



გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი

დამტკიცებულია

რექტორის ბრძანება 01-01/06

29.01.2018 წ.

## პერსონალის მართვის სტრატეგია



## პერსონალის მართვის სტრატეგია

### შესავალი

გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტის (შემდგომში „სასწავლო უნივერსიტეტი“ და/ან „გთუნი“) საკადრო პოლიტიკა ეფუძნება ადამიანური რესურსის უდიდესი მნიშვნელობის აღიარებას საუნივერსიტეტო საქმიანობის ყველა დონეზე;

გთუნი მიიჩნევს, რომ სწორედ ადამიანური რესურსი წარმოადგენს სტრატეგიული პოტენციალის ძირითად ძალას, ამლევს ორგანიზაციას განსაკუთრებულ ნიშას და სხვებთან შედარებით უპირატესობას.

წინამდებარე დოკუმენტი შემუშავებულია 2017-2023 წწ. სტრატეგიული განვითარების გეგმის საფუძველზე და სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციისთვის, განსაზღვრავს, თუ რას უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ და როგორ უნდა მოახდინოს პერსონალის ინტეგრირება ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიასთან.

**წინამდებარე დოკუმენტი არეგულირებს „გთუნის პერსონალის მართვის სტრატეგიას“ და მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა :**

1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი;
2. გთუნის ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზნები;
3. გთუნის ადამიანური რესურსების მართვის ამოცანები;
4. ადამიანური რესურსების მართვის ციკლი;
5. ორგანიზაციული სტრუქტურა და ფუნქცია მოვალეობების გადანაწილება სტრუქტურულ ერთეულებს შორის;
6. ფუნქცია-მოვალეობების გადანაწილება პერსონალის დონეზე და სამუშაოს აღწერილობა
7. სამუშაოს/პოზიციის აღწერილობის შემუშავების ეტაპები;
8. პერსონალის მოზიდვის, შერჩევისა და დანიშვნის წესი;
9. აკადემიური პერსონალის მოზიდვა და დანიშვნა
10. გთუნის ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის დანიშვნა;
11. მასწავლებლების თანამდებობის დაკავების წესი;
12. საკვალიფიკაციო და თანამდებობრივი მოთხოვნები აკადემიური პერსონალის მიმართ, მისი უფლებები და მოვალეობები;
13. კონკურსის წესი აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად;
14. მოთხოვნები აკადემიური პერსონალის აფილირებისადმი;
15. საკვალიფიკაციო და თანამდებობრივი მოთხოვნები მასწავლებელთა პერსონალის მიმართ, მისი უფლებები და მოვალეობები;
16. მოთხოვნები აკადემიური და მასწავლებელთა პერსონალის მიერ სასწავლო პროცესის წარმართვისადმი;
17. მოთხოვნები პერსონალის დამოკიდებულებისადმი საუნივერსიტეტო ინფრასტრუქტურისა და ქონების მიმართ;
18. ანაზღაურება;

19. თანამდებობების შეთავსება;
20. პერსონალის თანამდებობიდან გათავისუფლება;
21. უცხოელი სპეციალისტის/ექსპერტის მოწვევა, არჩევა და დანიშვნა;
22. საპატიო წოდება;
23. აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის სქემის შემუშავების მეთოდოლოგია და დატვირთვის სქემა;
24. პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკა, მიზნები, პრინციპები;
25. უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასების ძირითადი ეტაპები და შეფასების კრიტერიუმები და შედეგები.

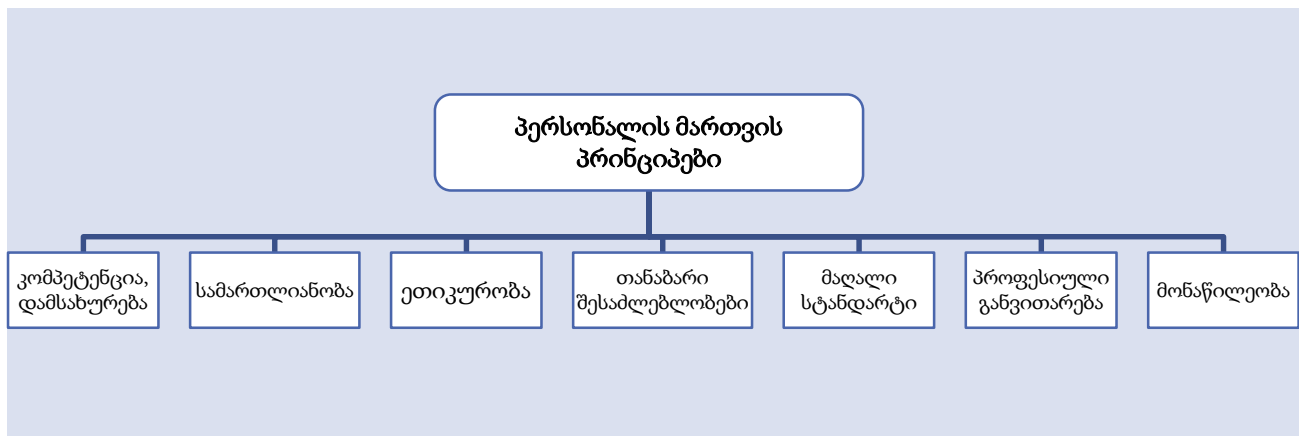
## ნაწილი I. ზოგადი დებულებები

### მუხლი 1. გთუნის საკადრო პოლიტიკა, მისი განმსაზღვრელი ფაქტორები და ძირითადი მიმართულება

- 1.1. გთუნის საკადრო პოლიტიკას ქმნის და აყალიბებს ხელმძღვანელობა, ხოლო მის რეალიზაციას ახდენს საკადრო სამსახური;
- 1.2. გთუნის საკადრო პოლიტიკა ასახულია მის შინაგანაწესში, ხელშეკრულებებში, ეთიკის კოდექსში, შრომის ანაზღაურების წესში, სხვა მარეგულირებელ დოკუმენტებში და ამ სტრატეგიაში;
- 1.3. გთუნის საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებაა პროფესორ-მასწავლებელთა შემადგენლობის სამეცნიერო-პედაგოგიური კვალიფიკაციის აქტივიზაცია საუნივერსიტეტო სისტემაში და მათი პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა;
- 1.4. გთუნის საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულების განსაზღვრა განაპირობა:
  - მაღალმა მოთხოვნებმა თანამშრომლებისადმი, რაც გამოწვეულია ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობის პროფილით და პედაგოგიურ-სამეცნიერო საქმიანობის თავისებურებებით;
  - საზოგადოების სულ უფრო მაღალმა და სწრაფად ცვლადმა მოთხოვნებმა განათლებისა და საგანმანათლებლო მომსახურების მაღალი ხარისხის მიმართ;
  - პროფესორის/პედაგოგის ფუნქციების მრავალფეროვნებამ.

### მუხლი 2. საკადრო პოლიტიკის ინსტიტუციური პრინციპები

გთუნის საკადრო პოლიტიკის ძირითადი ინსტიტუციური პრინციპები:



გთუნის საკადრო პოლიტიკის ძირითადი ინსტიტუციური პრინციპებია:

**კომპეტენციებსა და დამსახურებაზე დაფუძნებული მიდგომა:** რაც გულისხმობს, რომ საკადრო გადაწყვეტილებების, როგორცაა თანამშრომელთა შერჩევა, მიღება, ანაზღაურება, დაწინაურება, წახალისება და სხვა, ხდება პირის პროფესიული კომპეტენციებისა და დამსახურების გათვალისწინებით;

**მართვის ეთიკურობა:** რაც გულისხმობს, რომ ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები ეფუძნებოდეს დასაქმებულთა უფლებებსა და ღირსებას, (გასაგებ პირობებს თანამშრომელთათვის; ჯანმრთელ და უსაფრთხო სამუშაო გარემოს; სამართლიან ანაზღაურებას; თანამშრომელთა წახალისებას; ინდივიდთა პატივისცემას; საერთო მიზნისკენ მიმართულ საუნივერსიტეტო საზოგადოებას; მართვის მოქნილობას.

**სამართლიანობა:** რაც გულისხმობს მართვის ობიექტურობას, მიუკერძოებლობას და გამჭვირვალობას; პიროვნების კონფიდენციალურობის დაცვას და მისი პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპის პატივისცემას;

**თანაბარი შესაძლებლობები:** რაც გულისხმობს, რომ ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობები გთუნის მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების, მათი განხორციელებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში. ეს პრინციპი გამორიცხავს პირის დისკრიმინაციას ასაკის, სქესის, ეროვნული ან ეთნიკური კუთვნილების, რელიგიისა და სხვა ნიშნების მიხედვით;

**მაღალი სტანდარტები:** რაც გულისხმობს მართვის ეფექტიანი პოლიტიკის გატარებას სასწავლო უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის სტანდარტების ამაღლების ხელშეწყობის მიზნით;

**პროფესიული განვითარება:** რაც გულისხმობს სასწავლო უნივერსიტეტის თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის ყოველმხრივ ხელშეწყობას და ამ მიზნით აკადემიური და ადმინისტრაციული, ასევე დამხმარე პერსონალის წარმომადგენელთა ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნილებების გათვალისწინებას;

**მონაწილეობა:** რაც გულისხმობს, რომ უნივერსიტეტის ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს ჩართული საუნივერსიტეტო საქმიანობის ძირითადი ამოცანების განხორციელების პროცესში.

### **მუხლი 3. გთუნის ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი - საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული მიდგომა**

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის რეალიზაციისთვის გთუნი ირჩევს საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებულ მიდგომას. საუკეთესო პრაქტიკის ნაკრებიდან კი უპირატესობას ანიჭებს ვალდებულებასა და ჩართულობაზე დაფუძნებულ მოდელებს, რაც განსხვავდება კონტროლის (ბიუროკრატიული) მოდელისაგან.

#### **3.1. ვალდებულებაზე დაფუძნებული მართვის მოდელი**

- ვალდებულებაზე ორიენტირებული მართვის მოდელის განხორციელებით სასწავლო უნივერსიტეტს ძირითადი აქცენტი გადააქვს ერთობლივი ვალდებულების მნიშვნელობაზე, რაც ნიშნავს “მართვის ფორმას, რომელიც მიმართულია ვალდებულების გაზრდაზე ქცევის თვითკონტროლით და არა გარეშე სანქციებითა და ინდივიდზე ზეწოლით, ხოლო ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობები ეფუძნება ნდობის მაღალ დონეს”. (1.2011.გვ.6)

#### **3.2. ჩართულობაზე დაფუძნებული მართვის მოდელი**

- ჩართულობაზე ორიენტირებული მართვის მოდელის განხორციელებით გთუნი ფოკუსირებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა დასაქმებულთა ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ფუნქციის განხორციელების ძალაუფლების გადაცემა, ინფორმაციით უზრუნველყოფა და მასზე წვდომა, ტრენინგი და წახალისება;
- ჩართულობაზე ორიენტირებული მენეჯმენტის მთავარი ჰიპოთეზის თანახმად, დასაქმებული უფრო მეტად ჩაერთვება თავის საქმიანობაში, თუ მას ექნება უფლება თავად გააკონტროლოს და ბოლომდე გაითავისოს საკუთარი სამუშაო. ამ პრაქტიკას შედეგად მოაქვს ერთობლივი/გუნდური მოღვაწეობა და პროდუქტიულობა;
- მოდელი გულისხმობს თანამშრომლებთან, როგორც პარტნიორებთან ურთიერთობას, რომელთა ინტერესებს პატივს სცემენ და რომლებსაც აქვთ უფლება თავიანთი შეხედულებები გამოთქვან სასწავლო უნივერსიტეტის ფუნქციონირების იმ საკითხებზე, რომლებიც მათ ეხებათ;
- მიდგომა მოიცავს კომუნიკაციასა და ჩართულობას; მისი მიზანია შექმნას ისეთი გარემო, როდესაც მუდმივად არის დიალოგი მენეჯერსა და გუნდის სხვა წევრებს შორის, რათა განისაზღვროს მოლოდინი, ერთმანეთს გაუზიარონ ინფორმაცია გთუნის მისიის, ფასეულობებისა და ამოცანების შესახებ;
- შედეგად ყველასათვის გასაგები ხდება, თუ რას უნდა მიაღწიოს გთუნიმ, ყალიბდება ადამიანთა მართვისა და განვითარების სტრუქტურა, რაც უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მიღწევას.

## ნაწილი II. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია

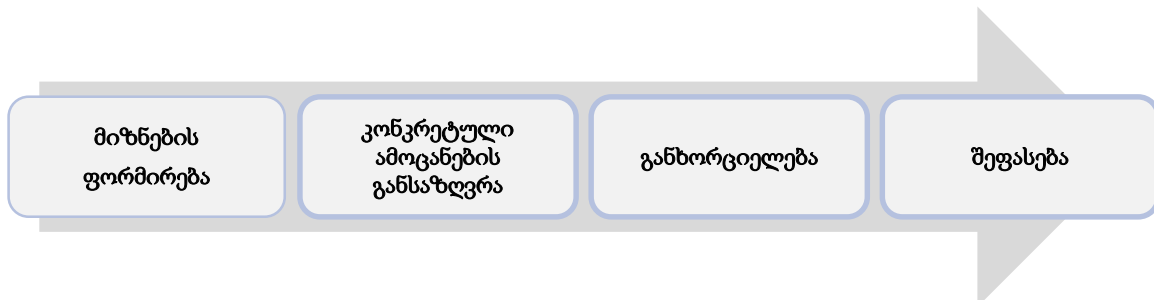
ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია გამომდინარეობს გთუნის სტრატეგიიდან და წარმოადგენს იმ ძირითად და ოპერაციულ მიზანთა ერთობლიობას, რომელთა მიღწევა გვსურს საკადრო მიმართულებით და ამ მიზნების მისაღწევად განსახორციელებელ კონკრეტულ ამოცანებს.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია გულისხმობს გთუნის თანამშრომელთა საქმიანობის ისე დაგეგმვას, რომ მაქსიმალურად იქნეს მიღწეული ზემოაღნიშნული მიზნები, როგორც მოკლევადიან ისე გრძელვადიან პერსპექტივაში.

### მუხლი 1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

გთუნის მიერ შემუშავებული ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია სრულად ესადაგება 2017-2023 წწ. სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრულ ძირითად და ოპერაციულ მიზნებს და ემსახურება ამ მიზნების მიღწევას.

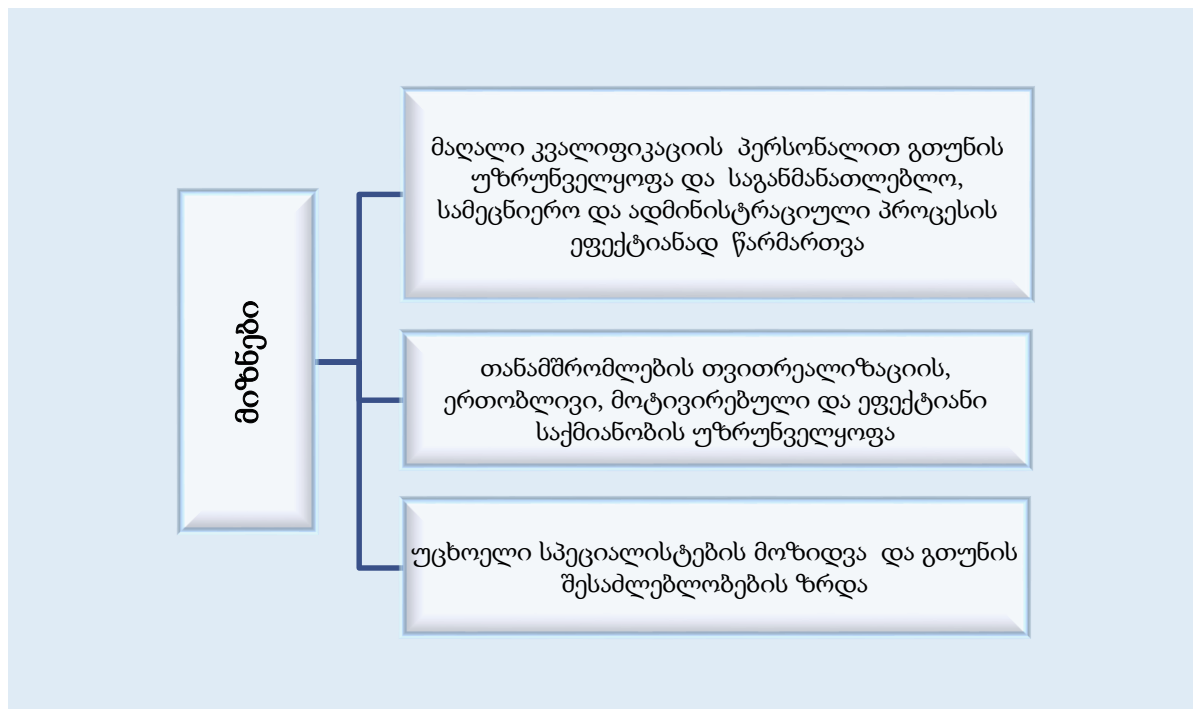
ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა შემდეგი, გავრცელებული, პრინციპით ხორციელდება:



## მუხლი 2. გთუნის ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზნები

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზნები ჩამოყალიბებულია გთუნის საკადრო პოლიტიკის განმსაზღვრელი ფაქტორებისა და ძირითადი მიმართულებების შესაბამისად (მუხლი 1) და მათგან გამომდინარე საჭიროებების, აგრეთვე საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით.

გთუნის ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზნებია:



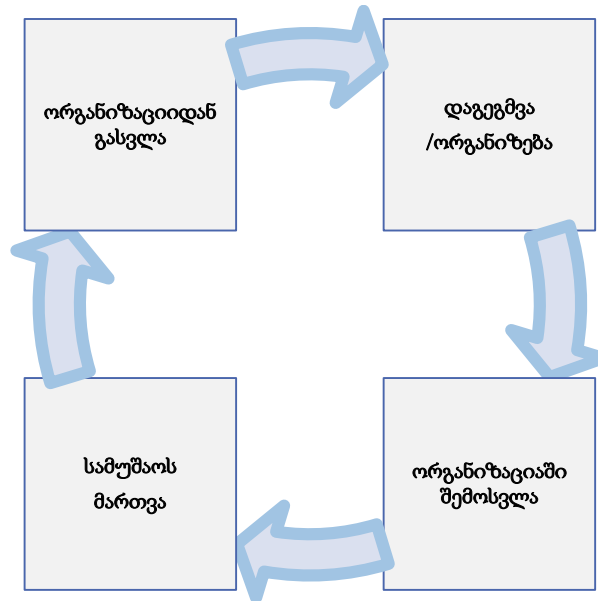
## მუხლი 3. გთუნის ადამიანური რესურსების მართვის ამოცანებია

- გთუნის მისიის, მიზნებისა და პროფილის შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება;
- ფუნქცია-მოვალეობები გადანაწილება სტრუქტურულ ერთეულებსა და პერსონალს შორის;
- მაღალი კვალიფიკაციის კადრების მოზიდვა და შერჩევა;
- კადრების სოციალიზაცია;
- პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებების გაუმჯობესება;
- პერსონალის მოტივაციის სისტემის შემუშავება;
- პერსონალის საქმიანობის შეფასება და ანგარიშვალდებულების ზრდის მექანიზმების დახვეწა;
- ახალგაზრდა პედაგოგებისა და მეცნიერების მხარდაჭერა;
- საგანმანათლებლო-სამეცნიერო ინიციატივების მხარდაჭერა;
- კათედრების და პროფესორ-მასწავლებლების რეიტინგების სისტემის დანერგვა;
- ანაზღაურების სისტემის პერიოდული გადახედვა;
- სამუშაოზე წარმოქმნილი კონფლიქტების მართვა;
- ნორმატიული და მეთოდური მასალის დახვეწა, განახლება და მომზადება კადრების მართვის სისტემის გაუმჯობესების მიზნით;
- უცხოელი სპეციალისტების მოზიდვისა და თანამშრომლობის პირობების გაუმჯობესება.

#### მუხლი 4. ადამიანური რესურსების მართვის ციკლი

4.1. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი წარმოადგენს უწყვეტ ციკლს, რომელიც ერთმანეთს მონაცვლე ან პარალელურად მიმდინარე ოთხი ძირითადი მიმართულებით მიმდინარეობს, თითოეული მიმართულება თავის მხრივ ქვემიმართულებებს მოიცავს;

4.2. ადამიანური რესურსების მართვის კლასიკური სქემა ასეთია:



#### მუხლი 5. ორგანიზაციული სტრუქტურა და ფუნქცია მოვალეობების გადანაწილება სტრუქტურულ ერთეულებს შორის

გთუნის მისიის, მიზნებისა და პროფილის შესაბამისად შეიქმნა ორგანიზაციული სტრუქტურა და გადანაწილდა ფუნქცია-მოვალეობები სტრუქტურულ ერთეულებს შორის, რაც ასახულია სასწავლო უნივერსიტეტის შინაგანაწესში და სტრუქტურული ერთეულების დებულებებში, აგრეთვე მათ გეგმებსა და ანგარიშებში.

მივიჩნევთ, რომ ამჟამად არსებული საორგანიზაციო სტრუქტურა გთუნის დანიშნულების ღრმა გააზრების და მთავარი პროცესების სწორად დამუშავების შედეგია. გთუნის სტრუქტურა გვეხმარება:

1. განვხორციელოთ სტრატეგია;
2. ეფექტიანად ვმართოთ საგანმანათლებლო-სამეცნიერო და ადმინისტრაციული პროცესები;
3. უკეთ გამოვიყენოთ სტრუქტურულ ერთეულებში მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობები.

#### გთუნის ორგანიზაციული სტრუქტურა ახდენს გავლენას:

- როგორი ხარისხით და რა ვადებში განხორციელდება სტრატეგიული გადაწყვეტილებები;
- რამდენად სწრაფი და შედეგიანი იქნება ორგანიზაციაში მიმდინარე მთავარი პროცესები;
- რამდენად მონდომებულები იქნებიან და რამდენად დაიხარჯებიან ადამიანები ორგანიზაციის სასარგებლოდ.



### **გთუნის სტრუქტურა (იხ გვ. 8)**

- გთუნის სტრუქტურა სრულად ფარავს საუნივერსიტეტო საქმიანობის სფეროებს და იძლევა მისი განვითარების შესაძლებლობებს;
- არ შეიცავს ე.წ. „ნაპრალებს“ (ყველა მათგანს აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული ფუნქციები და მოვალეობები) და ადგილი არ აქვს ფუნქციათა დუბლირებას;
- ამასთან, მათი საქმიანობის პერიოდული მონიტორინგით გთუნი დაადგენს აქვს თუ არა ადგილი ფუნქციათა გადაფარვას საქმიანობის ამა თუ იმ ასპექტში და საუნივერსიტეტო რესურსების რაციონალური ხარჯვის მიზნით, აღმოფხვრის ამ ხარვეზს.

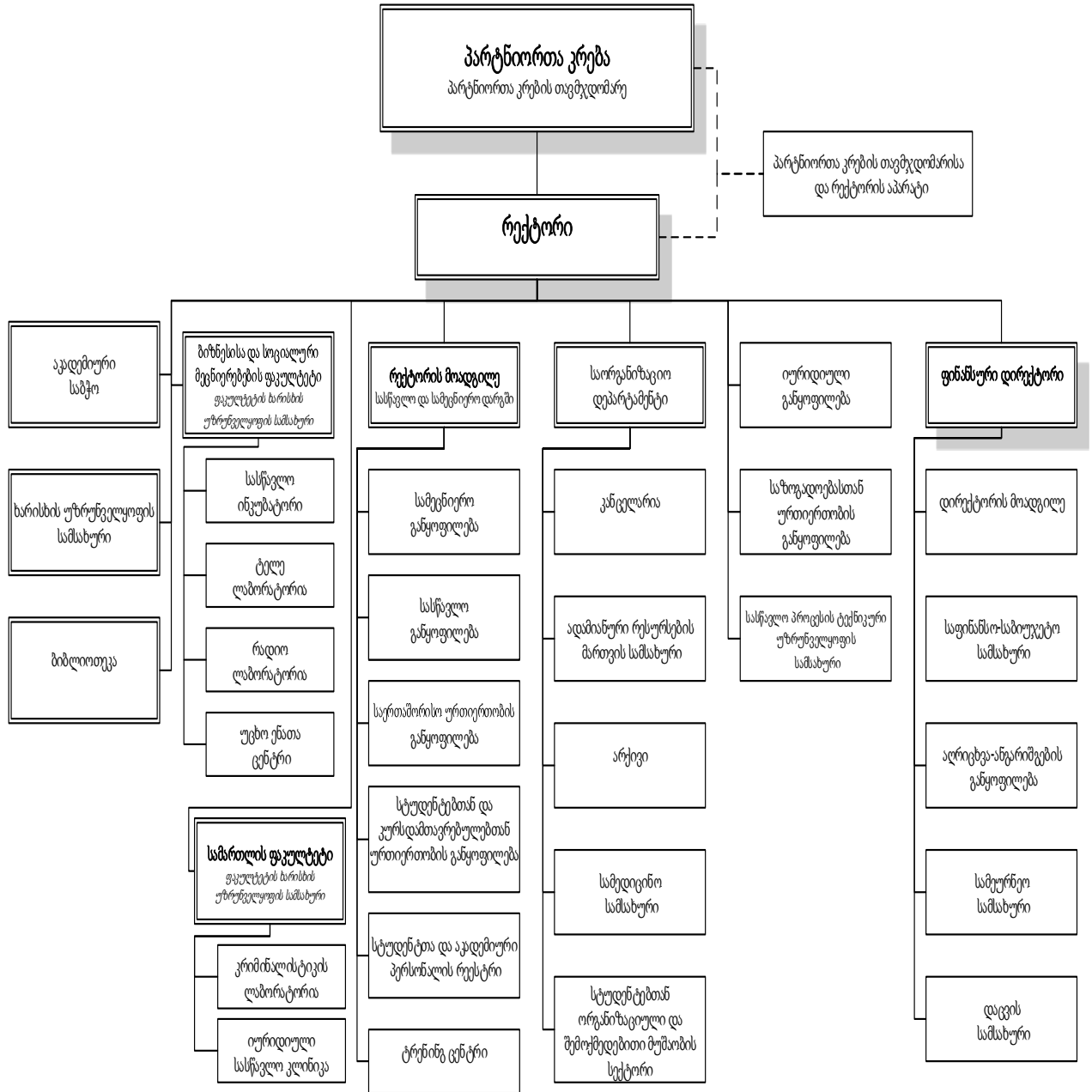
### **სტრუქტურა და სტრატეგია**

- გთუნის სტრუქტურა განსაზღვრავს თუ რა მიმართულებებით და რა ამოცანებზე ნაწილდება მენეჯმენტის ყურადღება და რა სტრატეგიული კომპეტენციები დაგროვდება ორგანიზაციაში.
- სტრუქტურა განაპირობებს შესასრულებელ ამოცანათა ოპერატიულობას, რაც საჭიროებს კარგ კოორდინაციას. გთუნის მასშტაბისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმალურობის გათვალისწინებით, ერთეულებს შიგნით და ერთეულებს შორის კოორდინაცია სირთულეს არ წარმოადგენს, ამოცანები კი, გარკვეული გამონაკლისების გარდა, დროულად სრულდება.
- სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ხორციელდება ე.წ. **პარალელური კონტროლი**, რაც ნიშნავს, რომ ამა თუ იმ ერთობლივის ამოცანის შესრულების პროცესში, ერთეულებს/სამსახურებს შორის სწორად და მკაფიოდ გადანაწილებული ფუნქციების პირობებში, ამოცანის შესრულება და მისი შუალედური შედეგი ურთიერთკონტროლდება.
- გთუნის საქმიანობის მოცემულ ეტაპზე ზემოთ მოცემული სტრუქტურა უზრუნველყოფს **ფუნქციათა სისრულეს**, ამასთან მონიტორინგის შედეგად შეიძლება გამოიკვეთოს, რომ ყველა ფუნქცია არ არის უზრუნველყოფილი სათანადო რესურსით, ან არ არსებობს გთუნის მომავალი განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი ფუნქცია, ასეთ შემთხვევაში სტრუქტურა გადაიხედება და შეიცვლება.



# სტრუქტურა

## გურამ თაგართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი



## **მუხლი 6. ფუნქცია-მოვალეობების გადანაწილება პერსონალის დონეზე და სამუშაოს აღწერილობა**

სტრუქტურული ერთეულების ფუნქცია-მოვალეობების განსაზღვრის შემდეგ ხდება ფუნქციების განსაზღვრა/„ჩაშლა“ პერსონალის დონეზე, რაც აისახება თანამშრომელთა სამუშაო აღწერილობებში.

### **6.1. სამუშაოს/პოზიციის აღწერილობის შემუშავების ეტაპები**

სამუშაოს ანალიზი და პოზიციის აღწერილობის (სამუშაოს აღწერილობის) მომზადება კომპლექსური და რთული პროცესია, რაც მისი დაგეგმვითა და განმახორციელებელი პირების იდენტიფიცირებით იწყება; სამუშაოს აღწერილობაში წარმოდგენილია შემდეგი ინფორმაცია (იხ. დანართი 1.):

- პოზიციის დასახელება;
- სტრუქტურული ერთეულის დასახელება;
- ძირითადი ფუნქციები;
- ძირითადი მოვალეობები;
- საკვალიფიკაციო მოთხოვნები;
- პროფესიული ცოდნა და უნარ-ჩვევები/კომპეტენციები;
- დამატებითი მოთხოვნები;
- დოკუმენტის შემქმნელი;
- დამმოწმებელი პირის ვინაობა;
- თარიღი.

## **ნაწილი III. პერსონალის მოზიდვის, შერჩევისა და დანიშვნის წესი**

გთუნის საქმიანობას ახორციელებს აკადემიური პერსონალი, ადმინისტრაციული პერსონალი და დამხმარე პერსონალი.

### **მუხლი 1. აკადემიური პერსონალის მოზიდვა და დანიშვნა**

- გთუნის აკადემიური პერსონალის მოზიდვა ხორციელდება ვაკანტურ თანამდებობაზე კონკურსის გამოცხადების გზით, რაც ღია, საჯარო, გამჭვირვალე და ხელმისაწვდომია ყველა დაინტერესებულ პირისთვის;
- გთუნის აკადემიური პერსონალის შერჩევა ხორციელდება საკონკურსო კომისიის მეშვეობით, კონკურსის წინასწარ გამოცხადებული პირობების და მოთხოვნების შესაბამისად;
- კონკურსის პირობები შეიძლება ითვალისწინებდეს აფილირების მოთხოვნას, რაზედაც ვაკანტური აკადემიური თანამდებობის დაკავების მსურველი წინასწარ აცხადებს თანხმობას და თანამდებობაზე არჩევის შემთხვევაში დებს შესაბამის ხელშეკრულებას;
- კონკურსის პირობებით განსაზღვრული ვადით არჩეულ აკადემიურ პერსონალს, ვადის ამოწურვის შემდეგ, შეუძლია მონაწილეობა მიიღოს კონკურსებში იმავე, ან უფრო მაღალი აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად;
- გთუნის აკადემიურ თანამდებობაზე პერსონალის მოზიდვის, შერჩევის და დანიშვნის პროცედურა რეგულირდება „აკადემიური თანამდებობის დასაკავებელი კონკურსის წესით“ (ამ ნაწილის მუხლი 5.).

## მუხლი 2. გთუნის ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის დანიშვნა

- გთუნის ადმინისტრაციულ და დამხმარე პოზიციებზე დანიშვნა ხდება რექტორის მიერ, გთუნის სტრუქტურისა და განსაზღვრული ფუნქცია-მოვალეობების შესაბამისად და ითვალისწინებს:
- ფუნქცია-მოვალეობებთან პირის შესაბამისობას;
- პირის კვალიფიკაციას;
- სამუშაო გამოცდილებას;
- რეპუტაციას;
- თანამდებობის შესაბამის დამატებით მოთხოვნებს

## მუხლი 3. მასწავლებლების თანამდებობის დაკავების წესი

- მასწავლებლის თანამდებობაზე პირი ინიშნება ფაკულტეტის დეკანის რეკომენდაციის საფუძველზე რექტორის ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტით;
- მასწავლებლის თანამდებობაზე შეიძლება დაინიშნოს საქართველოს ან უცხო ქვეყნის მოქალაქე, რომელიც აკმაყოფილებს მე-6 პუნქტით განსაზღვრულ მოთხოვნებს;
- მასწავლებელს შეუძლია უფროს მასწავლებლად დაწინაურება, რაც გამყარებული უნდა იყოს სათანადო დოკუმენტებით.

## მუხლი 4. საკვალიფიკაციო და თანამდებობრივი მოთხოვნები

### აკადემიური პერსონალის მიმართ

#### 4.1. აკადემიური თანამდებობის პირი-აკადემიური პერსონალი

- აკადემიური თანამდებობა გულისხმობს პირის აკადემიური და მეცნიერული მიღწევების აღიარებას და გამორჩეულ პასუხისმგებლობას უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო და კვლევითი ამოცანების განხორციელების საქმეში;
- გთუნის აკადემიურ პერსონალს მიეკუთვნება: პროფესორი, ასოცირებული პროფესორი, ასისტენტ-პროფესორი და ასისტენტი;
- **პროფესორი:** აკადემიურ თანამდებობის პირი, დოქტორის აკადემიური ხარისხით, რომელიც უძღვება სასწავლო პროცესს და ხელმძღვანელობს სტუდენტების სამეცნიერო-კვლევით მუშაობას; პროფესორს უნდა ჰქონდეს უმაღლეს სასწავლებელში სამეცნიერო-პედაგოგიური მოღვაწეობის სულ მცირე 6 წლის გამოცდილება;
- **ასოცირებული პროფესორი:** გთუნის აკადემიური თანამდებობის პირი, დოქტორის აკადემიური ხარისხით, რომელიც მონაწილეობს სასწავლო პროცესში და ხელმძღვანელობს სტუდენტების სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევით მუშაობას; ასოცირებულ პროფესორს უნდა უმაღლეს სასწავლებელში სამეცნიერო-პედაგოგიური მოღვაწეობის სულ მცირე 3 წლის გამოცდილება;
- **ასისტენტ-პროფესორი:** გთუნის აკადემიური თანამდებობის პირი, დოქტორის აკადემიური ხარისხით, რომელიც თავისი კომპეტენციის შესაბამისად მონაწილეობს სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევით პროცესში;
- **ასისტენტი:** გთუნის აკადემიური თანამდებობის პირი, დოქტორის აკადემიური ხარისხით ან დოქტორანტი, რომელიც ძირითად საგანმანათლებლო ერთეულში მიმდინარე სასწავლო პროცესის ფარგლებში ახორციელებს სასემინარო და კვლევით სამუშაოებს პროფესორის, ასოცირებული პროფესორის ან ასისტენტ-პროფესორის ხელმძღვანელობით;

## 4.2. აკადემიური პერსონალის უფლებები და მოვალებები

### აკადემიურ პერსონალს უფლება აქვს:

- მონაწილეობა მიიღოს უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტის მართვაში;
- უნივერსიტეტის მიერ განსაზღვრული საგანმანათლებლო პოლიტიკის ფარგლებში, ისარგებლოს აკადემიური თავისუფლებით და დამოუკიდებლად განახორციელოს სამეცნიერო კვლევა და სწავლება;
- ადმინისტრაციისგან მოითხოვოს სასწავლო და კვლევითი მუშაობისათვის ნორმალური პირობების შექმნა და ხელშეკრულებით განსაზღვრული ვალდებულებების შესრულება;
- მონაწილეობა მიიღოს პროფესიული განვითარების პროგრამებსა და სხვა სახის პროექტებში, როგორც უნივერსიტეტის ფარგლებში, ისე მის გარეთ;
- უხელმძღვანელოს საბაკალავრო და სამაგისტრო (გარდა ასისტენტისა) ნაშრომების შესრულებას;

### 4.3. აკადემიური პერსონალი ვალდებულია:

- დაიცვას გთუნის შინაგანაწესი და სხვა აქტებით გათვალისწინებული მოთხოვნები;
- დაიცვას აკადემიური კეთილსინდისიერების, პედაგოგიური და კოლეგიალური ეთიკის ნორმები;
- შეასრულოს სასწავლო უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტის ადმინისტრაციის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები;
- იზრუნოს საკუთარ პროფესიულ განვითარებასა და მეცნიერულ ზრდაზე;
- სასწავლო პროცესში გამოიყენოს თანამედროვე პედაგოგიური ტექნოლოგიები;
- იზრუნოს ნიჭიერი სტუდენტების გამოვლენისთვის და მათი სამეცნიერო საქმიანობაში ჩართვისათვის;
- შეასრულოს შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრული სხვა ვალდებულებები;

## მუხლი 5. კონკურსის წესი აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად

გთუნის „აკადემიური თანამდებობის დასაკავებელი კონკურსის წესის“ თანახმად:

### 5.1. კონკურსის გამოცხადება

- პროფესორ-მასწავლებლების ღია კონკურსის წესით აკადემიურ თანამდებობებზე ასარჩევად, რექტორი გამოსცემს ბრძანებას, რომლითაც განისაზღვრება პროფესორების, ასოცირებული პროფესორებისა ასისტენტ-პროფესორების და ასისტენტების საკონკურსო ადგილების რაოდენობა საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისად;
- კონკურსის ჩატარების თარიღი და პირობები ქვეყნდება საქართველოს კანონმდებლობითა და კონკურსის ჩატარების წესის შესაბამისად, საბუთების მიღებამდე არანაკლებ 1 თვით ადრე. საბუთების მიღება გრძელდება არანაკლებ 1 და არა უმეტეს 2 კვირისა. კონკურსი ტარდება საბუთების მიღების დასრულებიდან არაუგვიანეს 1 თვის ვადაში.
- პროფესორები აკადემიურ თანამდებობაზე აირჩევიან უვადოდ (განუსაზღვრელი ვადით) და 5 წელიწადში ერთხელ ექვემდებარებიან ატესტაციას, ასოცირებული და ასისტენტ პროფესორები 4 წლის ვადით, ხოლო ასისტენტები 3 წლით;
- კონკურსის ჩატარებასთან დაკავშირებული ყველა ინფორმაცია საჯარო და ხელმისაწვდომი დაინტერესებული პირებისათვის.

- რექტორის ბრძანება საჯარო გაცნობისათვის უნდა გამოქვეყნდეს უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე, ასევე უნივერსიტეტში თვალსაჩინო ადგილას და საქართველოს პერიოდულ პრესაში;

### 5.2. განცხადების მიღება

- განცხადების მიღება ხორციელდება მხოლოდ რექტორის ბრძანებით დამტკიცებული ვადების შესაბამისად, ყოველდღიურად შაბათ-კვირის გარდა 10.00 საათიდან 16.00 საათამდე.
- საკონკურსო კომისიაში წარსადგენად საბუთების ჩამონათვალს ამტკიცებს რექტორი.

### 5.3. საკონკურსო კომისიები

- აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად კონკურსის ჩატარების მიზნით უნივერსიტეტში იქმნება საკონკურსო კომისია;
- საკონკურსო პირობების დარღვევების (პრეტენზიების, საჩივრების) განხილვის მიზნით უნივერსიტეტში იქმნება – საუნივერსიტეტო სააპელაციო კომისია;
- საკონკურსო კომისიის შემადგენლობებს განსაზღვრავს და ამტკიცებს რექტორი;
- კომისიის შემადგენლობა განისაზღვრება 6 წევრით, მათ შორისაა კომისიის მდივანი ხმის უფლების გარეშე. ხმის უფლების მქონე კომისიის წევრებს, როგორც წესი უნდა ჰქონდეთ დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხი. კომისიის თავმჯდომარედ შეიძლება დაინიშნოს პირი, რომელსაც აუცილებელია ჰქონდეს დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული ხარისხი. კომისია გადაწყვეტილებას იღებს წევრთა სრულის შემადგენლობის უმრავლესობით;
- კომისიის თავმჯდომარეს ნიშნავს რექტორი;
- თუ საკონკურსო კომისიის წევრი მონაწილეობას იღებს ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებელ კონკურსში მისი საკითხის განხილვისას მას არ აქვს უფლება მონაწილეობა მიიღოს კენჭისყრაში;
- ამ წესის დარღვევით მიღებული გადაწყვეტილება ბათილია კომისიის წევრის არჩევის ნაწილში;
- საკონკურსო კომისია უფლებამოსილია შეუდგეს მუშაობას, თუ მას ესწრება ხმის უფლების მქონე პირთა ნახევარზე მეტი;
- კონკურსი პროფესორის, ასოცირებული პროფესორის, ასისტენტ-პროფესორის და ასისტენტის აკადემიურ თანამდებობაზე ტარდება ცალ-ცალკე. შეუვსებელი ვაკანსიები შეიძლება დაკავებულ იქნას მხოლოდ განმეორებით გამოცხადებული ღია კონკურსის წესით;

### 5.4. კონკურსი

- კონკურსი ტარდება 2 ეტაპად, კერძოდ : დოკუმენტაციის განხილვა/შეფასება და გასაუბრება;
- პირველი ეტაპი გულისხმობს კანდიდატის მიერ წარმოდგენილი დოკუმენტაციის განხილვა/შეფასებას, საკვალიფიკაციო და თანამდებობრივ მოთხოვნებთან, აგრეთვე წარმოდგენის მოთხოვნებთან მათი შესაბამისობის დადგენას;
- ამ ეტაპის როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგები კონკურსანტს ეცნობება პირადად: (პირადი ტელეფონი, პირადი ელექტრონული მისამართი);
- ამ ეტაპის წარმატებით გავლის შემდეგ კანდიდატს ეცნობება გასაუბრების ( თარიღი, დრო, ადგილი);

- გასაუბრების ორი სტანდარტული ფორმიდან, გთუნი უპირატესობას ანიჭებს არაფორმალურ (არასტრუქტურირებულ) გასაუბრებას, რაც ნიშნავს, რომ გასაუბრება მიმდინარეობს ბუნებრივად, წინასწარი გეგმის გარეშე. გამსაუბრებელი თავისუფალ რეჟიმში წარმართავს საუბარს. აღნიშნული ფორმა ქმნის თბილ და მეგობრულ ატმოსფეროს, უხსნის კონკურსანტს დაძაბულობას და აძლევს მას საკუთარი შესაძლებლობების წარმოჩენისთვის კარგ პირობებს.
- ერთსა და იმავე ვაკანსიაზე მაღალი კონკურსის შემთხვევაში, გთუნი ჩაატარებს სტრუქტურირებულ გასაუბრებას, რომელიც წინასწარ შემუშავებული და დაგეგმილი კითხვებით წარიმართება. ყველა კანდიდატს დაესმება ერთი და იგივე კითხვა (სხვადასხვა ან ერთი და იგივე თანმიმდევრობით) და მოხდება მათი პასუხების შედარება;
- მაღალი კონკურსის შემთხვევაში, შესაძლებელია გასაუბრების პროცესის აუდიო ამ ვიდეო ჩაწერა;
- კონკურსის შედეგები კანდიდატს ეცნობება გასაუბრების დღესვე, კენჭისყრის დასრულების შემდეგ; კონკურსანტების სომრავლის შემთხვევაში კი, მეორე დღეს.

## 5.5. მოთხოვნები კანდიდატისადმი

### პროფესორი

- 6 წლის ვადით პროფესორის აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად კონკურსში მონაწილეობისათვის აუცილებელია: დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხი; სამეცნიერო-პედაგოგიური მუშაობის არანაკლებ 6 წლის გამოცდილება; ადგილობრივ ან/და საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალებში ან/და სხვა გამოცემებში გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომების სია; მოტივაცია, დასაბუთება პროფესორის თანამდებობის დასაკავებლად (1-2 გვერდზე Acadnux – 12, 1,5 ინტერვალით); მიმართულების განვითარების პროგრამა და დისციპლინის სწავლების კონცეფცია ბაკალავრიატსა და მაგისტრატურის დონეების მიხედვით (3-4 გვერდზე Acadnux – 12, 1,5 ინტერვალით); სასწავლო სამეცნიერო პროგრამები (სილაბუსები, სწავლების მეცნიერულ კვლევებზე დაფუძნების გზები); სასურველია კონკურსანტმა წარმოადგინოს: ბოლო სამი წლის განმავლობაში საგრანტო პროექტებში მონაწილეობის დამადასტურებელი დოკუმენტი. სამეცნიერო კონფერენციებსა და პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში მონაწილეობის მიღების დამადასტურებელი დოკუმენტაცია.
- უვადოდ პროფესორის აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად კონკურსში მონაწილეობისათვის აუცილებელია: დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხი; სამეცნიერო-პედაგოგიური მუშაობის არანაკლებ 6 წლის გამოცდილება; ადგილობრივ და საერთაშორისო ჟურნალები ან სხვა გამოცემებში გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომების სია; მოტივაცია, დასაბუთება პროფესორის თანამდებობის დასაკავებლად (1-2 გვერდზე Acadnux – 12, 1,5 ინტერვალით); მიმართულების განვითარების პროგრამა და დისციპლინის სწავლების კონცეფცია ბაკალავრიატსა და მაგისტრატურის დონეების მიხედვით (3-4 გვერდზე Acadnux – 12, 1,5 ინტერვალით); სასწავლო სამეცნიერო პროგრამები (სილაბუსები, სწავლების მეცნიერულ კვლევებზე დაფუძნების გზები) სასურველია კონკურსანტმა წარმოადგინოს: ბოლო სამი წლის განმავლობაში საგრანტო პროექტებში მონაწილეობის დამადასტურებელი დოკუმენტი. ეროვნულ და საერთაშორისო სამეცნიერო-კვლევით პროექტებში მონაწილეობის მიღების დამადასტურებელი დოკუმენტაცია.



### **ასოცირებული პროფესორი**

- ასოცირებული პროფესორის აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად კონკურსში მონაწილეობისათვის აუცილებელია: დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხი; სამეცნიერო-პედაგოგიური მუშაობის არანაკლებ 3 წლის გამოცდილება; სამეცნიერო კვლევების ანოტაცია (1 გვერდზე, Acadnusx. – 12, 1,5 ინტერვალით); სასწავლო სამეცნიერო პროგრამები (სილაბუსები, სწავლების მეცნიერულ კვლევებზე დაფუძნების გზები); გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომების სია. სასურველია კონკურსანტმა წარმოადგინოს: ბოლო სამი წლის განმავლობაში საგრანტო პროექტებში მონაწილეობის დამადასტურებელი დოკუმენტი; უკანასკნელი ხუთი წლის განმავლობაში გამოქვეყნებული პუბლიკაციების დედანი ან ნოტარიულად დამოწმებული ასლი; მისი ხელმძღვანელობით შექმნილი საგანმანათლებლო პროგრამები (საბაკალავრო, სამაგისტრო).

### **ასისტენტ-პროფესორი**

- ასისტენტ-პროფესორის აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად კონკურსში მონაწილეობისათვის აუცილებელია: დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხი. სასწავლო სამეცნიერო პროგრამები (სილაბუსები, სწავლების მეცნიერულ კვლევებზე დაფუძნების გზები) უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში გამოქვეყნებული პუბლიკაციების დედანი ან ნოტარიულად დამოწმებული ასლი; სამეცნიერო კვლევების ანოტაცია (1 გვერდზე, Acadnusx – 12, 1,5 ინტერვალით); სასურველია კონკურსანტმა წარმოადგინოს: ბოლო სამი წლის განმავლობაში საგრანტო პროექტებში მონაწილეობის დამადასტურებელი დოკუმენტი.

### **ასისტენტი**

- ასისტენტის აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად კონკურსში მონაწილეობისათვის აუცილებელია: დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხი ან დოქტორანტურაში სწავლის დამადასტურებელი დოკუმენტაცია; სასწავლო სამეცნიერო პროგრამები (სილაბუსები, სწავლების მეცნიერულ კვლევებზე დაფუძნების გზები). სასურველია კონკურსანტმა წარმოადგინოს: ბოლო სამი წლის განმავლობაში საგრანტო პროექტებში მონაწილეობის დამადასტურებელი დოკუმენტი, სამეცნიერო კვლევების ანოტაცია (1 გვერდზე, Acadnusx. – 12, 1,5 ინტერვალით); უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში გამოქვეყნებული პუბლიკაციების დედანი ან ნოტარიულად დამოწმებული ასლი.
- რექტორის ბრძანებით შეიძლება განისაზღვროს სხვა დამატებითი მოთხოვნები ან/და დოკუმენტების ნუსხა, რომელიც უნდა წარმოადგინოს კონკურსანტმა.
- კონკურსში მონაწილეობისათვის კონკურსანტმა უნდა მოხდინოს გოთუნისთან ავილირების შესახებ წერილობითი შეთანხმება.

### **პროფესიული ნიშნით კვალიფიციური პერსონალის მიერ აკადემიური თანამდებობების დაკავების**

- გოთუნის შინაგანაწესი საქართველოს კანონის“ უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების შესახებ“ 35-ე მუხლის მე-5 პუნქტის საფუძველზე ითვალისწინებს პროფესიული ნიშნით კვალიფიციური პერსონალის მიერ აკადემიური თანამდებობების დაკავების შესაძლებლობა. ამ შემთხვევაში პირის კვალიფიკაცია შეიძლება დასტურდებოდეს პროფესიული გამოცდილებით, სპეციალური მომზადებით ან/და პუბლიკაციებით. შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონედ ითვლება პირი,



რომელსაც აქვს პროგრამით გათვალისწინებული სწავლის შედეგების გამომუშავებისათვის აუცილებელი კომპეტენცია.

#### **5.6. აკადემიური თანამდებობების დაკავება**

- საკონკურსო კომისიის გადაწყვეტილებით აკადემიურ თანამდებობას დაიკავებს პირი, რომელიც წარმატებით გაივლის კონკურსის ორივე ეტაპს და დააკმაყოფილებს ( ან/და სხვებზე უკეთ დააკმაყოფილებს) 5.5. პუნქტით განსაზღვრულ მოთხოვნებს.
- საკონკურსო კომისიის სხდომაზე მიღებული გადაწყვეტილების ოქმი, კონკურსის შედეგებით დასამტკიცებლად გადაეცემა რექტორს.

#### **5.7. საუნივერსიტეტო სააპელაციო კომისია**

- საუნივერსიტეტო სააპელაციო კომისიის შემადგენლობას (3 კაცის) და კომისიის თავმჯდომარეს ნიშნავს რექტორი;
- დარღვევების გამოვლენის შემთხვევაში საუნივერსიტეტო სააპელაციო კომისია უფლებამოსილია შეცვალოს საკონკურსო კომისიის გადაწყვეტილება, არაუგვიანეს 3 დღის ვადაში - სხდომის ჩატარების დღიდან.

### **მუხლი 6. მოთხოვნები აკადემიური პერსონალის აფილირებისადმი**

#### **6.1. აკადემიური პერსონალის აფილირება**

- აფილირება გულისხმობს, უნივერსიტეტსა და აკადემიური თანამდებობის მქონე პირს შორის წერილობით შეთანხმებას, რომლითაც თითოეული აკადემიური თანამდებობის მქონე პირი განსაზღვრავს თავის აფილირებას მხოლოდ ერთ უსდ-სთან, ამ უსდ-ის სახელით მონაწილეობს საზოგადოების განვითარებისა და ცოდნის გაზიარების პროცესებში;
- აფილირებული აკადემიური პერსონალი ახორციელებს ძირითად საგანმანათლებლო, კვლევით/სამეცნიერო საქმიანობას, ხოლო მისი კვლევის შედეგები ეთვლება გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტს;
- აქტიურად არის ჩართული გთუნის საგანმანათლებლო, კვლევით და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში;
- აქტიურად არის ჩართული სტუდენტებისთვის კონსულტაციების გაწევისა აკადემიური/სამეცნიერო ხელმძღვანელობის პროცესებში.

#### **6.2. აფილირების წესი და პირობები**

- აფილირების წესი რეგულირდება „აკადემიური პერსონალის აფილირების წესის“ შესაბამისად;
- უნივერსიტეტში აკადემიური თანამდებობის დასაკავებელ კონკურსში მონაწილეობის მიღებისას კონკურსანტი წინასწარ აცხადებს თანხმობას გთუნ-სთან აფილირების შესახებ და აკადემიურ თანამდებობაზე არჩევის შემდეგ ხელშეკრულების დადებითა და შესაბამისი თანხმობის ფორმის შევსებით კვლავ ადასტურებს მას;
- იმ შემთხვევაში თუ აკადემიურ თანამდებობაზე მყოფი პირი მოახდენს აფილირებას სხვა უსდ-სთან მასთან შეიცვლება ან შეწყდება შრომითი ხელშეკრულება;
- აფილირების შესახებ შეთანხმების ფორმას ამტკიცებს რექტორი.

## მუხლი 7. საკვალიფიკაციო და თანამდებობრივი მოთხოვნები მასწავლებელთა პერსონალი მიმართ

### 7.1. მასწავლებელთა პერსონალი

- გთუნში მასწავლებელთა პერსონალი აკადემიური პროცესის მნიშვნელოვანი სუბიექტია, რომელიც უშუალოდ მინაწილეობს სწავლა/ სწავლების პროცესში;
- მასწავლებლის თანამდებობა არ წარმოადგენს აკადემიურ თანამდებობას;
- მასწავლებელთა პერსონალი აერთიანებს მასწავლებლებს და უფროს მასწავლებლებს და გულისხმობს პირის პროფესიული გამოცდილებისა და მიღწევების აღიარებას, პოზიციის შესაბამისი პასუხისმგებლობით, საგანმანათლებლო ამოცანების გადაწყვეტის საქმეში.
- **უფროსი მასწავლებელი** შეიძლება იყოს პირი, რომელსაც აქვს მაგისტრის აკადემიური ხარისხი, აგრეთვე, დოქტორანტი, არანაკლებ სამი წლის პედაგოგიური გამოცდილებით; ან/და დოქტორის აკადემიური ხარისხის მქონე პირი, რომელსაც შესაძლებელია არ ჰქონდეს პედაგოგიური გამოცდილება;
- **მასწავლებელი** შეიძლება იყოს მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მქონე პირი, აგრეთვე, დოქტორანტი, რომლებსაც შესაძლებელია არ ჰქონდეს პედაგოგიური გამოცდილება.

### 7.2. მასწავლებელთა პერსონალის უფლებები და მოვალეობები

#### მასწავლებელთა პერსონალს უფლება აქვს:

- გაუძღვეს სასემინარო, პრაქტიკულსა და ლაბორატორიულ მეცადინეობებს პროფესორთან კოორდინაციით, ჩაატაროს ინდივიდუალური მუშაობა და კონსულტაციები.
- საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში დამოუკიდებლად შეაფასოს სტუდენტის სწავლის შედეგები.
- ადმინისტრაციისაგან მოითხოვოს მუშაობის ნორმალური პირობების შექმნა და ხელშეკრულებით განსაზღვრული ვალდებულებების შესრულება.
- მონაწილეობა მიიღოს პროფესიული განვითარებისა და სხვა სახის პროგრამებში, როგორც უნივერსიტეტის ფარგლებში, ისე მის გარეთ.
- საკუთარი სურვილით ჩაერთოს კვლევით მუშაობაში.
- იყოს საბაკალავრო და სამაგისტრო ნაშრომების ხელმძღვანელის ასისტენტი.

#### მასწავლებელთა პერსონალი ვალდებულია:

- დაიცვას უნივერსიტეტის შინაგანაწესით და სხვა მარეგულირებელი აქტებით გათვალისწინებული მოთხოვნები;
- შეასრულოს ადმინისტრაციის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები;
- დაიცვას აკადემიური კეთილსინდისიერების, პედაგოგიური და კოლეგიალური ეთიკის ნორმები;
- იზრუნოს საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე;
- სასწავლო პროცესში გამოიყენოს თანამედროვე პედაგოგიური ტექნოლოგიები.
- საკუთარი კომპეტენცია განახორციელოს პროფესორთან მჭიდრო ინტეგრაციისა და კონსულტაციის პირობებში;
- მონაწილეობა მიიღოს სტუდენტთა მხარდაჭერის პროგრამებში;
- შეასრულოს შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრული სხვა ვალდებულებები.
-

**მუხლი 8. მოთხოვნები აკადემიური და მასწავლებელთა პერსონალის მიერ  
სასწავლო პროცესის წარმართვისადმი**

- პროფესორი/მასწავლებელი:
- წარმართავს მუშაობას დამტკიცებული საგანმანათლებლო პროგრამის/პროგრამების ფარგლებში;
- კურსის დაწყებისთანავე აცნობს სტუდენტს საგნის პროგრამას (სილაბუსს), რომელშიც ლექციების მიხედვით გაწერილია გასავლელი მასალა, სახელმძღვანელოებისა და სხვა დამატებითი სასწავლო მასალის მითითებით;
- ატარებს ზეპირ/ წერით გამოკითხვას (არანაკლებ 5-ისა), თეორიულ/პრაქტიკული დავალებების შემოწმებას, შუალედურ შემოწმებას და ფინალურ გამოცდას, ფაკულტეტის დეკანთან ან პროგრამის ხელმძღვანელთან და საგამოცდო ცენტრთან წინასწარ შეთანხმებული ტესტებით, თუ სხვა საგამოცდო მასალებით;
- ამოწმებს ტესტირებისა და გამოცდების შედეგებს და მათგან გამომდინარე აფასებს სტუდენტის ცოდნის დონეს;
- შესრულებული დავალებების, შუალედური შემოწმებისა და დასკვნითი გამოცდის შედეგებთან დაკავშირებით ახორციელებს უკუკავშირის გოთუნის მიდგომების შესაბამისად, რაც აღწერილია „დიდაქტიკურ კონცეფცია-გზამკვლევი“ და რაც გამორიცხავს სტუდენტის ღირსების შემლახავი უკუკავშირის ნებისმიერ ფორმას;
- უტარებს სტუდენტს დამატებით მეცადინეობებს - კონსულტაციებს.

**პროფესორის/მასწავლებლის მიერ ლექციის გაცდენა**

- თუ რაიმე მიზეზით ლექტორის მიერ ხდება ლექციის გაცდენა (ავადმყოფობა, ან სხვ.), ის ვალდებულია ამის შესახებ აცნობოს დეკანატს წინა დღით, ან უკიდურეს შემთხვევაში ლექციის დაწყებამდე არა უგვიანეს ორი საათით ადრე.
- პროფესორის მიერ გაცდენილი ლექციის აღდგენა ხდება დეკანატის მიერ განსაზღვრული გრაფიკით, რაც თავის მხრივ ითვალისწინებს სტუდენტთა ინტერესებს;

**პროფესორის მიერ შუალედური შემოწმებისა და დასკვნითი გამოცდის მომზადება/ჩატარება**

- პედაგოგი ვალდებულია შუალედური შემოწმებისა და დასკვნითი გამოცდებისთვის მომზადებული კითხვები, ტესტები თუ სხვა მასალა, რომელიც მან უკვე შეუთანხმა ფაკულტეტის დეკანს, ან პროგრამის ხელმძღვანელს, გამოცდამდე სამი დღით ადრე გასამრავლებლად გადაუგზავნოს სასწავლო პროცესის ტექნიკური უზრუნველყოფის სამსახურს;
- შუალედური შემოწმებისა და დასკვნითი გამოცდების ელექტრონულად ჩატარების შემთხვევაში მომზადებული კითხვები, ტესტები თუ სხვა მასალა მინიმუმ 2 კვირით ადრე უნდა გადაეცეს ინფორმატიკის კათედრას;
- პროფესორი/მასწავლებელი ვალდებულია უზრუნველყოს საგამოცდო პროცესის ობიექტურობა და გამჭვირვალობა;
- შუალედური შემოწმება და დასკვნითი გამოცდა უნდა ჩატარდეს სასწავლო კურსის სილაბუსში ლექტორის მიერ დაგეგმილი ფორმით;
- სტუდენტისათვის წინასწარ ცნობილი უნდა იყოს თუ რა სახით ჩატარდება შუალედური და დასკვნითი გამოცდები, ასევე, გამოცდაზე დაშვების წინაპირობები;

- გამოცდების ჩატარების თარიღი და დრო განისაზღვრება გთუნის სასწავლო პროცესის აკადემიური კალენდრის საფუძველზე, რექტორის ბრძანებით და ასახულია დამტკიცებულ ცხრილში. ამ უკანასკნელის საჯაროობა უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სესიების დაწყებამდე არანაკლებ 10 დღით ადრე;
- დასკვნითი/დამატებითი და შუალედური გამოცდის მაქსიმალური ხანგრძლივობა 3 საათია, გამოცდაზე დასწრების უფლება აქვს გთუნის და/ან ფაკულტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის ხელმძღვანელებს, პროგრამის ხელმძღვანელს. რექტორის სპეციალური ნებართვის საფუძველზე გამოცდაზე დასწრების უფლება შეიძლება მიენიჭოს ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს;
- აგრეთვე შუალედური და დასკვნითი გამოცდების შედეგები ერთი კვირის ვადაში შეიტანოს ელექტრონულ ჟურნალში ( ელექტრონული ჟურნალის წარმოების წესის დაცვით)
- სტუდენტის გამოცდაზე დაშვების წინაპირობას განსაზღვრავს უნივერსიტეტში მოქმედი სტუდენტის მიღწევების შეფასების წესი, რაც პროფესორმა/მასწავლებელმა საურველია წინასწარ კიდევ ერთხელ შეახსენოს სტუდენტს.

#### **პროფესორის/მასწავლებლის მიერ გამოცდის გადატანა**

- თუ რაიმე მიზეზით ლექტორის მიერ ხდება შუალედური შემოწმების ან დასკვნითი გამოცდების გრაფიკის შეცვლა (მითითებულ თარიღზე ადრე ან გვიან გადატანა), ამის შესახებ მან უნდა აცნობოს დეკანატს;
- წინასწარი შეთანხმების გარეშე, მხოლოდ სტუდენტებთან მოლაპარაკებით გამოცდების თარიღის თვითნებურად შეცვლა აკრძალულია და აღიქმება, როგორც დარღვევა.

#### **მუხლი 9. მოთხოვნები საუნივერსიტეტო ინფრასტრუქტურისა და ქონების მიმართ**

- აკადემიური პერსონალი და მასწავლებელი ვალდებულია გაურთხილდეს და პასუხისმგებლობით მოეკიდოს საუნივერსიტეტო ინფრასტრუქტურას/ქონებას და მიუდგეს ეკონომიურად მათ გამოყენებას;
- არ დაუშვას აღნიშნულის პირადი ინტერესებისა და მიზნებისათვის გამოყენება, რაც მძიმე დარღვევად ჩაითვლება;
- განსაკუთრებული სიფრთხილით გამოიყენოს ტექნიკური საშუალებები, რომელსაც ის გამოიყენებს ლექციის ჩასატარებლად;
- აკადემიური პერსონალი/მასწავლებელი მისი მიზეზით საუნივერსიტეტო ინფრასტრუქტურის/ქონების დაზიანების ან ტექნიკის დაკარგვის შემთხვევაში ვალდებულია აანაზღაუროს ზარალი, რომლის ოდენობა განისაზღვება სათანადო წესით.

#### **მუხლი 10. პროფესორ-მასწავლებელთა ანაზღაურება**

- აფილირებულ აკადემიურ პერსონალს ხელფასი უნაზღაურდება ადმინისტრაციის მიერ თითოეულ პირთან წინასწარ შეთანხმებული და კონტრაქტში გაწერილი სახელფასო ნიხრით, რაც გადანაწილებულია 12 თვეზე;
- მოწვეულ პედაგოგებს შრომა უნაზღაურდებათ საათობრივი დატვირთვის შესაბამისად იმ სემესტრში, როდესაც აღნიშნული კურსი იკითხება, კონტრაქტში აღნიშნული ნიხრით;

## მუხლი 11. თანამდებობების შეთავსება

- ადამიანური რესურსის პოტენციალის რაციონალურად გამოყენების მიზნით და მართვის ეფექტიანობის გათვალისწინებით, შესაძლებელია, ერთ თანამშრომელს/აკადემიურ პერსონალს შეეთავსოს თანამდებობა : სტრუქტურული რგოლის ხელმძღვანელობა ან სხვა საპასუხისმგებლო მოვალეობის შესრულება.

## მუხლი 12. აკადემიური პერსონალის და მასწავლებლის თანამდებობიდან გათავისუფლება

აკადემიური პერსონალის თანამდებობიდან გათავისუფლების საფუძვლებია;

- პირადი განცხადება;
- ვადიანი შრომითი ხელშეკრულების ვადის გასვლა;
- ეთიკის კოდექსისა და დისციპლინური პასუხისმგებლობის ნორმების უხეში ან სისტემატური დარღვევა;
- შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების დარღვევა;
- პენსიაზე გასვლა;
- კანონმდებლობით განსაზღვრული სხვა შემთხვევები.

## ნაწილი IV. უცხოელი სპეციალისტის/ექსპერტის მოწვევა, არჩევა და დანიშვნა

გთუნის ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიული მიზნის მიღწევის მრავალფეროვან ღონისძიებათა შორის ერთ-ერთია უცხოელი სპეციალისტის/ექსპერტის მოწვევა, რაც ითვალისწინებს არა მარტო მოკლევადიანი პროექტების გახორციელებას მასტერ-კლასების, ტრენინგების და სხვა ჩატარების გზით, არამედ ხანგრძლივადიანი თანამშრომლების ფორმებსაც. ამ უკანასკნელში განვიხილავთ მათთვის საპატიო წოდების მინიჭებას და/ან არჩევას აკადემიური პერსონალის პოზიციაზე.

### მუხლი 1. საპატიო წოდება

- უმაღლესი განათლების შესახებ საქართველო კანონის 39 მუხლის თანახმად, აკადემიურ საბჭოს უფლება აქვს უცხო ქვეყნის მოქალაქე მეცნიერს ან საზოგადო მოღვაწეს განსაკუთრებული დამსახურებისათვის მიანიჭოს საპატიო დოქტორის წოდება.

### მუხლი 2. უცხოელი სპეციალისტის/ექსპერტის მოწვევა

უცხოელი სპეციალისტის მოწვევა გთუნის საქმიანობაში ჩართვის მიზნით შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ფორმით და მიზნებისათვის, როგორცაა:

- მოკლევადიანი მოწვევა მასტერ-კლასების/ტრენინგების ჩასატარებლად პროფესორ-მასწავლებელთა, სტუდენტთა და ადმინისტრაციისთვის;
- მოწვევა ლექციების კურსის წაკითხვის მიზნით ინტენსიურ (დროში შეზღუდულ) რეჟიმში;
- ლექციების კურსის წაკითხვა ელექტრონული ფორმით;
- კონსულტანტად მოწვევა გთუნის მენეჯმენტის და ხარისხის განვითარების სხვადასხვა სფეროში;
- კონსულტანტად მოწვევა გთუნის ინტერნაციონალიზაციის განვითარების მიზნებისთვის;
- კონსულტანტად მოწვევა პროგრამის დაგეგმვის და განვითარების საკითხებში;



- ექსპერტ-კონსულტანტად მოწვევა პროგრამის და მისი განხორციელების შეფასების მიზნებისათვის;
- კონსულტანტად მოწვევა კათედრის, როგორც მნიშვნელოვანი საგანმანათლებლო-სამეცნიერო ერთეულის განვითარების საკითხებში;
- კონსულტანტად მოწვევა ერთობლივი კურსების/პროგრამების შექმნის და განვითარების მიზნით;
- მოწვევა ერთობლივი კვლევების განხორციელების მიზნით;
- მოწვევა სამაგისტრო ნაშრომის ერთობლივი ხელმძღვანელობისათვის;
- მოწვევა ერასმუს+ და ან სხვა საერთაშორისო პროექტებისთვის სტუდენტთა შესარჩევ კონკურსში მონაწილეობის მიზნით;
- მოწვევა გოუნის სამეცნიერო შრომათა კრებულის სარედაქციო საბჭოში;
- არჩევა/დანიშვნა აკადემიურ თანამდებობაზე.

## **ნაწილი V. აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის სქემის შემუშავების მეთოდოლოგია**

აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის განსაზღვრა ხდება გოუნის შემუშავებული მეთოდოლოგიის საფუძველზე („აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის სქემის შემუშავების მეთოდოლოგია“ ბრძ. №01-01/,2017 წ.)

### **მუხლი 1. აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის განსაზღვრის პრინციპები**

გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტის პროფესორთა მაღალკვალიფიციური შემადგენლობის რესურსისა და პოტენციალის მაქსიმალურად, ეფექტიანად გამოყენების მიზნით საჭიროა პროფესორის ყოველდღიური საქმიანობის, პროფესიული ზრდისა და კარიერული წინსვლისთვის სათანადო პირობების შექმნა, რაშიც აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის ეფექტიანი განაწილების სქემის შემუშავებაც მოიაზრება. მასში, როგორც არცთუ იშვიათად ხდება, პრიორიტეტული არ უნდა იყოს მხოლოდ აუდიტორიაში გატარებული სწავლების საათების, ანუ ე.წ. საკონტაქტო საათების რაოდენობა ან აკადემიურ თანამდებობა, რომელშიც დიდი ადგილი ეთმობა სამეცნიერო მუშაობის, პროფესიული განვითარებისა და ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობის წილს.

აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის სქემის შემუშავების ძირითადი პრინციპებია:

- აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განსაზღვრა ღიად და სამართლიანად, პროფესორთან კონსულტაციის გზით;
- დატვირთვის განაწილება შესაბამისობა უნივერსიტეტის მისიასთან, მიზნებთან, მის მიერ დამტკიცებულ სამოქმედო პრინციპებთან, პოლიტიკასთან და პრაქტიკასთან;
- პროფესორის დატვირთვის განაწილება უნდა ასახავდეს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის მიმართ წაყენებული მოთხოვნების სრულ სპექტრს: სწავლება, სწავლების მეთოდებისა და კურიკულუმის განვითარება, კვლევა, საგრანტო პროექტებში მონაწილეობა, პროფესიული

კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით განხორციელებული საქმიანობა, საუნივერსიტეტო მომსახურება ან უფრო ფართო საზოგადოებრივ აქტივობებში მონაწილეობა და სხვა;

- აკადემიურ პერსონალს არ უნდა მოეთხოვოს დატვირთვის სქემით გათვალისწინებული საქმიანობის ყოველწლიურად ზუსტად შესრულება, რათა დატვირთვის სქემა არ აღმოჩნდეს ხელშემშლელი და შემზღვეველი მათ პროფესიულ და კარიერულ წინსვლაში. აკადემიურ პერსონალს უნდა შეეძლოს ზოგიერთ შესასრულებელ სამუშაოთა წლების მიხედვით გადანაწილება;
- იმ მოვალეობათა ჩამონათვალი, რომელიც აკადემიურ პერსონალს ეკისრება, უნდა შეესაბამებოდეს მათი პოზიციისთვის/აკადემიური თანამდებობისთვის დაწესებულ სტანდარტებს და ნორმებს;
- სრულ შტატში მომუშავე პერსონალს, როგორც წესი, წლის განმავლობაში უნდა ჰქონდეს დატვირთვა, რომელშიც იქნება გათვალისწინებული სხვადასხვა კატეგორიის საქმიანობის მთელი სპექტრი;
- ფაკულტეტი ისე უნდა გეგმავდეს აკადემიური დატვირთვის, რომ იგი შეესაბამებოდეს ცვალებად მოთხოვნებს და უნივერსიტეტის მიერ გამოკვეთილ პრიორიტეტებს;
- საკონსულტაციო ანაზღაურებადი სამუშაო, რომელიც ხორციელდება უნივერსიტეტის გარეთ, არ უნდა წარმოადგენდეს დატვირთვის ნაწილს;
- აკადემიური დატვირთვის განაწილებისას მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული დატვირთვის საათების მაქსიმალური რაოდენობა, რათა იგი არ აღემატებოდეს დაწესებულ ნორმას.
- დატვირთვის სქემით დადგენილი, აკადემიური პერსონალის მაქსიმალური წლიური (საშუალო კვირეული) საათობრივი დატვირთვა ივალისწინებს სწავლების ორივე საფეხურს.

**მუხლი 2. აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემა**

გურამ თავართქილაძის სასწავლო უნივერსიტეტში აკადემიური პერსონალის მაქსიმალური ჯამური კვირეული დატვირთვა (ყველა საქმიანობაზე და მათ შემადგენელ ცალკეულ კომპონენტებზე) არ აღემატება საქართველოს შრომის კოდექსით დაშვებულ ნორმას - მაქსიმუმ 40 საათს კვირაში. სრული დატვირთვის განაკვეთის წლიური სამუშაო დრო განისაზღვრება 1800 საათით (45 სამუშაო კვირა). აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ძირითადი სახეებია:

- ა) სწავლება;
- ბ) სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა;
- გ) ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა.

თავის მხრივ, აკადემიური პერსონალის ძირითადი საქმიანობის კომპონენტებს შორის მიღებულია შემდეგი პროცენტული (ცხრილი 1) და საათობრივი (ცხრილი 2) განაწილება:

**N.1**

აკადემიური პერსონალის დატვირთვის კომპონენტების პროცენტული წილები		
სწავლება	სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა	ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა
<b>70%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>

**N2.**

აკადემიური პერსონალის დატვირთვის კომპონენტების საათობრივი წილები
--



სწავლება (წლიური/ კვირეული)	სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობი საქმიანობა (წლიური/კვირეული)	ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა (წლიური/კვირეული)
1260/28 სთ.	360/8 სთ.	180/4 სთ.

არასრული განაკვეთის შემთხვევაში, წლიური სამუშაო დროის განაწილებას (ზემოაღნიშნულ კომპონენტებს შორის) განსაზღვრავს აკადემიური პერსონალის განაკვეთის პროცენტული მნიშვნელობა.

**კომენტარი N1 და N2 ცხრილების მიმართ:**

დატვირთვის სქემაში სასწავლო კომპონენტის მოცულობა უნდა ითვალისწინებდეს არამხოლოდ უშუალოდ საკონტაქტო საათებს, არამედ, ამ საკონტაქტო საათებისთვის მოსამზადებელ დროსაც. თანაფარდობა მათ შორის არის: 1 საკონტაქტო საათზე 1 საათი მოსამზადებელი დრო.

აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სწავლების კომპონენტი შეიძლება დაიყოს შემდეგ „ბლოკებად“:

- სალექციო-სააუდიტორო საათები (ლექცია-სემინარები);
- სასწავლო კურსების, დავლება/დამოუკიდებელი სამუშაოს ტესტების სხვადასხვა ვარიანტების, სასწავლო კურსის პროგრამის (სილაბუსის), მომზადება, სალექციო მასალის ელექტრონული პრეზენტაციების მომზადება, მიდინარე, შუალედური და დასკვნითი შეფასების წარმოება, საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების შეფასებაში მონაწილეობა, საგანმანათლებლო პროგრამის მოდულის განახლება, სტუდენტების კონსულტირება, არასააუდიტორო კომუნიკაცია და სხვა.

ამ „ბლოკებისთვის“ განსაზღვრული საშუალო კვირეული დატვირთვა არ უნდა აღემატებოდეს 28 საათს იმ პირობით რომ, დატვირთვის სქემაში სასწავლო კომპონენტის მოცულობა ითვალისწინებს არა მხოლოდ უშუალოდ საკონტაქტო საათებს, არამედ, ამ საკონტაქტო საათებისთვის მოსამზადებელ დროსაც. აღნიშნულის საფუძველზე, აკადემიური პერსონალის კვირეული სალექციო-სააუდიტორო დატვირთვა არ უნდა აღემატებოდეს 15 საათს, ხოლო მის მოსამზადებლად საჭირო დრო გაუტოლდება 13 საათს, რაც იძლევა კომპონენტისთვის დადგენილ 28 საათს . შესაბამისად, აკადემიური პერსონალის წლიური საკონტაქტო დატვირთვის მაქსიმალური ოდენობა გაუტოლდება 450 საათს. განსაკუთრებულ შემთხვევებში, პროფესორის საკონტაქტო საათების მაქსიმალური რაოდენობა შეიძლება განისაზღვროს 600 საათით.

პროგრამის სასწავლო კომპონენტის განმახორციელებელი პირის (აკადემიური/მოწვეული პერსონალი) მიერ შესაბამისი სწავლის შედეგების გამომუშავებისთვის აუცილებელი კომპეტენციების ფლობა გარკვეულწილად ზღუდავს სასწავლო კურსების რაოდენობას, რომელიც შეიძლება მან წაიკითხოს სემესტრის განმავლობაში; როგორც წესი, ასეთი სასწავლო კურსების რაოდენობა არ შეიძლება აღემატებოდეს 3-4-ს.

სრულ განაკვეთზე მყოფი აკადემიური პერსონალის თითოეული წევრის სამუშაო დროის განაწილება კომპონენტებს შორის ასახულია ქვემოთ მოცემულ ცხრილებში (N3-N4-N5)

**N3:**

№	აკადემიური დატვირთვა	საათი	შეზღუდვა
---	----------------------	-------	----------

1	სააუდიტორიო დატვირთვა (ლექცია-პრაქტიკული, დასკვნითი გამოცდა)	450	1 სამტატო ერთეულზე წლის განმავლობაში
2	სააუდიტორიო მუშაობისათვის მომზადება	300	წლის განმავლობაში
3	დავალბა/დამოუკიდებელი სამუშაოს ტესტების ერთი ვარიანტის მომზადება	10	ერთ სასწავლო კურსზე
4	შუალედური შემოწმებების საკითხების ერთი ვარიანტის მომზადება	15	ერთ სასწავლო კურსზე
5	დასკვნითი გამოცდის საკითხების ერთი ვარიანტის მომზადება	20	ერთ სასწავლო კურსზე
6	დავალბა/დამოუკიდებელი სამუშაოს ტესტების შემოწმება	0,2	ერთ სტუდენტზე
7	შუალედური შემოწმების ჩატარება	3	ერთ ჯგუფზე
8	შუალედური შემოწმების შეფასება	0,4	ერთ სტუდენტზე
9	დასკვნითი გამოცდის ჩატარება	3	ერთ ჯგუფზე
10	დასკვნითი გამოცდის შეფასება	0,6	ერთ სტუდენტზე
11	დამატებითი გამოცდის ჩატარება	3	ერთ ჯგუფზე
12	დამატებითი გამოცდის შეფასება	0,6	ერთ სტუდენტზე
13	სასწავლო კურსის პროგრამის (სილაბუსის) მომზადება (მაგისტრატურა, ბაკალავრიატი)	30	ერთ სასწავლო კურსზე
14	სალექციო მასალის ელექტრონული პრეზენტაციების მომზადება	60	ერთ სასწავლო კურსზე
15	საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების შეფასებაში მონაწილეობა	10	ერთი საგანმანათლებლო პროგრამა
16	კონსულტაცია წლის განმავლობაში ერთ სასწავლო კურსზე	60	ერთ ჯგუფზე
17	არასააუდიტორიო კომუნიკაცია წლის განმავლობაში	30	ერთ ჯგუფზე
18	სხვა	30	წლის განმავლობაში

N4

№	სამეცნიერო-კვლევითი და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა	საათი	შენიშვნა
1	<b>მონოგრაფია</b>		
	- მომზადება-გამოცემა	1800	
	- სამეცნიერო რედაქტირება	360	
	- რეცენზირება	180	
2	<b>სახელმძღვანელო</b>		
	- მომზადება-გამოცემა	900	
	- სამეცნიერო რედაქტირება	180	
	- რეცენზირება	90	
	- შევსება-განახლება და გამოცემა	360	
	- სამეცნიერო რედაქტირება	180	

	- რეცენზირება	90	
3	<b>სალექციო კურსი</b>		
	- მომზადება-გამოცემა	450	
	- რეცენზირება	90	
	- შევსება-განახლება და გამოცემა	180	
	- რეცენზირება	540	
4	<b>სამეცნიერო სტატია</b>		
	- სამეცნიერო სტატიის პუბლიკაცია საერთაშორისო რეფერირებად გამოცემაში	540	1 სტატია
5	- სამეცნიერო სტატიის პუბლიკაცია ადგილობრივ (ეროვნულ)	360	1 სტატია
6	<b>საგრანტო პროექტი</b>		
	- საერთაშორისო საგრანტო პროექტის ხელმძღვანელობა	360	ერთი წელი
	- საერთაშორისო საგრანტო პროექტში მონაწილეობა	360	ერთი წელი
	- საქართველოს ეროვნული ფონდის მიერ დაფინანსებული საგრანტო პროექტის ხელმძღვანელობა	270	ერთი წელი
	- საქართველოს ეროვნული ფონდის მიერ დაფინანსებულ საგრანტო პროექტში მონაწილეობა	180	ერთი წელი
	- შიდა საუნივერსიტეტო საგრანტო პროექტის ხელმძღვანელობა	270	ერთი წელი
	- შიდა საუნივერსიტეტო საგრანტო პროექტში მონაწილეობა	180	ერთი წელი
7	<b>სამეცნიერო კონფერენციებში/სიმპოზიუმებში მონაწილეობა</b>		
	- საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია/სიმპოზიუმის მუშაობის ხელმძღვანელობა	100	1 კონფერენციის ფარგლებში
	- მოხსენება საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციაზე	150	1 მოხსენება
	- რესპუბლიკური სამეცნიერო კონფერენცია/სიმპოზიუმის მუშაობის ხელმძღვანელობა	100	1 კონფერენციის ფარგლებში
	- მოხსენება რესპუბლიკურ სამეცნიერო კონფერენციაზე	150	1 მოხსენება
	- საუნივერსიტეტო სამეცნიერო კონფერენცია/სიმპოზიუმის მუშაობის ხელმძღვანელობა	50	1 კონფერენციის ფარგლებში
	- მოხსენება საუნივერსიტეტო სამეცნიერო კონფერენციაზე	100	1 მოხსენება
8	<b>სამეცნიერო კონფერენციისათვის სტუდენტის მომზადება</b>		
	- საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციისათვის ერთი თემის მომზადების ხელმძღვანელობა	100	1 სტუდენტი
	- რესპუბლიკური სამეცნიერო კონფერენციისათვის ერთი თემის მომზადების ხელმძღვანელობა	70	1 სტუდენტი
9	საუნივერსიტეტო სამეცნიერო კონფერენციისათვის ერთი თემის მომზადების ხელმძღვანელობა	50	1 სტუდენტი

10	საფაკულტეტო სამეცნიერო კონფერენციისათვის ერთი თემის მომზადების ხელმძღვანელობა	30	1 სტუდენტი
11	სტუდენტთა სხვადასხვა სამეცნიერო აქტივობების (კონკურსები, ოლიმპიადები და სხვ.) ხელმძღვანელობა	100	ერთ გუნდზე
12	სასწავლო-სამეცნიერო პროცესთან დაკავშირებული ნორმატიული ბაზის მომზადება/დამუშავება	100	1 ნორმატიული დოკუმენტი
13	საერთაშორისო ტრენინგებში მონაწილეობა	200	ერთი სერთიფიკატი
<b>სემინარი/ტრენინგები</b>			
14	- ჩატარება	200	
	- მონაწილეობა	100	
15	პროფესიული პრაქტიკის და სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელობა	100	ერთ სტუდენტზე
16	პროფესიული პრაქტიკის და საბაკალავრო ნაშრომის ხელმძღვანელობა	50	ერთ სტუდენტზე
17	სამაგისტრო ნაშრომის რეცენზირება	10	
18	საბაკალავრო ნაშრომის რეცენზირება	5	
19	საგანმანათლებლო პროგრამის ხელმძღვანელობა	180	
20	საგანმანათლებლო პროგრამის მოდულის ხელმძღვანელობა	90	

სამი წლის განმავლობაში სამეცნიერო-კვლევითი აქტივობებით გეგმიურზე ნაკლები რაოდენობის საათების დაგროვების შემთხვევაში, ფაკულტეტის საბჭო პროგრამული მიმართულების/კათედრის წარდგინებით განიხილავს აკადემიური პერსონალის წევრის აკადემიურ თანამდებობასთან შესაბამისობის საკითხს.

სამეცნიერო-კვლევითი აქტივობებით დაგროვილი გეგმიურზე მეტი რაოდენობის საათები გადანაწილებულ იქნას შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრულ პერიოდზე, რაც დასტურდება ინდივიდუალური და პროგრამული მიმართულების/კათედრის სამეცნიერო ანგარიშებით.

**N5**

№	ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა	საათი	შენიშვნა
1	უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს წევრობა	30	წლის განმავლობაში
2	საუნივერსიტეტო ან საფაკულტეტო საბჭოს/კომისიის წევრობა	20	სემესტრის განმავლობაში
3	საბაკალავრო ნაშრომის დაცვის კომისიის წევრობა	10	ერთ ჯგუფზე
4	სამაგისტრო ნაშრომის დაცვის კომისიის წევრობა	20	ერთ ჯგუფზე
25	სტუდენტთა სხვადასხვა სამეცნიერო აქტივობების (კონკურსები, ოლიმპიადები და სხვ.) ორგანიზება	50	

6	საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანი თემების განხილვაში მონაწილეობა, საექსპერტო და საკონსულტაციო მომსახურების გაწევა	50	
7	კონსულტაცია სამართლებრივ საკითხებთან, დაფინანსების წყაროების მოძიებასთან, საგრანტო განაცხადის მომზადება, შეფასებასა და წარდგენასთან დაკავშირებით.	30	
8	კონსულტაციები პროგრამის განვითარების პროცესებში, ასევე პროგრამის ფარგლებში დაგეგმილ სხვადასხვა ღონისძიებებში	30	

## **ნაწილი VI. პერსონალის საქმიანობის შეფასება**

გთუნის პერსონალის შეფასება წარმოადგენს სასწავლო უნივერსიტეტის საკადრო პოლიტიკის შემდგენელ და განუყოფელ ნაწილს, რმლის 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.

### **მუხლი 1. უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკის მიზნები**

#### **1.1. უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების მიზნებია:**

- საშუალება მისცეს უნივერსიტეტის თანამშრომლებს, მონაწილეობა მიიღონ შესაბამისი ფაკულტეტების 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.

## 1.2. პერსონალის საქმიანობის შეფასების ძირითადი პრინციპები

ზემოთ მოცემულ პუქტით განსაზღვრული მიზნების განხორციელებისათვის უნივერსიტეტში მოქმედებს საქმიანობის შეფასების პროცედურები როგორც აკადემიური, ისე ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალისათვის. შეფასების პროცედურის შემუშავების პროცესში უშუალოდ ჩართულნი იყვნენ უნივერსიტეტის თანამშრომლები, აგრეთვე მოხდა მათი წინადადებებისა და რეკომენდაციების გათვალისწინება. შეფასების პოლიტიკა არის ამ დოკუმენტით განსაზღვრულ საკადრო პოლიტიკას უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების გეგმას და ქმნიდეს მისი ეფექტური განხორციელების საფუძველს. უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები ეფუძნება პერსონალის მართვის ძირითად პრინციპებს, კერძოდ:

- **შეფასება უნდა იყოს სამართლიანი**- უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს შეფასების არადისკრიმინაციულობა, ობიექტურობა და მიუკერძოებლობა;
- **აძლევედეს პერსონალს თანაბარ შესაძლებლობებს** - 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;
- **ამკვიდრებდეს მაღალ სტანდარტებს** - შეფასების სისტემის პირველი და უმნიშვნელოვანესი ამოცანა უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო მომსახურების სტანდარტების ამაღლების ხელშეწყობაა;
- **იძლეოდეს პროფესიული განვითარების სტიმულს** - უნივერსიტეტის თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის მიზნით მნიშვნელოვანია აკადემიური და ადმინისტრაციული, ასევე დამხმარე პერსონალის წარმომადგენელთა ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნილებების გათვალისწინება;
- **იყოს მონაწილეობითი**- უნივერსიტეტის ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს ჩართული შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში.

## მუხლი 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. 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.



შეფასების პროცესი ორ ძირითად ეტაპად ხორციელდება:

1. **დაგეგმვა/პროფესიული მიზნებისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება** - აკადემიური პერსონალი განსაზღვრავს გრძელვადიან და მოკლევადიან პრიორიტეტებსა და პროფესიულ მიზნებს, აგრეთვე შეიმუშავებს ერთწლიან ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმას, რაც ასახულია შესაბამისი კათედრის/ფაკულტეტის სამოქმედო გეგმაში;
2. **განხილვა/შეფასება** - შეფასების კომისია და აკადემიური პერსონალის წევრის უშუალო ხელმძღვანელი (თუ ასეთი არსებობს) ამოწმებს 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 გთუნის, ფაკულტეტის სტრატეგიულ მიმართულებებთან და მიზნებთან. მნიშვნელოვანია, რომ პროფესიული მიზნები განისაზღვროს სამი ძირითადი მიმართულებით: სწავლება, კვლევა და ადმინისტრაციული საქმიანობა. აკადემიური პერსონალის მიერ განსაზღვრული მიზნები სასურველია იყოს ინოვაციური, ამასთან რეალისტური 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 ერთწლიან 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 პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა. უნივერსიტეტმა უნდა შეიმუშაოს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასების ერთიანი პროცედურები და მექანიზმები. კერძოდ, უნდა განისაზღვროს შეფასების კომისიის შემადგენლობა და ფუნქციები, შეფასების კრიტერიუმები, აკადემიური პერსონალის წლიური ანგარიშის ფორმა, შეფასებისათვის აუცილებელი მასალების წესხა და ა.შ.

აკადემიური პერსონალის საქმიანობა ფასდება წლის ბოლოს ფაკულტეტის ხელმძღვანელობისა და/ან ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ შექმნილი შეფასების კომისიის მიერ. შეფასების კომისიამ 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 კომისია 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.
- შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს დოკუმენტი „სამეცნიერო საქმიანობის ორგანიზება და შეფასება“ და ამ დოკუმენტის V ნაწილის მე-2 მუხლში დატვირთვის სქემა );  
ამ მასალებზე დაყრდნობით შეფასების კომისიამ უნდა მოამზადოს დასკვნა პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობის შესახებ, რომელსაც ფაკულტეტის დეკანს და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურს წარუდგენს. პოზიტიური დასკვნის საფუძველზე შესაძლებელია მიღებულ იქნეს გადაწყვეტილება პროფესორ-მასწავლებლის დაწინაურების, შრომის ანაზღაურების გაზრდის ან სხვა წამახალისებელი ჯილდოს მიკუთვნების შესახებ.  
არადამაკამაყოფილებელი დასკვნის შემთხვევაში უნდა შემუშავდეს პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობის გაუმჯობესების გეგმა ან გატარდეს კანონით გათვალისწინებული სხვა ღონისძიებები.

### **მუხლი 3. შეფასების კრიტერიუმები**

შეფასების პროცესის წარმატებით განხორციელებისათვის აუცილებელია, შემუშავდეს შეფასების ჯეროვანი კრიტერიუმები და ინდიკატორები. პროფესორის ფუნქციის მრავალფეროვნების გათვალისწინებით შემუშავებულია მულტი-კრიტერიუმების სისტემა, რაც მოიცავს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ყველა სფეროს: სწავლებას, სამეცნიერო საქმიანობას, ადმინისტრაციულ-საზოგადოებრივ საქმიანობას და ფასდება შეფასების კომისიის მიერ.

### **სწავლება**

აკადემიური პერსონალის ერთ-ერთ ძირითადი მოვალეობაა სასწავლო პროცესში საკუთარი ცოდნის ეფექტური გამოყენება და უახლესი კვლევების შედეგების დანერგვა. სწავლების ფუნქციის წარმატებით განხორციელების მაგალითებია:

- კურიკულუმის შემუშავება;
- უმაღლესი აკადემიური განათლების სხვადასხვა საფეხურების სტუდენტთა კვლევითი მუშაობის ხელმძღვანელობა;
- სწავლების ინოვაციური მეთოდების დამუშავება და დანერგვა სასწავლო პროცესში;
- სტუდენტებისათვის დროული და კვალიფიციური შეფასებებისა და რეკომენდაციების მიწოდება;
- სასწავლო პროექტების შემუშავება და განხორციელება;
- სწავლების ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესებისკენ სწრაფვა კოლეგებისა და სხვა პროფესიონალების გამოცდილებისა და უახლესი კვლევითი მიგნებების გამოყენებით და ა.შ.

### **აკადემიური პერსონალის მიერ ზემოთ ჩამოთვლილი ღონისძიებების განხორციელების**

**ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შეფასება შესაძლებელია შემდეგი ინდიკატორების გამოყენებით:**

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

- შეფასების კომისიის მიერ პროფესორ-მასწავლებლის წლიური ანგარიშის შეფასების შედეგები;
- აკადემიური პერსონალის თვითშეფასება;
- სწავლების დარგში მიღებული წოდებები ან ჯილდოები და ა. შ

### **სამეცნიერო საქმიანობა**

უნივერსიტეტის სამეცნიერო საქმიანობის ძირითადი როლი მდგომარეობს ხარისხიანი სამეცნიერო აქტივობების გამრავალფეროვნება-გაღრმავებაში და მისი შედეგების ინტეგრირება სასწავლო პროცესში. საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით გთუნის განსაზღვრული აქვს სამეცნიერო საქმიანობის სახეები, კერძოდ:

1. გთუნის პრიორიტეტულ სამეცნიერო მიმართულებაზე/თემაზე მუშაობა;
2. მონოგრაფიის მომზადება;
3. კოლექტიური მონოგრაფიის მომზადება;
4. სახელმძღვანელოს მომზადება;
5. სამეცნიერო შრომათა კრებულის მომზადება;
6. სამეცნიერო სტატიები გამოქვეყნებული რეფერირებად/რეცენზირებად ჟურნალში;
7. სამეცნიერო სტატიები გამოქვეყნებული იმპაქტ-ფაქტორიან ჟურნალში;
8. სამეცნიერო სტატიები გამოქვეყნებული საზღვარგარეთის ჟურნალში;
9. სამეცნიერო სტატიები გამოქვეყნებული სამეცნიერო შრომათა კრებულში;
10. სამეცნიერო-პოპულარული ნაშრომების მომზადება;
11. სტატია ან თეზისები სამეცნიერო კონფერენციების, სიმპოზიუმების, სემინარების მასალათა კრებულში;
12. სასწავლო-მეთოდური ნაშრომის მომზადება;
13. მოხსენება სამეცნიერო კონფერენციებზე და სხვა სამეცნიერო ღონისძიებებში;
14. ეროვნულ, რეგიონულ და/ან საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებში (სიმპოზიუმში, სემინარში) მონაწილეობა;
15. სამეცნიერო ღონისძიებების ორგანიზება (სამეცნიერო სემინარი, მრგვალი მაგიდა, სამეცნიერო-მეთოდური სემინარი, საჯარო ლექცია, ვორქშოფი, გამოფენა, ფესტივალი, მეცნიერის ხსოვნის საღამო, სამეცნიერო საზოგადოების დაარსება, სამეცნიერო-თემატური კვირეული და ა.შ.);
16. სტუდენტთა სამეცნიერო საქმიანობის ორგანიზება (კონფერენცია, პროექტი);
17. სარედაქტორო საქმიანობა (მონოგრაფიის, სახელმძღვანელოს, სამეცნიერო შრომათა კრებულის, სამეცნიერო ჟურნალის რედაქტორობა, სარედაქციო საბჭოს წევრობა, სარედაქციო კოლეგიის წევრობა) და სხვა;
18. სარეცენზიო საქმიანობა (სტატიის, მონოგრაფიის, სახელმძღვანელოს, სამეცნიერო შრომათა კრებულის, სამეცნიერო ჟურნალის, სადოქტორო/სამაგისტრო ნაშრომის რეცენზირება
19. სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელობა;
20. სადოქტორო ნაშრომის ხელმძღვანელობა სხვა უსდ-ში მიწვევის, ან ერთობლივი სადოქტორო ნაშრომის შემთხვევაში;
21. სამეცნიერო საზოგადოების წევრობა;
22. დაფინანსებულ სამეცნიერო პროექტში/პროექტებში მონაწილეობა;
23. საერთაშორისო სამეცნიერო თანამშრომლობა.
24. ლექციები, საჯარო გამოსვლები, პრეზენტაციები, ლექციები მიწვევით და სხვა აქტივობები, რაც არ არის გამოქვეყნებული.

**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, აგრეთვე დამოუკიდებელ მკვლევართა შეფასებები;
- კვლევის დარგში მიღებული წოდებები ან ჯილდოები;

**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 კომისიებისა 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 წოდებები ან ჯილდოები;
- პროფესიულ ორგანიზაციებში საქმიანობის დამადასტურებელი დოკუმენტები და ა.შ.

**შეფასების მულტი-კრიტერიუმების სისტემა**

**ინდიკატორი 1. სტუდენტის მიერ პროფესორის/მასწავლებლის შეფასება კრიტერიუმები**

- 1.1. სტუდენტის მიერ პროფესორის/მასწავლებლის შეფასება ხდება კურსის დასრულებისთანავე;
- 1.2. შეფასება ანონიმურია;
- 1.3. შეფასება ხდება კითხვარის საფუძველზე (ელექტრონული ფორმით);
- 1.4. კითხვარი შედგება დახურული და ღია კითხვებისაგან;
- 1.5. ღია კითხვებს ქულა არ ეწერება და განიხილება პროფესორთან/მასწავლებელთან ინდივიდუალური შეხვედრის დროს.

**საქმიანობის სოციალურ-ეთიკური ასპექტები**  
**სწავლების პერიოდში პროფესორი:**

1. გამოხატავდა სუდენტების მიმართ პატივისცემას, იცავდა სამართლიანობას;
2. იყო პუნქტუალური და ყურადღებიანი;
3. ახერხებდა სტუდენტის დაინტერესებას და სალექციო პროცესში ჩართვის მოტივირება (კითხვების დასმა, დისკუსია, ბრენსტორმინგი და სხვა);
4. სწავლების პროცესი იყო დაგეგმილი და წარმართული სილაბუსის გრაფიკით;
5. ახდენდა სტუდენტთა მოტივირებას გთუნის იმიჯის რეკლამირებისათვის;

**სწავლა-სწავლების ასპექტები**

**სწავლების პერიოდში პროფესორი:**

6. ახდენდა სფეროს/დისციპლინის თანამედროვე ცოდნის დემონსტრირებას, იშველიებდა რა ახალ ფაქტებს, მოვლენებს, წყაროებს, ავტორებს, ღონისძიებებს, ტრენდებს, სხვათა საუკეთესო გამოცდილებებს;
7. იყენებდა და ახორციელებდა შეფასების იმ მეთოდებსა და ხერხებს, რაც განსაზღვრული აქვს სილაბუსით;
8. იყენებდა სწავლების მრავალფეროვან მეთოდებს, თანამედროვე ტექნოლოგიებს, დამხმარე მასალას გამომდინარე კურსის მიზნებიდან;
9. იყენებდა კურსის მიზნების შესაბამის მრავალფეროვან და ადეკვატურ შეფასების ხერხებს და მეთოდებს;
10. ანალიზებდა და კომენტარებს უკეთებდა ტესტს, შეფასებას და სხვა აქტივობებს ხარვეზების გამოსწორების, შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, რაიმე ეჭვის ან/და უკმაყოფილების არსებობის შემთხვევაში.

**სტუდენტის მიერ პროფესორის შეფასება  
ფასდება 1 დან 5 ქულით (5 მაქსიმალური ქულაა)**

A-სტუდენტი  
C-კრიტერიუმი  
Q-ქულა

N6

სტუდენტი	კრიტერიუმები და ქულები										სულ მაქსიმალური ქულა 50
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	
	Q1	Q2	Q2	Q4	Q5	Q6	Q7	Q7	Q9	Q10	
A1											
A2											
A3											
A4											
A5											
....											



სტუდენტთა მიერ პროფესორთა შეფასების შედეგები

Pr-პროფესორი  
C-კრიტერიუმი  
Q-ქულა

N7

პროფესორი	კრიტერიუმები და ქულები										სულ მაქსიმალური ქულა 50
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	
	Q1	Q2	Q2	Q4	Q5	Q6	Q7	Q7	Q9	Q10	
Pr 1											
Pr 2											
Pr 3											
Pr 4											
Pr 5											
....											

ინდიკატორი 2. პროფესორ-მასწავლებლის წლიური თვითანგარიში

აკადემიური პერსონალის წლიურ თვითანგარიშში ასახული უნდა იყოს შემდეგი ინფორმაცია:

1. ძირითადი ფუნქციები;
2. წინა სამოქმედო გეგმის შესრულება;
3. წლის განმავლობაში მომხდარი მნიშვნელოვანი ცვლილებები აკადემიური პერსონალის ფუნქციებსა და უფლება-მოვალეობებში;
4. სწავლა- სწავლების მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევების აღწერა;
5. სამეცნიერო საქმიანობის მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევების აღწერა;
6. ადმინისტრაციულ-საზოგადოებრივი საქმიანობის მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევების აღწერა;
7. გარემოებები, რომლებმაც ხელი შეუშალა პროფესორს/მასწავლებელს პროფესიული მიზნების წარმატებით განხორციელებაში;
8. მიღებული და გაზიარებული რეკომენდაციები;
9. აკადემიური პერსონალის წევრის მიერ წლის განმავლობაში გამოყენებული პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების მიმოხილვა და მათი გავლენა;
10. მომავალი მომავალი პროფესიული განვითარების საჭიროებები.

კომისია განიხილავს თვითანგარიშში მოყვანილ ინფორმაციას, მის მართებულობას, წარმოდგენილ მტკიცებულებებს (არსებობის შემთხვევაში) და მიერ შემდეგი კრიტერიუმების საფუძველზე:

წლიური თვითანგარიშის ფორმა:

N8

N	თვითანგარიშის ასპექტები	აღწერა
1.	ძირითადი ფუნქციები	
2.	წინა სამოქმედო გეგმის შესრულება	(აღწერის ფორმა თავისუფალია)
3.	ცვლილებები წლის განმავლობაში ფუნქციებთან დაკავშირებით	
4.	სწავლების მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევები	(აღწერის ფორმა თავისუფალია)
5.	სამეცნიერო საქმიანობის მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევები	(დოკუმენტის „სამეცნიერო საქმიანობის ორგანიზება და შეფასება“ დანართ 2-ში მოცემულ პუნქტების შესაბამისად)
6.	ადმინისტრაციულ-საზოგადოებრივი საქმიანობის მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევები	(აღწერის ფორმა თავისუფალია)
7.	გარემოებები, რომლებმაც ხელი შეუშალა აკადემიური პერსონალის წევრს პროფესიული მიზნების წარმატებით განხორციელებაში	(აღწერის ფორმა თავისუფალია)
8.	წლის განმავლობაში გამოყენებული პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების მიმოხილვა და მათი გავლენა;	
9.	ხელმძღვანელებისაგან მიღებული და გაზიარებული რეკომენდაციები;	არსებობის შემთხვევაში
10.	მომავალი პროფესიული განვითარების საჭიროებები	(აღწერის ფორმა თავისუფალია)
<p><b>კომისიის დასკვნა და რეიტინგული ქულა</b></p> <p><b>შეფასება:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ძალიან კარგი (91-100 ქულა)</li> <li>○ კარგი (81-90 ქულა)</li> <li>○ დამაკმაყოფილებელი (71-80 ქულა)</li> <li>○ უარყოფითი 1 (61-70 ქულა)</li> </ul> <p><i>ექვემდებარება გაუმჯობესებას და არ დააზიანებს სტუდენტის ინტერესებს</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ უარყოფითი 2 (51-60 ქულა)</li> </ul> <p><i>არ ექვემდებარება გამოსწორებას</i></p>		
<p><b>დამაკმაყოფილებელი და უარყოფითი 1 დასკვნის შემთხვევაში ამაზადებს რეკომენდაციებს და აძლევს პროფესორს/მასწავლებელს ხარვეზების აღმოფხვრის ვადას</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ რეკომენდაციები</li> </ul>



**ინდიკატორი 3. აკადემიური პერსონალის შეფასება ფაკულტეტის ხელმძღვანელის, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის და კოლეგების (კომისიის) მიერ**

**მულტი - კრიტერიუმების სისტემა**

**სწავლა-სწავლება**

1. კურსის სილაბუსი (პროფესორის): კურსის სილაბუსი წარმოაჩენს პროფესორის, როგორც საგნის/სფეროს ექპერტის სახეს, შესრულებულია კეთილსინდისიერად, დაცულია გთუნის მოთხოვნები სილაბუსის შინაარსისადმი, გაფორმებულია აკადემიურად და წარმოადგენს „ცოცხალ“, სტუდენტისთვის გასაგებ, რეალურად საავტორო დოკუმენტს;
2. კურსის სილაბუსი (მასწავლებლის): კურსის სილაბუსი წარმოაჩენს მასწავლებლის, როგორც პროფესიონალის სახეს, შესრულებულია კეთილსინდისიერად, დაცულია გთუნის მოთხოვნები სილაბუსის შინაარსისადმი, გაფორმებულია აკადემიურად და წარმოადგენს „ცოცხალ“, სტუდენტისთვის გასაგებ დოკუმენტს;
3. პროფესორი/მასწავლებელი იცავს კურსის სილაბუსის ძირითად განაცხადებს (გეგმა, მასალა, თემების თანმიმდევრობა, დავალებების გრაფიკი), რაც დასტურდება მასთან და სტუდენტებთან გასაუბრებით;
4. მონაწილეებს/მონაწილეობდა პროგრამის შედგენის, მისი ხარისხის განვითარებისა და გაუმჯობესების პროცესში;
5. პროფესორის/მასწავლებლის მიერ მომზადებული მასალა (ქეისი, ტესტი, ამოცანა, ჰანდაუტი, პრეზენტაცია, ცხრილი, თვალსაჩინო მასალა, საკითხავი მასალა და სხვა) კურსის მიზნების ადეკვატური და გამართულია;
6. ლექცია/პრაქტიკული მეცადინეობა ტარდება თანამედროვე მეთოდების, ან/და თანამედროვე და კლასიკური მეთოდების კომბინაციის გამოყენებით, სტუდენტზეა ორიენტირებული და აღწევს კონკრეტული ლექციის/პრაქტიკული მეცადინეობის მიზნებს, რომელთაც განაცხადებს ლექციის დაწყებისთანავე;
7. პროფესორი/მასწავლებელი ამყარებს კარგ კონტაქტს აუდიტორიასთან, საუბრობს ნათლად, გასაგებად, დახვეწილი ენით; მისი ენერჯია და ენთუზიაზმი გადამდებია და იოლად ახერხებს სტუდენტთა მოტივირებას და ჩართვას სალექციო პროცესში; ამხნევეს მათ დასვან კითხვები, ჩაერთონ დისკუსიაში, ამასთან გამოხატავს პატივისცემას ნებისმიერი, თუნდაც საკამათო ან დაუხვეწავი, მოსაზრებისადმი;
8. პროფესორის/მასწავლებლის საქმიანობის პროცესი რეალურად ემსახურება სტუდენტის ინტელექტუალურ და შემეცნებით განვითარებას, კომუნიკაციის უნარების გამომუშავებას და მათი თვითრეალიზაციის ხელშეწყობას, მათ შორის კვლევის უნარების განვითარებას;
9. პროფესორი/მასწავლებელი იყენებს შეფასების მრავალფეროვან მეთოდებს, აცნობს მათ სტუდენტებს; უპირატესობას ანიჭებს განმავითარებელ შეფასებას და იცავს სამართლიანი, ღია, გამჭვირვალე, სისტემატური შეფასების გთუნისეულ წესს;
10. ახორციელებს ხარისხიან უკუკავშირს: კურსთან დაკავშირებით (კურსის განმავლობაში ან მისი დასრულების დროისთვის მის მიერ შედგენილი მოკლე კითხვარის საფუძველზე), ანალიზებს

ტესტის, სხვადასხვა სახის დავალების, პრეზენტაციის შედეგებს და სხვა. აუდიტორიაში განიხილავს შესრულებული დავალებების მხოლოდ ტიპურ ხარვეზებს, სტუდენტთან იდენტიფიცირების გარეშე, იძლევა მათი დაძლევის რეკომენდაციებს; შეუძლია აღნიშნულის დადასტურება (მაგალითად მოკლე კომენტარები ან რეცენზია ნაშრომზე, გთუნის Moodle-ის გამოყენება, ელექტრონული მიმოწერა სტუდენტთან და სხვა);

11. მომზადებულ აქვს და ატარებს (ან აპირებს შემდგომში) მოკლევადიან კურსებს/კონსულტაციებს „სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში“ ეგიდით, სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეებისთვის და საზოგადოების განვითარებაში წვლილის შეტანის მიზნით;
12. **სოციალურ-ეთიკური ასპექტები**
13. კოლეგიალური და პუნქტუალურია, გამოხატავს მზაობას ჩაერთოს საუნივერსიტეტო საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებში, მათ შორის დამატებითი დროს ხარჯზე; აქტიურად მონაწილეობს საუნივერსიტეტო საქმიანობის სხვადასხვა სფეროს შეფასების პროცესებში. ყოველმხრივ ხელს უწყობს უმცროსი კოლეგების პროფესიულ ზრდას;

**შეფასების პროცედურა და შედეგები**  
**ფასდება 1 დან 5 ქულით (5 მაქსიმალური ქულაა)**

K- კომისიის წევრი  
 C-კრიტერიუმი  
 Q-ქულა

N9

კომისიის წევრი	შეფასების კრიტერიუმი და ქულები												სულ მაქს. ქულა 60
	პროფესორი/მასწავლებელი-----												
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	
	Q1	Q2	Q2	Q4	Q5	Q6	Q7	Q7	Q9	Q10	Q11	Q12	
K1													
K2													
K3													
...													
<b>ჯამური ქულა</b>													✓

პედაგოგის საქმიანობის საბოლოო შეფასების ფორმა 3 ინდიკატორის მიხედვით

N10

პროფესორი	ინდიკატორი 1	ინდიკატორი 2	ინდიკატორი 3	ჯამური ქულა
	მაქსიმალური ქულა 50	მაქსიმალური ქულა 100	მაქსიმალური ქულა 60	

Pr 1				
Pr 2				
Pr 3				
....				
კომისიის წევრთა ხელმოწერა				
1. --				
2. --				
3. --				

**მუხლი 4. ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის საქმიანობის შეფასება**

ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის საქმიანობის შეფასებისთვის გამოიყენება შემდეგი კრიტერიუმები:

**განხორციელებული საქმიანობის ხარისხი:                      დადგენილი მოთხოვნები და უნარ-ჩვევები:**

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. არადამაკმაყოფილებელი;</li> <li>2. დამაკმაყოფილებელი;</li> <li>3. სათანადო;</li> <li>4. კარგი;</li> <li>5. გამორჩეული და სანიმუშო.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. კვალიფიკაცია;</li> <li>7. კომპეტენტურობა;</li> <li>8. გამოცდილება;</li> <li>9. კომუნიკაბელურობა;</li> <li>10. სუბორდინაცია;</li> <li>11. პუნქტუალობა;</li> <li>12. მიმღებლობა შენიშვნებისა და რეკომენდაციებისადმი;</li> </ol> |
|--|---|

**შეფასების პროცედურა და შედეგები**  
**ფასდება 1 დან 5 ქულით (5 მაქსიმალური ქულაა)**

შეფასება ხორციელდება კომისიის მიერ, რომელშიც აუცილებლად მონაწილეობს უმუალო ხელმძღვანელი.

კომისიის წევრი	შეფასების კრიტერიუმი და ქულები												სულ მაქს. ქულა 75
	პერსონალი-----												
	თანამდებობა-----												
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	
	Q1	Q2	Q2	Q4	Q5	Q6	Q7	Q7	Q9	Q10	Q11	Q12	
K1													
K2													
K3													
...													
ჯამური													

ქულა	
კომისიის წევრთა ხელმოწერა:	
1. --	
2. --	
3. --	

**მუხლი 5. პერსონალის არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა**

**აკადემიური პერსონალის შემთხვევაში:**

- 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 კომისიას 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.
- 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 კომისია, რომლის შემადგენლობაში შევლენ როგორც ადმინისტრაციის, ისე აკადემიური პერსონალის წევრები. ფაკულტეტის ხელმძღვანელობამ ან პროფესორ-მასწავლებლის უშუალო ხელმძღვანელმა აღნიშნული კომისიას 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.

#### **ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის შემთხვევაში**

- ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა გულისხმობს სუსტი მხარეების გამოვლენასა და აღმოფხვრას მათი საქმიანობის პროცესში;
- თუ ცუდად შესრულებული სამუშაოს მართვისა და გამოსწორების მიზნით უნივერსიტეტის მიერ მიღებული ზომები შედეგს არ გამოიღებს, შესაძლებელია დღის წესრიგში დადგეს პირის სამსახურიდან დათხოვნის საკითხი, მოქმედი კანონმდებლობის დაცვით.

### **ნაწილი VII. პერსონალის მოტივაციის სისტემა**

გთუნი მიიჩნევს, რომ მოტივაციის სისტემა არის ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი ინსტრუმენტი. ის ხელს უწყობს ორგანიზაციაში პროდუქტიული, მაღალხარისხიანი კადრების მოზიდვას და შენარჩუნებას. სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს სამართლიანობასა და თანასწორობის პრინციპებს. მოტივაცია პირდაპირაა ასოცირებული საქმიანობის შესრულების ხარისხთან.

გთუნიში პერსონალის მოტივაციის სისტემის დანერგვის მიზანია შექმნას დადებითი განწყობა ნაყოფიერი შრომისადმი, სასწავლო უნივერსიტეტის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით. ის ხელს უწყობს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებას და შემდგომ, მის შენარჩუნებას, რათა პერსონალმა თავისი სამუშაოსათვის პასუხისმგებლობა მთლიანად აიღოს საკუთარ თავზე და მუდმივად იყოს ჩართული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. დასაქმებულის სამუშაოთი კმაყოფილება პირდაპირ კავშირშია მოტივაციასთან, რომელსაც განაპირობებს 4 ძირითადი ფაქტორი:

- ხელფასი;
- კოლეგები;
- მენეჯერები/ხელმძღვანელები;
- სამუშაო დატვირთვა და გთუნიში დამკვიდრების შესაძლებლობა.

ამასთანავე, აუცილებელია, პერსონალის მხრიდან, სამუშაოში ჩართულობა და ორგანიზაციული პასუხისმგებლობის არსებობა.

#### **ძირითადი მოტივაციური ფაქტორებია:**

- პერსპექტივის არსებობა;
- შრომის ანაზღაურების და სტიმულირების სისტემის სამართლიანობა ;
- შესრულებული სამუშაოს მნიშვნელობის რწმენა;
- კოლექტივის წევრთა ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- სამუშაო დროის ელასტიურობა
- ემოციური დაძაბულობის მოხსნა.

**ხელფასი-** ზოგადად, მისი გაზრდა არის ძლიერი, მაგრამ მოკლევადიანი მოტივატორი; პრემიებიც, მოკლე დროით ზრდის მოტივაციას და სამუშაოთი კმაყოფილებას და ვერ უზრუნველყოფს ხარისხს. ასევეა, შესრულებასთან დაკავშირებული ანაზღაურებაც, აქვს გარკვეული მოტივაციური ღირებულება, მაგრამ არა მდგრადი და გრძელვადიანი. ყველაზე მაღალი მოტივაციური ღირებულება გააჩნია სპეციალური ნიხრების შემოღებას. მიუხედავად იმისა, რომ ხელფასი ხასიათდება მოტივაციის შედარებით მოკლევადიან ინდიკატორად, მას მაინც უმთავრესი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან მისი მონაწილეობითა და კანონზომიერი გადანაწილებით იქმნება შრომითი რესურსების რაოდენობრივი და თვისობრივი დიფერენცია - **გრადაციის ბადე**, რომელიც ავსებს საკადრო სტრუქტურის როგორც ვერტიკალურ, აგრეთვე ჰორიზონტალურ სივრცეებს.

კადრების იერარქიული განაწილება გულისხმობს მათ საფეხურებრივ განლაგებას პირამიდის ფუძიდან მწვერვალისაკენ, თანამდებობრივი არქიტექტონიკის გათვალისწინებით, დაბალი პასუხისმგებლობიდან უმაღლეს პასუხისმგებლობამდე.

ვერტიკალური იერარქიული საფეხურებია: დაბალი, საშუალო, მაღალი დონე (შესაბამისი ქვედონეებით - საჭიროების შემთხვევაში). თითოეული იერარქიული დონე მოითხოვს ღრმად დიფერენცირებულ ფუნქციურ გამიჯვნას და მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ პასუხისმგებლობებს.

კადრების ხარისხობრივი განაწილება გულისხმობს ერთ იერარქიულ დონეზე კადრების ხარისხობრივი მონაცემების ჰორიზონტალურ დიფერენცირებას, დაბალი მაჩვენებლიდან უმაღლესამდე.

**ჰორიზონტალური იერარქიული საფეხურები გთუნში ძირითადად არის ხარისხი:**

- არადამაკმაყოფილებელი/მიუღებელი;
- შეუმჩნეველი/საშუალო/დამაკმაყოფილებელი;
- სათანადო/კომპეტენტური/კარგი;
- განსაკუთრებული/გამორჩეული/სამაგალითო/სანიმუშო/ საუკეთესო და ა.შ...

თითოეული ხარისხი მოითხოვს პერსონალის საქმიანობის და ამ საქმიანობის შედეგების ღრმა შესწავლას და მისი უნარ-ჩვევების შედარებას დადგენილ მოთხოვნებთან, კვალიფიკაციის, გამოცდილების დონის შეფასებას და ისეთი სამუშაო თვისებების გამომჟღავნებას, როგორცაა: კომუნიკაბელურობა, სუბორდინაცია, ქვემდგომის უნარის შეფასება-წარმოჩინება ზემდგომის წინაშე და სხვა. ხარისხობრივი საფეხურების დინამიკის კოორდინაცია დარეგულირებადია კვალიფიკაციის ამაღლების უწყვეტი ციკლის შექმნით.

გთუნი განიხილავს „**ბონუს-მალუს**“ სისტემის შემოღებას, რაცპირობითი სახელწოდებაა და ნიშნავს პერსონალის ინდივიდუალურ არაავტომატიზირებული შეფასების სახეს, რომელსაც ერთპიროვნულად ახორციელებს პარტნიორთა კრების თავმჯდომარე და/ან რექტორი, თავისი სუბიექტური/ობიექტური შეხედულებების შესაბამისად.

**წახალისება-სასჯელის** მოცულობა ლიმიტირებულია და ემსახურება გთუნის სახელფასო ანაზღაურების სამართლიან განაწილებას. რაც შეეხება პრემიებს და სხვადასხვა „ბონუსებს“, ადმინისტრაცია მას თავისი დანიშნულებით გამოიყენებს, რადგან ის არ წარმოადგენს წარმოდგენილი მექანიზმის ალტერნატივას



## წყაროები

1. ადამიანური რესურსების როლი და მისი სტრუქტურა. [https://www.gfsis.org/media/download/cbgl.../Role-of-the-HR-function\\_GEO.pdf](https://www.gfsis.org/media/download/cbgl.../Role-of-the-HR-function_GEO.pdf)
2. საქართველოს საჯარო მოხელეთა პროფესიული შესაძლებლობების ზრდა გადაწყვეტილების მიღებასა და მოლაპარაკებების წარმართვის ტექნიკაში. GFSIS/CGGL. 2011. <https://www.gfsis.org>;
3. საქართველოს საჯარო მოხელეთა პროფესიული შესაძლებლობების ზრდა გადაწყვეტილების მიღებასა და მოლაპარაკებების წარმართვის ტექნიკაში. GFSIS/CGGL. 2011. <https://www.gfsis.org>;
4. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო. ნაწილი I. 2013;
5. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო. ნაწილი II. 2014;
6. სტრუქტურის როლი ორგანიზაციის მართვაში. პ.ტოლიაშვილი. 2012. [strategy.ge/2012/12/10. the –role – of-struqtur-in-menegement](http://strategy.ge/2012/12/10/the-role-of-struqtur-in-menegement);
7. J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker. Human resource management. University of London. 2013. <https://london.ac.uk/.../mn3075-human-resource-manag>.
8. Managing Professional Development of Academic Staff to Enhance University Performance. Jennifer Murphy. A thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration (Higher Education Management) University of Bath School of Management. 2014
9. Strategic human resources menegement <https://www.ache.org/pubs/Fried%20Sample.pdf>