა და ხარისხის უზრუნველყოფის გამჭვირვალე მექანიზმების სიმცირე და არაეფექტურობა როგორც ინსტიტუციონალურ, ისე სისტემურ დონეზე;
- საზოგადოებრივი ფაქტორები – მთელ საზოგადოებაში გაბატონებულ კორუფციასა და უმაღლეს განათლებაში არსებულ კორუფციულ გამოვლინებებს შორის პირდაპირი კავშირი არსებობს. იმ ქვეყნებში, სადაც კორუფციის დონე მაღალია საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვადასხვა სფეროებში, პირდაპირპროპორციულად მაღალია მისი დონე უმაღლეს განათლებაში.

აკადემიური კორუფცია მძიმე შედეგების მომტანია როგორც კონკრეტული უნივერსიტეტის, ისე ზოგადად ქვეყნის განვითარებისათვის. კორუფცია უმაღლესი განათლების სფეროში:

- ინვესსიის და შეზღუდული სახელმწიფო რესურსების არაეფექტურ და არამიზნობრივ გამოყენებას, და შესაბამისად – ფინანსურ დეგრადაციას;
- ამცირებს განათლების ხელმისაწვდომობასა და თანასწორობას – მათ, ვისაც არ აქვს რეპუტიტორების აყვანის ან ქრთამის გადახდის შესაძლებლობა, უსამართლოდ ემუქრებათ უმაღლესი განათლების გარეშე დარჩენა;
- ამცირებს განათლების ხარისხს;
- ამცირებს საზოგადოების რწმენასა და ნდობას უმაღლესი განათლებისადმი და ინვესსიის ცინიზმს;
- ამცირებს საუნივერსიტეტო განათლებისა და ხარისხის ღირებულებას;

- ამახინჯებს საზოგადოებრივ ღირებულებებს – კორუფცია უმაღლეს განათლებაში აკანონებს კორუფციას ყველა სხვა სფეროში. უნივერსიტეტების მისია საზოგადოებრივი ღირებულებების დანერგვა და ქვეყნის მომავალი ლიდერების აღზრდაა. თუმცა თუ უნივერსიტეტები იმ ღირებულებას ქადაგებენ, რომ შესაძლებელია ნებისმიერი წარმატების „ყიდვა“ შრომის გარეშე, მაშინ სტუდენტები აღნიშნული ღირებულებით იხელმძღვანელებენ თავიანთ სამუშაო ადგილებზე თუ საზოგადოებრივი ცხოვრების ნებისმიერ სხვა სფეროში. კორუფცია ძალიან ჰგავს გადამდებ ვირუსს. იმის რწმენა, რომ კორუფცია ყველგანაა, მხოლოდ და მხოლოდ ზრდის კორუფციის დონეს და მას-შტაბებს, ასევე ხელს უშლის ქვეყნის ეკონომიკურ, სოციალურ და დემოკრატიულ განვითარებას და უარყოფითად მოქმედებს მსოფლიო ბაზარზე ქვეყნის კონკურენტუნარიანობაზე.

1.3 სტუდენტები და აკადემიური სიყალბე

სტუდენტების აკადემიური სიყალბე გავრცელებული და მზარდი რეალობაა ბევრ უნივერსიტეტში. სტუდენტები მონაწილეობენ სხვადასხვა სახის მიუღებელ ქმედებებში, რომელთა ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმა გვხვდება გამოცდებზე. მაგალითად:

- ე. წ. „შპარგალკის“ შეტანა გამოცდებზე. თანამედროვე ტექნოლოგიების პირობებში უკვე შესაძლებელია „შპარგალკების“ შეტანა საგამოცდო ოთახში მცირე ზომის ელექტრონული მოწყობილობების გამოყენებით.
- სხვა სტუდენტის ნამუშევრიდან გადაწერა;
- დაფარული და წინასწარშეთანხმებული „სიგნალების“ გამოყენება გამოცდაზე ერთმანეთის დასახმარებლად;
- ინდივიდუალური დავალების ჯგუფურად მომზადება;
- პლაგიატი (სრულად ან ნაწილობრივ სხვისი ნამუშევრის გადაწერა ავტორის ან წყაროს მითითების გარეშე; ან სადისერტაციო/სამაგისტრო თეზისის ყიდვა და ა. შ.); ინტერნეტის ფართო ხელმისაწვდომობამ მნიშვნელოვნად გაზარდა პლაგიატის შემთხვევები. აღსანიშნავია, რომ სტუდენტები არა მარტო შეგნებულად და განზრახვით, არამედ გაუცნობიერებლადაც ეწევიან პლაგიატს – მაშინ, როდესაც მათ არ იციან უნივერსიტეტის აკადემიური მოთხოვნებისა და სტანდარტების და პლაგიატის მნიშვნელობისა და მიუღებლობის შესახებ;
- საგამოცდო საკითხებისა და პასუხების მოპარვა;
- იმპერსონიზაცია (სტუდენტის ნაცვლად სხვა აბარებს გამოცდას);
- ნიშნების, დიპლომის, რეკომენდაციების გაყალბება.

სტუდენტების აკადემიური სიყალბის მიზეზები სხვადასხვაა: მაღალი (თუმცა დაუმსახურებელი) აკადემიური მოსწრების ქონის სურვილი, გამოცდაზე ჩაჭრის შიში და ა. შ. მთავარი მიზეზი ის არის, რომ ისინი არ არიან სათანადოდ მომზადებული, არ აქვთ გათავისებული ეთიკური ქცევის სტანდარტები და არ აქვთ გაცნობიერებული მსგავსი ქმედებების უარყოფითი შედეგი. არსებობს მოსაზრება, რომ არაეთიკური ქცევა სტუდენტების ცხოვრების წესად იქცა. ეს გართობის ერთ-ერთი საშუალებაა, რომელსაც ნაწილობრივ იმ მოტივით მიმართავენ, რომ მეგობარი სტუდენტები მათ გარშემო ასე იქცევიან. უფრო მეტიც, სტუდენტებს სჯერათ, ალბათ სამართლიანადაც, რომ მათი არაეთიკური ქმედებები იშვიათად ან საერთოდ არ ისჯება. აკადემიური სიყალბე იმდენად გავრცელებულ ფორმას იღებს (განსაკუთრებით ინტერნეტის არსებობის პირობებში), რომ სხვაგვარად მოქცევა ბევრს არაპრივილეგიურულ მდგომარეობაში საკუთარი თავის ჩაყენებად ან სულაც წარმოუდგენლად მიაჩნია.

ის სტუდენტები, რომლებიც მიზანმიმართულად იქცევიან არაეთიკურად, სერიოზულ საფრთხეს უქმნიან აკადემიური მუშაობის ფუნდამენტად ქცეულ ღირებულებებს, უზიძვებენ სხვა სტუდენტებს მსგავსი ქმედებებისაკენ და არაფექტურს ხდიან იმ პროფესორ-მასწავლებელთა შრომას, რომელთა მიზანია, ასწავლონ სტუდენტებს და არა პოლიციური ზედამხედველობა განახორციელონ მათ ქმედებებზე.

ნაწილი 2. რატომ არის ეთიკის საკითხები მნიშვნელოვანი?

როგორც უკვე აღინიშნა, აკადემიური კორუფციის მრავალი მიზეზი არსებობს. აკადემიური კორუფციის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზია იმ წესებისა და სტანდარტების უგულვებელყოფა, რომლებიც განასხვავებს ეთიკურ და არაეთიკურ, მისაღებ და მიუღებელ ქმედებას. ასეთი წესებისა და სტანდარტების და რეალობაში მათი დანერგვის მექანიზმების არაფექტურობა ან არარსებობა ნებისმიერ უნივერსიტეტს უქმნის კორუფციის საფრთხეს.

ეთიკის პოლიტიკის შემუშავება და დანერგვა საშუალებას მისცემს უნივერსიტეტებს, აღკვეთონ კორუფცია. ეთიკის კოდექსი მნიშვნელოვანი დოკუმენტია, რომელიც ასახავს უნივერსიტეტის მისიას, მიზნებსა და ამოცანებს და მათ კავშირს პროფესიული ქცევის სტანდარტებთან. კარგად შემუშავებული ინსტიტუციონალური პოლიტიკა ეთიკის შესახებ იმის საშუალებაა, რომ ყველა დაინტერესებულმა მხარემ გაითავისოს უნივერსიტეტის მთავარი ღირებულებები და მიზნები, ასევე მათი მიღწევისათვის აუცილებელი ქცევის სტანდარტები. ეთიკის პოლიტიკა ასევე უზრუნველყოფს მსჯელობის ნახალისებას ეთიკური და არაეთიკური საკითხების, ეთიკური დილემის მოგვარების გზების შესახებ.

არსებობს მრავალი მიზეზი, რის გამოც უნივერსიტეტებმა უნდა უზრუნველყონ ეთიკის სტანდარტების შემუშავება და დამკვიდრება.

მართვის ეფექტური სისტემის დამკვიდრება

ეთიკა ეფექტური მართვის ფუნდამენტური ნაწილია. უმაღლესი სასწავლებლების მართვის ორგანოები განაგებენ როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო ფინანსებს, ამიტომაც მათი ძირითადი მოვალეობაა, უნივერსიტეტში დამკვიდრონ მართვის ეფექტური და მართებული სტანდარტები, რომლებიც დაფუძნებული იქნება გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპებზე. ეთიკური ნორმების დაცვა, მათი იმპლიმენტაცია და მონიტორინგი უნივერსიტეტის ეფექტური მართვის გარანტიაა.

უნივერსიტეტის მისიის, მიზნებისა და ღირებულებების მხარდაჭერა

უნივერსიტეტის მისია, მიზნები და ამოცანები მის მთავარ ღირებულებებსა და ფასეულობებს ემყარება. ამ ღირებულებების ნათლად გამოხატვა ეთიკური სტანდარტების სახით, ამ სტანდარტების დამკვიდრება და მათი მონიტორინგი უნივერსიტეტის მისიის, მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის ეფექტური საშუალებაა.

სახელმძღვანელო პრინციპები აკადემიური

და ადმინისტრაციული პერსონალისთვის

აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალი, როგორც უნივერსიტეტის მთავარი დაინტერესებული მხარე, უდიდეს როლს თამაშობს როგორც ეთიკის ნორმების ორგანიზებული დანერგვის, ისე მათი უფლებელყოფის პროცესში. ამიტომაც მნიშვნელოვანია, რომ აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის წარმომადგენლებმა კარგად გაითავისონ ეთიკური ღირებულებები, რათა შეძლონ მართებული გადაწყვეტილების მიღება ეთიკური დილემის წარმოქმნის შემთხვევაში.

სახელმძღვანელო პრინციპები სტუდენტებისთვის

სტუდენტებს ნათელი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეთ საკუთარ უფლებებსა და მოვალეობებზე. უნივერსიტეტის ეთიკური ღირებულებებისა და სტანდარტების ცოდნა მათ საკუთარი უფლებებისა და მოვალეობების სრულფასოვან რეალიზებაში დაეხმარება.

რეპუტაცია

კარგი რეპუტაციის შენარჩუნება ძალზე მნიშვნელოვანია თითოეული უნივერსიტეტისათვის უმაღლესი განათლების კონკურენტულ სივრცეში წარმატების მისაღწევად. უნივერსიტეტის რეპუტაცია დიდად არის დამოკიდებული მის ეთიკურ ფასეულობებსა და სტანდარტებზე.

ეთიკური პრობლემების დროული მოგვარება საშუალებას აძლევს უნივერსიტეტს, წინასწარ განსაზღვროს მოსალოდნელი რისკ-ფაქტორები და შეინარჩუნოს დადებითი რეპუტაცია. ამიტომაც მნიშვნელოვანია, რომ ეთიკის (ქცევის) კოდექსი უნივერსიტეტების მიერ შემუშავებულ იქნეს დროულად და არა ეთიკური კრიზისის პასუხად.

კანონმდებლობა

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები ვალდებული არიან, დაიცვან ეთიკასთან კავშირში მყოფი მრავალი საკანონმდებლო მოთხოვნა. ეს მოიცავს ადამიანის უფლებებთან, ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებასთან, პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობასთან, დისკრიმინაციის დაუშვებლობასა და ინფორმაციის თავისუფლებასთან დაკავშირებულ საკანონმდებლო რეგულაციებს. ეთიკის საკითხების მონესრიგება ხელს უწყობს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს, უზრუნველყონ კანონმდებლობის მართებული ინტერპრეტირება და მისი მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ეთიკის საკითხებისათვის ნათელის მოფენა ასევე ხელს შეუწყობს უკანონო ქმედებების პრევენციასა და მოსალოდნელი სასამართლო დავების თავიდან აცილებას.

ზეწოლა სტუდენტებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების მხრიდან
სტუდენტები იშვიათად იღებენ ზომებს სხვა სტუდენტების, ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის არაეთიკური ქმედებების წინააღმდეგ. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ისინი იზიარებენ მსგავს ქმედებებს. უფრო მეტიც, სტუდენტები (და მათი მშობლები) კარგად აცნობიერებენ, რომ მათი პროფესიული მომავალი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ხარისხიან უმაღლეს განათლებაზე, რასაც სერიოზულ საფრთხეს უქმნის უნივერსიტეტებში არსებული არაეთიკური კლიმატი. ამიტომაც სტუდენტებისათვის უფრო და უფრო მიუღებელი ხდება ისეთ გარემოში სწავლა, სადაც უსამართლობა და აკადემიური სიყალბე ნორმად არის ქცეული.

თანამედროვე პერიოდში სულ უფრო კარგად ხდება უმაღლესი განათლების როლის გაცნობიერება ქვეყნის ეკონომიკური, სოციალური და დემოკრატიული განვითარების პროცესში. შესაბამისად, მრავალ სახელმწიფოში იზრდება „ზეწოლა“ უნივერსიტეტებზე შესაბამისი სტანდარტების დაცვის მიზნით. გარდა ამისა, უნივერსიტეტებში მიმდინარე პროცესები და იქ არსებული პრობლემები ხშირად ხდება ეროვნული თუ საერთაშორისო მედიის ყურადღებისა და კრიტიკის საგანი. ეს გარემოებები ხელს უწყობს ეთიკის პრინციპების დამკვიდრებას უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.

პერსონალის რეკრუტირება და სტუდენტების მოზიდვა

ეთიკური პრინციპებისა და სტანდარტების არსებობა მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს უნივერსიტეტის მიერ კვალიფიციური პერსონალის რეკრუტირებასა და სტუდენტების მოზიდვას. ადამიანები ყოველთვის ამჯობინებენ მუშაობას ისეთ უნივერსიტეტში, სადაც დაცულია ეთიკური ნორმები და არსებობს სამართლიანი და ობიექტური ქცევის სტანდარტები.

დონორი ორგანიზაციებისა და ბიზნესის მოზიდვა

უნივერსიტეტში ეთიკის პრინციპებისა და ქცევის სტანდარტების არსებობა ზრდის მათ მიერ ბიზნესთან, საერთაშორისო თუ ადგილობრივ დონორ ორგანიზაციებთან წარმატებული თანამშრომლობის შესაძლებლობებს. უნდა აღინიშნოს, რომ კერძო სექტორთან თანამშრომლობის დროს უმაღლესი სასწავლებლები შეიძლება სხვადასხვა პრობლემების წინაშე აღმოჩნდნენ, რამაც შეიძლება საფრთხე შეუქმნას მათ რეპუტაციას. ბიზნესთან თანამშრომლობის ეთიკური პრინციპების ჩამოყალიბებით და დაწესებით უნივერსიტეტი თავიდან აიცილებს შესაძლო პრობლემებს მომავალში. მაგალითად, თუ უნივერსიტეტს არ ექნება შემუშავებული და შეთანხმებული თანამშრომლობის მთავარი პრინციპები და ქცევის სტანდარტები რომელიმე ბიზნესორგანიზაციიდან დაფინანსების მიღებამდე, იგი შეიძლება იძულებული გახდეს, დააკმაყოფილოს მისთვის მნიშვნელოვანი სპონსორის ეთიკურად გაუმართლებელი მოთხოვნები. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ უმაღლესმა სასწავლებლებმა, სასურველია, წინასწარ განსაზღვრონ, რა ტიპის ბიზნესორგანიზაციებთან სურთ ან არ სურთ თანამშრომლობა.

ნაწილი 3. რატომ არის მნიშვნელოვანი ეთიკის კოდექსის შემუშავება და დანერგვა?

ეთიკის კოდექსის შემუშავება მნიშვნელოვანია თითოეული უნივერსიტეტისათვის შემდეგი მიზეზების გამო:

- ეთიკის სრულფასოვანი კოდექსის არსებობა საშუალებას აძლევს უნივერსიტეტის ყველა დაინტერესებულ პირს, ჰქონდეს ნათელი და ერთგვაროვანი წარმოდგენა და ინფორმაცია უნივერსიტეტის ეთიკური პრინციპებისა და სტანდარტების შესახებ.
- ეთიკის კოდექსი იმის ნათელი დემონსტრირებაა, რომ უნივერსიტეტის მიდგომა ეთიკის საკითხებისადმი შეესაბამება მის მისიას, მთავარ ღირებულებებსა და ფასეულობებს და ამასთანავე ხდება მათი რეალიზება უნივერსიტეტის საქმიანობაში.

- ეთიკის კოდექსის საშუალებით მომავალ სტუდენტებს თუ სხვა დაინტერესებულ პირებს ექმნებათ წარმოდგენა უნივერსიტეტის ეთიკური პრინციპების შესახებ.
- ეთიკის კოდექსი განუმარტავს სტუდენტებს, პროფესორ-მასწავლებლებსა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს, რას ნიშნავს ეთიკა კონკრეტული უნივერსიტეტისათვის და რა სახის ქმედებები იქნება ეთიკის შესაბამისი.
- ეთიკის კოდექსი არის უნივერსიტეტის მიერ იმის დადასტურება, რომ იგი მზად არის, დაიცვას და დანერგოს ეთიკური პრინციპები და სტანდარტები.

არსებობს შეხედულება, რომ ეთიკის კოდექსის შემუშავება აუცილებელი არ არის. ამგვარი შეხედულების მიმდევართა ძირითადი არგუმენტი ის არის, რომ უნივერსიტეტს აქვს მისია და ღირებულებები და ყველასათვის ისედაც ნათელია, რომ უნდა დაიცვან და მისდიონ ამ ღირებულებებსა და პრინციპებს. თუმცა ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ მათი გამოხატვა მოხდეს ეთიკური ნორმებისა და სტანდარტების შემუშავებისა და დანერგვის ფორმით. მხოლოდ ზოგადი ღირებულებების არსებობა და აღიარება არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ ისინი პრაქტიკაში დაინერგოს.

გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია ის ფაქტორიც, რომ უმაღლესი სასწავლებლები მრავალფეროვანი და მრავალკულტურული დაწესებულებებია, ამიტომაც იმის აღიარება, რომ მისი თითოეული წარმომადგენელი იდენტურ ღირებულებებსა და ფასეულობებს იზიარებს, მცდარია. თუ უნივერსიტეტს აქვს სურვილი, მისი ყველა წარმომადგენელი იცავდეს საერთო ღირებულებებს და პრინციპებს, მაშინ აუცილებელია, რომ მათ სრულფასოვანი ინფორმაცია ჰქონდეთ ეთიკური ქცევის სტანდარტების შესახებ.

არსებობს მოსაზრება, რომ ეთიკის კოდექსი ვერ შეცვლის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში დამკვიდრებულ ქცევის ნეცხებს. იმისათვის, რომ კოდექსი რეალურად იქნეს დანერგილი პრაქტიკაში, აუცილებელია, იგი გასაგები და მისაღები იყოს მთლიანად საუნივერსიტეტო საზოგადოებისათვის, და ამასთანავე პრაქტიკაში იყოს გამოყენებული. ეთიკის კოდექსის დანერგვის მექანიზმები და გზები მოგვიანებით იქნება განხილული.

ამდენად, ეთიკის კოდექსის შემუშავება უნივერსიტეტებში ეთიკური პრინციპებისა და სტანდარტების დანერგვის ეფექტური საშუალებაა. სხვადასხვა უმაღლესი სასწავლებლები განსხვავებული სტრუქტურითა და სპეციფიკური თავისებურებებით ხასიათდება, შესაბამისად განსხვავებულია მათი ეთიკური პრობლემები. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულმა უნივერსიტეტმა ინდივიდუალურად შეიმუშაოს ეთიკის კოდექსი, რომელიც შესაბამისობაში იქნება მის სპეციფიკასთან და საჭიროებებთან.

ეთიკის კოდექსი ფართო უნდა იყოს და უნივერსიტეტის საქმიანობის ყველა სფეროს უნდა მოიცავდეს. იგი უნივერსიტეტის მისიისა და ღირებულებების შესაბამისად უნდა შემუშავდეს. ის უნდა წარმოადგენდეს სახელმძღვანელო პრინციპების ერთობლიობას როგორც უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალისათვის, ისე სტუდენტებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის. დოკუმენტი ადვილად კითხვადი და გასაგები უნდა იყოს. დაბოლოს, როგორც უკვე აღინიშნა, ეთიკის კოდექსის შემუშავება არ არის საკმარისი უნივერსიტეტში ეთიკური ნორმების დანერგვისათვის. საჭიროა შემუშავდეს მისი განხორციელებისა და მონიტორინგის ეფექტური მექანიზმები.

ნაწილი 4. ეთიკის კოდექსის შემუშავება

ეთიკის კოდექსის შემუშავების პროცესში მნიშვნელოვანია შემდეგი გარემოებების გათვალისწინება:

4.1 უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა

უნივერსიტეტის რექტორისა და სხვა ხელმძღვანელი პირების მხარდაჭერის გარეშე ეთიკის კოდექსის შემუშავებისა და დანერგვის პროცესი წარუმატებელი იქნება. უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მხარდაჭერის აუცილებლობა იმით არის განპირობებული, რომ მას შეუძლია შესაბამისი ადამიანური და ფინანსური რესურსის ჩართვა ეთიკის კოდექსის შემუშავების პროცესში და გააჩნია დისკრეცია და შესაძლებლობა, შეცვალოს მართვის სტილი გადაწყვეტილებების მიღების ეფექტური სისტემის შექმნის უზრუნველსაყოფად. გარდა ამისა, უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობას აქვს შესაბამისი ძალაუფლება და შესაძლებლობები, რათა უზრუნველყოს ეთიკის კოდექსის შემუშავების პროცესის წარმატება და პოტენციური სირთულეების დროული მოგვარება.

4.2 შესაბამისი დროისა და რესურსების გამოყოფა

ეთიკის კოდექსის შემუშავების პროცესის შემდეგი სტადიაა ეთიკის კომიტეტის შექმნა და მისი შემადგენლობის განსაზღვრა. მნიშვნელოვანია, რომ ამ კომიტეტში წარმოდგენილი იყოს უნივერსიტეტის ყველა დაინტერესებული მხარე (აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალი, სტუდენტები, და სასურველია უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულებიც). ამასთანავე, აუცილებელია, რომ ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალი და სტუდენტები ადეკვატურად იყვნენ წარმოდგენილნი ყველა ფაკულტეტიდან თუ სამეცნიერო-კვლევითი სტრუქტურული ერთეულებიდან.

ეთიკის კომიტეტის შექმნის შემდეგ მისი წევრებისათვის უნდა გამოიყოს საკმარისი დრო და რესურსები. გათვალისწინებულ უნდა იქნეს, რომ ეთიკის კოდექსის შემუშავება და მისი დანერგვა დიდ დროსა და ენერჯიას მოითხოვს. როგორც აკადემიურ, ისე ადმინისტრაციულ პერსონალს მუშაობის დატვირთული განრიგი აქვს (არაადეკვატური ანაზღაურების სანაცვლოდ), ამის გამო ნაკლებად რეალურია, რომ ისინი ეთიკის კოდექსის შემუშავების პროცესში დამატებითი ანაზღაურების ან წახალისების სხვა ფორმების გამოყენების გარეშე ჩაერთონ. მაგალითად, შეიძლება საჭირო გახდეს კომიტეტის წევრთა დროებით გათავისუფლება ძირითადი სამუშაოს შესრულებისგან. ზეგანაკეთური მუშაობისათვის ადეკვატური ანაზღაურება უნდა იქნეს უზრუნველყოფილი. ამ მხრივ ბევრი რამ არის დამოკიდებული უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობაზე, რომელიც მართავს უნივერსიტეტს და იღებს შესაბამის გადაწყვეტილებებს.

4.3 ერთიანი ხედვა

უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მხარდაჭერითა და აქტიური მონაწილეობით ეთიკის კომიტეტმა უნდა ჩამოაყალიბოს თავისი ხედვა კოდექსის მიზნებთან დაკავშირებით, კერძოდ:

- 1) რა არის კოდექსის მთავარი მიზანი?
- 2) რა არის კოდექსის კონკრეტული ამოცანები?
- 3) შეესაბამება თუ არა კოდექსის მიზანი უნივერსიტეტის მისიასა და მიზნებს?
- 4) რატომ არის უნივერსიტეტისათვის საჭირო და მნიშვნელოვანი ეთიკის კოდექსის შემუშავება?
- 5) რა ძირითადი ეთიკური პრობლემები არსებობს უნივერსიტეტში და როგორ შეიძლება ეს პრობლემები აისახოს ეთიკის კოდექსში?
- 6) რა შედეგებს გამოიღებს ეთიკის კოდექსის შემუშავება და დანერგვა უნივერსიტეტში?

მნიშვნელოვანია, რომ კომიტეტის მიერ ჩამოყალიბებული ხედვა გასაგები და მისაღები იყოს საუნივერსიტეტო საზოგადოებისათვის. ერთიანი ხედვა უზრუნველყოფს იმ მიმართულებას, რომელიც უნივერსიტეტის პრიორიტეტად იქცევა. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელობისა და კომიტეტის რწმენა ეთიკის კოდექსის შემუშავებისა და დანერგვის პროცესში მისი მამოძრავებელი ძირითადი რესურსია. თუმცა, გარდა ამისა, ხელმძღვანელ პირებს სჭირდებათ უნივერსიტეტის ფართო საზოგადოების ჩართულობის უზრუნველყოფა კოდექსის შემუშავების პროცესში ერთიანი ხედვის გაერცელებითა და დაინტერესებულ პირებთან თანამშრომლობით.

4.4 დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობა

ეთიკის კოდექსის შემუშავებისა და დანერგვისათვის მხოლოდ უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა და მონაწილეობა შეიძლება საკ-

მარისი არ იყოს. აუცილებელია, რომ ამ პროცესში ჩაერთოს ყველა დაინტერესებული მხარე მთელი უნივერსიტეტის მასშტაბით (აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალი, სტუდენტები, უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულები და ა. შ.). აქტიური თანამშრომლობის უზრუნველყოფა და უნივერსიტეტის ყველა რგოლის წარმომადგენელთა ჩართვა ეთიკის კოდექსის შემუშავების პროცესში ეთიკური პოლიტიკის ფართო მხარდაჭერის უზრუნველყოფის აუცილებელი პირობაა. ჩართულობის უზრუნველყოფა მრავალი თვალსაზრისითაა მნიშვნელოვანი: ის საშუალებას აძლევს დაინტერესებულ მხარეებს, იაზროვნონ და იმოქმედონ კრიტიკულად, ქმნის შესაძლებლობას, რომ ეთიკის სტანდარტების შემუშავებისა და დანერგვის პროცესში ჩაერთონ ამ სფეროში კომპეტენტური და კვალიფიციური პროფესიონალები, ზრდის საზოგადოებრივ მხარდაჭერას, ქმნის მჭიდრო კავშირებს უნივერსიტეტის საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებს შორის და აერთიანებს ყველას ერთი საერთო საქმის გარშემო. ეთიკის სტანდარტების შემუშავების პროცესში საკუთარი წვლილის შეტანის განცდა დაინტერესებულ მხარეებს უჩენს სურვილს, მათი აღსრულების პროცესშიც მიიღონ აქტიური მონაწილეობა. თავდაპირველად მათ შეიძლება წინააღმდეგობა გაუწიონ გარკვეულ ცვლილებებსა თუ ინიციატივებს, მაგრამ აქტიურად ჩაერთვებიან პროცესში, როდესაც გააცნობიერებენ საკუთარ როლს ეთიკური პოლიტიკის შემუშავებაში.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ და ეთიკის კომიტეტმა ერთობლივად უნდა შეიმუშაონ ეთიკის პოლიტიკის მიზნები, ძირითადი პრინციპები და მიმართულებები. ამის შემდეგ მნიშვნელოვანია ყველა დაინტერესებული პირის ჩართვა კონკრეტული პროცედურებისა თუ სტანდარტების შემუშავების პროცესში.

დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობისა და ჩართულობის უზრუნველყოფა შესაძლებელია სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით:

- უნივერსიტეტის რექტორმა ან სხვა ხელმძღვანელმა პირებმა საჯაროდ უნდა მოუწოდონ უნივერსიტეტის საზოგადოების წარმომადგენლებს, აქტიური მონაწილეობა მიიღონ ეთიკის კოდექსის შემუშავების პროცესში. მათ ხაზი უნდა გაუსვან იმ გარემოებას, რომ დაინტერესებული მხარეების კომენტარები თუ რეკომენდაციები განხილული და გათვალისწინებული იქნება ეთიკის კოდექსის საბოლოო ვერსიის შემუშავების პროცესში;
- ინფორმაცია ეთიკის კოდექსის შემუშავების თაობაზე ფართოდ უნდა გავრცელდეს მთელი უნივერსიტეტის მასშტაბით (სპეციალური საინფორმაციო შეხვედრების, ბროშურების, საუნივერსიტეტო პუბლიკაციების, გაზეთებისა და ჟურნალების საშუალებით);
- შესაძლებელია მოენყოს მრგვალი მაგიდები, სადაც ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლები და სტუდენტები ეთიკის სხვადასხვა საკითხებზე იმსჯელებენ;

- ადმინისტრაციის წარმომადგენლებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს შეიძლება დაევალოთ უნივერსიტეტის სხვადასხვა ფაკულტეტებსა თუ სამეცნიერო-კვლევით სტრუქტურულ ერთეულებში არსებული ეთიკური პრობლემების გამოკვეთა და ეთიკის კომიტეტისათვის მათ შესახებ ინფორმაციის მიწოდება;
- ეთიკის კომიტეტის შიგნით შესაძლებელია შეიქმნას ქვეკომიტეტები, რომლებსაც სხვადასხვა კონკრეტულ საკითხებზე მუშაობა დაევალებათ;
- ორგანიზებულ უნდა იქნეს კომენტარებისა და რეკომენდაციების მიღება სპეციალური ყუთების, ელექტრონული ფოსტის და სხვა საშუალებების გამოყენებით;
- ასევე მნიშვნელოვანია განხორციელებული საქმიანობის პერიოდული შეფასება და პროცესში ჩართული აკადემიური საზოგადოების წვლილის საჯაროდ აღნიშვნა. განეული სამუშაოსა და მიღწევების აღიარება აუცილებელ მოტივაციას უზრუნველყოფს პროცესში ჩართული პირებისათვის. ეს ასევე ხელს უწყობს იმ პირთა ჩართვას პროცესში, რომლებსაც თავდაპირველად არ გამოუთქვამთ მასში მონაწილეობის სურვილი.

ეთიკის სტანდარტების შემუშავების პროცესში უნივერსიტეტებს შეუძლიათ აგრეთვე ითანამშრომლონ სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან, მაგალითად, ბიზნესპარტნიორებთან, დონორ ორგანიზაციებთან, სამთავრობო სტრუქტურებისა და ადგილობრივი საზოგადოების წარმომადგენლებთან. უნივერსიტეტისათვის სასარგებლო იქნება, გაიზიაროს სხვა უნივერსიტეტების, არასამთავრობო თუ ბიზნესორგანიზაციების გამოცდილება ეთიკის სფეროში.

4.5 დაიწყეთ ღირებულებებით

მნიშვნელოვანია, რომ ეთიკის კოდექსი და სტანდარტები შეესაბამებოდეს უნივერსიტეტის მისიას, მიზნებსა და ღირებულებებს. ღირებულებები თავისთავად ეთიკის ნაწილს წარმოადგენს, ამიტომ იმ შემთხვევაში, თუ უნივერსიტეტს არ აქვს განსაზღვრული თავისი ღირებულებები და ფასეულობები, ეს შეიძლება ეთიკის სტანდარტების შემუშავების პროცესში განხორციელდეს. ეთიკის კოდექსის საშუალებით მოხდება უნივერსიტეტის მისიისა და ღირებულებების პრაქტიკაში დანერგვა და დაწესებულების საქმიანობაში ასახვა.

4.6 უნივერსიტეტის მისია

მისიის განაცხადი ახდენს დაწესებულების არსებობის მიზეზების შეჯამებას. მისიის კარგი განაცხადი ზუსტად აღწერს, რატომ არსებობს უნი-

ვერსიტეტი და რის მიღწევა სურს მას. იგი პუნქტობრივად განსაზღვრავს დაწესებულების ხასიათს, ფასეულობებს, პრიორიტეტებსა და საქმიანობის წესს.

ღირებულებები საუნივერსიტეტო კულტურის ძირითადი ელემენტია. ღირებულებების განაცხადი ემყარება თავად ღირებულებებს და განსაზღვრავს უნივერსიტეტის თანამშრომლებს შორის ურთიერთობის სასურველ სტრუქტურას. ღირებულებების განაცხადი აღწერს ქცევებს, რომლებიც დაწესებულების წევრთა უმრავლესობის მიერ გაზიარებული ღირებულებების დანერგვას უწყობს ხელს.

მისიის ქმედითი განაცხადის შემუშავებისათვის მნიშვნელოვანია თავად დაწესებულების წევრების მონაწილეობა მოცემულ პროცესში. იხილეთ თავი დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობა იმისათვის, თუ როგორ უნდა მოხდეს აკადემიური საზოგადოების წევრების ჩართვა მისიისა და ფასეულობების განაცხადის შემუშავების პროცესში.

უნივერსიტეტის მისიის განაცხადი უნდა შეიცავდეს:

1. უნივერსიტეტის შექმნის მიზეზს

- რა იყო უნივერსიტეტის შექმნის მიზეზი?
- არის თუ არა უნივერსიტეტის შექმნის მიზეზი დღესაც აქტუალური?
- რატომ არსებობს თქვენი უნივერსიტეტი? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისას მხედველობაში მიიღეთ ის პირები (სტუდენტები, ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალი) და საზოგადოება, რომელსაც თქვენი უნივერსიტეტი ემსახურება, ასევე ის ქალაქი და ქვეყანა, სადაც ის ფუნქციონირებს.

2. უნივერსიტეტის საქმიანობის ძირითად სფეროებს

- რას აკეთებს თქვენი უნივერსიტეტი? კვლავ მხედველობაში მიიღეთ ის პირები (სტუდენტები, ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალი) და საზოგადოება, რომელსაც თქვენი უნივერსიტეტი ემსახურება, ასევე ის ქალაქი და ქვეყანა, სადაც ის ფუნქციონირებს.
- რატომ აკეთებს თქვენი უნივერსიტეტი იმას, რასაც აკეთებს?
- რა განსაკუთრებული და განმასხვავებელი თავისებურებები ახასიათებს მას?

3. უნივერსიტეტის მიზნებს

- რისი მიღწევა სურს თქვენს უნივერსიტეტს მომავალში?
- რა არის საბოლოო მიზნები და ამოცანები?

4. უნივერსიტეტის ფასეულობებს

- რა არის ფუნდამენტური პრინციპი ან რწმენა, რომელიც განსაზღვრავს უნივერსიტეტის საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს?
- რა არის ის ძირითადი ფასეულობები, რომლითაც უნივერსიტეტის აკადემიური საზოგადოება ხელმძღვანელობს?
- როგორ აისახება უნივერსიტეტის ძირითადი ფასეულობები არსებულ ტრადიციებში?
- როგორ ხდება ამ ფასეულობების ცხოვრებაში გატარება? რა გავლენას ახდენენ აკადემიური წრის სხვადასხვა წევრები ამ ფასეულობებზე?

იმ ფასეულობების დასამკვიდრებლად, რომლითაც უნივერსიტეტს სურს იხელმძღვანელოს მომავალში, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების ღირებულებები: აკადემიური პერსონალის, ადმინისტრაციის, სტუდენტების, კურსდამთავრებულების, ადგილობრივი საზოგადოების. არსებითად განსხვავებული ფასეულობები უნდა შეჯამდეს დისკუსიებისა და კონსენსუსის მიღწევის გზებით (თუმცა გახსოვდეთ, რომ ხანგრძლივმა დისკუსიებმა შეიძლება უარყოფით შედეგამდე მიგვიყვანოს და შეაფერხოს პროცესი). ეცადეთ, განასხვაოთ უნივერსიტეტის უპირატესი ფასეულობები (ის ფასეულობები, რომელსაც დაწესებულება ეთანხმება და მხარს უჭერს) და ფაქტობრივად არსებული ფასეულობები (ფასეულობები, რომლებიც უნივერსიტეტის წევრთა ქმედებებში აისახება). ეთიკის პოლიტიკის შემუშავებისას გაითვალისწინეთ განსხვავებები ამ შემოთავაზებულ და ნამდვილ ფასეულობებს შორის.

4.7 ეთიკის საკითხების იდენტიფიცირება

შემდგომი ნაბიჯია, ეთიკის იმ საკითხებისა და პრობლემების იდენტიფიცირება, რომლებიც აკადემიური საზოგადოების წევრებს ხვდებათ ყოველდღიური საქმიანობის პროცესში და რომელზეც დაწესებულებამ უნდა გაამახვილოს ყურადღება. სასარგებლოა პროფესორების, სტუდენტებისა და სხვა ჯგუფების გამოკითხვა უნივერსიტეტის მართვის საკითხზე.

საკითხები, რომელსაც უნდა მიექცეს ყურადღება:

არაეთიკური პრაქტიკა და ქცევა,

რომელსაც ადგილი ჰქონდა წარსულში:

რა უარყოფით პრაქტიკას ჰქონდა ადგილი წარსულში? რა იყო ყველაზე გავრცელებული არაეთიკური ქცევისა და პრაქტიკის ფორმა, რომელშიც ჩართულნი იყვნენ პროფესორ-მასწავლებლები/სტუდენტები/ადმინისტრაციის წევრები?

ეთიკური პრობლემები/დილემა,

რომელსაც დაწესებულების წევრები წააწყდნენ წარსულში:

რა სახის ეთიკური პრობლემების/დილემის წინაშე დადგნენ პროფესორ-მასწავლებლები/სტუდენტები/ადმინისტრაციის წევრები?

სადაო ეთიკური საკითხები:

შეიცავდა თუ არა გადაწყვეტილებები ეთიკის საკითხებზე არჩევანს „სწორსა“ და „არასწორს“ შორის?

შეხვედრიათ თუ არა პროფესორ-მასწავლებლებს/სტუდენტებს/ადმინისტრაციის წევრებს ისეთი ეთიკური პრობლემა, რომლის მოგვარების ერთ-მნიშვნელოვანი გზა არ არსებობდა (მსგავსი შემთხვევის მაგალითია, როდესაც არ იცოდნენ, როგორ მოქცეულიყვნენ ან რა იქნებოდა ეთიკური ქმედება).

ეთიკური საკითხების/პრობლემების გადაჭრა:

რამდენად წარმატებული იყო უნივერსიტეტი ეთიკური საკითხების/პრობლემების გადაჭრისას?

ეთიკური პრობლემები, რომლებიც შეიძლება მომავალში წამოიჭრას:

რა პრობლემა შეიძლება წამოიჭრას მომავალში? რა ტიპის ეთიკური პრობლემების წინაშე შეიძლება დადგნენ პროფესორ-მასწავლებლები/სტუდენტები/ადმინისტრაციის წევრები?

აკადემიური საზოგადოების თითოეულ ჯგუფს (პროფესორ-მასწავლებლებს/სტუდენტებს/ადმინისტრაციის წევრებს) საკუთარი როლი და პასუხისმგებლობა აქვს და უნივერსიტეტის საქმიანობის სხვადასხვა სფეროშია ჩართული. აქედან გამომდინარე, გარდა იმისა, რომ არსებობს გარკვეული ტიპის ეთიკური პრობლემები, რომლებსაც უნივერსიტეტის ყველა წევრი აწყდება, არსებობს სხვა ეთიკური საკითხებიც, რომლებიც მხოლოდ კონკრეტულ ჯგუფთან გვხვდება. იმისათვის, რომ პასუხი გაეცეს ამ კითხვებს, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს საქმიანობის ყველა ის სფერო, რომელშიც თითოეული ამ ჯგუფის წარმომადგენელია ჩართული და ყველა სხვა როლი და პასუხისმგებლობა, რომელიც მათ გააჩნიათ.

ქვემოთ მოცემულია სხვადასხვა პასუხისმგებლობისა და ფუნქციების მქონე პროფესორ-მასწავლებლების, ადმინისტრაციის წევრებისა და სტუდენტების საქმიანობის ის სფეროები, სადაც შეიძლება წარმოიშვას ეთიკური საკითხები. ზოგიერთ შემთხვევაში მოცემულია ეთიკის საკითხის/პრობლემის მაგალითი.

ეს ჩამონათვალი ყოვლისმომცველი არ არის. თქვენი უნივერსიტეტი შეიძლება ისეთი საკითხის/პრობლემის წინაშე აღმოჩნდეს, რომელიც აქ არ არის მოცემული.

პროფესორ-მასწავლებლები

პროფესორ-მასწავლებლები და სტუდენტები

- პროფესორ-მასწავლებლების აღმზრდელობითი პასუხისმგებლობა:
 - ლექციების /გამოცდების/ შეხვედრების განრიგის მკაცრი დაცვა (შეხვედრები ლექციების შემდეგ);
 - კურსის შინაარსის დაცვა;
 - ლექციისა და მასალების მომზადება (მაგალითად, ლექციების მასალების ეფექტური პრეზენტაცია, სალექციო დროის ეფექტური გამოყენება და ა. შ.);
 - პროფესორ-მასწავლებლების ქცევა ლექციაზე;
 - სტუდენტებისადმი დამოკიდებულება ლექციებზე (მაგალითად, თავაზიანი დამოკიდებულება, პატიოსნად მოპყრობა და არადისკრიმინაცია);
 - სტუდენტების აკადემიური თავისუფლება (მაგალითად, პროფესორ-მასწავლებლებსა და სტუდენტებს შორის იდეების თავისუფლად გაცვლის ნახალისება, სტუდენტების სწავლის უფლების დაცვა);
 - შეფასება (შეფასების კეთილსინდისიერი მეთოდიკა და სტუდენტთა ნამუშევრების დროული შეფასება);
 - სტუდენტებთან საუკეთესო აკადემიური და ეთიკური სტანდარტების დემონსტრირება;
- სტუდენტების/პროფესორ-მასწავლებლების ურთიერთობები:
 - სტუდენტებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს შორის არსებული დამოკიდებულება;
 - აკადემიური კონსულტაცია, ხელმძღვანელობა და მენტორობა;
 - აუდიტორიის გარეთ არსებული ურთიერთობა პროფესორ-მასწავლებლებსა და სტუდენტებს შორის/ სტუდენტისა და პროფესორის რომანტიკული ან სქესობრივი ურთიერთობა;
 - სტუდენტის პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობა/კონფიდენციალური ინფორმაციის დაცვა;

- პროფესორ-მასწავლებლების მიერ სტუდენტებისადმი მოპყრობა (ეთიკის საკითხები შეიძლება შეეხებოდეს დისკრიმინაციას, ძალადობას და სტუდენტების გამოყენებას პირადი გამორჩენისათვის).
- აკადემიური პატიოსნება (ეთიკის საკითხები შეიძლება შეეხებოდეს მექრთამეობას, აკადემიური სიყალბის ნახალისებას, ინფორმაციის გაყიდვას, საგამოცდო შედეგების, დიპლომის ან რეკომენდაციის გაყალბებას).

აკადემიური პერსონალი და კვლევა

- ჭეშმარიტების ძიება და ცოდნის გაღრმავება;
- კვლევითი უნარ-ჩვევების გაღრმავება და გაუმჯობესება: უახლესი ინფორმაციის ფლობა კვლევის შესაბამის სფეროში და სწავლების ხარისხის გაუმჯობესება;
- ინტელექტუალური პატიოსნება (ეთიკის პრობლემები შეიძლება მოიცავდეს კვლევით სიყალბეს და პლაგიატს)

პროფესორ-მასწავლებლები და მათი კოლეგები

- აკადემიური თავისუფლება (კოლეგების აკადემიური თავისუფლების პატივისცემა და დაცვა);
- პროფესიული ეთიკის დემონსტრირება კოლეგებთან ურთიერთობებში:
 - კოლეგებთან პატიოსანი დამოკიდებულება (ეთიკური პრობლემები შეიძლება მოიცავდეს დევნასა და დისკრიმინაციას);
 - პროფესიული თავაზიანობისა და პატივისცემის დემონსტრირება კამათისა და იდეების გაცვლის დროს;
 - ობიექტურობა კოლეგების პროფესიული შეფასებისას;
- ინტელექტუალური პატიოსნება კოლეგების შემოქმედებითი მიღწევებით სარგებლობისას;
 - მონაწილეობა აკადემიური პერსონალის საქმიანობაში;
 - კოლეგების პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა.

აკადემიური პერსონალი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები

- პროფესიონალიზმის დემონსტრირება ადმინისტრაციულ პერსონალთან ურთიერთობისას:

- ადმინისტრაციულ პერსონალთან პატიოსანი და თავაზიანი დამოკიდებულება;
- პირადი გამორჩენისათვის ადმინისტრაციული პერსონალის გამოყენებისგან თავის შეკავება;
- თავის შეკავება ადმინისტრაციის წარმომადგენელთა იძულების ან ნახალისებისგან, განახორციელონ არაეთიკური, შეუფერებელი ან არაკანონიერი ქმედება (მაგალითად, სთხოვონ ადმინისტრაციის თანამშრომლებს კონფიდენციალური ინფორმაციის გადაცემა ან აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლის დაცვა არასაპატიო გაცდენის გამო);
- ისეთი მოთხოვნის წარდგენისგან თავის შეკავება, რომელიც პირად ან ადმინისტრაციულ პრობლემებს შეუქმნის ადმინისტრაციულ პერსონალს (მაგალითად, ადმინისტრაციის წევრისათვის გვიანობამდე დარჩენის მოთხოვნა პროფესორ-მასწავლებლის განრიგის შესაბამისად ან სხვა ისეთი მოთხოვნის წაყენება, რომელიც ეწინააღმდეგება უნივერსიტეტში არსებულ წესრიგს).

აკადემიური პერსონალი და უნივერსიტეტი

- სწავლებისა და კვლევის მაღალი ხარისხი;
- უნივერსიტეტის პოლიტიკის, პროცედურების, დადგენილი წესებისა და შესაბამისი კანონების მკაცრი დაცვა;
- უნივერსიტეტის ტექნიკური აღჭურვილობის, ინსტიტუციური რესურსებისა და დროის რაციონალური გამოყენება;
- აკადემიური საზოგადოების სხვა წევრებთან პატიოსანი და თავაზიანი დამოკიდებულება;
- ინტერესთა კონფლიქტი – უნივერსიტეტის გარეთ შესრულებული სამუშაოს ოდენობისა და ხასიათის მონიტორინგი საუნივერსიტეტო ვალდებულებების გათვალისწინებით;
- უნივერსიტეტის დროული შეტყობინება სამსახურის შეწყვეტასთან დაკავშირებით შეუსრულებელი ვალდებულების თაობაზე;
- მხილება – კორუფციული ქმედების, უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენების, ინსტიტუციური რესურსების გაფლანგვის შესახებ შეტყობინება.

ადმინისტრაცია

- პროფესიული კომპეტენცია:
 - პროფესიული ვალდებულებების კომპეტენტური და ეფექტური შესრულება;

- პროფესიული კომპეტენციისა და კვალიფიკაციის განვითარება და გაუმჯობესება;
- კოლეგების პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა;
- ხელმძღვანელობა და მართვა:
 - ისეთი გარემოს შექმნის პასუხისმგებლობა, სადაც აკადემიური საზოგადოების თითოეულ წევრს ექნება პროფესიული სრულყოფისა და უნივერსიტეტის განვითარებაში წვლილის შეტანის შესაძლებლობა;
 - მონაწილეობითი მართვა;
 - შესყიდვების პოლიტიკა და პროცედურები;
 - ფისკალური ანგარიშვალდებულება და უნივერსიტეტის ეკონომიკური საქმიანობის ეფექტური კონტროლი;
 - უნივერსიტეტის პოლიტიკისა და პროცედურების, დადგენილი წესებისა და შესაბამისი კანონების დაცვა; პოლიტიკისა და მიზნების ფორმულირებაში წვლილის შეტანა და აკადემიური საზოგადოების სხვა წევრებისათვის მათი განმარტება;
 - ინსტიტუციური პოლიტიკის არადისკრიმინაციულობის უზრუნველყოფა.
- მენეჯმენტი:
 - სხვა აკადემიურ და ადმინისტრაციულ პერსონალთან პატიოსანი და თავაზიანი დამოკიდებულება;
 - კულტურული მრავალფეროვნების პატივისცემა;
 - მიუკერძოებლობა და არადისკრიმინაციულობა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში (აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის დაქირავების ან თანამდებობრივი ნახალისების შემთხვევებში და ა. შ.);
 - უნივერსიტეტის ტექნიკური აღჭურვილობის, რესურსებისა და დროის რაციონალური გამოყენება;
- პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობა და კონფიდენციალური ინფორმაციის დაცვა;
- ინტერესთა კონფლიქტი – ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან ასაცილებლად უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს, რომ უნივერსიტეტის გარეთ არსებულმა ინტერესებმა და საქმიანობამ გავლენა არ იქონიოს დაწესებულების ფარგლებში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესსა და სამუშაოს შესრულების ხარისხზე;
- საჩუქრები და შეღავათები – საჩუქრების ან მატერიალური ღირებულების მქონე შეღავათების მიღებისგან თავის შეკავება, როდესაც არსებობს ან შეიძლება არსებობდეს კონფლიქტი ადმინისტრაციის წარმომადგენლის ინტერესებსა და უნივერსიტეტის ინტერესს შორის;

- ბიზნესურთიერთობები და კომერციული საქმიანობა – კერძო ბიზნესში ან კომერციულ საქმიანობაში ჩართვისგან თავის შეკავება, როდესაც არსებობს ან შეიძლება არსებობდეს კონფლიქტი ადმინისტრაციის წარმომადგენლის ინტერესებსა და უნივერსიტეტის ინტერესებს შორის;
- თავის შეკავება უნივერსიტეტის სხვა წევრების იძულებისა და ნახალისებისგან, ჩაერთონ არაეთიკურ, შეუფერებელ ან არაკანონიერ საქმიანობაში;
- მხილება – კორუფციული ქმედების, არაეფექტური მართვისა და უნივერსიტეტის რესურსების გაფლანგვის ფაქტების შესახებ შეტყობინება;
- ადმინისტრაცია და სტუდენტები:
 - სტიპენდიებისა და სასწავლო გრანტების მინიჭება;
 - უნივერსიტეტის რესურსების გავრცელება და ხელმისაწვდომობა (მაგალითად, ბიბლიოთეკის მასალების გავრცელება, ტექნოლოგიური რესურსების ხელმისაწვდომობა, სტუდენტური საერთო საცხოვრებლის ოთახების განაწილება);
 - სტუდენტების კონფიდენციალური ინფორმაციის დაცვა;
 - თავაზიანი და სამართლიანი დამოკიდებულება სტუდენტებთან;
 - არადისკრიმინაციულობა;
 - ცალკეული სტუდენტების საჭიროებების ცოდნა და დროული დახმარების აღმოჩენა;
 - საჩუქრები და შეღავათები (ეთიკური პრობლემები შეიძლება დაკავშირებული იყოს სტუდენტების მხრიდან საჩუქრების მიღებასთან, ქრთამის აღებასთან, საჩუქრების შეგროვებასთან, ნიშნის სანაცვლოდ გარკვეული შეღავათის მოთხოვნასთან, სტუდენტების ექსპლუატაციასთან და ა. შ.);

სტუდენტები

- სწავლის ვალდებულება;
- აკადემიური პატიოსნება (ეთიკური პრობლემა შეიძლება იყოს: უპატიოსნო ქცევა, მათ შორის გადაწერა/კარნახი, პლაგიატი, საგამოცდო საკითხებისა და გამოცდის შედეგების მოპარვა ან ყიდვა, რეკომენდაციის, დიპლომის ან დიპლომიდან ამონაწერის გაყალბება; ქრთამის შეთავაზება ან გადახდა უკეთესი აკადემიური შეფასებისათვის; შუამავლის როლის შესრულება აკადემიურ ან ადმინისტრაციულ პერსონალსა და სტუდენტებს შორის გარკვეული ანაზღაურების სანაცვლოდ; სხვა სტუდენტების იძულება ან ნახალისება არაეთიკურ ან კანონსაწინააღმდეგო საქმიანობაში მონაწილეობაზე);
- აკადემიური პატიოსნების მხარდაჭერა უნივერსიტეტში – საუნივერსიტეტო საზოგადოების წარმომადგენლის მხრიდან უპატიოსნო ან კორუფციული ქმედების მხილება.

4.8 ეთიკური პრინციპებისა და ქცევის სტანდარტების შემუშავება

უნივერსიტეტის ღირებულებების განაცხადის საფუძველზე უნდა განხორციელდეს ეთიკური პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც უზრუნველყოფს ამ ღირებულებების დანერგვას. უნდა შემუშავდეს ეთიკური პრინციპები და ქცევის სტანდარტები, რომლებიც გადაჭრის უნივერსიტეტის წევრებისა და ეთიკის კომიტეტის მიერ გამოვლენილ პრობლემებს.

ეთიკური პრინციპები წარმოადგენს პრინციპებს, რომლებშიც განმტკიცებულია უმაღლესი პროფესიული და აკადემიური იდეალები. ისინი ასახავენ იმ მიზნებს, რომელთა განხორციელებისკენაც მისწრაფვის უნივერსიტეტის აკადემიური საზოგადოება (პროფესორ-მასწავლებლები/ადმინისტრაცია/სტუდენტი).

ეთიკური ქცევის სტანდარტები გამომდინარეობს ეთიკის პრინციპებიდან. ისინი სავალდებულოა შესასრულებლად და აწესებს ქცევის მინიმალურ წესებს პროფესორ-მასწავლებლების, ადმინისტრაციის წარმომადგენლებისა და სტუდენტებისთვის.

თითოეული ჯგუფისათვის (პროფესორ-მასწავლებლები/ადმინისტრაციის წარმომადგენლები/სტუდენტები) ასევე უნდა შემუშავდეს მიუღებელი ქცევის სახეობათა ჩამონათვალი, რომელიც გამომდინარეობს ეთიკის პრინციპებიდან. ისინი სავალდებულო უნდა იყოს შესასრულებლად და იმ მიუღებელი ქცევის სახეებს უნდა აკონკრეტებდეს, რომლებიც დისციპლინურ პასუხისმგებლობას იწვევს.

რეგულარულად იმსჯელებ თქვენი უნივერსიტეტის ღირებულებების განაცხადზე, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს, რომ ისინი ადეკვატურად იყოს ასახული ეთიკურ პრინციპებსა და ქცევის სტანდარტებში.

4.9 ეთიკის კოდექსის შემუშავება

დოკუმენტის წერა შეგიძლიათ დაიწყოთ დეკლარაციული ხასიათის განაცხადებით ან პრეამბულით, სადაც ჩამოყალიბებული იქნება თქვენი უნივერსიტეტისა და ხელმძღვანელობის მისწრაფება, დაიცვან მაღალი ეთიკური სტანდარტები.

მეორე თავი შეიძლება შეიცავდეს დოკუმენტის მიზანს, ასევე მისი მოქმედების სფეროს. სხვადასხვა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს, რასაკვირველია, განსხვავებული წარმოდგენა ექნებათ ეთიკის კოდექსის მიზნებზე. მიზნების თავი შეიძლება მოიცავდეს უნივერსიტეტის აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალისა და სტუდენტებისათვის ქცევის სახელმძღვანელო წესების ჩამოყალიბებას, საუნივერსიტეტო ღირებულებების მხარდაჭერას ან დანესებულების რეპუტაციის დაცვას. იხილეთ ამ თავის მე-2 და მე-3 პარაგრაფები.

მესამე თავში შეიძლება ჩამოყალიბებულ იქნეს ეთიკური პრინციპები და ქცევის კონკრეტული სტანდარტები. იმისათვის, რომ ერთმანეთისგან განვასხვაოთ დაწესებულების ამბიციაცია და მისი მოთხოვნები კონკრეტული ქცევის სახეობის თვალსაზრისით, აუცილებელია დეკლარაციული და პრაქტიკული ენის ნაზავის გამოყენება. დეკლარაციული ენის გამოყენება უნდა მოხდეს დაწესებულების მომავალი მიზნებისა და ამბიციების ჩამოსაყალიბებლად, მაშინ როცა პრაქტიკული ენის გამოყენება სასარგებლო იქნება ქცევის კონკრეტული წესების აღსაწერად. აქედან გამომდინარე, დეკლარაციული ენა უნივერსიტეტის ეთიკური პრინციპების, ხოლო პრაქტიკული ენა ქცევის კონკრეტული სტანდარტების ჩამოყალიბებისათვის იქნება განსაკუთრებით სასარგებლო. მოცემულ წინადადებაში გამოყენებულია დეკლარაციული ენა: „ჩვენ ვიღვნით აკადემიური პროგრამების მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად“. მეორე მხრივ, ფრაზა „ჩვენთვის მიუღებელია მექრთამეობა“ აყალიბებს მკაცრად განსაზღვრულ წესს, რომლის შესრულებაც სავალდებულოა უნივერსიტეტის თანამშრომლებისათვის.

ბოლო თავი უნდა შეიცავდეს კოდექსის აღსრულებისა და მონიტორინგის წესს, ასევე საკონტაქტო მონაცემებს დამატებითი ინფორმაციის მიღებისა და შეტყობინებისათვის ეთიკური პრობლემების წარმოქმნის შემთხვევაში.

ნაწილი 5. ეთიკის კოდექსის დანერგვა

დოკუმენტის შემუშავება ეთიკური საკითხების გადაჭრის პირველი ეტაპია. კოდექსის შემუშავება და გამოქვეყნება არასდროს იქნება საკმარისი ეთიკური ქცევის უზრუნველსაყოფად. მომდევნო საფეხურია კოდექსის აღსრულების სტრატეგიის შემუშავება, ხოლო ყველაზე რთული ამოცანა იმის უზრუნველყოფაა, რომ კოდექსი ნაკითხული, გაგებული და გამოყენებული იქნეს მთელი უნივერსიტეტის მასშტაბით.

მოცემული პარაგრაფი შეიმუშავებს რეკომენდაციებს, თუ როგორ უნდა მოხდეს უნივერსიტეტის ეთიკური პოლიტიკის ეფექტური დანერგვა. კოდექსის იმპლიმენტაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია ეთიკის თემაზე დიალოგის ნახალისება და ისეთი გარემოს უზრუნველყოფა, სადაც აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის წარმომადგენლები და სტუდენტები თავს კომფორტულად გრძნობენ ეთიკური საკითხების წამოჭრისა და განხილვისას.

5.1 იმპლიმენტაციის სტრატეგიის შემუშავება

კოდექსის იმპლიმენტაციის ხარისხი დიდწილად იმაზე დამოკიდებული, თუ როგორ მოხდება მისი მიწოდება პროფესორ-მასწავლებლების, ადმინისტრაციის წარმომადგენლებისა და სტუდენტებისათვის. კოდექსის იმპ-

ლიმენტაციის სტრატეგიაში ყურადღება უნდა გამახვილდეს შემდეგ საკითხებზე:

- ვინ იქნება კოდექსის დანერგვაზე პასუხისმგებელი? რომელი ჯგუფები უნდა იყვნენ ჩართულნი იმპლიმენტაციის პროცესის სხვადასხვა სტადიების განხორციელებაში?
- როგორ მოხდება კოდექსის გამოქვეყნება?
- როგორ მოხდება მისი გავრცელება? ვის უნდა გაეგზავნოს კოდექსის ასლები და როგორ უნდა იქნეს უზრუნველყოფილი ყველა დაინტერესებული მხარისათვის კოდექსის ხელმისაწვდომობა?
- სად და ვის ჩაუტარდება ტრენინგები ეთიკის კოდექსის საფუძველზე?
- იქნება თუ არა კოდექსის დაცვა სავალდებულო პროფესორ-მასწავლებლებისათვის/ადმინისტრაციის წევრებისათვის/სტუდენტებისათვის? თუ იქნება, მაშინ როგორ მოხდება კოდექსის აღსრულების უზრუნველყოფა?
- შეიქმნება თუ არა ეთიკის კომიტეტი? თუ შეიქმნება, რა იქნება მისი ფუნქციები?
- როგორ განხორციელდება დოკუმენტის აღსრულების მონიტორინგი? რა სიხშირით? რა კრიტერიუმების საფუძველზე შეფასდება კოდექსისა და მისი დანერგვის სტრატეგიის ქმედითი ხასიათი?
- როგორი გზით მოხდება უკუკავშირის უზრუნველყოფა?
- როგორი პერიოდულობით და რა მექანიზმების გამოყენებით მოხდება კოდექსის პრინციპების გადასინჯვა?
- შედგება თუ არა ანგარიში კოდექსისა და მისი დანერგვის სტრატეგიის ეფექტურობის შესახებ? თუ შედგება, მაშინ როგორ და ვის მიერ?

თქვენ უნდა განსაზღვროთ კოდექსის იმპლიმენტაციის დროის განრიგი. ის, თუ რისი მიღწევა გასურთ ეთიკის კოდექსის დანერგვით, ზეგავლენას იქონიებს დოკუმენტის იმპლიმენტაციის გზებსა და მეთოდებზე.

ხელმძღვანელობა

უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობას უმნიშვნელოვანესი როლი ეკისრება კოდექსის იმპლიმენტაციის სტადიაზე. საკმაოდ რთულია შეინარჩუნო ეთიკის პოლიტიკის დანერგვის ტემპი რექტორის ან მმართველი ორგანოების მხარდაჭერის გარეშე.

უნივერსიტეტებს ასევე შეუძლიათ დანერგვის პროცესში ჩართონ სხვადასხვა პირები. მაგალითად, ადამიანური რესურსების მართვისა და მარკეტინგის ჯგუფის წევრებს მნიშვნელოვანი როლის შესრულება შეუძლიათ ამ პროცესში.

ეთიკის კომიტეტის როლი

უნივერსიტეტში შეიძლება შეიქმნას ეთიკის კომიტეტი ეთიკის კოდექსის აღსრულებაზე ზედამხედველობის განხორციელების მიზნით. კომიტეტის

მუშაობის პროცესში უნდა ჩაერთონ ცალკეული დაინტერესებული ჯგუფების წარმომადგენლები, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს სრულფასოვანი წარმოდგენა დანერგვის პროცესის მიმდინარეობის შესახებ. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ კომიტეტის თავმჯდომარეობა გასწიოს უნივერსიტეტის ხელმძღვანელმა თანამდებობის პირმა, რომელიც აღჭურვილია შესაბამისი გადანყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებით.

ეთიკის კომიტეტის როლი გამოიხატება შემდეგში:

- ეთიკის კოდექსის იმპლიმენტაციის სტრატეგიის შემუშავება და მისი აღსრულების მონიტორინგი.
- კოდექსის იმპლიმენტაციისა და ეთიკური ქცევის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით უნივერსიტეტში არსებული მდგომარეობის მონიტორინგი.
- კოდექსის წარმატებული იმპლიმენტაციის ძირითადი ინდიკატორების, მაჩვენებლების იდენტიფიცირება, მონიტორინგი და გადასინჯვა.
- ეთიკის საკითხებში ტრენინგებისა და სხვა ინიციატივების განხორციელება უნივერსიტეტში ეთიკური ქცევის სტანდარტების დამკვიდრების პროცესის გაუმჯობესების მიზნით.
- დაინტერესებული პირების ინფორმირებულობის უზრუნველყოფა ქცევის კოდექსისა და მისი იმპლიმენტაციის სტრატეგიის ქმედითი ხასიათის შესახებ საკუთარი აზრის გამოთქმისა და კომენტარების წარდგენის შესაძლებლობის თაობაზე.
- სულ მცირე, ყოველ სამ წელიწადში ერთხელ ეთიკის კოდექსის გადასინჯვა მასში ახალი ეთიკური საკითხების ასახვის მიზნით.
- გადანყვეტილებების მიღება უნივერსიტეტში წამოჭრილი ეთიკური პრობლემების თაობაზე.
- ყოველწლიური ანგარიშის შემუშავება და წარდგენა უნივერსიტეტის მმართველი ორგანოებისათვის.

5.2 პუბლიკაციები

ეთიკის კოდექსი უნდა გამოქვეყნდეს მას შემდეგ, რაც მის საბოლოო ვარიანტს რექტორი და უნივერსიტეტის მმართველი ორგანოები მოიწონებენ. ზოგიერთი უნივერსიტეტი კოდექსს ბუკლეტების სახით აქვეყნებს დოკუმენტის ფართოდ გავრცელების გაიოლებისა და დაინტერესებული პირებისთვის მისი ხელმისაწვდომობის უზრუნველსაყოფად. კოდექსის ასახვა შეიძლება აგრეთვე აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის წარმომადგენლებთან გაფორმებულ შრომით ხელშეკრულებებში, სტუდენტურ ცნობარში ან სხვა დოკუმენტებში.

5.3 გავრცელება

უნივერსიტეტის ელექტრონულ გვერდზე ეთიკის კოდექსის გამოქვეყნება კარგი პრაქტიკაა, თუმცა ასევე აუცილებელია იმის უზრუნველყოფა, რომ უნივერსიტეტის ყველა წევრი გაეცნოს მას და გამოიყენოს. ამ თვალსაზრისით, საუკეთესო მეთოდია აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის თითოეული წარმომადგენლისთვის, ასევე ყოველი ახალი წევრისა და სტუდენტებისათვის კოდექსის ასლის გადაცემა. თუ თანხების არარსებობის ან სხვა მიზეზის გამო ეს შეუძლებელია, მაშინ თანამშრომლებს უნდა ეცნობოს დოკუმენტის არსებობის შესახებ და უნდა მოხდეს მათი ნახალისება, რომ გაეცნონ მას და გამოიყენონ.

ეთიკის კოდექსის გავრცელების მეთოდი იმის მიხედვით უნდა შეირჩეს, თუ დაინტერესებული მხარეების რომელი ჯგუფის ჩართვა არის დაგეგმილი იმპლიმენტაციის პროცესში. უნივერსიტეტმა შეიძლება გადაწყვიტოს ფართო აუდიტორიის ინფორმირება ეთიკის კოდექსის შესახებ, თუმცა ის შეიძლება ასევე დაკმაყოფილდეს სტუდენტების, ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის ჩართვით კოდექსის იმპლიმენტაციის პროცესში.

5.4 მომზადება

ტრენინგები ეთიკის საკითხებში შეიძლება სხვადასხვა ფორმით განხორციელდეს. უნივერსიტეტის ეთიკის პოლიტიკის განმარტება შეიძლება განხორციელდეს არაფორმალური წესით – შიდასაუწყებო შეკრებისას ან სხვადასხვა, მათ შორის სტუდენტურ ჯგუფებთან, შეხვედრისას. მსგავსი შეხვედრები შეიძლება ფოკუსირებული იყოს უშუალოდ ეთიკის საკითხებზე ან ინტეგრირებული პროგრამის ნაწილს წარმოადგენდეს.

შეუძლებელია, ეთიკის კოდექსში გათვალისწინებულ იქნეს ყველა ის საკითხი ან დილემა, რომელიც შეიძლება უნივერსიტეტის წევრებს შორის წამოიჭრას. ამ თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია, რომ აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის წარმომადგენლებს გამოუმუშავებული ჰქონდეთ ნებისმიერ სიტუაციაში ეთიკური პრობლემის გადაჭრის უნარი. მათი ნახალისება, ისაუბრონ ეთიკურ საკითხებზე და ცხელი ხაზის (იხ. ქვემოთ) მოქმედების უზრუნველყოფა ეთიკური დილემის გადაწყვეტის მთავარი პირობაა მაშინაც, როცა ის კომპლექსურ საკითხებთანაა დაკავშირებული.

5.5 ეთიკის კოდექსის დაცვა

ეთიკის კოდექსის ეფექტურობისათვის აუცილებელია, რომ პროფესორ-მასწავლებლები, ადმინისტრაციის წევრები და სტუდენტები განუზრელად

მისდევენ მას, ხოლო დანესებულება, თავის მხრივ, მზად იყოს დაუმორჩილებლობის ყოველ ფაქტზე რეაგირებისათვის. ეს გულისხმობს, რომ კოდექსი ნაკითხული და გააზრებული უნდა იყოს ყველა იმ პირის მიერ, ვისაც ის ეხება.

მნიშვნელოვანია, რომ ეთიკის კოდექსი შეიცავდეს დოკუმენტის აღსრულების უზრუნველყოფის თავს, რათა ყველამ იცოდეს, როგორ გაუმკლავდება დანესებულება კოდექსის დარღვევის თითოეულ ფაქტს. ნათლად უნდა იქნეს ჩამოყალიბებული, თუ რა დისციპლინური ზომები ელის მას, ვინც კოდექსში ჩამოყალიბებულ წესებს დაარღვევს. ასევე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პროფესორ-მასწავლებლების, ადმინისტრაციული პერსონალისა და სტუდენტების დაცვის უზრუნველყოფა შურისძიების ნებისმიერი მცდელობისგან არაეთიკური ქცევისას მხილებისას. დანესებულებამ უნდა შეიმუშაოს გასაჩივრების ეფექტური მექანიზმი და შეისწავლოს კოდექსის დარღვევის ყოველი შემთხვევა.

5.6 მონიტორინგი და შეფასება

უნივერსიტეტს შეუძლია გააკეთოს არჩევანი კოდექსის იმპლიმენტაციის, ასევე ეთიკის თვალსაზრისით არსებული მდგომარეობის მონიტორინგისა და შეფასების სხვადასხვა მეთოდებს შორის. მონიტორინგის განხორციელების გარეშე შეუძლებელია იმის გარკვევა, რამდენად ქმედითი ხასიათისაა კოდექსი და მოახდინა თუ არა მან ზეგავლენა ინდივიდების ქცევაზე ან დანესებულებაში არსებულ მდგომარეობაზე.

ეთიკასთან დაკავშირებული კითხვების ჩართვა აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის საქმიანობის კვლევებსა და შეფასებებში ეთიკის საკითხებში დანესებულების თანამშრომელთა ცოდნის შემოწმების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. დანესებულებას შეუძლია გამოიყენოს დაინტერესებული მხარეებისგან, მათ შორის სტუდენტებისგან, რელევანტური ინფორმაციის მიღების სხვადასხვა მეთოდები. ამან შეიძლება რეგულარული შეხვედრებისა და კვლევების ფორმა მიიღოს.

ასევე მნიშვნელოვანია, შემუშავდეს ის ძირითადი ინდიკატორები ან მაჩვენებლები, რომელთა საფუძველზეც მოხდება ეთიკასთან დაკავშირებით უნივერსიტეტში არსებული მდგომარეობის შეფასება. მნიშვნელოვანია, რომ შერჩეული ინდიკატორები რელევანტური ინფორმაციის მიღებისა და დასკვნების გამოტანის შესაძლებლობას უზრუნველყოფდეს.

უმაღლესმა სასწავლებლებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ შემდეგი საკითხები:

- ეთიკის საკითხებში უნივერსიტეტის თანამშრომლების ცოდნის შემოწმების მიზნით ჩატარებული კვლევების შედეგები;

- იმ პროფესორ-მასწავლებლების, ადმინისტრაციის წევრებისა და სტუდენტების რაოდენობის პროცენტული მაჩვენებელი, რომელთაც ეცნობათ უნივერსიტეტის ეთიკური პოლიტიკის შესახებ და გადაეცათ ეთიკის კოდექსის ასლები.
- ეთიკის საკითხების განხილვის მიზნით პროფესორ-მასწავლებლებთან, ადმინისტრაციის წევრებთან, სტუდენტებთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან ჩატარებული შეხვედრებისა და სხვა ღონისძიებების რაოდენობა.
- იმ პროფესორ-მასწავლებლებისა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლების რაოდენობის პროცენტული მაჩვენებელი, რომელთაც გაიარეს ტრენინგი ეთიკის საკითხებში.
- ეთიკის კოდექსის იმპლიმენტაციის უზრუნველყოფისათვის აუცილებელი მექანიზმების არსებობა (ცხელი ხაზი და ა. შ.).
- ცხელ ხაზზე შემოსული ზარების, ასევე ეთიკის კოდექსის დაცვაზე პასუხისმგებელი პირისათვის წარდგენილი მიმართვების რაოდენობა;
- ყოველწლიურად შემოსული საჩივრებისა და გამოყენებული დისციპლინური ღონისძიებების რაოდენობა;
- სასამართლოში განხილული საქმეების რაოდენობა უნივერსიტეტში წამოჭრილი ეთიკური საკითხის ან პრობლემის ნიადაგზე.

5.7 ცხელი ხაზი

თანამშრომლების დახმარებისათვის ცხელი ხაზის გამოყენება სულ უფრო პოპულარული ხდება ბიზნესსექტორში და მსგავსი პრაქტიკის დანერგვა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში შეიძლება ასევე კარგი აზრი იყოს. ცხელი ხაზის გამოყენება შეიძლება როგორც ეთიკური გადაცდომის შემთხვევების შეტყობინების, ისე ეთიკურ საკითხებთან დაკავშირებული კონსულტაციისათვის. უნივერსიტეტის სტუდენტებისა და თანამშრომლებისათვის საჭირობო საკითხზე რჩევის მიღების შესაძლებლობის უზრუნველყოფამ შეიძლება ხელი შეუწყოს ცალკეული პრობლემების ესკალაციის პრევენციას. ეს ასევე სასარგებლოა უნივერსიტეტის თანამშრომლების მიერ ეთიკური საკითხების განხილვის ნახალისებისა და ღიაობის კულტურის დამკვიდრების ხელშეწყობისათვის, სადაც პოტენციური პრობლემები ჯეროვანი სერიოზულობით აღიქმება.

5.8 გადასინჯვა

აუცილებელია, ეთიკის კოდექსი სამ წელიწადში ერთხელ მაინც გადასინჯოს. ეს საკმარისი დროა ეთიკის კოდექსის იმპლიმენტაციის მონიტორინგის შედეგების შეჯამებისა და კოდექსის მოქმედებასთან დაკავშირ-

რებული პრობლემების იდენტიფიცირებისათვის. კოდექსის გადასინჯვისას მნიშვნელოვანია ყველა დაინტერესებული ჯგუფის ჩართულობის უზრუნველყოფა იმისათვის, რომ სრულფასოვნად მოხდეს კოდექსის არაქმედითი ნაწილისა და იმ სფეროების იდენტიფიცირება, რომლებიც არ ასახავს უნივერსიტეტში არსებულ რეალობას. ასევე მნიშვნელოვანია კოდექსის მოყვანა შესაბამისობაში საჯარო სექტორში განახლებულ კანონმდებლობასთან. გარდა ამისა, სავარაუდოდ გარკვეული დროის გასვლასთან ერთად წამოიჭრება ახალი ეთიკური საკითხები, რომლებიც ასევე უნდა აისახოს ეთიკის კოდექსში.

თავი VII. საოქალაქო უფლებები და თავისუფლებები სახელმწიფო უნივერსიტეტში

უნივერსიტეტი საზოგადოებაში ცოდნის გავრცელებისა და გაღრმავების ძირითად საშუალებას წარმოადგენს. როგორც საზოგადოებრივ დაწესებულებას, მას აგრეთვე ევალება თავისუფლებისა და სამართლიანობის, ადამიანური ღირსებისა და სოლიდარობის პრინციპების მხარდაჭერა კვლევისა და სწავლების პროცესში. ამდენად, უნივერსიტეტს ეკისრება როგორც მორალური, ისე სამართლებრივი ვალდებულება, ხელი შეუწყოს ურთიერთპატივისცემაზე დაფუძნებული საგანმანათლებლო გარემოს ფორმირებას, სადაც დაცული იქნება უნივერსიტეტის საზოგადოების თითოეული წევრის უფლებები და თავისუფლებები. სახელმძღვანელოს ეს თავი მიზნად ისახავს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის წევრების, აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების ცოდნის გაღრმავებას ადამიანის სამოქალაქო უფლებებსა და თავისუფლებებში უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ფარგლებში.

ნაწილი 1. თანასწორობის უფლება

თანასწორობის უფლება ნიშნავს თანაბარ მოპყრობასა და დისკრიმინაციის დაუშვებლობას სტუდენტების, პროფესორ-მასწავლებლებისა და მათი გაერთიანებების, ასევე გარეშე პირებისა და ორგანიზაციებისადმი აკადემიური, რელიგიური თუ ეთნიკური კუთვნილების, მსოფლმხედველობის, სოციალური წარმომავლობის, სქესის, ასაკის ან სხვა ნიშნის მიუხედავად. უნივერსიტეტის განმასხვავებელი ქმედება არ ჩაითვლება დისკრიმინაციად მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის სამართლიანი და გონივრულია და ემსახურება თითოეული პირისა და ჯგუფის თავისუფალი განვითარებისა და თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფას. მაგალითად, უნი-

ვერსიტეტი უფლებამოსილია, დაანესოს შეღავათები შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე სტუდენტებისათვის მათი სრულფასოვანი განათლებისათვის აუცილებელი პირობების შესაქმნელად.

უნივერსიტეტის რესურსების ხელმისაწვდომობა – დაუშვებელია უნივერსიტეტის მიერ თავისი უფლებამოსილებებისა და რესურსების იმგვარად გამოყენება, რამაც შეიძლება სტუდენტების, პროფესორ-მასწავლებლებისა და მათი გაერთიანებების პირდაპირი ან ირიბი დისკრიმინაცია გამოიწვიოს. მაგალითად, აკრძალულია უნივერსიტეტის მიერ სტუდენტების გაერთიანებისათვის საუნივერსიტეტო რესურსების ხელმისაწვდომობის შეზღუდვა მხოლოდ იმიტომ, რომ ეწინააღმდეგება მოსაზრებას თუ იდეას, რომლის პროპაგანდასაც გაერთიანება ეწევა. სტუდენტებს, პროფესორ-მასწავლებლებსა და მათ გაერთიანებებს უფლება აქვთ, თანაბარ პირობებში ისარგებლონ უნივერსიტეტის მატერიალურ-ტექნიკური, საბიბლიოთეკო, საინფორმაციო და სხვა საშუალებებით. ამისათვის უნივერსიტეტი ვალდებულია, დაადგინოს მკაფიო, ობიექტური და არაიდეოლოგიური სტანდარტები.

უნივერსიტეტი უფლებამოსილია, თავის ტერიტორიაზე არადისკრიმინაციულ საფუძველზე შეზღუდოს გარეშე პირთა უფლებები და თავისუფლებები. იმ შემთხვევაში, თუ უნივერსიტეტი თავის შენობას და სხვა რესურსებს ხელმისაწვდომს ხდის გარეშე პირების სარგებლობისათვის, ცალკეულ პირებს ან პირთა ჯგუფს შეიძლება უარი ეთქვას მხოლოდ საერთო საფუძველზე, დადგენილი წესის შესაბამისად. უნივერსიტეტს შეუძლია დაადგინოს ზოგადი ხასიათის შეზღუდვები. მას უფლება არა აქვს, ისეთი წესები და პროცედურები დაადგინოს, რომლებიც სპეციალურად მიზანმიმართულია ცალკეულ პირთა მიმართების უარსაყოფად ან რომელთა ძირითადი შედეგი მათი გამორიცხვაა უნივერსიტეტის სხვაგვარად ღია რესურსებით სარგებლობისგან. მაგალითად, დასაშვებია უნივერსიტეტის რესურსების ხელმისაწვდომობის შეზღუდვა გარეშე პირთა იმ ჯგუფისთვის, რომელიც საფუძვლიან და გარდაუვალ საფრთხეს უქმნის ადამიანის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობას, უნივერსიტეტის საკუთრებასა და საგანმანათლებლო საქმიანობას. ამ შემთხვევაშიც აუცილებელია ფაქტობრივი მტკიცებულებების ისევე, როგორც წარსული გამოცდილების გათვალისწინება. შეზღუდვის საფუძველს არ შეიძლება წარმოადგენდეს მხოლოდ შიში ან წინათგრძნობა, რომ მომავალში პირთა ამა თუ იმ ჯგუფმა შეიძლება გამოიწვიოს კანონსაწინააღმდეგო შედეგის დადგომა ან უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობისათვის ხელის შეშლა.

ნანილი 2. პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის უფლება

სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის დაცვა მნიშვნელოვანია მათი კეთილდღეობისა და წარმატებული სწავლის, სწავლებისა და კვლევის პროცესის უზრუნველსაყოფად. უნივერსიტეტს ეკისრება ვალდებულება, მართლზომიერად გამოიყენოს უნივერსიტეტში დაცული პროფესორ-მასწავლებლებისა და სტუდენტების პირადი საიდუმლოების შემცველი ინფორმაცია. პირადი საიდუმლოება არის პირადი ფასეულობის მქონე ინფორმაცია, რომელთან დაკავშირებითაც პიროვნებას გააჩნია პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის გონივრული მოლოდინი, კერძოდ, ისეთი ინფორმაცია, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანის ჯანმრთელობასთან, მის ფინანსებთან ან სხვა კერძო საკითხებთან.

უნივერსიტეტში დაცულ პირად საიდუმლოებას მიეკუთვნება ინფორმაცია სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის ჯანმრთელობის მდგომარეობისა და სამედიცინო შემომნების შედეგების შესახებ; სტუდენტის საგამოცდო ნაშრომები, აგრეთვე ინფორმაცია მისი აკადემიური მოსწრებისა და დისციპლინური პასუხისმგებლობის შესახებ; სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის ფოტოსურათი ან იმ პერსონალური მახასიათებლების აღწერილობა, რომლებიც მათი იდენტიფიცირების საშუალებას იძლევა. გარდა ამისა, კონფიდენციალურია სტუდენტის მიერ აკადემიური პერსონალის თანდასწრებით გამოთქმული პირადი ინფორმაცია, ასევე ინფორმაცია საკუთარი შეხედულებების, რწმენისა და პოლიტიკური მრწამსის შესახებ, რომელიც ამ უკანასკნელისათვის ცნობილი გახდა სასწავლო პროცესის მიმდინარეობისას. პირად საიდუმლოებას არ მიეკუთვნება საცნობარო ინფორმაცია:

- სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის სახელი, გვარი, საცხოვრებელი ადგილის მისამართი და ბინის ტელეფონის ნომერი;
- სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის დაბადების თარიღი და ადგილი;
- სტუდენტის მონაწილეობა უნივერსიტეტის მიერ ინიცირებულ, კონტროლირებულ, ორგანიზებულ, დაფინანსებულ ან მისი სპონსორობით ჩატარებულ ექსტრაკურიკულურ ღონისძიებებში.

2.1 პირადი საიდუმლოების შენახვისა და განკარგვის წესი

უნივერსიტეტმა უნდა დაიცვას სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების პირადი მონაცემების კონფიდენციალურობა. უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის უფლება, შეამონ-

მონ მათ შესახებ უნივერსიტეტში დაცული ინფორმაცია და საჭიროების შემთხვევაში მოითხოვონ მისი შესწორება. პირადი საიდუმლოების შემცველი ინფორმაციის გაცემა დასაშვებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ სტუდენტი ან პროფესორ-მასწავლებელი წერილობით თანხმობას განაცხადებს. წერილობითი თანხმობა უნდა შეიცავდეს ზუსტ მითითებას იმ ინფორმაციაზე, რომლის გაცემაზეც თანახმაა სტუდენტი ან პროფესორ-მასწავლებელი. უნივერსიტეტი აგრეთვე ვალდებულია, აღრიცხოს სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის პირადი ინფორმაციის მოთხოვნისა და გაცემის ყოველი ფაქტი, მოთხოვნისა და გაცემის თარიღი და მიზანი, მომთხოვნისა და მიმღების ვინაობა და მისამართი.

წინასწარ თანხმობას არ საჭიროებს სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის პირადი ინფორმაციის გადაცემა უნივერსიტეტის იმ თანამშრომლებისათვის, რომლებსაც „ლეგიტიმური საგანმანათლებლო ინტერესი“ გააჩნიათ. ლეგიტიმური საგანმანათლებლო ინტერესის მქონედ ჩაითვლება უნივერსიტეტის თანამშრომელი, რომელსაც პირადი საიდუმლოების შემცველი ინფორმაცია თავისი პროფესიული მოვალეობების შესრულების პროცესში ესაჭიროება:

- საგანმანათლებლო თუ დისციპლინური ამოცანების განსახორციელებლად;
- სტუდენტების ან პროფესორ-მასწავლებლებისათვის სასწრაფო სამედიცინო დახმარებისა და სხვა გადაუდებელი მომსახურების გასაწევად;
- სასამართლოს ბრძანების ან განკარგულების შესასრულებლად.

სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების პირადი ინფორმაციის გაცემა ასევე შესაძლებელია განხორციელდეს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსა და სხვა უფლებამოსილი სახელმწიფო ორგანოების მიერ ან მათი დაფინანსებით უნივერსიტეტში ჩატარებული კვლევების მიზნებისათვის. სტუდენტებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს უფლება აქვთ, უარი თქვან ასეთ კვლევებში მონაწილეობაზე. მსგავსი კვლევებისათვის გამოყენებული პირადი ინფორმაცია ხელმისაწვდომი უნდა იყოს სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლისათვის. მათ უფლება აქვთ, გაეცნონ კვლევის საგანსა და მასთან დაკავშირებულ ყველა დოკუმენტს.

2.2 სამედიცინო შემოწმება

უნივერსიტეტს უფლება აქვს, მოსთხოვოს სტუდენტს ან პროფესორ-მასწავლებელს, გაიაროს სამედიცინო შემოწმება დაავადებებზე, ალკოჰოლზე და ნარკოტიკებზე, რათა უზრუნველყოს უსაფრთხო საგანმანათლებლო გარემო. სამედიცინო შემოწმება უნდა განხორციელდეს პიროვნების ღირ-

სების პატივისცემის საფუძველზე, მინიმალურად შემანუხებელი და საიმედო მეთოდის გამოყენებით. სამედიცინო შემონმების ჩატარებამდე სტუდენტსა და პროფესორ-მასწავლებელს გასაგები ფორმით უნდა ეცნობოს შემონმების წესების შესახებ. ეს ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს:

- შემონმების გავლის საფუძველს;
- შემონმებაზე უარის თქმის შედეგებს;
- შემონმების სამართლებრივ შედეგებს;
- შემონმების სახეს, მის მეთოდებს, აგრეთვე მისი საიმედოობისა და ცდომილების შესაძლო დონეს, შეფასების კრიტერიუმებს;
- შემონმების ჩამტარებლის სახელწოდებასა და მისამართს, აგრეთვე მის კვალიფიკაციას;
- ხელახალი შემონმების გავლის უფლებას;
- შემონმების შედეგების გასაჩივრების უფლებას.

შემონმების შედეგები დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს სტუდენტსა და პროფესორ-მასწავლებელს. უნივერსიტეტი ვალდებულია, უზრუნველყოს შემონმებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი ინფორმაციის ან მასალის უსაფრთხო და კონფიდენციალური ფორმით შენახვა 90 დღის განმავლობაში, ხოლო შემონმების საბოლოო შედეგების მიღებიდან 90 დღის შემდეგ – შემონმებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი მასალისა და ინფორმაციის განადგურება. 90 დღის განმავლობაში შესაბამის სტუდენტს ან პროფესორ-მასწავლებელს განმეორებითი შემონმების გავლის შესაძლებლობა უნდა მიეცეს. თუ განმეორებითი შემონმების გავლის შედეგად განსხვავებული შედეგები დაფიქსირდა, მაშინ პირველადი შემონმების შედეგები ბათილდება. ასეთ შემთხვევაში უნივერსიტეტი ვალდებულია, აანაზღაუროს განმეორებითი შემონმების ხარჯები. დაუშვებელია სამართალდამცავი ორგანოებისათვის სამედიცინო შემონმების შედეგების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება. სამედიცინო შემონმების შედეგად ნარკოტიკული საშუალებების მოხმარების ან ალკოჰოლის მიღების ფაქტის გამოვლენა შეიძლება სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის დისციპლინური პასუხისმგებლობის საფუძველი გახდეს.

2.3 სტუდენტების აკადემიური შეფასება

სტუდენტების აკადემიური შეფასება მათ პირად საიდუმლოებას წარმოადგენს, ამიტომ უნივერსიტეტს ეკისრება ვალდებულება, უზრუნველყოს სტუდენტების აკადემიური მოსწრების შესახებ ინფორმაციის შენახვა გაცალკევებულად, კონფიდენციალურობის დაცვით. სტუდენტების აკადემიური შეფასების საჯაროდ გამოკვრა ან ისე გამოცხადება, რომ შესაძლებელი იყოს მათი იდენტიფიცირება, სტუდენტის პირადი ცხოვრების ხელ-

შეუხებლობის უხეში ხელყოფაა. ერთადერთი მისაღები პროცედურა იმისათვის, რომ სტუდენტების აკადემიური შეფასების საჯაროდ გამოცხადება/გამოკვრა კანონის ჩარჩოებში მოექცეს, არის სტუდენტების არაიდენტიფიცირებადი ფორმით ამის განხორციელება. ამისათვის სტუდენტებს შეიძლება მიენიჭოთ სპეციალური ნომრები შემთხვევითი შერჩევის პრინციპის გამოყენებით.

2.4 საგამოცდო ნაშრომები და დავალებები

საგამოცდო ნაშრომები და დავალებები სტუდენტთა პერსონალურ ინფორმაციას მიეკუთვნება. აღნიშნული დოკუმენტები შეიძლება შეიცავდეს სტუდენტის სახელს, მის პირად მოსაზრებებსა და შეხედულებებს, პროფესორ-მასწავლებლის შენიშვნებსა და შეფასებებს. უნივერსიტეტმა უნდა მიიღოს გონივრული ზომები იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ეს ინფორმაცია არ მოხვდეს არაუფლებამოსილი პირების ხელში.

საგამოცდო ნაშრომებისა და დავალებების გაცნობის უფლება უნდა მიეცეს მხოლოდ მათ ავტორ სტუდენტს, მის მშობლებს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენლებს და არავითარ შემთხვევაში სხვა პიროვნებას. ხსენებული მასალების შენახვა და გამოყენება უნდა მოხდეს კონფიდენციალურობის მკაცრი დაცვით. სპეციალური ზომების განსაზღვრა პროფესორ-მასწავლებლის დისკრეციაში შედის. პროფესორ-მასწავლებლის მიერ გამოყენებული მეთოდები სტუდენტის პირადი საიდუმლოების გონივრულ დაცვას უნდა უზრუნველყოფდეს.

2.5 ჩხრეკა და ამოღება

დისციპლინისა და უსაფრთხო საგანმანათლებლო გარემოს შენარჩუნების მიზნით შესაძლოა განხორციელდეს სტუდენტების პირადი, აგრეთვე მათ საკუთრებაში არსებული ნივთების ჩხრეკა. ჩხრეკა არის უნივერსიტეტის საამისოდ უფლებამოსილი პირის ქმედება, რომლის მიზანია დისციპლინური გადაცდომის იარაღის, იმ საგნის, რომელსაც დისციპლინური გადაცდომის კვალი ატყვია, დისციპლინური გადაცდომით მოპოვებული საგნის ან დოკუმენტის, რომელიც საჭიროა დისციპლინური გადაცდომის გარემოებათა გასარკვევად, აღმოჩენა და ამოღება.

ჩხრეკის ნებისმიერი შემთხვევა პირად ცხოვრებაში ჩარევაა, სწორედ ამიტომ აუცილებელია ჯეროვანი ბალანსის დაცვა სტუდენტებისა და უნივერსიტეტის თანამშრომელთა უსაფრთხოების დაცვის აუცილებლობასა და პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის უფლებას შორის. აკრძალულია სტუდენტის თვითნებური და უსაფუძვლო ჩხრეკა. სტუდენტის ჩხრეკა დასაშ-

ვება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ უნივერსიტეტის თანამშრომელს ინდივიდუალიზებული დასაბუთებული ვარაუდი აქვს, რომ ჩხრეკის შედეგად გამოვლინდება სტუდენტის მიერ კანონსაწინააღმდეგო ქმედების ან უნივერსიტეტის შინაგანაწესით გათვალისწინებული გადაცდომის ჩადენის ფაქტი. „დასაბუთებული ვარაუდი“ არის ვარაუდი, რომელიც არსებით მტკიცებულებებს ემყარება. მხოლოდ ეჭვის ან წინათგრძნობის არსებობა საკმარისი არ არის კანონის მოთხოვნების დაცვით ჩხრეკის განხორციელებისათვის.

ჩხრეკის ჩატარების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას უნივერსიტეტის უფლებამოსილმა თანამშრომელმა უნდა განიხილოს მის ხელთ არსებული მტკიცებულებების ერთობლიობა ისეთი გარემოებების ჩათვლით, როგორცაა ინფორმაციის წყაროს სანდოობა წარსული გამოცდილებისა და რეპუტაციის გათვალისწინებით და გამოიტანოს გონივრული დასკვნები. შესაბამისად, თუ უნივერსიტეტის თანამშრომელი შეეხწრო სტუდენტის მიერ სიგარეტის ან ნარკოტიკული საშუალებების მოხმარების ფაქტს, მას შეუძლია გონივრულად დაასკვნას, რომ სტუდენტი სიგარეტს შესაძლოა ჯიბეში ან ზურგჩანთაში ინახავდეს. ჩხრეკის საფუძველი შეიძლება ასევე გახდეს: სტუდენტის ყოფნა ალკოჰოლის, ნარკოტიკული ან ტოქსიკური ნივთიერებების ზემოქმედების ქვეშ; საგანგებო ვითარების არსებობა, როდესაც უნივერსიტეტის თანამშრომელს შეუძლია სტუდენტის ჩხრეკის შედეგად თავიდან აიცილოს არსებითი და იმწუთიერი საფრთხე, რომელიც ემუქრება სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის ჯანმრთელობასა და სიცოცხლეს; სიგარეტის სპეციფიკური სუნის არსებობა და ა. შ.

ჩხრეკის კანონიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პირობა მისი „ინდივიდუალიზებული“ ხასიათია, რაც გულისხმობს კონკრეტული სტუდენტის მიმართ კანონსაწინააღმდეგო ან უნივერსიტეტის შინაგანაწესით აკრძალული ქმედების ჩადენის მტკიცებულებების არსებობას. გარკვეულ შემთხვევებში ეჭმიტანილი სტუდენტების წრე შეიძლება ერთი პიროვნებით არ შემოიფარგლებოდეს. აკრძალულია კოლექტიური ჩხრეკის ჩატარება, თუმცა უნივერსიტეტს არ მოეთხოვება ეჭმიტანილთა წრის აუცილებლად ერთ სტუდენტამდე დაყვანა. მაგალითად, თუ ჩარაზულ ოთახში, სადაც მხოლოდ ორი სტუდენტი იმყოფებოდა, მოხდა ქურდობა, კანონის მოთხოვნებთან სრულ შესაბამისობაში იქნება ორივე მათგანის გაჩხრეკა, ვინაიდან ორივეს მიმართ თანაბრად არსებობს კანონსაწინააღმდეგო ქმედების ჩადენის დასაბუთებული ვარაუდი. თუმცა, მეორე მხრივ, მსგავს ვითარებაში ასამდე სტუდენტის ყოფნა არ წარმოქმნის თითოეული მათგანის გაჩხრეკის კანონიერ საფუძველს. ჩხრეკის ინდივიდუალიზებული ხასიათის მოთხოვნის დაკმაყოფილების მიზნით სტუდენტების მაქსიმალური რაოდენობის განსაზღვრისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული არსებული მტკიცებულებების ხასიათი და ჩადენილი კანონდარღვევის ან გადაცდომის სიმძიმე.

ჩხრეკა შეიძლება განახორციელოს მხოლოდ უნივერსიტეტის საამისოდ უფლებამოსილმა თანამშრომელმა, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც არსებობს ჯანმრთელობის ან საკუთრების დაზიანების აშკარა და იმწუთიერი საფრთხე. ჩხრეკას დამატებით უნდა დაესწროს უნივერსიტეტის სულ მცირე ერთი თანამშრომელი. ჩხრეკის დაწყებამდე სტუდენტს უნდა მიეცეს შესაძლებლობა, თავად დათანხმდეს შესაბამისი საგნის ჩაბარებას. ამისათვის მას ზუსტად უნდა განემარტოს ის საგანი ან სხვა სახის მტკიცებულება, რომლის აღმოჩენასაც ისახავს მიზნად ჩხრეკა.

ჩხრეკის ხანგრძლივობა და მოცულობა გონივრულ კავშირში უნდა იყოს ჩხრეკის ლეგიტიმურ მიზანთან. ეს ნიშნავს, რომ ჩხრეკა დაუყოვნებლივ უნდა შეწყდეს საძიებო ობიექტის აღმოჩენასთან ერთად, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა ჩხრეკის პროცესში წარმოიქმნება დასაბუთებული ვარაუდი, რომ შეიძლება გამოვლენილ იქნეს კონკრეტული შემთხვევისათვის მნიშვნელოვანი დამატებითი მტკიცებულება ან სხვა კანონსაწინააღმდეგო ქმედების ან დისციპლინური გადაცდომის ფაქტი. გარდა ამისა, დაუშვებელია კანონიერი საფუძვლის მქონე ჩხრეკის პროცესში საძიებო ობიექტთან კავშირში არმყოფი საგნების შემოწმება. მაგალითად, დასაბუთებული ვარაუდი, რომ სტუდენტი თავის ზურგჩანთაში ნარკოტიკულ ნივთიერებას ინახავს, არ რთავს ნებას უნივერსიტეტის უფლებამოსილ თანამშრომელს, წაიკითხოს ზურგჩანთაში მოთავსებული პირადი დღიური. ჩხრეკის უარყოფითი შედეგების განეიტრალების ერთ-ერთი ძირითადი საშუალებაა იმის უზრუნველყოფა, რომ ჩხრეკა არ განხორციელდეს სხვა სტუდენტების თანდასწრებით. შესაბამისად, თუ არ არსებობს ჯანმრთელობისა და საკუთრების დაზიანების აშკარა და იმწუთიერი საფრთხე, ჩხრეკა უნდა განხორციელდეს სხვა სტუდენტებისგან განცალკევებულად.

ჩხრეკას შეიძლება დაექვემდებაროს როგორც სტუდენტის საკუთრებაში არსებული ნივთები, ისე პირადად სტუდენტი. უნივერსიტეტის უფლებამოსილმა თანამშრომელმა განსაკუთრებული სიფრთხილე უნდა გამოიჩინოს სტუდენტის პირადი ჩხრეკისას. მას ეთიკური ნორმების მკაცრი დაცვა ევალება. დაუშვებელია, ჩხრეკისას სტუდენტს მოეთხოვოს გაშიშვლება, გარდა ზამთრის ზედა ტანისამოსის გახდისა. გამონაკლისია შემთხვევა, როდესაც აშკარა და იმწუთიერი საფრთხე ემუქრება ადამიანის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობას. ნებისმიერ შემთხვევაში მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული გამოსავლენი გადაცდომისა თუ კანონდარღვევის სიმძიმე და ხასიათი. ეს ნიშნავს, რომ დაუშვებელია ჩხრეკის მეთოდად ფიზიკური შეხების გამოყენება სხეულის ინტიმურ ადგილებში, თუ მხოლოდ მსუბუქი გადაცდომის ფაქტთან გვაქვს საქმე. ასევე აუცილებელია, პირადი ჩხრეკა განახორციელოს იმავე სქესის წარმომადგენელმა პირმა.

უნივერსიტეტი ასევე უფლებამოსილია, გამოიყენოს ე. წ. მეთალოდექტორები იმისათვის, რომ აღკვეთოს ცეცხლსასროლი და ცივი იარაღის,

აგრეთვე მეტალისგან დამზადებული სხვა სახის აკრძალული საგნების მოხვედრა უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე. აღნიშნული ხელსაწყოების გამოყენება შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ უნივერსიტეტის მიერ დადგენილი ნეიტრალური და არადისკრიმინაციული პროცედურების საფუძველზე. მეტალოდეტექტორების გამოყენება ჩხრეკად არ ჩაითვლება, ვინაიდან ის ადამიანის პირად ცხოვრებაში ჩარევის გაცილებით ნაკლები დონით ხასიათდება. იმისათვის, რომ ჩარევის დონე კიდევ უფრო შემცირდეს, აუცილებელია სტუდენტი, ასევე უნივერსიტეტის შენობაში შესვლის მსურველი ნებისმიერი სხვა პირი წინასწარ იქნეს გაფრთხილებული შესაძლო შემონმების შესახებ. გარდა ამისა, მეტალოდეტექტორის აქტივაციის შემთხვევაში სტუდენტებს უნდა მიეცეთ შესაძლებლობა, თავად წარმოადგინონ მეტალისგან დამზადებული ყველა ის ნივთი, რომლებზეც რეაგირებს ხელსაწყო. მხოლოდ მას შემდეგ, რაც სტუდენტი არ/ვერ განახორციელებს ამას, შესაძლოა მოხდეს მისი საკუთრების შეზღუდული შემონმება აკრძალული საგნის იდენტიფიცირების მიზნით. სხვა სიტყვებით, მეტალოდეტექტორით შემონმებისას ჩხრეკა გამოყენებულ უნდა იქნეს, როგორც უკანასკნელი საშუალება იმ სტუდენტების მიმართ, რომლებსაც ევალებათ უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე შესვლა და ლექციებზე დასწრება.

უნივერსიტეტის უფლებამოსილ თანამშრომლებს იძულების ზომების გამოყენება მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეუძლიათ, როდესაც სხვაგვარად ჩხრეკის განხორციელება შეუძლებელია. იძულების ზომები არ უნდა აღემატებოდეს იმას, რაც აუცილებელია სტუდენტის დაკავების, მტკიცებულებათა განადგურების ან ჯანმრთელობისათვის საშიში იარაღის გამოყენების თავიდან აცილებისათვის. იძულების გამოყენებამდე უნივერსიტეტის უფლებამოსილი თანამშრომლები ვალდებული არიან, გააფრთხილონ სტუდენტი, რომ წინააღმდეგობის განწევს შემთხვევაში ძალას გამოიყენებენ. სასურველია, ჩხრეკის ჩატარებამდე მოხდეს სტუდენტის იზოლირება, რათა შემცირდეს მის მიერ წინააღმდეგობის განწევს ალბათობა.

ჩხრეკის შედეგად ამოღებული საგნები უნდა მოთავსდეს სპეციალურ დალუქულ სათავსში შესაბამისი დისციპლინური პროცედურების დასრულებამდე. უკანონო საგნები და დანაშაულის მტკიცებულებები დროულად უნდა გადაეცეს სამართალდამცავ ორგანოებს, ხოლო სხვა საგნები უნდა დაუბრუნდეს სტუდენტს დისციპლინური პროცედურების დასრულების შემდეგ. ყოველი ჩხრეკის შემდეგ უნივერსიტეტის უფლებამოსილმა თანამშრომელმა უნდა შეადგინოს ოქმი, სადაც მითითებული იქნება:

- სტუდენტის სახელი, გვარი, ასაკი, სქესი;
- იმ ფაკულტეტის სახელწოდება და უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამის შესაბამისი საფეხური, სადაც სწავლობს სტუდენტი;
- იმ პირის სამუშაო მისამართი და ტელეფონის ნომერი, რომელმაც განახორციელა ჩხრეკა ან დაესწრო მას;

- ჩხრეკის ჩატარების დრო და ადგილი;
- ჩხრეკის ჩატარების საფუძველი, ის კანონდარღვევა ან გადაცდომა, რომლის გამოვლენის მიზნითაც განხორციელდა ჩხრეკა;
- მითითება იმ ინფორმაციის ან სხვა მტკიცებულებისა და მისი წყაროს შესახებ, რომელიც გახდა დასაბუთებული ვარაუდის აღძვრის საფუძველი;
- ჩატარებული ჩხრეკის ფორმა და მეთოდი;
- ჩხრეკის შედეგად ამოღებული საგანი.

ნაწილი 3. გამოხატვის თავისუფლება

უნივერსიტეტი თავისი დანიშნულებით წარმოადგენს ისეთ საგანმანათლებლო დაწესებულებას, სადაც იდეათა თავისუფალი გაცვლა არა მხოლოდ სასურველი ან მისასალმებელი, არამედ გადამწყვეტია უმაღლესი განათლების სისტემის ჯეროვანი ფუნქციონირებისა და მისი მიზნების უზრუნველსაყოფად. გამოხატვის თავისუფლება არის იდეებისა და მოსაზრებების გავრცელებისა და მიღების უფლება მრავალი, მათ შორის ზეპირი, წერილობითი ან სიმბოლური ფორმით. სტუდენტები და პროფესორ-მასწავლებლები არ არიან შეზღუდულნი უნივერსიტეტის ან მისი წარმომადგენლების ოფიციალური შეხედულებებით. მათ უფლება აქვთ, მოიძიონ, მიიღონ, შექმნან, შეინახონ, დაამუშაონ ან გაავრცელონ ნებისმიერი ინფორმაცია და იდეები, აგრეთვე გამოიყენონ უნივერსიტეტის რესურსები ინფორმაციისა და იდეების მოსაძიებლად, მისაღებად, შესაქმნელად, შესანახად, დასამუშავებლად ან გასავრცელებლად. სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების გამოხატვის თავისუფლება შეიძლება შეიზღუდოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გამოხატვა არსებითად აფერხებს უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობას და არღვევს სხვა ადამიანების უფლებებს.

3.1 სტუდენტური პუბლიკაციები

სტუდენტური პუბლიკაციები სტუდენტების მიერ საკუთარი იდეებისა და მოსაზრებების გამოხატვისა და ინტელექტუალური დისკუსიის ნახალისების ერთ-ერთი ძირითადი საშუალებაა. სტუდენტური პუბლიკაციები მოიცავს ჟურნალ-გაზეთების, პამფლეტების, ბროშურების, წიგნებისა თუ სხვა ბეჭდვითი ფორმატის მქონე საგნების გავრცელებას. უნივერსიტეტს უფლება აქვს, არადისკრიმინაციულ ნიადაგზე შეზღუდოს მხოლოდ იმ სტუდენტური ლიტერატურის გავრცელება უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე, რომელიც:

- შეიცავს უხამსობას ან ცილისნამებას;
- ქადაგებს სიძულვილს;
- ქმნის უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის არსებითი შეფერხების ან კანონსაწინააღმდეგო შედეგის დადგომის საფრთხეს.

უნივერსიტეტი უფლებამოსილია, განახორციელოს სარედაქციო ზედამხედველობა საუნივერსიტეტო ან უნივერსიტეტის მიერ დაფინანსებულ პუბლიკაციებზე ჟურნალისტიკის ეთიკური და პროფესიული სტანდარტების უზრუნველყოფის მიზნით. ამავე დროს, აკრძალულია ცენზურა, სტუდენტებს უფლება აქვთ, თავად განსაზღვრონ პუბლიკაციის შინაარსი. უნივერსიტეტს აგრეთვე შეუძლია გონივრული, ნეიტრალური და არადისკრიმინაციული შეზღუდვები დაანესოს სტუდენტური პუბლიკაციების გავრცელების დროზე, ადგილსა და ფორმაზე. მსგავსი შეზღუდვები უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის არსებითი შეფერხების თავიდან აცილების მიზანს უნდა ემსახურებოდეს. კერძოდ, პუბლიკაციების გავრცელებამ ხელი არ უნდა შეუშალოს სასწავლო პროცესის მსვლელობას ან სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების თავისუფალ გადაადგილებას უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე.

3.2 დისკუსიები და დავალებები

პროფესორ-მასწავლებელი ვალდებულია, წახალისოს შესაბამის აკადემიურ დისციპლინასთან დაკავშირებული დისკუსიები და განხილვები. სტუდენტებს უფლება აქვთ, თავისუფლად გამოხატონ საკუთარი აზრი და დასაბუთებული უარი თქვან იმ იდეათა გაზიარებაზე, რომელთაც სასწავლო პროცესის მიმდინარეობისას სთავაზობენ. სტუდენტის მიერ გამოთქმული აზრი გონივრულ კავშირში უნდა იყოს აუდიტორიაში განსახილველ საკითხთან, წინააღმდეგ შემთხვევაში მისი გამოხატვა შეიძლება კანონიერად შეიზღუდოს პროფესორ-მასწავლებლის მიერ. მაგალითად, სტუდენტს უფლება არა აქვს, პოლიტიკური ან რელიგიური სიტყვით გამოვიდეს არაორგანული ქიმიისადმი მიძღვნილ ლექციაზე.

სტუდენტები ასევე სარგებლობენ უფლებით, გამოხატონ საკუთარი მოსაზრებები ზეპირ და წერილობით დავალებებში. გამოთქმული აზრი უნდა შეესაბამებოდეს პროფესორ-მასწავლებლის მიერ განსაზღვრულ ჩარჩოებს და იგი შესაბამისი საგანმანათლებლო პროგრამით განსაზღვრული აკადემიური სტანდარტების მიხედვით უნდა შეფასდეს.

3.3 ბიბლიოთეკა და ინტერნეტი

უნივერსიტეტს ეკრძალება თავისი უფლებამოსილებებისა და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის იმგვარად გამოყენება, რამაც შეიძლება შექმნას

ცენზურის დაწესების საფრთხე ან შეზღუდოს გამოხატვის თავისუფლება. უნივერსიტეტში გამოხატვის თავისუფლების რეალიზებისა და სრულფასოვანი განათლების უზრუნველყოფის ერთ-ერთ საუკეთესო საშუალებას წარმოადგენს უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკა. დაუშვებელია უნივერსიტეტის მიერ წიგნის გამოტანა ბიბლიოთეკიდან მხოლოდ იმიტომ, რომ არ იზიარებს მასში გამოთქმულ მოსაზრებას. შეზღუდვას შეიძლება დაექვემდებაროს მხოლოდ ის ლიტერატურა, რომელიც შეიცავს უხამსობას, კერძოდ პორნოგრაფიულ მასალებს.

ინტერნეტი სტუდენტებს ინფორმაციისა და იდეების მიღებისა და გაცვლის უპრეცედენტო შესაძლებლობით უზრუნველყოფს. სტუდენტებს უფლება აქვთ, ისარგებლონ უნივერსიტეტის რესურსებით, კერძოდ ქსელში ჩართული კომპიუტერებით. უნივერსიტეტი უფლებამოსილია, გამოიყენოს „ინტერნეტ ფილტრები“ (სპეციალური კომპიუტერული პროგრამა), რომლებიც შეზღუდვას სტუდენტების მიერ უხამსობის, კერძოდ პორნოგრაფიული მასალების, ხელმისაწვდომობას.

3.4 სიმბოლური გამოხატვა

სტუდენტებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს შეუძლიათ საკუთარი მოსაზრებებისა თუ იდეების გამოხატვა როგორც ზეპირი და წერილობითი, ისე სიმბოლური ფორმით, მათ შორის სამოსისა და სამკაულების მეშვეობით. სამოსი ან სამკაული შეიძლება გამოხატავდეს პოლიტიკურ თუ რელიგიურ კუთვნილებას ან შეხედულებებს. უნივერსიტეტი უფლებამოსილია, შეზღუდოს ისეთი სამოსისა და სამკაულის ტარება, რომელიც შეიცავს უხამსობას, უცენზურო სიტყვებს, ცილისწამებას, ქადაგებს სიძულვილს ან ქმნის უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის არსებითი შეფერხების საფრთხეს.

პროფესორ-მასწავლებლებზე, როგორც სახელმწიფოს წარმომადგენლებზე, პასუხისმგებლობის მაღალი დონის გათვალისწინებით ვრცელდება დამატებითი მოთხოვნებიც. კერძოდ, პროფესორ-მასწავლებელს ეკრძალება უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე რელიგიური ან სხვა ისეთი სამოსის ტარება, რომელზეც პოლიტიკური ან რელიგიური „მესიჯი“ გამოსახული; აგრეთვე დაუშვებელია პროფესორ-მასწავლებლის მიერ რელიგიური სამკაულების ტარება სტუდენტებისათვის თვალში საცემი ფორმით.

პიკეტი, მსვლელობა და მშვიდობიანი დემონსტრაციის სხვა სახეები პროტესტის ან სოლიდარობის სიმბოლური გამოხატვის ფორმებია და შესაბამისად დაცულია გამოხატვის თავისუფლების კონსტიტუციური გარანტიით. უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე სტუდენტების ან პროფესორ-მასწავლებლების დემონსტრაცია შეიძლება შეიზღუდოს უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის არსებითი შეფერხების, მათ შორის სასწავ-

ლო პროცესის მსვლელობის ან უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე სტუდენტების თავისუფლად გადაადგილებისათვის ხელის შეშლის შემთხვევაში, აგრეთვე თუ ის შეიცავს კანონსაწინააღმდეგო შედეგის დადგომის საფრთხეს.

3.5 გამოხატვის თავისუფლების შეზღუდვის საფუძვლები

უნივერსიტეტში სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების გამოხატვის თავისუფლების შეზღუდვის საფუძვლები შეიძლება პირობითად ორ ძირითად კატეგორიად დაიყოს: 1) გამოხატვის შინაარსობრივი და 2) შინაარსობრივად ნეიტრალური შეზღუდვა. მნიშვნელოვანია ორივე კატეგორიის შეზღუდვის საფუძვლების კარგად გააზრება. შინაარსობრივი შეზღუდვის საფუძვლებია:

1. უხამსობა;
2. ცილისწამება;
3. სიძულვილის ქადაგება;
4. უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის არსებითი შეფერხების ან კანონსაწინააღმდეგო შედეგის დადგომის საფრთხე.

უხამსობა – უხამსობა არის გამოხატვა, რომელსაც არა აქვს პოლიტიკური, კულტურული, საგანმანათლებლო ან სამეცნიერო ღირებულება და რომელიც უხეშად ლახავს საზოგადოებაში საყოველთაოდ დამკვიდრებულ ეთიკურ ნორმებს. მაგალითად, უნივერსიტეტის საზოგადოების ფარგლებში უხამსობად ჩაითვლება ლიტერატურა, რომელიც შეიცავს პორნოგრაფიას.

ცილისწამება – იმისათვის, რომ სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის განცხადება ცილისწამებად ჩაითვალოს, ის ორ ძირითად მოთხოვნას უნდა აკმაყოფილებდეს:

- განცხადება უნდა შეიცავდეს არსებითად მცდარ ფაქტს;
- განცხადება უნდა იყოს პირისათვის ზიანის მიმყენებელი, მისი სახელის გამტეხი.

როგორც ვხედავთ, ცილისწამებად არ ჩაითვლება განცხადება, რომელიც მხოლოდ მცირე ფაქტობრივ შეცდომებს შეიცავს, ის „არსებითად“ მცდარი უნდა იყოს. გარდა ამისა, განცხადების შედეგად პირს ზიანი უნდა მიადგეს. შესაბამისად, დაუშვებელია, სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის გამოხატვა მხოლოდ იმიტომ შეიზღუდოს, რომ ვინმემ შეურაცხყოფილად „იგრძნო“ თავი; განცხადების შედეგს უნდა წარმოადგენდეს პირის რეპუტაციის ხელყოფა სხვების თვალში.

იმ შემთხვევაში, თუ განცხადება საჯარო პირს შეეხება, გარდა ზემოაღნიშნული ორი ელემენტისა, უნდა დადასტურდეს, რომ განცხადების ავტორი ბოროტი განზრახვით მოქმედებდა, ანუ წინასწარ იცოდა გავრცელებული განცხადების ცილისწამებლური ხასიათის შესახებ. საჯარო პირებად ით-

ვლებიან საჯარო თანამდებობის პირები, აგრეთვე პირი, რომლისკენაც მისი გარკვეული ქმედების შედეგად ცალკეულ საკითხებთან დაკავშირებით მიმართულია საზოგადოებრივი ყურადღება. საზოგადოებრივი ყურადღება არის საზოგადოებრივი ინტერესი იმ მოვლენისადმი, რომელიც დაკავშირებულია დემოკრატიულ სახელმწიფოში საზოგადოებრივი თვითმმართველობის განხორციელებასთან. საზოგადოებრივ ინტერესად არ ჩაითვლება უბრალო ცნობისმოყვარეობა. სახელმწიფო უნივერსიტეტის თანამშრომლები საჯარო პირებად ითვლებიან უნივერსიტეტის საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებში, ხოლო უნივერსიტეტის ეფექტური ფუნქციონირება აშკარად გამოკვეთილი საზოგადოებრივი ინტერესის შემცველი საკითხია. აქედან გამომდინარე, სტუდენტებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს უფლება აქვთ, აკრიტიკონ პროფესორ-მასწავლებელთა და უნივერსიტეტის სხვა თანამშრომელთა საქმიანობა. ცილისწამების საკითხის გადწყვეტისას უნივერსიტეტი ასევე ვალდებულია, მხედველობაში მიიღოს, რომ:

- დაუშვებელია, გამოხატვა შეიზღუდოს ცილისწამების ნიადაგზე, თუ პირმა არ იცოდა და არც შეიძლებოდა სცოდნოდა, რომ ცილისწამებას ავრცელებდა;
- ცილისწამებად არ ჩაითვლება განცხადება, რომელიც მიმართულია პირთა განუსაზღვრელი წრის მიმართ ან თუ შეუძლებელია განცხადებაში პიროვნების ერთმნიშვნელოვნად იდენტიფიცირება;
- განცხადება სახელმწიფოს ან ადმინისტრაციული ორგანოს მიმართ, მათ შორის უნივერსიტეტის მმართველი ორგანოების მიმართ, არ ექვემდებარება შეზღუდვას ცილისწამების მოტივით;
- ცილისწამებად არ ჩაითვლება მოსაზრების გამოთქმა, კერძოდ შეფასებითი მსჯელობა, თვალსაზრისი, კომენტარი, აგრეთვე ნებისმიერი სახით ისეთი შეხედულების გამოხატვა, რომელიც ასახავს რომელიმე პიროვნების, მოვლენის ან საგნის მიმართ დამოკიდებულებას და არ შეიცავს დადასტურებად ან უარყოფად ფაქტს.

სიძულვილის ქადაგება – სიძულვილის ქადაგება წარმოადგენს გამოხატვას, რომელიც მიმართულია სხვისი დამცირების, დაშინების, ზიანის მიმყენებელი ქმედების წაქეზების ან ძალადობის პროვოცირებისკენ ეთნიკური, ეროვნული ან სოციალური წარმომავლობის, რელიგიური მრწამსის ან სხვა საფუძველზე. ასეთად ჩაითვლება ნებისმიერი ფრაზა ან სიმბოლური გამოხატვა, რომელიც წინასწარგამიზნულად ან შეუგნებლად გამოხატავს სიძულვილს და მოტივირებულია განსხვავებული ეთნიკური, ეროვნული ან სოციალური წარმომავლობით, რელიგიური მრწამსით ან სხვა ნიშნით. სიძულვილის ქადაგების ნიადაგზე უნივერსიტეტში გამოხატვის თავისუფლების შეზღუდვა დასაშვებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს შე-

ურაცხმყოფელი, მტრული ან დამაშინებელი საგანმანათლებლო გარემოს შექმნის ან ძალადობის პროვოცირების აშკარა, პირდაპირი და გარდაუვალი საფრთხე.

უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის არსებითი შეფერხების ან კანონსაწინააღმდეგო შედეგის დადგომის საფრთხე – უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის არსებით შეფერხებაში იგულისხმება მასობრივი უწესრიგობა, უნივერსიტეტის საკუთრების დაზიანება ან განადგურება, უნივერსიტეტის დისციპლინის უხეში დარღვევა. გამოხატვა, რომელიც მხოლოდ ცხარე დებატებისა და დისკუსიის ნახალისებას ახდენს, არ შეიძლება ასეთი საფრთხის შემცველად ჩაითვალოს. უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობისათვის არსებითი შეფერხების ნიადაგზე გამოხატვის თავისუფლების შეზღუდვისათვის აუცილებელია არსებობდეს ფაქტობრივი მტკიცებულებები, რომლებიც საფუძვლიანი და გარდაუვალი საფრთხის არსებობაზე მიუთითებს. მხოლოდ დისციპლინის დარღვევის ან უწესრიგობის წარმოქმნის ეჭვი, წინათგრძნობა ან შიში არ არის საკმარისი. მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული როგორც წარსული გამოცდილება, ისე არსებული პირობები, რომლებიც გავლენას ახდენს სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების მიდგომებსა და ქცევაზე.

გამოხატვის თავისუფლების შეზღუდვის საფუძველი შეიძლება გახდეს აგრეთვე მოწოდება კანონსაწინააღმდეგო ქმედების ჩადენის ან უნივერსიტეტში არსებული წესრიგის დარღვევისკენ. მოწოდება არის განცხადება, რომლის ავტორიც მიზნად ისახავს ან აშკარად უშეგებს კანონსაწინააღმდეგო ან უნივერსიტეტში არსებული წესრიგის საწინააღმდეგო შედეგის გამოწვევას და ქმნის ამ შედეგის დადგომის აშკარა, პირდაპირ და არსებით საფრთხეს.

შინაარსობრივად ნეიტრალური შეზღუდვა – შეიძლება ითვალისწინებდეს მხოლოდ ადგილის, დროისა და ფორმის მიხედვით გამოხატვის ისეთ არადისკრიმინაციულ შეზღუდვას, რომელიც გავლენას არ ახდენს ინფორმაციის ან იდეების შინაარსზე ან გამომხატველობით ეფექტზე, ან ტოვებს მათი სხვა გზებით გამოხატვის ეფექტიან შესაძლებლობას. ნებისმიერი მსგავსი შეზღუდვა გონივრულ ხასიათს უნდა ატარებდეს და დაკავშირებული უნდა იყოს უნივერსიტეტში მიმდინარე სასწავლო პროცესის შეფერხებელი მსვლელობისა და უნივერსიტეტის ნორმალური ფუნქციონირების უზრუნველყოფის ინტერესთან. შინაარსობრივად ნეიტრალური შეზღუდვისას დაუშვებელია გამოხატვის საგნის შეზღუდვა.

გარეშე პირების გამოხატვის თავისუფლების შეზღუდვა – უნივერსიტეტს უფლება აქვს, სასწავლო პროცესის ან მის მიერ ინიცირებული, ორგანიზებული, კონტროლირებული, დაფინანსებული ნებისმიერი ღონისძიების მიმდინარეობისას, აგრეთვე უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე არადის-

კრიმინაციულ საფუძველზე შეზღუდოს გარეშე პირთა უფლებები და თავისუფლებები. შესაბამისად, გარეშე პირთა გამოხატვა ექვემდებარება ზოგადი ხასიათის შეზღუდვებს ისევე, როგორც შეიძლება შეიზღუდოს უნივერსიტეტის მიერ დადგენილი სხვა საფუძველებით. ყველა გარეშე პირის მიმართ უნივერსიტეტმა არადისკრიმინაციულობის პრინციპი უნდა დაიცვას. კერძოდ, ყველა გარეშე პირისთვის საერთო პირობები უნდა იქნეს დადგენილი. დაუშვებელია პირთა რომელიმე ჯგუფის პრივილეგიებულ მდგომარეობაში ჩაყენება სხვებთან შედარებით.

ნაწილი 4. რელიგიის თავისუფლება

რელიგიის თავისუფლება გულისხმობს თითოეული ადამიანის უფლებას, იყოს ნებისმიერი რელიგიური მრწამსის მიმდევარი, თავისუფლად გამოხატოს თავისი რელიგია ან საერთოდ არ სწამდეს, სახელმწიფოს მხრიდან ყოველგვარი ზემოქმედების გარეშე. საქართველოს კანონი „უმაღლესი განათლების შესახებ“ ადგენს სახელმწიფო უნივერსიტეტის დამოუკიდებლობას რელიგიური გაერთიანებებისგან. ეს ნიშნავს უმაღლესი განათლების სისტემაში სახელმწიფოს რელიგიური ნეიტრალურობის პრინციპის აღიარებას, რომლის თანახმად, სახელმწიფო უნივერსიტეტი არ არის ინდოქტრინაციის, არც რელიგიის დამცირების ადგილი. ნეიტრალურობა არ ნიშნავს იგნორირებას ან რელიგიური პერსპექტივების ცენზურას აუდიტორიაში, არამედ მოითხოვს სამართლიანობას რელიგიასთან მიმართებაში, თითოეული სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის რელიგიური მრწამსის პატივისცემასა და დაცვას.

4.1 რელიგიური მასალის სწავლება

სახელმწიფო უნივერსიტეტს ევალება ისეთი საგანმანათლებლო გარემოს ფორმირება, რომელიც თავისუფალია ინდოქტრინაციისა და ზენოლისგან, უზრუნველყოფს პროფესორ-მასწავლებლებსა და სტუდენტებს შორის შემწყნარებლობისა და ურთიერთპატივისცემის დანერგვას. ამ თვალსაზრისით, დასაშვებია სტუდენტებისათვის მხოლოდ ისეთი რელიგიური ინფორმაციისა და ცოდნის გადაცემა, რომელიც თავისი არსით პლურალისტური, ინკლუზიური, დაბალანსებული და თავისუფალია მიკერძოებისგან, არ არის ორიენტირებული კონკრეტულ რელიგიურ ტრადიციაზე ან რელიგიურ ტრადიციათა კონკრეტულ ჯგუფზე. რელიგიური მასალის გადაცემა სტუდენტებისათვის უნდა ეფუძნებოდეს შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

- უნივერსიტეტის მიდგომა რელიგიისადმი აკადემიური ხასიათისაა;

- უნივერსიტეტის მიზანია რელიგიური ტრადიციების, კულტურასა და ისტორიაში მათი წვლილის, ეთიკური კონფლიქტებისა და რელიგიური პლურალიზმის შესახებ სტუდენტების ცოდნის ამაღლება და არა რომელიმე რელიგიური მიმდინარეობის ან ზოგადად რელიგიის მხარდაჭერა ან დამცირება;
- უნივერსიტეტი სტუდენტს აცნობს მრავალფეროვან რელიგიურ შეხედულებებს და არ ახვევს თავს გარკვეულ რელიგიურ მსოფლმხედველობას;
- უნივერსიტეტი აფინანსებს „სწავლებას რელიგიის შესახებ“ და არა რელიგიის აღმსარებლობას. მისი მიზანია ახალგაზრდებს შორის რელიგიური შემწყნარებლობის გარემოს ფორმირების ხელშეწყობა და სრულფასოვანი განათლების უზრუნველყოფა.

4.2 რელიგიური რიტუალები და ლოცვა

სახელმწიფოს რელიგიური ნეიტრალურობის პრინციპის მიხედვით, დაუშვებელია სახელმწიფო უნივერსიტეტმა ან მისმა წარმომადგენელმა ორგანიზებამ გაუწიოს რელიგიური რიტუალის ჩატარებას, წარმართოს ის ან მონაწილეობა მიიღოს მასში სტუდენტებთან ერთად. აკრძალულია აგრეთვე სასწავლო პროცესის გამოყენება რელიგიური რიტუალის ჩატარებისათვის. ეს არ ნიშნავს რელიგიური რიტუალის სრულ აკრძალვას უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე. უნივერსიტეტის ტერიტორია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს რელიგიური რიტუალის ჩატარებისათვის მხოლოდ რელიგიური განათლების მიღების მიზნით და არა სასწავლო პროცესის, უნივერსიტეტის მიერ ინიცირებული, ორგანიზებული, კონტროლირებული, დაფინანსებული ან მისი სპონსორობით ჩატარებული ღონისძიებების მიმდინარეობის დროს. გარდა ამისა, აკრძალულია რელიგიურ რიტუალში მონაწილეობის იძულება. იძულება გულისხმობს როგორც პირდაპირ ფიზიკურ ან ფსიქოლოგიურ ზეწოლას, ისე ზეწოლის არაპირდაპირ გზას, მათ შორის რიტუალის იმ ფორმით ჩატარებას, რაც სტუდენტებს შეუქმნიდა უნივერსიტეტის მხრიდან რიტუალის მხარდაჭერის შთაბეჭდილებას.

სტუდენტებს უფლება აქვთ, ილოცონ ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად ლექციებს შორის პერიოდში აუდიტორიებსა და კორიდორებში, თუ ეს ხელს არ უშლის უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობას. უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე ინდივიდუალური ან ჯგუფური ლოცვის უფლებით სარგებლობენ პროფესორ-მასწავლებლებიც, მხოლოდ არა სასწავლო პროცესის დროს და სტუდენტების დაუსწრებლად. მათ აგრეთვე თავი უნდა შეიკავონ პედაგოგის სტატუსის გამოყენებისგან უნივერსიტეტის ფარგლებში ან მის გარეთ სტუდენტებთან ურთიერთობაში რელიგიური საქმიანობის მხარდაჭერის ან დამცირებისთვის.

4.3 რელიგიური იდეების გავრცელება

სტუდენტებს უფლება აქვთ, გამოთქვან და გაავრცელონ რელიგიური შეხედულებები ზეპირი, წერილობითი ან სხვა ნებისმიერი ფორმით. სტუდენტებს შეუძლიათ გაავრცელონ რელიგიური ხასიათის ლიტერატურა იმავე პირობების საფუძველზე, რა პირობებითაც ხდება სხვა სახის ლიტერატურის გავრცელება უნივერსიტეტის ფარგლებში. მათ აგრეთვე უფლება აქვთ, გამოთქვან რელიგიური მოსაზრებები საგამოცდო ნაშრომებსა და დავალებებში. სტუდენტების ეს უფლება ექვემდებარება გამოხატვის თავისუფლების ზოგად შეზღუდვებს. კერძოდ, უნივერსიტეტი უფლებამოსილია, შეზღუდოს სტუდენტების მიერ იმ რელიგიური ხასიათის შეხედულებების გამოხატვა, რომლებიც აღვივებს ეთნიკურ ან რელიგიურ შუღლს, წარმოადგენს უხამსობას, ცილისწამებას და ა. შ. უნივერსიტეტს აგრეთვე შეუძლია, დაანესოს არადისკრიმინაციული და ნეიტრალური შეზღუდვები რელიგიური ხასიათის შეხედულებების გავრცელების დროზე, ადგილსა და ფორმაზე უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის არსებითი შეფერხების თავიდან აცილების მიზნით.

სტუდენტების მსგავსად პროფესორ-მასწავლებლებიც სარგებლობენ რელიგიური მოსაზრებების გამოხატვის უფლებით, თუმცა პასუხისმგებლობის მაღალი დონის გათვალისწინებით ზოგადი შეზღუდვების გარდა პედაგოგებზე დამატებითი მოთხოვნებიც ვრცელდება. სასწავლო პროცესის ინდოქტრინაციისა და პროზელიტიზმისათვის გამოყენების დაუშვებლობა მათგან რელიგიური მოსაზრებების გამოთქმისას განსაკუთრებული სიფრთხილის გამოჩენას მოითხოვს. დაუშვებელია პროფესორ-მასწავლებლის მიერ რომელიმე ან ზოგადად რელიგიის მხარდაჭერის გამოხატვა ან მისი დამცირება სტუდენტების თანდასწრებით. ეს შეზღუდვა ვრცელდება პროფესორ-მასწავლებლების როგორც ზეპირი, ისე წერილობითი და სხვა ფორმით რელიგიური იდეების გავრცელებაზე. მაგალითად, დაუშვებელია, პროფესორ-მასწავლებლებმა უნივერსიტეტში ისეთი სამოსით იარონ, რომელზეც აშკარა რელიგიური „მესიჯია“ გამოსახული.

4.4 რელიგიური სამოსი და სიმბოლოები

დაუშვებელია სახელმწიფო უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე რელიგიური სიმბოლოების განთავსება არაკადემიური მიზნით. მათი გამოყენება შესაძლებელია სასწავლო პროცესის შემადგენელ ნაწილად, როგორც ისტორიული და კულტურული მემკვიდრეობის ნიმუშებისა. რელიგიური სიმბოლოების დემონსტრირება მხოლოდ დროებითი უნდა იყოს, როგორც აკადემიური პროგრამის შემადგენელი ნაწილი. ეს ნიშნავს, რომ რელიგიური სიმბოლოები შეიძლება ემსახურობდეს მხოლოდ სასწავლო მიზნებს და დაუშვებელია მათი რელიგიური დანიშნულებით გამოყენება. სტუდენტებს შეუძლი-

ათ შექმნან რელიგიური სიმბოლოები, როგორც ხელოვნების ნიმუში, თუმცა პედაგოგებს არა აქვთ უფლება, მათ ასეთი დავალეა მისცენ.

სტუდენტები სარგებლობენ უფლებით, გამოხატონ საკუთარი რელიგია რელიგიური სამოსის ტარების გზით. სტუდენტების ეს უფლება შეიძლება მხოლოდ ზოგადი ხასიათის არადისკრიმინაციულ და ნეიტრალურ შეზღუდვებს დაექვემდებაროს. პროფესორ-მასწავლებლებს უფლება არა აქვთ, ატარონ რელიგიური სამოსი საკუთარი მოვალეობის შესრულებისას. თუმცა ისინი არ არიან შეზღუდულნი უნივერსიტეტის ფარგლებს მიღმა რელიგიური სამოსის გამოყენებისგან.

4.5 რელიგიური მოთხოვნების დაკმაყოფილება

სტუდენტს არ შეიძლება დაეკისროს ისეთი ვალდებულების შესრულება, რომელიც ძირეულად ეწინააღმდეგება მის რწმენას, აღმსარებლობას ან სინდისს, თუ ეს არ ლახავს სხვათა უფლებებს, ან ხელს არ უშლის საგანმანათლებლო პროგრამით გათვალისწინებული მიღწევის დონის დაძლევას. სხვა სიტყვებით, უნივერსიტეტმა ქმედებათა ის მიმართულება უნდა აირჩიოს, რომელიც არ ლახავს სტუდენტის რელიგიასა და რწმენას, ხოლო ნებისმიერი შეზღუდვა სამართლიანი, გონივრული და მინიმალური უნდა იყოს. მაგალითად, უნივერსიტეტმა შეძლებისდაგვარად უნდა დააკმაყოფილოს სტუდენტების რელიგიური საფუძვლით გამყარებული მოთხოვნა რელიგიურ დღესასწაულზე ლექციებიდან გათავისუფლების შესახებ. თხოვნის შემთხვევაში სტუდენტებს არადისკრიმინაციულ საფუძველზე შეიძლება მიეცეთ საპატიო გაცდენების გონივრული რაოდენობა.

ნაწილი 5. ინფორმაციის თავისუფლება

ინფორმაციის თავისუფლება უზრუნველყოფს სახელმწიფო უნივერსიტეტის ხელმძღვანელი თანამდებობის პირებისა და მმართველი ორგანოების საქმიანობის გამჭვირვალობას, რაც კორუფციის აღმოფხვრისა და უნივერსიტეტის მართვის გაუჯობესების მთავარი პირობაა. საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი საქართველოს მოქალაქეებს ანიჭებს უფლებას, გაეცნონ საჯარო დანესებულებებში, მათ შორის სახელმწიფო უნივერსიტეტებში, დაცულ საჯარო ინფორმაციას, თუ ისინი არ შეიცავს სახელმწიფო, პროფესიულ, პირად ან კომერციულ საიდუმლოებას; აგრეთვე დაესწრონ კოლეგიური ორგანოების სხდომებს.

საჯარო ინფორმაცია არის ყველა ოფიციალური დოკუმენტი (მათ შორის ნახაზი, მაკეტი, გეგმა, სქემა, ფოტოსურათი, ელექტრონული ინფორმაცია,

ვიდეო და აუდიოჩანაწერები) ან სახელმწიფო უნივერსიტეტში დაცული, აგრეთვე უნივერსიტეტის ან მისი თანამშრომლის მიერ სამსახურებრივ საქმიანობასთან დაკავშირებით მიღებული, დამუშავებული, შექმნილი ან გაგზავნილი ინფორმაცია. საჯარო ინფორმაცია შეიძლება იყოს როგორც ღია, ისე დახურული. ღიაა ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც კანონით გათვალისწინებული წესით არ არის გასაიდუმლოებული. დახურული ინფორმაცია არის სახელმწიფო უნივერსიტეტში დაცული, აგრეთვე უნივერსიტეტის ან მისი თანამშრომლის მიერ სამსახურებრივ საქმიანობასთან დაკავშირებით მიღებული, დამუშავებული, შექმნილი ან გაგზავნილი ინფორმაცია, რომელიც შეიცავს სახელმწიფო, კომერციულ ან პირად საიდუმლოებას. უნივერსიტეტში პირადი საიდუმლოების დაცვის საკითხი განხილულია პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პარაგრაფში, ხოლო კომერციული და სახელმწიფო საიდუმლოების საკითხები უნივერსიტეტის საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე არ საჭიროებს დეტალურ მიმოხილვას და შესაბამისად მათზე არ შევჩერდებით.

5.1 საჯარო ინფორმაციის გაცემის წესი

სახელმწიფო უნივერსიტეტი ვალდებულია, უზრუნველყოს საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, რისთვისაც უნდა განსაზღვროს საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირი. ამ მოვალეობის შესრულება შეიძლება შეითავსოს უნივერსიტეტის თანამშრომელმა, რომელსაც სხვა ფუნქციების განხორციელებაც ევალება. მისი ვინაობა, ტელეფონის ნომერი და სხვა საკონტაქტო ინფორმაცია უნივერსიტეტის შენობაში ყველასათვის ხელმისაწვდომ და თვალსაჩინო ადგილას უნდა განთავსდეს.

განცხადება საჯარო ინფორმაციის გაცემის თაობაზე წერილობითი ფორმის უნდა იყოს. პირი არ არის ვალდებული, თავის განცხადებაში მიუთითოს საჯარო ინფორმაციის მოთხოვნის მოტივი ან მიზანი. ინფორმაციის გაცემაზე სპეციალურად პასუხისმგებელი პირი ვალდებულია, დაუყოვნებლივ გასცეს საჯარო ინფორმაცია. ეს გულისხმობს, რომ ინფორმაციის გაცემა უნდა მოხდეს განცხადების შეტანისა და რეგისტრაციისთანავე, იმავე დღეს. ამ წესიდან კანონი ანებსებს გამონაკლისს, კერძოდ უნივერსიტეტის მიერ ათდღიანი ვადით სარგებლობის უფლებას, თუ ინფორმაციის გაცემა მოითხოვს:

- სხვა დასახლებულ პუნქტში არსებული მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფიდან (ფილიალიდან) ინფორმაციის მოძიებასა და დამუშავებას;
- მნიშვნელოვანი მოცულობის ერთმანეთთან დაუკავშირებელი ცალკეული დოკუმენტების მოძიებასა და დამუშავებას.

უნივერსიტეტი უფლებამოსილია, უარი განაცხადოს ინფორმაციის გაცემაზე, თუ ის პირად საიდუმლოებას შეიცავს. ასეთ შემთხვევაში უნივერ-

სიტეტი ვალდებულია, დაუყოვნებლივ აცნობოს განმცხადებელს მიღებული გადაწყვეტილების, მისი საფუძვლისა და იმ ნორმატიული აქტის შესახებ, რომლის მიხედვითაც მოხდა გადაწყვეტილების მიღება. ინფორმაციის გაცემაზე უარის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებიდან სამი დღის ვადაში უნივერსიტეტი ვალდებულია, წერილობით განუმარტოს მოქალაქეს მისი უფლებები და გადაწყვეტილების გასაჩივრების წესი, აგრეთვე ის საჯარო დანებსებულება, რომელთანაც წარმოებდა კონსულტაცია ინფორმაციის გაცემაზე უარის თქმის თაობაზე გადაწყვეტილების მიღებისას.

საჯარო ინფორმაცია უნივერსიტეტში შეიძლება სხვადასხვა ფორმით ინახებოდეს, მაგალითად, ქალაქზე ან ვიდეოფორზე და ა. შ. უნივერსიტეტი ვალდებულია, მოქალაქეს ინფორმაცია მის მიერ მოთხოვნილი ფორმით მიაწოდოს. პირი ასევე უფლებამოსილია, გაეცნოს ინფორმაციას დედანში. თუ არსებობს ორიგინალის დაზიანების საფრთხე, სახელმწიფო უნივერსიტეტს ეკისრება დოკუმენტის ზედამხედველობის ქვეშ გაცნობის უზრუნველყოფის ან სათანადო წესით დამონმებული ასლის წარდგენის ვალდებულება.

მოქალაქეს ასევე აქვს საჯარო ინფორმაციის ასლის მიღების უფლება. უნივერსიტეტი ვალდებულია, უზრუნველყოს ის ინფორმაციის ასლის გადაღების შესაძლებლობით. ასლის გადაღების ხარჯებს თავად მოქალაქე გაიღებს. თუ პირი უნივერსიტეტში დაცულ თავის პერსონალურ მონაცემებს მოითხოვს, ასლის გადაღებისათვის აუცილებელი თანხის ანაზღაურების ვალდებულება უნივერსიტეტს ეკისრება. სახელმწიფო უნივერსიტეტს არა აქვს უფლება, დაანესოს გადასახადი ან მოსაკრებელი საჯარო ინფორმაციის გასაცემად, გარდა ასლის გადაღებისათვის საჭირო თანხის ანაზღაურებისა.

5.2 კოლეგიური ორგანოს სხდომების საჯაროობა

საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის თანახმად, თითოეული კოლეგიური საჯარო დანებსებულება ვალდებულია, ღიად და საჯაროდ წარმართოს თავისი სხდომები, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა სხდომაზე განიხილება სახელმწიფო, კომერციული ან პირადი საიდუმლოების შემცველი ინფორმაცია. ნებისმიერ მოქალაქეს შეუძლია დაეხსნოს ამგვარ სხდომებს. სხდომაზე დამსწრეთა რაოდენობა შეიძლება შეიზღუდოს მხოლოდ გონივრული საფუძვლების არსებობისას და არადისკრიმინაციული წესით. შეზღუდვის საფუძველი შეიძლება გახდეს სხდომაზე დასწრების ყველა მსურველის დაკმაყოფილების შეუძლებლობა საკმარისი სივრცის არარსებობის გამო. მოქალაქეს შეუძლია დაეხსნოს სხდომას, თუმცა არა აქვს მასში მონაწილეობის მიღების უფლება. გარეშე პირს შეიძლება მიეცეს

სხდომაზე სიტყვით გამოსვლის ნებართვა, თუმცა მხოლოდ წინასწარი შეთანხმების საფუძველზე და დადგენილი პროცედურების დაცვით.

კოლეგიური ორგანოს სხდომად ჩაითვლება მხოლოდ უნივერსიტეტის თანამშრომელთა ოფიციალური შეხვედრა, წარმომადგენლობითი საბჭოს, აკადემიური საბჭოსა და ფაკულტეტის საბჭოს, აგრეთვე სტუდენტთა თვითმმართველობის სხდომა გადანყვეტილების მიღების ან მომზადების საკითხის განხილვის მიზნით. შესაბამისად, სხდომად არ ჩაითვლება შეხვედრა, რომელიც თუმცა ოფიციალურ ხასიათს ატარებს, მაგრამ არ ემსახურება გადანყვეტილების მიღებასა თუ მომზადებას. გამონაკლისი შემთხვევების გარდა უნივერსიტეტის მმართველი და სათათბირო ორგანოების სხდომა ღიაა და მასზე დასწრება ყველა მსურველისათვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს. ღიაობისა და საჯაროობის პრინციპი უნივერსიტეტისგან მოითხოვს აგრეთვე კოლეგიური ორგანოების სხდომების ოქმებისა და მათ მიერ მიღებული გადანყვეტილებების გამოქვეყნებას.

სახელმწიფო უნივერსიტეტი ვალდებულია, ერთი კვირით ადრე საჯაროდ გამოაცხადოს მომავალი სხდომის, მისი ჩატარების ადგილის, დროისა და დღის წესრიგის თაობაზე. ასევე წინასწარ უნდა გამოცხადდეს გადანყვეტილება სხდომის დახურვის შესახებ. საჯარო გამოცხადება გულისხმობს, რომ ინფორმაცია სხდომის შესახებ უნდა განთავსდეს ყველასათვის ხელმისაწვდომ და თვალსაჩინო ადგილას ან გამოცხადდეს უნივერსიტეტში მოქმედი საინფორმაციო საშუალებებით. ამ წესიდან გამონაკლისი დასაშვებია მხოლოდ გადაუდებელი აუცილებლობისას. გადაუდებელი აუცილებლობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში წარმოიქმნება, როდესაც კანონმდებლობის დარღვევის რეალური საფრთხე არსებობს. ასეთ შემთხვევაში უნივერსიტეტი ვალდებულია, დაუყოვნებლივ გამოაცხადოს სხდომის ჩატარების ადგილის, დროისა და დღის წესრიგის შესახებ.

უნივერსიტეტის კოლეგიური ორგანოების სხდომების საჯაროობასთან კავშირშია სხდომის ან მისი ნაწილის დახურულად გამოცხადების წესი. სხდომის ან მისი ნაწილის დახურვის თაობაზე გადანყვეტილება შეიძლება მიიღოს მხოლოდ იმ ორგანომ, რომლის სხდომაც ცხადდება დახურულად. გადანყვეტილება მიიღება კენჭისყრის საფუძველზე ხმათა უმრავლესობით ან ხმათა იმ რაოდენობით, რომელიც ჩვეულებრივ საკმარისია აღნიშნული ორგანოს მიერ გადანყვეტილების მისაღებად. კენჭისყრა უნდა იყოს სახელობითი და სხდომის ოქმში უნდა დაფიქსირდეს დახურვის მომხრე და მონინააღმდეგე პირთა ვინაობა. სხდომის ოქმი საჯაროა იმის მიუხედავად, სხდომა დაიხურება თუ არა.

5.3 ყოველწლიური ანგარიში

სახელმწიფო უნივერსიტეტი ვალდებულია, საქართველოს პრეზიდენტსა და პარლამენტს ყოველი წლის 10 დეკემბერს წარუდგინოს ანგარიში ინფორმაციის თავისუფლებასთან დაკავშირებით განუვლი ზომების შესახებ.

ანგარიში უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას: უნივერსიტეტში შემოსული საჯარო ინფორმაციის გაცემისა და საჯარო ინფორმაციაში შესწორების შეტანის მოთხოვნათა რაოდენობა; მოთხოვნის დაკმაყოფილების ან მასზე უარის თქმის თაობაზე მიღებულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობა; მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე ან მასზე უარის თქმის შესახებ გადაწყვეტილების მიმღები უნივერსიტეტის თანამშრომლის ვინაობა; ინფორმაცია უნივერსიტეტის კოლეგიური ორგანოს მიერ საკუთარი სხდომის დახურვის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ, ასეთი გადაწყვეტილებების რაოდენობა; უნივერსიტეტის თანამშრომლის მიერ საჯარო ინფორმაციის ღიაობის საკითხთან დაკავშირებით კანონის მოთხოვნათა დარღვევის რაოდენობისა და პასუხისმგებელი პირის მიმართ დისციპლინური სახდელის გამოყენების შესახებ; იმ ნორმატიული აქტების შესახებ, რომლებსაც უნივერსიტეტი ეყრდნობოდა საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე უარის თქმისას ან კოლეგიური ორგანოს სხდომის დახურვისას; საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე უარის თქმის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრების შესახებ; უნივერსიტეტის მიერ ინფორმაციის დამუშავებასა და გაცემასთან, აგრეთვე ინფორმაციის გაცემაზე უარის თქმის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების ან უნივერსიტეტის კოლეგიური ორგანოს სხდომის დახურვის თაობაზე მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრებასთან დაკავშირებული ხარჯების, მათ შორის მხარის სასარგებლოდ გადახდილი თანხების შესახებ.

ნაწილი 6. შეკრებისა და გაერთიანების თავისუფლება

სტუდენტებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს უფლება აქვთ, წინასწარი შეტყობინების საფუძველზე თავისუფლად შეიკრიბონ უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე. დაუშვებელია, უნივერსიტეტმა წარმართოს ან აკონტროლოს სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების შეკრების მსვლელობა მათი სურვილის საწინააღმდეგოდ. უნივერსიტეტს უფლება აქვს, საჭიროების შემთხვევაში თავისი წარმომადგენელი დაასწროს სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების შეკრებას. ამგვარი საჭიროება მხოლოდ მაშინ წარმოიქმნება, როდესაც არსებობს შეკრებაზე ნარკოტიკების, ალკოჰოლის ან თამბაქოს მოხმარების, აგრეთვე უკანონო ქმედების წახალისების ან ადამიანის ჯანმრთელობისა და უნივერსიტეტის საკუთრებისათვის საფრთხის შექმნის საფუძველიანი ეჭვი. შეკრებისათვის აუცილებელია უნივერსიტეტის წინასწარი გაფრთხილება, მაგრამ არა ნებართვის აღება. სტუდენტებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს უფლება აქვთ, შეუზღუდავად გაავრცელონ ინფორმაცია შეკრების შესახებ, მათ შორის უნივერსიტეტის საინფორმაციო საშუალებების გამოყენებით.

სტუდენტებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს უფლება აქვთ, თავისუფლად გაერთიანდნენ თავიანთი ინტერესების შესაბამისად. გაერთიანების შექმნა არ საჭიროებს უნივერსიტეტის ნებართვას. დაუშვებელია, უნივერსიტეტმა აკონტროლოს ან წარმართოს სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების გაერთიანების საქმიანობა მათი სურვილის საწინააღმდეგოდ. სახელმწიფო უნივერსიტეტში არ შეიძლება შეიქმნას პოლიტიკური და რელიგიური ორგანიზაციების სტრუქტურული ერთეულები.

სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების შეკრებისა და გაერთიანების თავისუფლება შეიძლება დაექვემდებაროს მხოლოდ არადისკრიმინაციულ და ნეიტრალურ შეზღუდვებს, როდესაც არსებობს საფუძვლიანი და გარდაუვალი საფრთხე:

- ჯანმრთელობისთვის, სიცოცხლისა და საკუთრებისთვის;
- ნარკოტიკების, ალკოჰოლის ან თამბაქოს მოხმარების ან უკანონო ქმედების წახალისებისა;
- უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის არსებითი შეფერხების, სასწავლო პროცესის მსვლელობის ან უნივერსიტეტის ტერიტორიაზე თავისუფლად გადაადგილებისათვის ხელის შეშლისა.

ნაწილი 7. აკადემიური თავისუფლება

ინტელექტუალური გამოცდილების გავრცელება და გაღრმავება სამეცნიერო სწავლებისა და კვლევის გზით უნივერსიტეტის აკადემიური საზოგადოების ძირითადი პასუხისმგებლობაა. უნივერსიტეტი ვალდებულია, უზრუნველყოს ინსტიტუციური ცენზურისგან თავისუფალი და ღია საგანმანათლებლო გარემოს არსებობა, სადაც წახალისებულია კრიტიკული აზროვნება და ღია დისკუსია, აღკვეთილია ინდოქტრინაციისა და პროზელიტიზმის ნებისმიერი მცდელობა. აკადემიური თავისუფლება ერთდროულად სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების კოლექტიური უფლებაა, დამოუკიდებლად განახორციელონ სამეცნიერო კვლევა, სწავლება და სწავლა ყოველგვარი იდეოლოგიური, პოლიტიკური ან რელიგიური ზემოქმედების გარეშე.

7.1 პროფესორ-მასწავლებლების აკადემიური თავისუფლება

პროფესორ-მასწავლებელი თავისუფალია ინსტიტუციური ცენზურისგან და სარგებლობს უფლებით, ყოველგვარი ჩარევის გარეშე განახორციელოს სწავლება, კვლევა, შემოქმედებითი საქმიანობა და სამეცნიერო ნაშრომების გამოქვეყნება. აგრეთვე უზრუნველყოფილია პროფესორ-მასწავ-

ლებლის უფლება, აუდიტორიის გარეთ გამოთქვას საკუთარი აზრი უნივერსიტეტის ინსტიტუციურ პოლიტიკაზე და აწარმოოს ღია დისკუსია უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალისა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლებთან. ამავ დროს, პროფესორ-მასწავლებელს ეკისრება ვალდებულება, დაიცვას პროფესიული ეთიკის ნორმები და გამოიჩინოს ჯეროვანი პატივისცემა სხვების შეხედულებებისადმი.

როგორც მოქალაქე, პროფესორ-მასწავლებელი უფლებამოსილია, უნივერსიტეტის ფარგლებს გარეთ სრულად მიიღოს მონაწილეობა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში და ყოველგვარი შეზღუდვის გარეშე გამოხატოს საკუთარი პოზიცია სადაო პოლიტიკურ და საზოგადოებრივ საკითხებზე. თუმცა ამ უფლებას თან სდევს გარკვეული პასუხისმგებლობა, რადგან საზოგადოებამ შეიძლება პედაგოგის პროფესია ან უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება მის მიერ გამოთქმული მოსაზრების საფუძველზე შეაფასოს. პედაგოგის განსაკუთრებული როლი და ადგილი საზოგადოებაში ავალდებულებს მას, საჭიროების შემთხვევაში ჯეროვანი თავშეკავება გამოიჩინოს და ნათელი გახადოს, რომ უნივერსიტეტის სახელით არ ლაპარაკობს.

სწავლების მეთოდები – პროფესორ-მასწავლებელს უფლება აქვს, საგანმანათლებლო პროგრამის ფარგლებში დამოუკიდებლად განსაზღვროს სასწავლო პროგრამების შინაარსი, სწავლების მეთოდები და საშუალებები. ეს უფლება შეიძლება შეიზღუდოს უნივერსიტეტის მხრიდან სასწავლო პროცესის ორგანიზებისა და მაღალი ხარისხის სწავლების უზრუნველყოფის მიზნით. პროფესორ-მასწავლებლის მიერ შერჩეული მეთოდი გონივრულ კავშირში უნდა იყოს აკადემიურ დისციპლინასთან და უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო მიზნების მიღწევას უნდა ემსახურებოდეს. დაუშვებელია სწავლების ისეთი მეთოდების გამოყენება, რომლებიც ახდენს ნარკოტიკების, ალკოჰოლის ან თამბაქოს მოხმარების ან უკანონო ქმედების ნახალისებას, ცილისწამების ან უხამსობის გავრცელებას, აგრეთვე ეთნიკური ან რელიგიური შუღლის გაღვივებას, დანაშაულის ან ძალადობისკენ წაქეზებას.

ინდოქტრინაციისა და სასწავლო პროცესის პოლიტიზების აკრძალვა – აკადემიური თავისუფლება აბსოლუტური არ არის. მისი დაბალანსება უნდა მოხდეს უნივერსიტეტის ლეგიტიმურ ინტერესთან, უზრუნველყოს სწავლების მაღალი ხარისხი და დაიცვას აუდიტორია ინდოქტრინაციის ნებისმიერი მცდელობისგან. საგანმანათლებლო პროგრამებით გათვალისწინებული საგნების სწავლება აკადემიური, ობიექტური, ნეიტრალური და პლურალისტური უნდა იყოს. დაუშვებელია პროფესორ-მასწავლებელმა სტუდენტებს საკუთარი მოსაზრებები მოახვიოს თავს. მაგალითად, დაუშვებელია იმ თეორიის ან ფაქტის წარმოჩენა მეცნიერულად, რომელსაც მეცნიერული სა-

ფუძველი არ გააჩნია. პროფესორ-მასწავლებელს უფლება აქვს, თავისუფლად წარმოადგინოს საკუთარი მოსაზრება ლექციაზე განსახილველ საკითხთან დაკავშირებით, თუმცა, ამავე დროს, ის ვალდებულია, მოახდინოს სტუდენტების ზუსტი ინფორმირება განსხვავებული მოსაზრებების ფართო სპექტრის შესახებ, აგრეთვე ხელი შეუწყოს სწავლების საგანთან დაკავშირებით თავისუფალი დისკუსიის წარმართვას აუდიტორიაში. ასევე დაუშვებელია უნივერსიტეტში სასწავლო პროცესის პოლიტიზება. პროფესორ-მასწავლებელი ვალდებულია, თავი შეიკავოს პოლიტიკურად სადაო ისეთი საკითხების განხილვისგან, რომლებიც არ არის გონივრულ კავშირში სწავლების საგანთან.

ტენურა – ტენურა არის უნივერსიტეტის ფარგლებში აკადემიური თავისუფლების უზრუნველყოფის ერთ-ერთი ძირითადი საშუალება. ის ხელს უწყობს განათლების ხარისხის გაუმჯობესებას, ვინაიდან აკადემიურ პერსონალს აძლევს სწავლებისა და კვლევის წარმართვის საშუალებას სამსახურებრივი მდგომარეობის გაუარესების ნიადაგზე ყოველგვარი ზემოქმედებისა და ზეწოლის გარეშე. პროფესორის მიერ ტენურის მიღების შემდეგ მისი შრომითი ურთიერთობა უნივერსიტეტთან განუსაზღვრელი ვადით გაგრძელდება ითვლება. უნივერსიტეტი უფლებამოსილია, პროფესორს ტენურა საგამოცდო ვადის დასრულების შემდეგ მიანიჭოს. უნივერსიტეტში პროფესორად მუშაობის 7 წლის შემდეგ კი პროფესორს ტენურა ავტომატურად ენიჭება. ტენურის მოსაპოვებლად აუცილებელ შრომის სტაჟში ჩათვლება პროფესორის მიერ:

- კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით სამეცნიერო-შემოქმედებითი შვებულების აღება არაუმეტეს ერთი სასწავლო წლის ვადით;
- სხვა უნივერსიტეტში პროფესორად მუშაობის ვადა არაუმეტეს სამი წლით; სხვა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში სამ წელზე მეტი ვადით პროფესორად მუშაობის შემთხვევაში უნივერსიტეტსა და პროფესორს შორის შეთანხმების საფუძველზე ამ უკანასკნელს ტენურა შეიძლება მიენიჭოს უნივერსიტეტში პროფესორად მუშაობის 4 წლის შემდეგ.

დაუშვებელია უნივერსიტეტის მიერ ტენურის მქონე პროფესორის გათავისუფლება აკადემიური თანამდებობიდან, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც საქმე გვაქვს:

- უკიდურეს ფინანსურ აუცილებლობასთან – გარდაუვალი ფინანსური კრიზისი, რომელიც საფრთხეს უქმნის უნივერსიტეტის არსებობას და რომლის დაძლევა შეუძლებელია სხვა ნაკლებად მძიმე ზომების მიღებით;
- საგანმანათლებლო პროგრამის შეწყვეტასთან – გადაწყვეტილება საგანმანათლებლო პროგრამის შეწყვეტის თაობაზე შეიძლება გან-

პირობებული იყოს მხოლოდ უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო მიზნის ხელშეწყობის ინტერესით;

- პროფესორის შრომისუუნარობასთან – შრომისუუნარობას უნდა ადასტურებდეს ოფიციალური სამედიცინო დასკვნა პროფესორის მიერ საკუთარი მოვალეობების შესრულების შეუძლებლობის შესახებ;
- პროფესორის არაკომპეტენტურობასთან, მის მიერ უნივერსიტეტის შინაგანანგის, ქცევის კოდექსის ან შრომითი ხელშეკრულების პირობების უხეშ ან სისტემატურ დარღვევასთან – უნივერსიტეტი ვალდებულია, დაიცვას სამართლიანი მოპყრობის პრინციპი და უზრუნველყოს პროფესორის გათავისუფლების საკითხის ობიექტური და მიუკერძოებელი განხილვა.

უკიდურესი ფინანსური აუცილებლობის ან საგანმანათლებლო პროგრამის შეწყვეტის საფუძველზე ტენურის მქონე აკადემიური პერსონალის წევრის გათავისუფლებამდე უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, მიიღოს ყველა გონივრული ზომა იმავე უნივერსიტეტის ფარგლებში სხვა შესაფერის თანამდებობაზე მისი გადაყვანისათვის. იმ შემთხვევაში, თუ ეს სპეციალური მომზადების გარკვეულ ვადას საჭიროებს, უნივერსიტეტი ვალდებულია, უზრუნველყოს პროფესორი შესაბამისი ფინანსური ან სხვა სახის დამხარებით.

ტენურის მქონე პროფესორის გათავისუფლების საფუძველების არსებობის მტკიცების ტვირთი ეკისრება უნივერსიტეტს. ტენურის მქონე პროფესორს უფლება აქვს, მოითხოვოს, რომ მისი საკითხი განხილულ იქნეს საჯარო სხდომაზე უნივერსიტეტის ყველა იმ ორგანოს მიერ, რომელიც მონაწილეობს მისი გათავისუფლების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში. აკადემიური თანამდებობიდან გათავისუფლების შემთხვევაში ტენურის მქონე პროფესორს უნდა მიეცეს გასასვლელი დახმარება ერთი წლის საშუალო შრომის ანაზღაურების ოდენობით. ამ შეღავათით არ სარგებლობს პროფესორი, რომლის გათავისუფლება მოხდა არაკომპეტენტურობის, უნივერსიტეტის შინაგანანგის ან ქცევის კოდექსის უხეშ ან სისტემატური დარღვევის საფუძველზე.

ტენურის მიღებამდე უნივერსიტეტის აკადემიურ თანამდებობაზე პროფესორის დანიშვნა, ასევე უნივერსიტეტსა და პროფესორს შორის არსებულ შრომით ურთიერთობებში ნებისმიერი ცვლილება წერილობით უნდა გაფორმდეს. შრომითი ხელშეკრულების ან მასში შესული ცვლილებების ასლი პროფესორს უნდა გადაეცეს. შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის ან განუახლებლობის შესახებ პროფესორს წერილობით უნდა ეცნობოს სამი თვით ადრე, ხოლო ერთსა და იმავე უნივერსიტეტში პროფესორად მუშაობის ორი ან მეტი წლის შემდეგ – 12 თვით ადრე, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც პროფესორის მხრიდან საქმე გვაქვს:

- უნივერსიტეტის შინაგანანგის ან ქცევის კოდექსის უხეშ დარღვევასთან;
- შრომითი ხელშეკრულების პირობების უხეშ დარღვევასთან.

7.2 სტუდენტის აკადემიური თავისუფლება

სტუდენტის აკადემიური თავისუფლება მოიცავს სრულფასოვანი განათლების მიღებისა და შესაბამის საგანმანათლებლო დონეზე სწავლების საგანთან დაკავშირებით არსებული ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უფლებას. სტუდენტს ასევე უფლება აქვს, აირჩიოს სასწავლო პროგრამა, მონაწილეობა მიიღოს მეცნიერულ კვლევაში და ინდივიდუალური სასწავლო პროგრამის შემუშავებაში, აგრეთვე პერიოდულად შეაფასოს აკადემიური პერსონალის მუშაობა.

სტუდენტის ცოდნის შეფასება – პროფესორ-მასწავლებლის მიერ სტუდენტის აკადემიური მოსწრების შეფასება უნდა მოხდეს პროფესიული და ობიექტური კრიტერიუმების საფუძველზე. აკრძალულია უნივერსიტეტის მხრიდან ნებისმიერი სახის ჩარევა პროფესორ-მასწავლებლის მიერ სტუდენტის აკადემიური მოსწრების შეფასების პროცესში. ასევე დაუშვებელია, სტუდენტის ცოდნის აკადემიური შეფასება განპირობებული იყოს მისი დისციპლინით, შეხედულებებით, ეთნიკური წარმომავლობით, რელიგიური მრწამსით ან სხვა არამართლზომიერი ფაქტორებით. ამავე დროს, უნივერსიტეტი ვალდებულია, მიიღოს ყველა გონივრული ზომა სტუდენტის ცოდნის სამართლიანი შეფასების უზრუნველსაყოფად. ამისათვის უნივერსიტეტმა უნდა შეიმუშაოს სტუდენტის ცოდნის სამართლიანი შეფასების პროცედურები.

7.3 მონვეული სპიკერები

უნივერსიტეტის ფარგლებში ინტელექტუალური გამოცდილების გაღრმავების ერთ-ერთ საშუალებას აუდიტორიაში ცალკეული საკითხების განხილვასთან დაკავშირებით ამა თუ იმ დარგის აღიარებული სპეციალისტების მონვევა. უნივერსიტეტმა და პროფესორ-მასწავლებლებმა სპიკერები არადისკრიმინაციულ საფუძველზე, ინტელექტუალური პლურალიზმის პრინციპის დაცვით უნდა შეარჩიონ. აკრძალულია ნებისმიერი სახის ობსტრუქცია მონვეული სპიკერისადმი. მას ყოველგვარი შეფერხების გარეშე უნდა მიეცეს საკუთარი მოხსენების წარმოდგენის შესაძლებლობა.

ნანილი 8. სამართლიანი მოპყრობის უფლება

თავის საგანმანათლებლო მისიის შესასრულებლად სახელმწიფო უნივერსიტეტი შეიმუშავებს წესდებს, შინაგანანესსა და საუნივერსიტეტო ცხოვრების მარეგულირებელ სხვა წესებს. უნივერსიტეტის მიერ დადგენილი ქცევის წესები და სტანდარტები უნდა უზრუნველყოფდეს სამართლიან მოპყრობას უნივერსიტეტის საზოგადოების თითოეული წევრისადმი. სამართლიანი მოპყრობის პრინციპი გულისხმობს სახელმწიფო უნივერსიტეტის ვალდებულებას, ნებისმიერი ფუნქციის შესრულებისას, რომელსაც ის თავის თავზე იღებს სწავლებისა და აღმზრდელით დარგში, უზრუნველყოს სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების თავისუფლებისა და ღირსების პატივისცემა.

8.1 გასაჩივრების უფლება

სახელმწიფო უნივერსიტეტის ძირითადი დანიშნულება სტუდენტებისათვის მაღალი ხარისხის საგანმანათლებლო მომსახურების უზრუნველყოფაა. ამისათვის უნივერსიტეტი ვალდებულია, ხელი შეუწყოს ისეთი სამუშაო და სასწავლო გარემოს ფორმირებას, რომელიც შესაბამისობაში იქნება მის საგანმანათლებლო მისიასთან. საჩივრების ეფექტური სისტემის არსებობა უნივერსიტეტის მართვის პროცესში არსებული ხარვეზების აღმოჩენისა და აღმოფხვრის ძირითადი მექანიზმია.

სახელმწიფო უნივერსიტეტი ვალდებულია, უზრუნველყოს სტუდენტების, პროფესორ-მასწავლებლებისა და სხვა დაინტერესებული პირების უფლება, გაასაჩივრონ პროფესორ-მასწავლებლისა და უნივერსიტეტის უკანონო და სხვა არამართლზომიერი ქმედებები, აგრეთვე მიიღონ მიყენებული ზიანის სრული ანაზღაურება. ამის მისაღწევად უნივერსიტეტი ვალდებულია, შეიმუშაოს საჩივრების მიუკერძოებელი და დამოუკიდებელი განხილვის ეფექტიანი საშუალება. საჩივრების ეფექტური სისტემა უნდა ემყარებოდეს შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

- ნამოჭრილი პრობლემის არაფორმალური მოგვარების მხარდაჭერა;
- საჩივრების პროცედურების ხელმისაწვდომობა;
- საჩივრების პროცედურების სიმარტივე;
- გონივრული და მკაფიოდ განსაზღვრული დროის ფარგლები საჩივრის განხილვა/გამოძიებისა და გადაწყვეტისათვის;
- საჩივრით ნამოჭრილი საკითხების სამართლიანი, სრული და მიუკერძოებელი განხილვა/გამოძიება და გადაწყვეტა.

ხელმისაწვდომობა და საჯაროობა – უნივერსიტეტში მოქმედი საჩივრების პროცედურები საჯარო და ფართოდ ხელმისაწვდომი უნდა იყოს. თი-

თოველ დაინტერესებულ პირს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, მიიღოს ამომწურავი ინფორმაცია თავისი უფლებების, უნივერსიტეტში მოქმედი საჩივრების სისტემისა და პროცედურების შესახებ. ინფორმაცია საჩივრების პროცედურების შესახებ უნდა გავრცელდეს სტუდენტებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს შორის უნივერსიტეტში სწავლის ან მუშაობის დაწყებისას, ასევე გამოქვეყნდეს:

- უნივერსიტეტის ვებგვერდზე;
- უნივერსიტეტის შენობაში თვალსაჩინო ადგილას.

მნიშვნელოვანია, რომ პრობლემის წარმოქმნის შემთხვევაში სტუდენტებსა და სხვა დაინტერესებულ პირებს ჰქონდეთ დროული რჩევის მიღების შესაძლებლობა უნივერსიტეტის ფარგლებში წარმოქმნილი პრობლემის მოგვარების საშუალებების შესახებ. ამისათვის უნივერსიტეტმა უნდა უზრუნველყოს ყველა დაინტერესებული პირის შესაძლებლობა, გაიაროს კონსულტაცია უნივერსიტეტის მიერ სპეციალურად უფლებამოსილ პირებთან. ასეთი კონსულტაცია კონფიდენციალური უნდა იყოს და არ უნდა ჩაითვალოს ფორმალური საქმისწარმოების დაწყებად.

პრობლემის არაფორმალური მოგვარება – სახელმწიფო უნივერსიტეტი არ არის საგამოძიებო დაწესებულება. საჩივრების სისტემის არსებობა და მის საფუძველზე გარკვეული გამოძიების განხორციელება უნივერსიტეტის მიერ თავისი საგანმანათლებლო ფუნქციის შესრულებას ემსახურება. გარდა ამისა, უნივერსიტეტის ეფექტური ფუნქციონირების ძირითადი პირობა უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის წევრებს, აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლებსა და სტუდენტებს შორის კეთილგანწყობისა და ნდობის მაღალი ხარისხია. შესაბამისად, ფორმალური საჩივრის წარდგენამდე ყველა დაინტერესებული პირი ვალდებულია, წარმოქმნილი პრობლემის გადაჭრას თავდაპირველად არაფორმალურად, სადაო საკითხზე პასუხისმგებელი პირისადმი მიმართვის გზით შეეცადოს. გამონაკლისია შემთხვევა, როდესაც ხდება უფლებებისა და თავისუფლებების უხეში დარღვევა, დევნა რელიგიური, ეთნიკური ან სხვა ნიშნით, ან როდესაც ნებისმიერმა დაყოვნებამ შეიძლება მნიშვნელოვანი ზიანი მიაყენოს პიროვნების კანონიერ ინტერესებს. ამ შემთხვევაში დაინტერესებულ პირს უფლება აქვს, პირდაპირ წარადგინოს ფორმალური საჩივარი.

საჩივრების განმხილველი ორგანო – უნივერსიტეტის წესდებით გათვალისწინებული წესით უნივერსიტეტში საჩივრებს განიხილავს ფაკულტეტის საბჭო ან მის მიერ შექმნილი ორგანო. დაუშვებელია, საქმის განხილვა/გამოძიებასა და გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა მიიღოს პირმა, რომელსაც პირადი ინტერესი აქვს საქმის შედეგისადმი, საჩივრით ინიცირებული საქმისწარმოების მხარეა, ნათესაური, მეგობრული ან სხვა ახლობლური ურთიერთობა აქვს საქმისწარმოების ერთ-ერთ მხარესთან, გარდა

თანამდებობრივი ურთიერთობისა. ინტერესთა კონფლიქტის წარმოქმნის შემთხვევაში საჩივრების განმხილველი ორგანოს წევრი ვალდებულია, თვითაცილება განაცხადოს. თუ ის არ განაცხადებს თვითაცილებას, მას შეიძლება აცილება მისცენ საქმისწარმოების მხარეებმა. განცხადება აცილების შესახებ დასაბუთებული უნდა იყოს. პირს, რომელსაც აცილება მისცეს, აცილების საკითხის განხილვამდე უფლება აქვს, მისცეს განმარტება. საჭიროების შემთხვევაში აცილებული პირის ჩანაცვლება უნდა მოხდეს ფაკულტეტის საბჭოს მიერ არჩეული პირით.

საჩივრის სუბიექტი – ფორმალური საჩივრის წარდგენის უფლება აქვს ყველა დაინტერესებულ პირს, რომლის კანონიერ ინტერესზე გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის მიერ გამოცემული ადმინისტრაციული აქტი ან სხვა ქმედება, უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის წარმომადგენლის ან პროფესორ-მასწავლებლის ქმედება. საჩივრის წარდგენა უნდა მოხდეს სადაო ქმედების განხორციელებიდან ან ადმინისტრაციული აქტის გამოცემიდან 30 დღის ვადაში. გაშვებული ვადა უნდა აღდგეს, თუ 30-დღიანი ვადის გაშვება მოხდა ავადმყოფობის, უნივერსიტეტის ან სხვა საპატიო მიზეზით. უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის წევრს არა აქვს უფლება, წარადგინოს საჩივარი მის მიერ ადმინისტრაციული ფუნქციების შესრულებასთან დაკავშირებით.

წარმომადგენლობის უფლება – საჩივრის საფუძველზე ინიცირებული საქმისწარმოების მხარეს უფლება აქვს, საჩივართან დაკავშირებულ ნებისმიერ განხილვაზე თუ შეხვედრაზე გამოცხადდეს კანონიერი წარმომადგენლის ან დამცველის თანმხლებით.

მტკიცების ტვირთი და სტანდარტი – სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის უფლებებითა და თავისუფლებებით სარგებლობისას მათი კანონიერება იგარაუდება და მათ შესახებ წარმოშობილი დავისას მტკიცების ტვირთი შეზღუდვის ინიციატორს ეკისრება. საჩივარი უნდა დაკმაყოფილდეს, თუ შეზღუდვის ინიციატორი ვერ შეძლებს სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის მოთხოვნების უსაფუძვლობის დამაჯერებლად დამტკიცებას.

საჩივრის განხილვა/გამოძიება და გადაწყვეტა – საჩივრების განხილვა/გამოძიება და გადაწყვეტა მაქსიმალურად სწრაფად და ეფექტურად უნდა მოხდეს. საჩივრის მიღებიდან სამი სამუშაო დღის ვადაში საჩივრების განმხილველი ორგანოს თავმჯდომარე წერილობით დაუდასტურებს მომჩივანს საჩივრის მიღებას. საჩივრის მიღებიდან ხუთი დღის ვადაში საჩივრების განმხილველი ორგანოს თავმჯდომარე წერილობით განუმარტავს მომჩივანს უნივერსიტეტში მოქმედ საჩივრების პროცედურებს, ასევე შეატყობინებს მომჩივანს, მოპასუხეს, მოწმეებს, სხვა დაინტერესებულ პირებს და საჩივრების განმხილველი ორგანოს წევრებს საკითხის განხილვის დროსა და ადგილს.

საჩივრების განმხილველი ორგანოს თავმჯდომარე უზრუნველყოფს საჩივრის განხილვას მისი მიღებიდან ათი დღის ვადაში. საჩივართან დაკავშირებული ყველა დოკუმენტაცია უნდა გადაეცეს საჩივრების განმხილველი ორგანოს თითოეულ წევრსა და მეორე მხარეს საჩივრის განხილვამდე არაუგვიანეს ხუთი დღისა. იმ შემთხვევაში, თუ რომელიმე მხარეს სურს წარმოადგინოს დამატებითი მტკიცებულებები ან მოწმეები, საჩივრის განხილვა შეიძლება გადატანილ იქნეს გონივრული ვადით იმისათვის, რომ მეორე მხარემ მოამზადოს პასუხი დამატებით წარმოდგენილ მტკიცებულებებზე.

საჩივრის განხილვიდან არაუგვიანეს 10 დღისა საჩივრების განმხილველი ორგანო გამოიტანს გადაწყვეტილებას. მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს ორივე მხარეს. საჩივართან დაკავშირებით დამატებითი გამოძიების ჩატარების აუცილებლობისას საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება უნდა მოხდეს საჩივრის წარდგენიდან არაუგვიანეს 30 დღისა. საჩივრების განმხილველი ორგანოს გადაწყვეტილება უნდა იყოს დასაბუთებული და ემყარებოდეს უნივერსიტეტის წესდების, შინაგანანსის, დებულებისა და საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნებს. დაუშვებელია, გადაწყვეტილების მიღებისას მხედველობაში იქნეს მიღებული ის მტკიცებულებები, რომლებიც არ იყო ხელმისაწვდომი მომჩივნის ან მოპასუხისთვის. საჩივართან დაკავშირებით საჩივრების განმხილველ ორგანოს გამოაქვს გადაწყვეტილება:

- საჩივრის დაკმაყოფილების შესახებ;
- საჩივრის დაკმაყოფილებაზე უარის თქმის შესახებ;
- საჩივრის ნაწილობრივ დაკმაყოფილების შესახებ.

ადმინისტრაციული საჩივარი – სტუდენტი, პროფესორ-მასწავლებელი ან სხვა დაინტერესებული პირი უფლებამოსილია, გაასაჩივროს უნივერსიტეტის მიერ გამოცემული ადმინისტრაციული აქტი. ადმინისტრაციული საჩივრის წარდგენის საფუძველი შეიძლება გახდეს აგრეთვე სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის დისკრიმინაცია, მათი უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების უკანონო შეზღუდვა. საჩივარი ასევე შეიძლება დაკავშირებული იყოს უნივერსიტეტის მიერ საგანმანათლებლო ან სხვა სახის მომსახურების არაჯეროვან უზრუნველყოფასთან. ადმინისტრაციული საჩივრის წარდგენა აჩერებს გასაჩივრებული ადმინისტრაციული აქტის მოქმედებას, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც ადმინისტრაციული აქტის მოქმედების შეჩერება გამოიწვევს მნიშვნელოვან მატერიალურ ზიანს ან საფრთხეს შეუქმნის უნივერსიტეტში არსებულ წესრიგს.

საჯაროობა და გამჭვირვალობა ადმინისტრაციული საჩივრის საფუძველზე ინიცირებული საქმისწარმოების ობიექტურად წარმართვის ერთ-ერთი ძირითადი გარანტიაა. ამიტომ უნივერსიტეტი ვალდებულია, უზრუნველყოს ყველა დაინტერესებული პირის შესაძლებლობა, დაესწროს საჩივ-

რების განმხილველი ორგანოს სხდომებს. ინფორმაცია ადმინისტრაციული საჩივრის საჯარო განხილვის ადგილისა და თარიღის შესახებ უნდა გამოქვეყნდეს და გავრცელდეს არანაკლებ 7 დღით ადრე საჩივრების განმხილველი ორგანოს სხდომის გამართვამდე. ასევე საჯაროდ უნდა გამოქვეყნდეს მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება.

აკადემიური საჩივარი – სტუდენტის აკადემიური მოსწრების შეფასება პროფესორ-მასწავლებლის დისკრეციას განეკუთვნება. საგანმანათლებლო ფუნქციების შესრულებაში, მათ შორის სტუდენტის ცოდნის შეფასებაში ჩარევისგან პედაგოგი დაცულია აკადემიური თავისუფლების პრინციპით. ამავე დროს, უნივერსიტეტს ეკისრება ყველა გონივრული ზომის მიღების ვალდებულება სტუდენტის ცოდნის სამართლიანი შეფასებისათვის. ამ მიზნით უნივერსიტეტი შეიმუშავებს სტუდენტის ცოდნის სამართლიანი შეფასების პროცედურებს.

თუ სტუდენტი გადაწყვეტს მიღებული შეფასების გასაჩივრებას, ის თავდაპირველად უნდა გაესაუბროს შესაბამის პროფესორ-მასწავლებელს, რათა გაარკვიოს ამ უკანასკნელის მიერ გამოყენებული ცოდნის შეფასების კრიტერიუმები და საკუთარი პრეტენზიების გონივრულობა. მხოლოდ ამის შემდეგ აქვს სტუდენტს უფლება, წარადგინოს ფორმალური საჩივარი. აკადემიური საჩივარი უნდა დაკმაყოფილდეს, თუ დადასტურდა, რომ სტუდენტის ცოდნის შეფასებისას პროფესორ-მასწავლებელმა ისეთი არამართლზომიერი ფაქტორებით იხელმძღვანელა, როგორცაა სტუდენტის შეხედულებები, ეთნიკური წარმომავლობა ან რელიგიური მრწამსი, ასევე თუ უხეშად იქნა დარღვეული ცოდნის შეფასების სტანდარტები შესაბამის აკადემიურ დისციპლინაში. აკადემიური საჩივრის დაკმაყოფილების საფუძველია აგრეთვე უნივერსიტეტის მიერ დადგენილი სტუდენტის ცოდნის სამართლიანი შეფასების პროცედურების დარღვევა.

საჩივარზე უარის თქმა – მომჩივანს უფლება აქვს, უარი განაცხადოს საკუთარ მოთხოვნებზე საჩივრების განმხილველი ორგანოს მიერ გადაწყვეტილების მიღებამდე. უარი საჩივარზე წერილობით უნდა გაფორმდეს. საქმის ზეპირი განხილვისას მომჩივანი უფლებამოსილია, საჩივარზე უარი ზეპირადაც განაცხადოს. საჩივარზე უარის თქმა აჩერებს საქმისწარმოებას.

უნივერსიტეტის იურისდიქცია – უნივერსიტეტის საჩივრების განმხილველი ორგანო არ არის ალტურვილი მნიშვნელოვანი საგამოძიებო უფლებამოსილებითა და სრულფასოვანი გამოძიების ჩატარებისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევებით. შესაბამისად, მის იურისდიქციას სცილდება უნივერსიტეტის ფარგლებში ჩადენილი სისხლისსამართლებრივი წესით დასჯადი ქმედების გამოძიება. ყოველი ამგვარი ფაქტი დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს სამართალდამცავ ორგანოებს. უნივერსიტეტი აგრეთვე ვერ განიხილავს საჩივარს, თუ:

- არსებობს სასამართლოს გადაწყვეტილება დავის იმავე საგანზე;

- სასამართლო განიხილავს დავას იმავე მხარეებს შორის, იმავე საგანზე და იმავე საფუძვლით;
- არსებობს უნივერსიტეტის საჩივრების განმხილველი ორგანოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილება დავის იმავე მხარეებს შორის, იმავე საგანზე და საფუძვლით;
- გასულია საჩივრის წარდგენის ვადა;
- საჩივარი შეტანილია არაუფლებამოსილი პირის მიერ.

საჩივრის ფორმა – საჩივარი უნდა იყოს წერილობითი ფორმის, შედგენილი სახელმწიფო, ქართულ, ხოლო აფხაზეთში აგრეთვე აფხაზურ ენაზე. იმ შემთხვევაში, თუ საჩივარი ან განცხადება შედგენილია უცხო ენაზე, მომჩივანი ვალდებულია, დროის გონივრულ მონაკვეთში წარმოადგინოს მისი თარგმანი. წერილობითი საჩივარი ან განცხადება ფორმალური საქმისწარმოების დაწყების საფუძველია და უნდა შეიცავდეს დავის საგნის ზუსტ და მკაფიო აღწერილობას, ასევე სხვა დეტალებს საჩივრის წარდგენის თარიღის, მისი ავტორის სახელისა და გვარის ჩათვლით. საჩივრის ფორმა, ასევე მითითებები მისი შინაარსის შესახებ ფართოდ უნდა იყოს ხელმისაწვდომი. საჩივარი უნდა შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- მომჩივნის სახელი, გვარი და მისამართი;
- იმ პირის ვინაობა, რომლის ქმედებაც საჩივრდება;
- გასაჩივრებული ქმედება, ხოლო ადმინისტრაციული აქტის გასაჩივრების შემთხვევაში შესაბამისი ადმინისტრაციული აქტის ზუსტი სახელწოდება;
- უფლების ან კანონიერი ინტერესის დარღვევის მკაფიო აღწერილობა;
- არსებობის შემთხვევაში მონმეთა ვინაობა;
- მოთხოვნა, იმ ზომების ჩამონათვალი, რომელთა მიღებასაც მოითხოვს მომჩივანი;
- არსებობის შემთხვევაში წარმომადგენლის ან დამცველის ვინაობა;
- საჩივარზე თანდართული საბუთების ნუსხა და სხვა დოკუმენტური მტკიცებულებები.

მომჩივნის დაცვის უზრუნველყოფა და ამ კარად უსაფუძვლო საჩივრები – უნივერსიტეტის მმართველმა ორგანოებმა უნდა უზრუნველყონ კეთილსინდისიერი მომჩივნის დაცვა ყოველგვარი შურისძიების ან უკანონო ზემოქმედებისგან. საჩივართან დაკავშირებით ნებისმიერი ზემოქმედება მომჩივანზე ან მისი დაშინების მცდელობა დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრების საფუძველია. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დადასტურდება, რომ მომჩივნის მოთხოვნები აშკარად უსაფუძვლოა და ის ბოროტი განზრახვით მოქმედებდა, მის მიმართ შეიძლება განხორციელდეს დისციპლინური ზემოქმედების ღონისძიებები.

8.2 დისციპლინური დევნა

უნივერსიტეტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია ისეთი აკადემიური გარემოს ფორმირებაა, რომელიც უნივერსიტეტის საზოგადოების წევრებს შორის ეთიკისა და მორალის ფასეულობების დანერგვას უწყობს ხელს. ამ ფუნქციის შესასრულებლად უნივერსიტეტი შეიმუშავებს შინაგანანესს, რომელიც ითვალისწინებს სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის დისციპლინურ პასუხისმგებლობას უნივერსიტეტის მიერ დადგენილი ქცევის წესებისა და დისციპლინის დარღვევისათვის.

საქართველოს კანონი „უმაღლესი განათლების შესახებ“ ადგენს მინიმალურ მოთხოვნებს დისციპლინური დევნის მიმდინარეობისას სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დასაცავად. სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის მიმართ დისციპლინური დევნა შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების წესდებითა და შინაგანანესით გათვალისწინებულ შემთხვევებში, ჯეროვანი და სამართლიანი პროცედურის საფუძველზე. ეს ნიშნავს, რომ უნივერსიტეტის წესდება და შინაგანანესი არ უნდა შეიცავდეს ორაზროვან ან ბუნდოვან დებულებებს და სტუდენტებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს უნდა აძლევდეს საშუალებას, დაარეგულირონ საკუთარი ქცევა, აგრეთვე წინასწარ განსაზღვრონ მისი სამართლებრივი შედეგები.

უნივერსიტეტის წესდებითა და შინაგანანესით დადგენილი მოთხოვნების დარღვევის საფუძველზე დისციპლინური დევნა და სახდელი უნდა იყოს გონივრული, დასაბუთებული და თანაზომადი. უნივერსიტეტს არა აქვს უფლება, დაადგინოს ისეთი წესები, რომლებიც თვითნებურია და არ უკავშირდება უნივერსიტეტის ლეგიტიმურ აღმზრდელობით ან საგანმანათლებლო ინტერესს, ეწინააღმდეგება საქართველოს კანონს „უმაღლესი განათლების შესახებ“ და უსამართლოდ ზღუდავს სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების უფლებებსა და კანონიერ ინტერესებს.

უნივერსიტეტი ვალდებულია, წერილობითი ფორმით აცნობოს სტუდენტს ან პროფესორ-მასწავლებელს გადაწყვეტილება დისციპლინური დევნის დაწყების შესახებ, აგრეთვე განუმარტოს დისციპლინური გადაცდომის არსი და მის წინააღმდეგ არსებული მტკიცებულებები საქმის განხილვამდე გონივრული ვადით ადრე. გონივრულად ჩაითვლება ვადა, რომელიც საშუალებას მისცემს დისციპლინურ დევნაში მყოფ სტუდენტს ან პროფესორ-მასწავლებელს, სათანადოდ მოემზადოს დისციპლინური განხილვისათვის. სტუდენტსა და პროფესორ-მასწავლებელს უფლება აქვთ,

მონაწილეობა მიიღონ საკითხის განხილვაში ან გადაწყვეტაში უშუალოდ ან წარმომადგენელთან ერთად, აგრეთვე წარმომადგინონ საკუთარი მტკიცებულებები და მოწმეები.

სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის დისციპლინური დევნის საკითხს წყვეტს ფაკულტეტის საბჭო ან მის მიერ შექმნილი ორგანო, რომელიც აირჩევა ფაკულტეტის საბჭოს მიერ უნივერსიტეტის წესდებით გათვალისწინებული წესით. სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის მიმართ დისციპლინური დევნის დაწყება არ უნდა ზღუდავდეს მათ უფლებას, მონაწილეობა მიიღონ სასწავლო პროცესში. დასაშვებია სტუდენტის დროებითი დათხოვნა ან პროფესორ-მასწავლებლის დროებით ჩამოშორება სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებისგან, თუ ის საფრთხეს უქმნის სხვების უფლებებს, ჯანმრთელობას, უნივერსიტეტის საკუთრებას, უსაფრთხოებასა და საგანმანათლებლო საქმიანობას.

დაუშვებელია, დისციპლინური პასუხისმგებლობის საკითხი განიხილოს პირმა, რომელსაც პირადი ინტერესი აქვს საქმის შედეგისადმი ან რომელიც დისციპლინური საქმისწარმოების ერთ-ერთი მხარეა. ასევე დაუშვებელია ნათესაური, მეგობრული ან სხვა ახლობლური ურთიერთობის არსებობა საქმის განმხილველი ორგანოს წევრსა და დისციპლინური საქმისწარმოების მხარეებს შორის, გარდა თანამდებობრივი ურთიერთობისა. ინტერესთა კონფლიქტის წარმოქმნის შემთხვევაში საქმის განმხილველი ორგანოს წევრი ვალდებულია, განაცხადოს თვითაცილება. თუ ის არ განაცხადებს თვითაცილებას, მას აცილება შეიძლება მისცენ საქმისწარმოების მხარეებმა. განცხადება აცილების შესახებ დასაბუთებული უნდა იყოს. პირს, რომელსაც აცილება მისცეს, აცილების საკითხის განხილვამდე უფლება აქვს, მისცეს განმარტება.

დისციპლინური გადაცდომის საქმის განხილვა დახურულია, გარდა იმ შემთხვევისა, თუ დაზარალებული და ეჭვმიტანილი წერილობით თანხმობას განაცხადებენ სხდომის საჯაროდ წარმართვაზე. დისციპლინური გადაცდომის საქმის განხილვისას სტუდენტს და პროფესორ-მასწავლებელს უფლება აქვთ, გამოვიდნენ სიტყვით და წარმომადგინონ მტკიცებულებები და მოწმეები, აგრეთვე კითხვები დაუსვან მოწმეს ან დაზარალებულს. მოწმეები ვალდებულნი არიან, მისცენ ჩვენება და პასუხი გასცენ დასმულ შეკითხვებს. სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის მიერ დისციპლინური გადაცდომის ჩადენის მტკიცების ტვირთი ეკისრება უნივერსიტეტს. სტუდენტს და პროფესორ-მასწავლებელს დუმილის უფლება აქვთ. მათ არ შეიძლება, მოეთხოვოთ რაიმე სახის განმარტების წარმოდგენა. დაუშვებელია,

სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის მიერ დუმილის უფლებით სარგებლობა დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრების ერთადერთი საფუძველი გახდეს.

გადანყვეტილება დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრების შესახებ უნდა იყოს დასაბუთებული და ემყარებოდეს მხოლოდ საქმის განმხილველი ორგანოს წინაშე წარმოდგენილ მტკიცებულებებს, რომლებიც დამაჯერებლად ადასტურებს სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის მიერ უნივერსიტეტის შინაგანაწესისა და ქცევის სხვა წესების დარღვევის ფაქტს. დაუშვებელია ისეთი დისციპლინური სახდელის დაკისრება, რომელიც შეუსაბამოა ჩადენილი გადაცდომის ხასიათთან და სიმძიმესთან, აგრეთვე ლახავს პიროვნების პატივსა და ღირსებას. დისციპლინური სახდელის დაკისრებისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული სტუდენტის აკადემიური მოსწრება, ასევე სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლის წარსული ყოფაქცევა.

დაუშვებელია უნივერსიტეტის მიერ სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის დისციპლინური დევნა იმ ქმედებისათვის, რომელიც მან ჩაიდინა სასწავლო დროისგან თავისუფალ დროს ან უნივერსიტეტის ტერიტორიის გარეთ, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც უნივერსიტეტს დასაბუთებული ინტერესი აქვს. დასაბუთებული ინტერესი წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ჩადენილი ქმედება პირდაპირ კავშირშია უნივერსიტეტში არსებულ წესრიგთან, ზიანს აყენებს სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის კანონიერ ინტერესებს და იკრძალება უნივერსიტეტის წესდებით ან შინაგანაწესით. ასევე დაუშვებელია სტუდენტის ან პროფესორ-მასწავლებლის დისციპლინური დევნა იმავე ქმედებისათვის, რომლისთვისაც ის უკვე მიცემულ იქნა სისხლისსამართლებრივ პასუხისგებაში.

დისციპლინური სახდელის ერთ-ერთ სახეს შეიძლება წარმოადგენდეს სტუდენტის ლექციიდან გაძევება. ამ დროს არ წარმოიქმნება დისციპლინური საქმისწარმოებისათვის გათვალისწინებული დაცვის პროცედურული უფლებები, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც გარემოება, რომელიც საფუძვლად დაედო გაძევებას, შეიძლება სტუდენტის უნივერსიტეტიდან გარიცხვის ან სხვა უფრო მძიმე დისციპლინური სახდელის დაკისრების საფუძველი გახდეს. სტუდენტის ლექციიდან გაძევება დასაშვებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის ხელს უშლის ლექციის ნორმალურ მიმდინარეობას და პროფესორ-მასწავლებლის გადანყვეტილება არ არის თვითნებური, არამედ სტუდენტის ქცევის ობიექტურ შეფასებას ემყარება. გადანყვეტილება სტუდენტის ლექციიდან გაძევების შესახებ შეიძლება გასაჩივრდეს ფაკულტეტის საბჭოში.

დისციპლინური საქმისწარმოებისათვის გათვალისწინებული დაცვის პროცედურული უფლებები ასევე არ ვრცელდება იმ სტუდენტებზე, რომელთაც არაღამაკმაყოფილებელი აკადემიური მოსწრების გამო უნივერსიტეტიდან გარიცხვა ემუქრებათ. ამავე დროს, სამართლიანი მოპყრობის პრინციპი გულისხმობს, რომ უნივერსიტეტი ვალდებულია იმოქმედოს ფრთხილად, დადგენილი პროცედურების შესაბამისად და მისცეს სტუდენტს განმარტების წარმოდგენის უფლება. გარდა ამისა, აუცილებელია სტუდენტის წინასწარი გაფრთხილება, რომ ცუდი აკადემიური მოსწრება შეიძლება უნივერსიტეტიდან მისი გარიცხვის საფუძველი გახდეს.

განმეყენებელი ლიტერატურა

ACCA Textbook. International Stream. (2002) - Financial Management and Control Paper 2.4, Audit and Internal Review Paper 2.6, Strategic Financial Management Paper 3.7. Foulks Lynch Ltd.

Academic Advancement Office of the President (2002) Recruitment and Retention of Faculty. University of California.

Administration And Finance Division (2005). Operating Budget And Plan. Towson University.

Anderson, D., Johnson, R., Milligan, B. (1999). Strategic Planning in Australian Universities. Department of Education, Training and Youth Affairs. Commonwealth of Australia. <http://www.dest.gov.au/archive/highered>

California State University. Faculty Professional Development Plan in *University Policy Manual*. <http://www.csus.edu/ambus>.

Celio, M. B., Harvey, J. (2005). Buried Treasure: Developing a Management Guide from Mountains of School Data. School of Public Affairs, University of Washington.

Davis, K. (2004). How I Would Manage my Department's Finances. University of Oxford.

French, D.A., (2002). FIRE's Guide to Religious Liberty on Campus. Foundation for Individual Rights in Education, www.thefireguides.org.

Haynes, C.C., Thomas, O. (1994). Finding Common Ground. Freedom Forum First Amendment Center.

Haynes, C.C (1998). Teaching about Religion. Freedom Forum First Amendment Center.

Hudson, D.L. (2003). The Silencing of Student Voices, in *Preserving Free Speech in America's Schools*. Freedom Forum First Amendment Center.

Jenkins, R. (2005). International Educational Administration and Policy Analysis. International Comparative Education School of Education Stanford University.

Lorence, J. (2003). FIRE's Guide to Student Fees, Funding, and Legal Equality on Campus. Foundation for Individual Rights in Education, www.thefireguides.org.

მეტრეველი ნ. (2004). მონაწილეობითი ბიუჯეტირება სკოლებში. თავისუფლების ინსტიტუტი.

New Jersey State Bar Foundation and American Civil Liberties Union (2005). *Students' Rights Handbook*.

საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ

საქართველოს კანონი სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ

სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს თავმჯდომარის ბრძანება №1 2006 წლის 3 იანვარი ქ. თბილისი „სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელების წესის შესახებ“ დებულების დამტკიცების შესახებ.

Sauvageot, C., Bella, N. (2003). Key Indicators, Educational Indicators and Policies: A Practical Guide. European Training Foundation.

School System Development Division, Office of School Education (2005). *Guidelines for Strategic Planning in Schools*. Department of Education and Training, Virginia.

Silverglate, H. A., Gewolb, J. (2003). FIRE's Guide to Due Process and Fair Procedure on Campus. Foundation for Individual Rights in Education. www.thefireguides.org.

Silverglate, H.A., French, D., Lukianoff, G. (2005). FIRE's Guide to Free Speech on Campus. Foundation for Individual Rights in Education, www.thefireguides.org.

Southern Poverty Law Center (1999). Responding to Hate Speech at School - A Guide for Teachers, Councilors and Administrators.

University of Cambridge. (2004). Procurement Procedures, The Financial Procedures Manual.

University of Cambridge (2004). Purchasing New User Course Manual.

University of Glasgow (1997). Staffing Strategy. <http://www.gla.ac.uk/staff/>

University of Illinois (2005). Strategic Planning Framework – Creating a Brilliant Future for the University of Illinois. <http://www.uillinois.edu/president/strategicplan/plans>

University of Waikato. Human Resource Management Manual. <http://www.waikato.ac.nz/staff/>

U.S. Department of Education (2004). Guide to Protecting the Privacy of Student Information, Washington, DC.

Virginia Department of Education (2000). School Search Resource Guide.

Wampler, B. (2000). Guide to Participatory Budgeting.

www.liberty.ge

თავისუფლების ინსტიტუტი

თბილისი 0108, გრიბოედოვის 23 / ტელ.: 93 66 15, ფაქსი: 93 67 84 / ელ-ფოსტა: liberty@liberty.ge