

2017-  
2024

შპს გურამ თავართქილაძის სახელობის  
თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი

# სტრატეგიული განვითარების გეგმა

თბილისი  
2017



შპს გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო  
უნივერსიტეტის  
სტრატეგიული განვითარების გეგმა  
2017-2024

დამტკიცებულია  
ბრძანება N: 01-01/103 27.12. 2016

სტრატეგიული გეგმა მოწონებული და მხარდაჭერილია პარტნიორთა კრების მიერ.

## შინაარსი

შესავალი.....	4
1. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი.....	7
2. ინსტიტუციური უწყვეტობა და განახლება.....	10
3. გთუნის მისია.....	16
4. გთუნის ღირებულებები, მისწრაფებები და სახელმძღვანელო პრინციპები.....	18
5. სტრატეგიული გამოწვევები და სამომავლო პრიორიტეტები .....	20
6. სტრატეგიული მიზნები, ოპერაციული მიზნები და განხორციელების ინიციატივები	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.1. სტრატეგიული მიზანი 1.....	26
6.2. სტრატეგიული მიზანი 2.....	32
6.3. სტრატეგიული მიზანი 3.....	34
6.4. სტრატეგიული მიზანი 4.....	37
7. რესურსები სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
8. ლოგიკური მოდელი ასეთია: .....	43
9. გეგმის შესრულების მონიტორინგის პროცედურა, შეფასების ინდიკატორები .....	48
რეზიუმე.....	53
გამოყენებული წყაროები .....	54

## შესავალი

შპს გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი (შემდგომში „სასწავლო უნივერსიტეტი“ და/ან „გთუნი“) ერთ-ერთი ახალგაზრდა უნივერსიტეტია საქართველოში, რომელიც 2008 წლიდან ამოქმედდა, თუმცა უკვე აქვს ისტორიაც, ვინაიდან აგრძელებს იმ მდიდარ ტრადიციებს, რომელთაც თავის დროზე საფუძველი ჩაუყარა უნივერსიტეტის დამაარსებელმა, მეცნიერმა, პედაგოგმა და საზოგადო მოღვაწემ, პროფესორმა გურამ თავართქილაძემ. დაარსებიდან დღემდე შპს გურამ თავართქილაძის სასწავლო უნივერსიტეტმა ჩამოაყალიბა ისეთი ორგანიზაციული კულტურა, ანუ ფასეულობების, გამოცდილების, ხედვების და ტრადიციების ერთობლიობა, რომელთაც იზიარებენ და პატივს სცემენ თანამშრომლები.

სასწავლო უნივერსიტეტი მიისწრაფვის ემსახუროს საქართველოს ეროვნულ ინტერესებს, დააკმაყოფილოს ქვეყნის, საზოგადოებისა და სტუდენტის მოთხოვნა შრომის ბაზარზე ორიენტირებულ მაღალი ხარისხის განათლებაზე.

გთუნის თანამედროვე ფიზიკურ და პროფესიონალურ გარემოში შექმნილია სასწავლო და სამეცნიერო საქმიანობის წარმატებით განხორციელების ყველა პირობა: უზრუნველყოფილია პროფესიონალური კადრებით, თანამედროვე მატერიალურ-ტექნიკური ბაზით, მდიდარი თანამედროვე ბიბლიოთეკით, მედიაპროექტორებით აღჭურვილი აუდიტორიებით, რადიო და ტელე ლაბორატორიებით, სასამართლო კლინიკით, კრიმინალისტიკური ლაბორატორიით, სასწავლო ბანკით, სასწავლო ტურისტული სააგენტოთი და კონსალტინგის ცენტრით, სააქტო დარბაზით, სპორტული მოედნით და სხვა. თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურა, სახელმძღვანელოები და სალექციო კურსები სრულად შეესაბამება საგანმანათლებლო პროგრამებით გათვალისწინებულ შინაარსს. კომპიუტერული ცენტრი აღჭურვილია უახლესი მოდელის ინტერნეტ-ქსელში ჩართული კომპიუტერებით, რაც ხელმისაწვდომია ნებისმიერი სტუდენტისა და პროფესორ-მასწავლებლისთვის.

გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტის სტრუქტურა და შინაგანაწესი ჰარმონიულად ერწყმის სტუდენტთა და შრომის ბაზარზე მაღალი ხარისხის კონკურენტუნარიან განათლებაზე დომინირებულ თანამედროვე მოთხოვნებს.

სტუდენტები აქტიურად არიან ჩართულნი საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში, მონაწილეობენ საგანმანათლებლო პროგრამების შინაარსის ჩამოყალიბების, აკადემიური პროცესების მონიტორინგისა და უნივერსიტეტში მიმდინარე პროცესების მართვაში, აგრეთვე სამეცნიერო აქტივობებში. სტუდენტური თვითმმართველობა ადმინისტრაციის ფინანსური მხარდაჭერით უზრუნველყოფს თავისუფალი დროის რაციონალურად გამოყენებას, ხელს უწყობს სტუდენტთა შემოქმედებითი და სპორტული პოტენციალის განვითარებას.

უნივერსიტეტში მოქმედებს ორი ფაკულტეტი:

1. ბიზნესისა და სოციალური მეცნიერებების ფაკულტეტი
2. სამართლის ფაკულტეტი.

ფაკულტეტები უზრუნველყოფენ სტუდენტთათვის მეცნიერებაზე დაფუძნებული ცოდნის მიწოდებას თეორიისა და პრაქტიკის დაბალანსებული მოდელის მეშვეობით.

გთუნიში, როგორც სასწავლო უნივერსიტეტში, ხორციელდება პირველი და მეორე საფეხურის თერთმეტი აკრედიტებული საგანმანათლებლო პროგრამა, კერძოდ:

**საბაკალავრო პროგრამები**

- 1. ბიზნესის ადმინისტრირება;
- 2. ტურიზმი;
- 3. სამართალი;
- 4. ჟურნალისტიკა;
- 5. ფსიქოლოგია.

**სამაგისტრო პროგრამები**

- 1. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი;
- 2. საბანკო საქმე;
- 3. რეკრეაციული ტურიზმი;
- 4. კერძო სამართალი;
- 5. სისხლის სამართალი;
- 6. მასობრივი კომუნიკაცია;

გთუნის სასწავლო-სამეცნიერო საქმიანობას ახორციელებენ ქვემოთ მოცემული სტრუქტურული ერთეულები:

**სამართლის ფაკულტეტი**

- 1. საჯარო სამართლის კათედრა;
- 2. კერძო სამართლის კათედრა;

- დამხმარე სტრუქტურები**
- 1. სასამართლო კლინიკა;
  - 2. კრიმინალისტიკის ლაბორატორია;

**ბიზნესის და სოციალური მეცნიერებების ფაკულტეტი**

- 1. ბიზნესის მართვის კათედრა;
- 2. ფინანსებისა და ეკონომიკის კათედრა;
- 3. საზოგადოებრივი მეცნიერებების კათედრა;
- 4. ჟურნალისტიკის კათედრა;
- 5. ინფორმატიკის კათედრა;
- 6. უცხო ენების ცენტრი;

- დამხმარე სტრუქტურები**
- 1. სასწავლო ბანკი;
  - 2. სასწავლო ტურისტული სააგენტო;
  - 4. ტელე-რადიო ლაბორატორია;

↑

**უწყვეტი განათლების ცენტრი „GT TCC ტრენინგი და კონსალტინგი“**

გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტს ჩამოყალიბებული აქვს მისია, რომელიც გამოხატავს მის თვითმყოფადობას, აღიარებულ ფასეულობებსა და მიზნებს. უნივერსიტეტი დგამს ქმედით ნაბიჯებს, რათა სტუდენტებმა და თანამშრომლებმა კარგად გაიაზრონ უნივერსიტეტის მისია, სტრატეგია, სახელმძღვანელო პრინციპები და ფასეულობები. გააცნობიერონ საკუთარი უფლებები, მოვალეობები და პასუხისმგებლობები, რაც განაპირობებს **„დისციპლინირებულ ინტელექტუალურ საქმიანობას“** (ვილჰელმ ფონ ჰუმბოლტი) და წარმოადგენს მყარ საფუძველს აკადემიური თავისუფლების ეფექტიანი გამოყენების, სწავლისა და სწავლების ადეკვატური პირობების შესაქმნელად.

**გთუნი აცნობიერებს** ვალდებულებებს დემოკრატიის წინაშე, გმობს რასიზმს, ქსენოფობიას და რელიგიურ შეუწყნარებლობას, ამ სულისკვეთებას უზიარებს და გადასცემს სტუდენტებს;

**გთუნი-ს სწამს**, რომ მისი არსებობის ცხრა წლის მანძილზე, მიშვნელოვან საგანმანათლებლო და სამეცნიერო მისიას ასრულებს და წვლილი შეაქვს საზოგადოების განვითარებაში;

**გთუნი აცნობიერებს**, რომ დგას სერიოზული გამოწვევების წინაშე, მომზადებული ხვდება მათ, გეგმავს შემდეგი შვიდი წლის განვითარების სტრატეგიას და მომავალზეა ორიენტირებული.

## 1. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

სტრატეგიული გეგმა წარმოადგენს საშუალებას, რომელიც გვეხმარება მისიის რეალიზაციაში. ის გამოხატავს უნივერსიტეტის მისწრაფებებს, გვაჩვენებს მკაფიო მიმართულებას და გადაწყვეტილებათა ლოგიკას რომელსაც მივყვებით. სტრატეგიული გეგმა ეფუძნება ჩვენ ხედვებსა და ვალდებულებებს ქვეყნის, საზოგადოების, სტუდენტების, აკადემიური პერსონალისა და სხვა თანამშრომელთა მიმართ და ნათელს ჰფენს ყოველდღიური სამუშაოს, იდეებისა და ღირებულებების შესაბამისობას მომავლის პერსპექტივასთან.

### სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნები:

1. მკვეთრად გამოკვეთოთ უნივერსიტეტის განვითარების გენერალური მიმართულებები;
2. ყოველმხრივ მომზადებულები შევხვდეთ ცვლადი გარემოს გამოწვევებს და უზრუნველყოთ ინსტიტუციური მდგრადობა მომავალი შვიდი წლის განმავლობაში;
3. ნათლად დავინახოთ, თუ სად ვართ დღეს, რისი მიღწევა გვსურს და როგორ უნდა მივაღწიოთ ამ მიზნებს.

**2017-2024** სტრატეგიული გეგმაში ასახულია უნივერსიტეტის განვითარების პოლიტიკის პრინციპული მიმართულებები. ის შემუშავდა თანამშრომლობის საფუძველზე და წარმოადგენს შეჯერებულ დოკუმენტს, რომელიც ასახავს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის, ფაკულტეტების, კათედრების, მიმართულებების, სამსახურების, სტუდენტთა, დამსაქმებელთა და საზოგადოების ინტერესებს. გეგმის შედგენის პროცესში გათვალისწინებულია გთუნის ქვემოთ ჩამოთვლილი პარტნიორი უნივერსიტეტების გამოცდილება, კერძოდ:

1. პადერბორნის უნივერსიტეტი (გერმანია);
2. ინჰოლანდის უნივერსიტეტი (ნიდერლანდები);
3. ვარნას თავისუფალი უნივერსიტეტი (ბულგარეთი);
4. ბრემენჰაფენის უნივერსიტეტი (გერმანია);
5. ბადენ-ვიურტენბერგის დუალური სწავლების უნივერსიტეტი (გერმანია);
6. კონსტანტას ოვიდიუსის სახელობის უნივერსიტეტი (რუმინეთი);
7. ბანსკა-ბისტრიცას მატეი ბელას უნივერსიტეტი (სლოვაკეთი);
8. ბოცენის ევროპული კვლევის აკადემია (იტალია);
9. ვენტსპილსის უნივერსიტეტი (ლატვია);
10. ბირმინგემის კოლეჯი (დიდი ბრიტანეთი);

განვითარების სტრატეგიული გეგმა შემუშავდა დოკუმენტის „სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და მეთოდოლოგია“ საფუძველზე, გამოყენებულია აგრეთვე სტრატეგიული გეგმის შედგენის მეთოდოლოგიასთან დაკავშირებული მარავალრიცხოვანი წყაროები.

განვითარების სტრატეგიული გეგმა შეიქმნა გთუნის რექტორის ხელმძღვანელობით. დაგეგმვის პროცესზე პასუხისმგებლობა დაეკისრა სტრატეგიული განვითარების ჯგუფს, რომლის შემადგენლობაში შედიოდნენ: რექტორის მოადგილე, ფინანსური დირექტორი, ფაკულტეტების დეკანები, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსი, იურიდიული სამსახურის უფროსი, სამეცნიერო განყოფილების ხელმძღვანელი, საზღვარგარეთთან ურთიერთობის განყოფილების ხელმძღვანელი, ორი სტუდენტი და ორი კურსდამთავრებული. სტრატეგიული გეგმის ნაწილში, რომელიც ეხება განსახორციელებელ საგანმანათლებლო პროგრამებს და სტუდენტთა დაგეგმვის საკითხებს მონაწილეებდნენ დამსაქმებლები.

დაგეგმვის პროცესში უნივერსიტეტს კონსულტაციას უწევდნენ: გთუნის საპატიო დოქტორი, ინჰოლანდის (ნიდერლანდების სამეფო) უნივერსიტეტის საერთაშორისო პროექტების მენეჯერი ჩერეკ

ბუსტრა; პადერბორნის (გერმანია) უნივერსიტეტის პროექტების მენეჯერი, დოქტორი ვიაჩესლავ ნიკიტინი;

ჯგუფის ვალდებულებას წარმოადგენდა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის კოორდინაცია, ახალი გეგმის პროექტის შექმნა და მისი განხორციელების დეტალების ჩარჩოს მომზადება. პროცესის განმავლობაში ჯგუფი მსჯელობდა ძირითად ცვლილებებზე და განვითარების მიმართულებებზე, ახალ ინსტიტუციურ გამოწვევებზე, სტრატეგიის სფეროებზე, ძირითად მიზნებსა და ამოცანებზე, რომელთა განხორციელებაც სასწავლო უნივერსიტეტს მოუწევს შემდეგი შვიდი წლის განმავლობაში. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი რამდენიმე ეტაპად მიმდინარეობდა, რაც მოიცავდა:

- 1. ინსტიტუციურ შეფასებას** (იმ საკითხების, ფაქტორების და პრობლემების ანალიზი, რომლებმაც ზეგავლენა მოხდინეს უნივერსიტეტის საქმიანობის ეფექტიანობაზე. ინსტიტუციური შეფასების ამოცანებს შეადგენდა: ორგანიზაციული, ადმინისტრაციული, ტექნოლოგიური, მატერიალურ-ტექნიკური, მენეჯმენტის, ადამიანური რესურსების მართვის, დაწესებულების შიდა და გარე კომუნიკაციის საკითხების ანალიზი და სამომავლო საჭიროებების გამოვლენა. მოხდა გთუნის ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა (SWOT ანალიზის მეთოდით), იმ შესაძლებლობების და რისკების გამოვლენა, რომლებმაც, შესაძლოა გავლენა მოახდინონ როგორც ზოგადად ინსტიტუციური ფუნქციების წარმატებით განხორციელებაზე, ასევე, საშუალო თუ ხანგრძლივვადიან პერსპექტივაში დასახული მიზნების მიღწევაზე და უნივერსიტეტის მდგრადობაზე;
- 2. გამოწვევების ანალიზს** (უნივერსიტეტის წინაშე მდგარი შიდა და გარე გამოწვევების შეფასება);
- 3. პროგრესის ანალიზს** (2010-2016 წლებში მიღწეული პროგრესის შეფასება).

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შემდეგ ეტაპებზე მოხდა სტრატეგიული და ოპერაციული მიზნების გამოვლენა-ჩამოყალიბება და განხორციელების მექანიზმების განსაზღვრა ქვემოთ მოცემული ჩარჩოს შესაბამისად:

### ბ ი უ ჯ ე ტ ი

სტრატეგიული მიზნები	გთუნის საქმიანობა		ჩვენი დღევანდელი მდგომარეობა			ჩვენი მომავალი
	რას და რატომ ვაკეთებთ?	როგორ ვაკეთებთ?	სად ვართ?	სად გვინდა რომ ვიყოთ?	როგორ ვაღწევთ?	როგორ შევასრულოთ მიღწევა?
სტრატეგია	მისია	ღირებულებები	გარემოს შეფასება	სტრატეგიული ინიციატივები	სამოქმედო გეგმა	კოორდინაცია
	ხედვა	კულტურა	ძლიერი მხარეები	რესურსები		ბიუჯეტი
	მიზანი	კლიმატი	სუსტი მხარეები	ადამიანები		კონტროლი
			შესაძლებლობები	ქონება/უფლებები		ანგარიში
			საფრთხეები	დრო		ეტაპი
			კომპეტენციები	თანხა		შესრულების გაზომვა
			შეზღუდვები	ტექნოლოგიები		მონიტორინგი და შეფასება
			უპირატესობები აცდენების (Gap) ანალიზი			

### შ ე ფ ა ს ე ბ ა



## სტრატეგიული დაგეგმვა განხორციელდა ინსტიტუციურ, ფაკულტეტების და სამსახურების დონეზე.

2010-2016 წწ. სტრატეგიული მიზნების განხორციელების შედეგების ანალიზის და გთუნის Status quo-ს კრიტიკული შეფასების პერიოდში მოგროვდა და დამუშავდა მონაცემების გარკვეული რაოდენობა, რამაც მნიშვნელოვანი დასკვნების გამოტანის საშუალება მოგვცა, რაც ახალი სტრატეგიის საინფორმაციო ბაზას და ახალი მიდგომების განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს.

სტრატეგიული გეგმის პროექტი წარედგინა პარტნიორთა კრებას და საუნივერსიტეტო საზოგადოებას (აკადემიურ-სამეცნიერო პერსონალი, სტუდენტები); მიღებული რეკომენდაციებისა და შენიშვნების გადამუშავების საფუძველზე, დოკუმენტი დასამტკიცებლად გადაეცა აკადემიურ საბჭოს (ოქმი N 10. 09.12.2018). 1017-2024 წლის სტრატეგიული გეგმა დამტკიცდა 2016 წლის 27 დეკემბერს (ბრძანება N01-01/103. 27.12.2016). ამასთან, ვითვალისწინებთ, რომ წინამდებარე სტრატეგია (საჭიროების შემთხვევაში) მოდიფიცირებულ იქნება აკრედიტაციისა და ავტორიზაციის ახალი სტანდარტების ძალაში შესვლის შემდეგ

ამდენად, წინამდებარე დოკუმენტი როგორც ზოგადი, გრძელვადიანი და არადეტალიზებული სამოქმედო გეგმა, რომელიც შექმნილია და გამოიყენება სასურველი მიზნების მისაღწევად, არ წარმოდგენს საბოლოო და უცვლელ მოდელს ან დეტალურად გაწერილ დანიშნულებას.

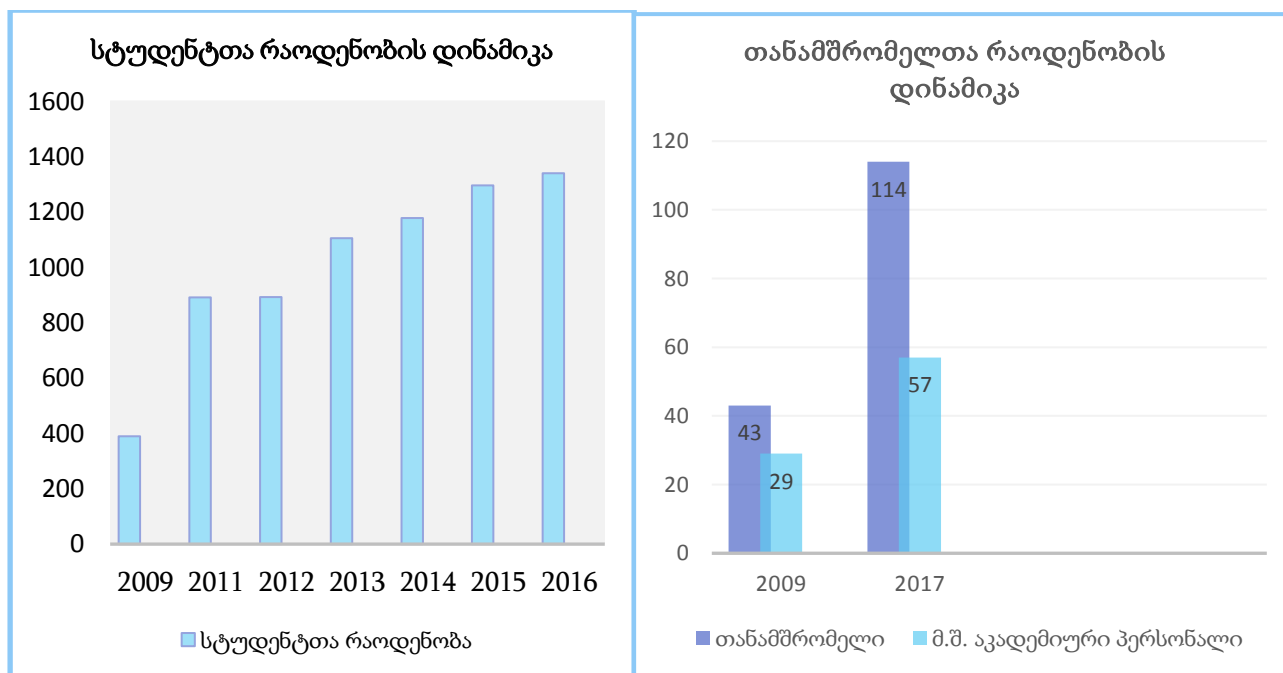
ის არის ფართო ბაზა სტრატეგიული განვითარებისა და უწყვეტი დიალოგისთვის!

## 2. ინსტიტუციური უწყვეტობა და განახლება

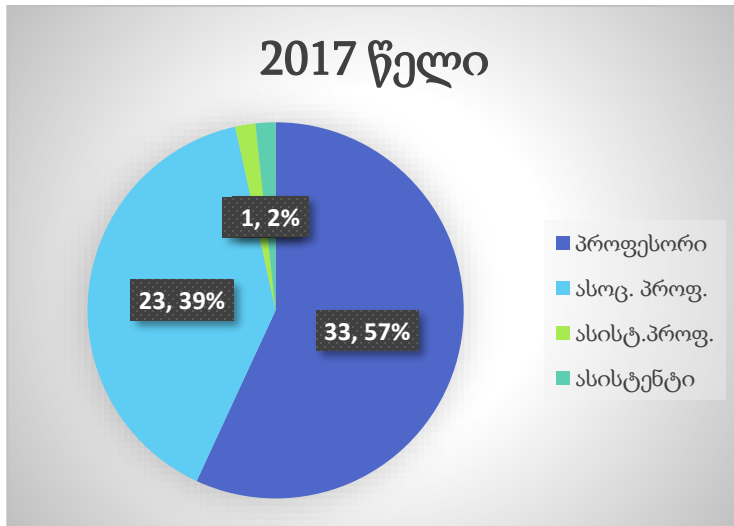
გთუნი მოწოდებულია უწყვეტად მისდიოს თავის ფუნქციონირებულ პრინციპებს, გააანალიზოს საკუთარი ქმედებები, მიღწევები და ხარვეზები. საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის ცხრა წლის მანძილზე უნივერსიტეტმა დაიმკვიდრა სტაბილური ადგილი საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცეში, მისი რეპუტაცია და ფინანსური მდგრადობა არ დამდგარა საფრთხის ქვეშ, არ შექმნია გადაუჭრელი პრობლემები, არ წარმოქმნია შიდა და გარე კონფლიქტები, რაც დააზიანებდა მის იმიჯს.

2009 წელს გთუნიმ თავისი საქმიანობა დაიწყო 6 პროგრამით და 390 სტუდენტით, ამოქმედებიდან მეოთხე 2013 წელს კი წარმატებით გაიარა ინსტიტუციური ავტორიზაცია და პროგრამული აკრედიტაცია, რაც შემდგომი განვითარების სტიმულად იქცა. დღეს გთუნი ახორციელებს თერთმეტ პროგრამას, ხოლო სტუდენტების რაოდენობა სამნახევარჯერ გაიზარდა.

2009 წელს გთუნიმ საქმიანობა დაიწყო ორმოცდასამი თანამშრომლით, მათ შორის აკადემიური პერსონალის რაოდენობა შეადგენდა ოცდაცხრას. დღეისთვის თანამშრომელთა რაოდენობა ასთოთხმეტს შეადგენს, მათ შორის აკადემიური პერსონალის - ორმოცდაჩვიდმეტს.



გთუნისთან აფილირებულია აკადემიური პერსონალის 43 წევრი ( მათ შორის 27 პროფესორი)  
აკადემიური პერსონალის სტრუქტურა



გთუნი სრულად უზრუნველყოფილია აკადემიური რესურსით

გთუნის პროფესორ-მასწავლებლებმა მონაწილეობა მიიღეს და კვალიფიკაცია აიმაღლეს როგორც გთუნის ბაზაზე, ისე მის ფარგლებს გარეთ (მათ შორის საზღვარგარეთ) ჩატარებულ კვალიფიკაციის ამალღების 83 ღონისძიებაში.

საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცეში სტაბილური ნიშის დამსახურებულად მოპოვების გარდა, გთუნის სტრატეგიული ამოცანა იყო ევროპული საგანმანათლებლო ინსტიტუციების მიერ აღიარების მოპოვება, რისკენაც ამ დროის განმავლობაში მეთოდურად და ნაბიჯ-ნაბიჯ მიიწევიდა.

**ევროკომისიის მიერ დაფინანსებული პროექტები:**

ახალგაზრდა უნივერსიტეტი გახდა ევროკომისიის მიერ დაფინანსებული პროექტების ბენეფიციარი, კერძოდ:

- ERASMUS+ K 1/107 -Mobility for Learners and Staff-Higher Education Student and Staff Mobility 2016-2017;
- TEMPUS : 543681-TEMPUS-1-2013-1-DE- -JPHEs – CruiseT- „Network of competence centres for the development of Cruise Tourism in the Black Sea Region“ 2013-2016;
- VISEGRAD Foundation: 61450035 - V4EaP -“European Integration in Central Europe: the Experience of Visegrad countries“) 2015-2016;
- TEMPUS : 158739-TEMPUS-1-2009-1-DE-JPHEs WeNeT- “E-learning in Tourism“-2009-2012;

**ევროპის უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობა:**

გთუნი სხვადასხვა მიმართულებით თანამშრომლობს პადერბორნის უნივერსიტეტთან (გერმანია); ინჰოლანდის უნივერსიტეტთან (ნიდერლანდები); ვარნას თავისუფალი უნივერსიტეტთან (ბულგარეთი); ბრემენჰაფენის უნივერსიტეტთან (გერმანია); ბადენ-ვიურთენბერგის დუალური სწავლების უნივერსიტეტთან (გერმანია); კონსტანტას ოვიდიუსის სახელობის უნივერსიტეტთან (რუმინეთი); ბანსკა-ბისტრიცას მატეი ბელას უნივერსიტეტთან (სლოვაკეთი); ვენტსპილსის

უნივერსიტეტთან (ლატვია); ბირმინგემის კოლეჯთან (დიდი ბრიტანეთი). ჩამოთვლილ უნივერსიტეტებთან პარტნიორული თანამშრომლობით:

- იხვეწება გთუნის სასწავლო პროგრამები და სწავლების მეთოდები;
- შეიქმნა ტრენინგ კურსები სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში (LLL) მიზნებისა და ბიზნეს სექტორისთვის;
- ჩატარდა მასტერ-კლასები, ვორქშოფები სტუდენტთათვის;
- მომზადდა სახელმძღვანელოები ქართულ ენაზე;
- და სხვა.

**აკადემიური პერსონალის აქტივობები:**

- EURAC RESEARCH - იტალიის (ბოცენი) ევროპული კვლევის აკადემიასთან მიღწეულ იქნა შეთანხმება ერთობლივ კვლევებთან დაკავშირებით, რომლის კონკრეტული მიმართულებები გაიწერება 2018 წლიდან;
- აკადემიური პერსონალი მჭიდროდ თანამშრომლობს ტურიზმის მეცნიერ-ექსპერტთა ერთ-ერთ პირველ და ავტორიტეტულ საერთაშორისო ასოციაციასთან (AIEST- International Cooperation of Scientific Experts in Tourism) და არის მისი მუდმივი წევრი;
- ERASMUS + ფარგლებში (ბელგია, ნიდერლანდები) გთუნის პროფესორები
- აკადემიური პერსონალის მიერ DAAD-ის სტიპენდიის არაერთგზის მოპოვებით;
- ახალგაზრდა პროფესორის მიერ მედიაციის საერთაშორისო არბიტრის სტატუსის მოპოვებით;
- უნივერსიტეტის პროფესორისთვის აშშ-ს „წმინდა გიორგის სახელობის“ უნივერსიტეტის საპატიო დოქტორის წოდების მინიჭებით;
- აკადემიური პერსონალის უცხოურ საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალების სარედაქციო კოლეგიის/საბჭოს წევრობით;
- პროექტის “Freedom, Security and Justice- Crossing Borders” (FSJ-CB) კონსორციუმში გაწევრიანებით პეჩის (უნგრეთი), ულსტერის (ბელფასტი), კარლოსის (მადრიდი, ესპანეთი) უნივერსიტეტებთან და ვილნიუსის სამხედრო აკადემიასთან (ლიტვა) ერთად;
- ევროკავშირის მიერ დაფინანსებულ პროექტებში ჩართული იყო, გრანტი/სტიპენდია მოიპოვა 17-მა პროფესორმა;
- საზღვარგარეთის უნივერსიტეტებში ლექციების წასაკითხად მიწვეული იყო 3 პროფესორი.

**სამეცნიერო საქმიანობა:**

გთუნი ცდილობს დაიმკვიდროს ღირსეული ადგილი ეროვნულ სამეცნიერო სივრცეში და გახდეს ცნობადი საერთაშორისო ასპარეზზე. ამ ამოცანის განსახორციელებლად საჭიროა კვლევის, ნოვაციებისა და კრეატიულობის წარმატებული და ყოვლისმომცველი კულტურის ჩამოყალიბება. გავლილი წლების მანძილზე:

- გამოცემულია ექვსი ყოველწლიური სამეცნიერო შრომათა კრებული (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016);
- ჩატარდა 4 საერთაშორისო და 1 რესპუბლიკური სამეცნიერო კონფერენცია;
- ჩატარდა 7 ყოველწლიური სუდენტური სამეცნიერო კონფერენცია (მათ შორის 4 უნივერსიტეტთაშორისი);
- მომზადდა და გამოიცა 19 მონოგრაფია;
- მომზადდა და გამოიცა 112 სახელმძღვანელო; გამოქვეყნდა სულ 418 სტატია, რომელთა შორის საერთაშორისო გამოცემებში დაიბეჭდა 71 (მ.შ. 16 იმპაქტ-ფაქტორის).

**ურთიერთთანამშრომლობა:**

- ურთერთთანამშრომლობის მემორანდუმი გაფორმდა 106 ორგანიზაციასთან: სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურებთან, უნივერსიტეტებსა და სამეცნიერო-კვლევით დაწესებულებებთან.

**2010-2016 წწ. სტრატეგიული პრიორიტეტების რეალიზაციით გთუნიმ მიაღწია შესამჩნევ პროგრესს საუნივერსიტეტო განვითარების ყველა სფეროში, თუმცა ვთვლით, რომ განვითარება და ხარისხის გაუმჯობესება შეუქცევადი პროცესია და რაც კარგი იყო გუშინ, ის საკმარისი აღარ არის დღეს!**

**დაგროვილი გამოცდილება და მოპოვებული რეპუტაცია იძლევა მეტი წინსვლის შესაძლებლობას განახლებული პრიორიტეტების საფუძველზე.**

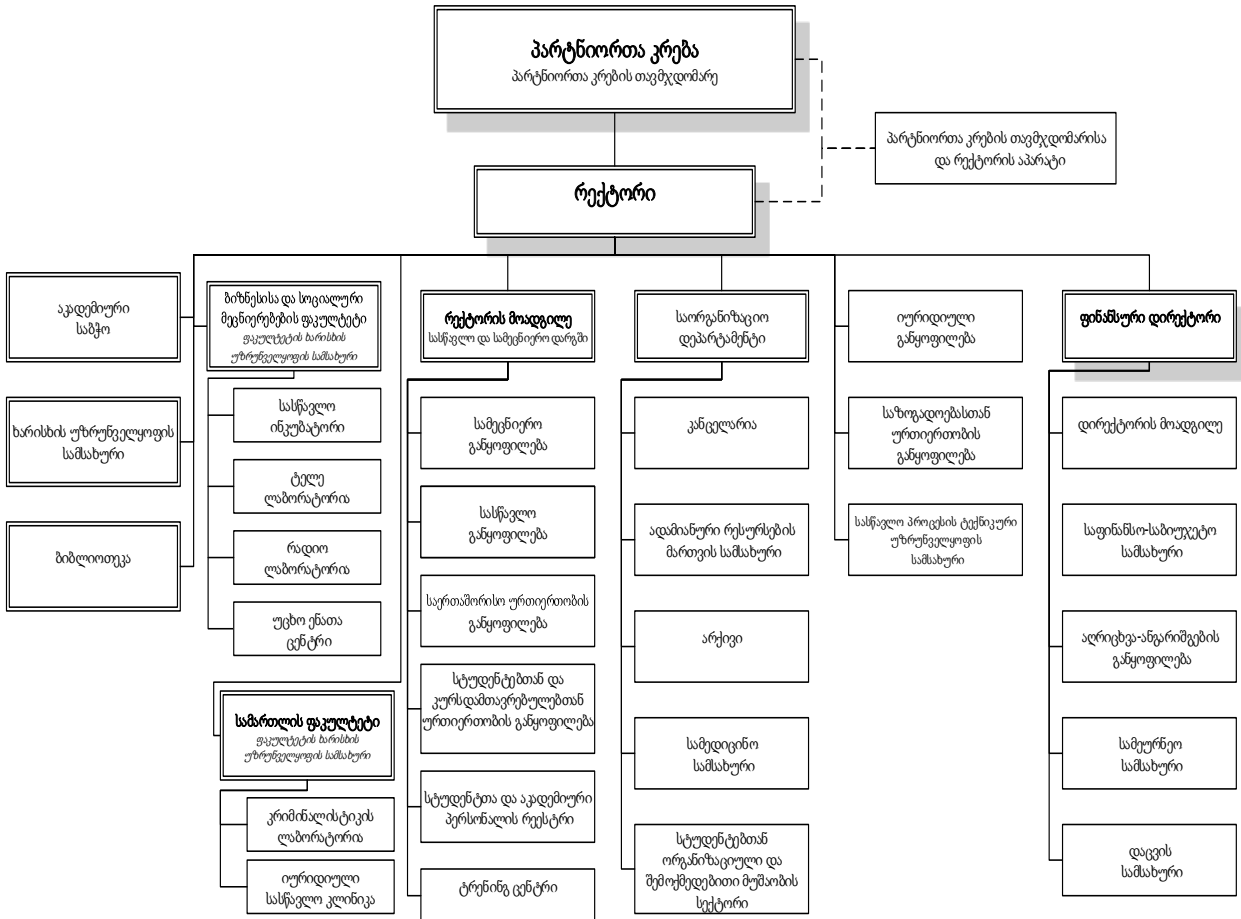
ინსტიტუციური უწყვეტობა და განახლება მიშენელოვნად არის დამოკიდებული მის სტრუქტურულ მოწყობაზე. ორგანიზაციის სტრუქტურა არსებით როლს თამაშობს სტრატეგიის განხორციელებაში, მასზეა დამოკიდებული:

- რამდენად ეფექტიანი და მოქნილი იქნება უსდ-ს საქმიანობა;
- რა ვადებში და რა ხარისხით სრულდება სტრატეგიული გადაწყვეტილებები;
- რამდენად შედეგიანად შეასრულებენ თანამშრომლები თავიანთ ვალდებულებებს უნივერსიტეტის სასარგებლოდ;
- როგორ არის გადანაწილებული ძალისხმევა და დახარჯული რესურსების მოცულობა ძირითადი ამოცანების შესასრულებლად.

გთუნის სტრუქტურა, სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები განისაზღვრა შინაგანაწესით და გთუნის არსებობის განმავლობაში მოქმედებდა მასში არსებითი ცვლილებების გარეშე. გთუნის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში პასუხისმგებლობისა და უფლებების დისბალანსს ადგილი არ აქვს. გთუნი-ში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი ოპერატიული და მოქნილია, ხორციელდება ბიუროკრატიული ბარიერების გარეშე.

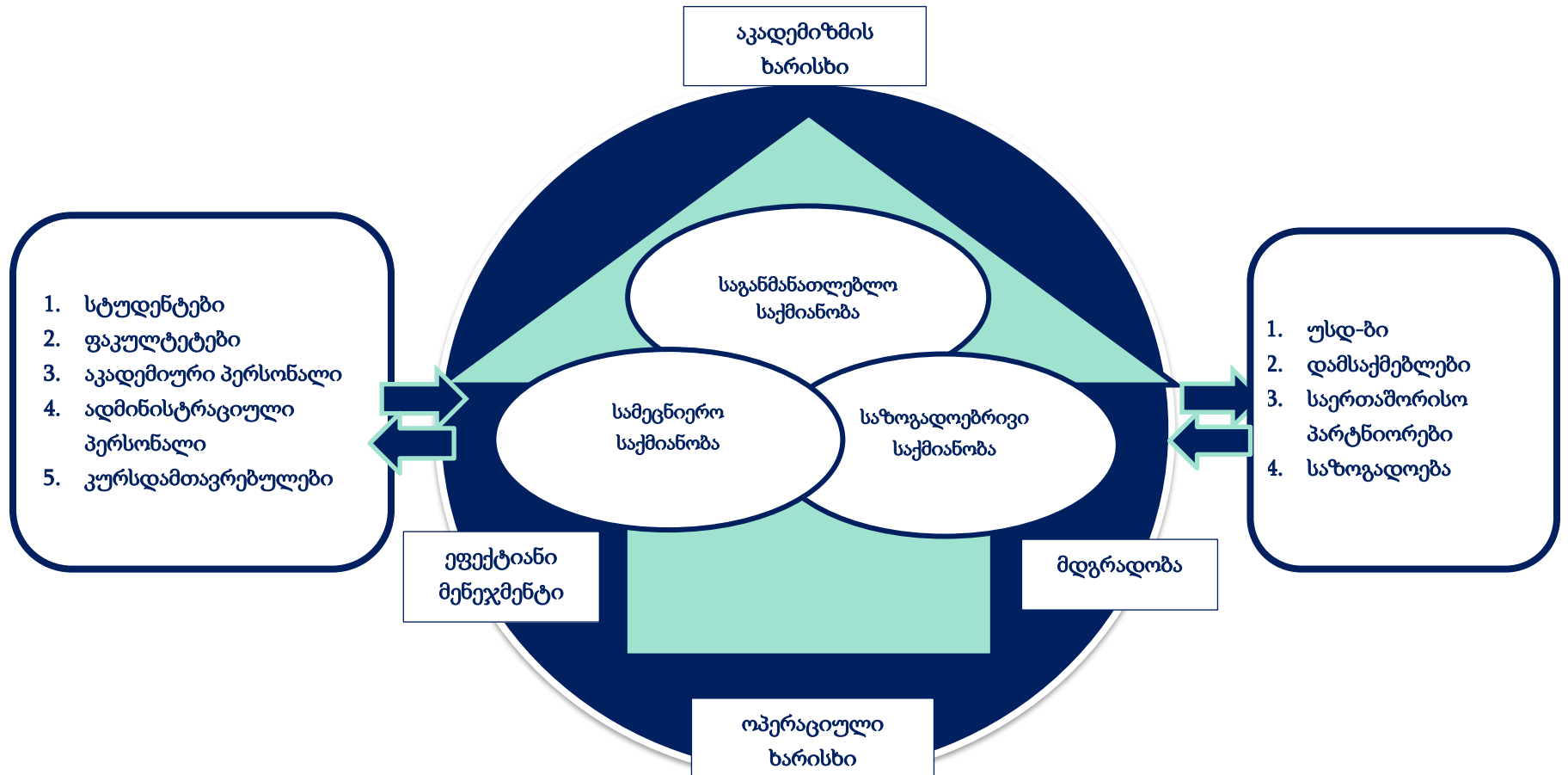
სტრუქტურული ერთეულები, რომელთა ზრდა სტრატეგიული განვითარების პერიოდში არ მომხდარა, ფლობენ სტრატეგიის რეალიზებისთვის აუცილებელ კომპეტენციებს, შესაძლებლობებს და რესურსულ ბაზას; მოქმედი სტრუქტურა ასეთია:

## გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი



ზემოთქმულის მიუხედავად, ვაცნობიერებთ, რომ ნებისმიერ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, მათ შორის ჩვენსასაც, გააჩნია ძლიერი და სუსტი მხარეები. ამდენად, ახალი სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზაციისთვის (რაც მოითხოვს ახალ საკვანძო კომპეტენციებს, თანამშრომელთა შესაძლებლობების უკეთ გამოყენებას, ორგანიზაციული შესაძლებლობების ცვლილებას), აუცილებლად მივიჩნევთ მის განუხრელ სრულყოფას.

# გთუნი-ს პროფილი



გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტის მისია ეფუძნება საქართველოსა და ევროპული უმაღლესი განათლების მიზნებს და ასახავს უნივერსიტეტის ძირითად დანიშნულებას და როლს საგანმანათლებლო სივრცეში.



**გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტის მისიაა:**

მაღალრეიტინგულ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებად დამკვიდრება ქვეყანაში, რეგიონსა და მის ფარგლებს გარეთ;

სტუდენტის მომზადება კონკურენტული შრომის ბაზრის გამოწვევებისა და 21-ე საუკუნის გლობალური საზოგადოების ღირსეული წევრობისათვის თანამედროვე მეცნიერულ, პედაგოგიურ, ტექნოლოგიურ მიღწევებზე დაფუძნებული, პრაქტიკული ღირებულებების შემცველი განათლების შეთავაზებით;

სტუდენტის პიროვნული პოტენციალის რეალიზებისა და კარიერული წარმატებისთვის განუხრელი ზრუნვა;

საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ანგარიშგასაწევი ადგილის მოპოვება აკადემიური და სამეცნიერო თანამშრომლობის ხარისხის ამაღლებით და თანამშრომლობის ფორმების დივერსიფიკაციით;

საუნივერსიტეტო გარემოს, მისი სასწავლო და სამეცნიერო რესურსების მდგრადი განვითარება, რესურსების გადანაწილება მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლისა და საზოგადოების განვითარების საქმეში წვლილის შეტანის მიზნებისათვის;

დისკრიმინაციის დაუშვებლობა ფიზიკური შესაძლებლობების, რელიგიური, ეთნიკური, სოციალური კუთვნილებისა და შეხედულებების ნიშნით.

გთუნი-ს მისია არის ფუნდამენტი, რასაც ეფუძნება ინსტიტუციური იდენტობა და უწყვეტობის უზრუნველყოფა. ამასთან, როგორც თვითკრიტიკული დაწესებულება, გთუნი პერიოდულად გააანალიზებს და საჭიროების შემთხვევაში დააზუსტებს მას!



გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი აღიარებს ევროპულ საგანმანათლებლო სივრცეში საქართველოს ინტეგრაციის მნიშვნელობას და თავის საქმიანობას წარმართავს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ შემუშავებული საგანმანათლებლო პოლიტიკის შესაბამისად, ავტონომიურობის უფლების დაცვით. გთუნი ითვალისწინებს ბოლონის დიდი ქარტიითა (Magna Charta) და ლისაბონის კონვენციით გამოხატულ პრინციპებს, ამასთან, უპირველეს მნიშვნელობას ანიჭებს ეროვნული ინტერესების შესატყვისი საგანმანათლებლო საქმიანობის განხორციელებას.

როგორც პროგრესული უმაღლესი სასწავლო დაწესებულება, რომლის ინტელექტუალური საქმიანობა სოციალურად და მორალურად პასუხისმგებლიანია, გთუნი აშენებს ურთიერთობებს სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, ხელისუფლების სტრუქტურებთან, კერძო სექტორთან, რათა მოემსახუროს საზოგადოებას და გავლენა იქონიოს მასზე. ამდენად, გთუნის მისიის განაცხადით აღწერილია თუ რას საქმიანობს, ვისთვის და ვისთან ერთად ეწევა ამ საქმიანობას და ფართო მიდგომით, როგორ ახორციელებს ამ საქმიანობას.

**გთუნი მოწოდებულია მუდმივად გაანალიზოს მისია და საჭიროების შემთხვევაში განაახლოს ის, რათა უზრუნველყოს სასწავლო დაწესებულების შესაბამისობა სახელმწიფოს, საზოგადოების, შრომის ბაზრის ცვლად მოთხოვნებთან და თანამედროვე გამოწვევებთან.**

#### 4. გთუნის ღირებულებები, მისწრაფებები, სახელმძღვანელო პრინციპები

გთუნის მისია მხარდაჭერილია უნივერსიტეტში აღიარებული ძირითადი ღირებულებებით, მისწრაფებებით და სახელმძღვანელო პრინციპებით.

##### ძირითადი ღირებულებებია:

ჩვენ ვიცავთ ეროვნულ ინტერესებს;  
პატივს ვცემთ ზოგადსაკაცობრიო იდეალებსა და ფასეულობებს;  
ვაცნობიერებთ ვალდებულებებს დემოკრატიის წინაშე, ვგმობთ რასიზმს,  
ქსენოფობიას და რელიგიურ შეუწყნარებლობას; ამ სულისკვეთებას  
ვუზიარებთ და გადავცემთ სტუდენტებს;  
ვიცავთ კანონის და დემოკრატიული პრინციპების უზენაესობას;  
ვაფასებთ პროფესიონალიზმს, კეთილსინდისიერებას და  
ანგარიშვალდებულებას;  
ვსაქმიანობთ გამჭვირვალედ და სამართლიანად.

##### ჩვენი მისწრაფებებია:

გავხდეთ ფართოდ ცნობადი, მაღალი რეპუტაციის, კონკურენტუნარიანი საგანმანათლებლო დაწესებულება;

ვიქცეთ თანამედროვე მეცნიერულ მიღწევებზე და პრაქტიკაზე დაფუძნებული თეორიული ცოდნის გადაცემით გამორჩეულ ერთ-ერთ სანიმუშო დაწესებულებად;

მივაღწიოთ განათლების ხელმისაწვდომობას და მის მაღალ ხარისხს, ნაკარნახევს საზოგადოების კანონზომიერი განვითარების მოთხოვნებით.

##### ჩვენი სახელმძღვანელო პრინციპებია:

კოლეგიალობა, გაზიარებული ხედვები, გუნდური მუშაობა;

სტუდენტთა და პროფესორ-მასწავლებელთა ჩართულობა ღია და შეუზღუდავ დისკუსიებში თავისუფლებისა და თანასწორობის საფუძველზე;

მაღალი ხარისხისადმი სწრაფვა საუნივერსიტეტო საქმიანობის ყველა ასპექტში და მდგრადი განვითარება;

საზოგადოების განვითარებაში წვლილის შეტანა.

გლობალიზაციის თანამედროვე და დინამიკური პროცესების შედეგად ტრანსფორმირებულ საზოგადოებაში ცენტრალურ ადგილს იკავებს ცოდნა, როგორც რესურსი ნებისმიერი სახის

პროდუქციის შესაქმნელად და კეთილდღეობის მისაღწევად. შესაბამისად, თანამედროვე საზოგადოებას **ცოდნის საზოგადოებადაც** მოიხსენებენ, რაც უნივერსიტეტების როლის და მნიშვნელობის ახალ გააზრებას მოითხოვს საზოგადოების ტრანსფორმაციასა და განვითარებაში შეტანილი წვლილის თვალსაზრისით.

გთუნი მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებაა და მიგვაჩნია, რომ არსებობის მანძილზე, გარკვეულ საგანმანათლებლო და სამეცნიერო მისიას ვასრულებთ და წვლილი შეგვაქვს საზოგადოების ტრანსფორმაციასა და განვითარებაში.

გთუნიმ დაგეგმა არა ერთი საქველმოქმედო აქცია და განახორციელა დონაცია სტუდენტთა დასახმარებლად, შეზღუდული შესაძლებლობების და მზრუნველობამოკლებული ბავშვებისათვის, სისხლის ბანკში; პოპულარიზაციას უწევს ცხოვრების ჯანსაღ სტილს და აქტიურად მონაწილეობს სხვადასხვა მასშტაბის სპორტულ ღონისძიებებში (უნივერსიადები, შეჯიბრები ქალაქის მერიის თასზე, მარათონი, ტურნირები და სხვა); გთუნიმ ისტორიული პიროვნებებისა და საზოგადო მოღვაწეების სახელების უკვდავსაყოფად ჩაატარა კონფერენციები, მონაწილეობა მიიღო საქართველოსთვის მნიშვნელოვანი თარიღების აღნიშვნის ღონისძიებებში.

**ამასთან, ვთვლით, რომ საზოგადოების განვითარებაში უფრო მნიშვნელოვანი როლი შეგვიძლია შევასრულოთ საკუთარი ადამიანური, ინტელექტუალური, ინფრასტრუქტურული და ფინანსური რესურსების გამოყენებით, ეფექტიანი პროექტების/პროგრამების შემუშავებითა და განხორციელებით!**

## 5. სტრატეგიული გამოწვევები და სამომავლო პრიორიტეტები

სამომავლო პრიორიტეტების განსაზღვრისას ძალზე მნიშვნელოვანია იმ გამოწვევების გათვალისწინება, რომელთა წინაშე დგას ზოგადად უმაღლესი განათლების სისტემა და კერძოდ, მცირე ზომის კერძო უმაღლესი სასწავლებლები, რომელთა შორისაა გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტიც.

საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზარი უაღრესად გაჯერებულია უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებებით, რაც მძაფრი კონკურენციის პირობებში აყენებს მათ. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ მცირე ზომის კერძო უმაღლესი სასწავლებლები კონკურენციის პირობებში არიან არა მარტო ერთმანეთთან, არამედ სახელმწიფო უმაღლეს სასწავლებლებთანაც, იმის გათვალისწინებით რომ, მოთხოვნები, მოქმედი რეგულაციები, ავტორიზაცია-აკრედიტაციის პირობები და შეფასების მექანიზმები-იდენტურია ორივე ტიპის უმაღლესებისათვის. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია **კონკურენტული გარემოს** უკეთ ცოდნა და მათი საქმიანობის ანალიზი გამოწვევასთან გამკლავებისა და შემდგომი განვითარების მიზნებისათვის. ნებისმიერი უსდ, რომელსაც სტუდენტმა, არა გთუნის სასარგებლოდ შეიძლება მიანიჭოს უპირატესობა -კონკურენტია, მიუხედავად ამისა, ანალიზისთვის უნივერსიტეტები დაჯგუფდა ე.წ. პირდაპირი და არაპირდაპირი კონკურენტობის ნიშნით. პირდაპირი კონკურენტი უნივერსიტეტების განვითარების დონისა და ტემპის, მარკეტინგის ღონისძიებებისა და საგანმანათლებლო სერვისების მიმართულებების, სამეცნიერო საქმიანობის ხასიათისა და სხვა ასპექტების ანალიზის შედეგები გათვალისწინებულია ახალი სტრატეგიის მიზნებში და იძლევა მნიშვნელოვან ინფორმაციას საკუთარი საქმიანობის ობიექტურად და კრიტიკულად შეფასებისთვის.

ამ კონტექსტში, კონკურენტუნარიანობის ზრდა და მისი შენარჩუნება გთუნი-სთვის არსებითი და გასათვალისწინებელი გამოწვევაა, რაც საუნივერსიტეტო საქმიანობის ყველა სფეროს განახლებას და ხარისხის განუზრუნველ ზრდას მოითხოვს, და რისთვისაც გთუნი მზად არის. კონკურენტუნარიანობის ზრდის ერთერთ პერსპექტივად გთუნი მიიჩნევს სახელმწიფო ინიციატივას: „Study in Georgia“, რომლის ფარგლებში სერიოზულ ძალისხმევას გასწევს უცხოურენოვანი პროგრამების მომზადების და უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის საქმეში, რაც დადებითად აისახება მის ფინანსურ სტაბილურობაზეც.

გლობალური არასტაბილური ეკონომიკურ-ფინანსური ვითარება არსებითი გამოწვევაა ჩვენი უნივერსიტეტისთვისაც, რაც ვლინდება სტუდენტთა გადახდისუნარიანობის პრობლემებში, სტატუსის შეჩერების პრეცედენტების ზრდაში, საბოლოოდ კი გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის სიცოცხლიუნარიანობაზე. ამ კონტექსტში გთუნი თავისი საქმიანობის ქვაკუთხედად დაწესებულების მდგრადობის სტრატეგიის შემუშავებას მიიჩნევს.

სამუშაო ადგილების სიმცირე და/ან არასპეციალობით თანამშრომელთა აყვანის დამკვიდრებული სტილი არსებით გამოწვევას წარმოადგენს კურსდამთავრებულთა დასაქმების თვალსაზრისით. პრობლემა იმ გამოწვევათა კატეგორიაშია, რასთანაც დაპირისპირება გთუნი-ს შეუძლია მხოლოდ სტუდენტების მიღწევების ხარისხის ამაღლებით.

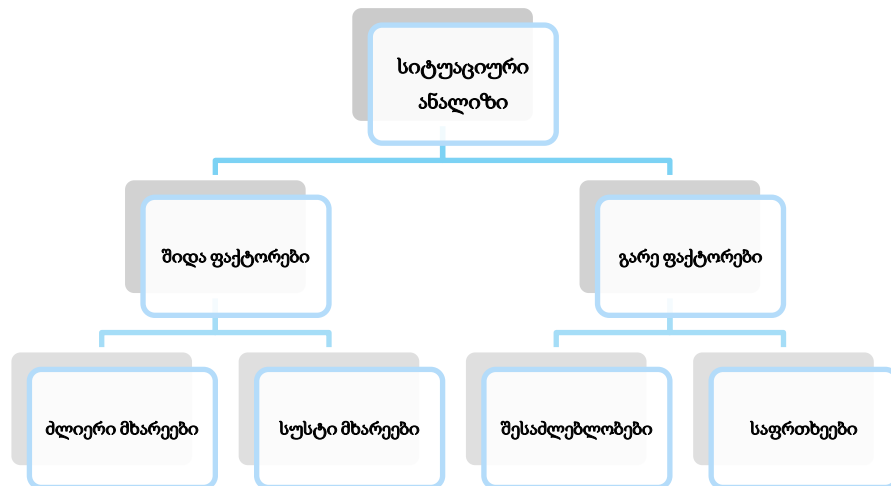
მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ქვეყანაში არსებული დემოგრაფიული პრობლემები, რის შედეგადაც პროგნოზირებულია აბიტურიენტთა რაოდენობის შემცირება. ე.წ. აბიტურიენტობისა და სტუდენტური ასაკის მოსახლეობის რაოდენობის კლება მძაფრად აისახება უმაღლეს სასწავლებლების სტუდენტთა რაოდენობის დინამიკაზეც. ამ კონტექსტში ვგეგმავთ მეტი ფოკუსირება მოვახდინოთ სხვა ასაკობრივ მიზნობრივ ჯგუფებზე, პროგრამების გამრავალფეროვნებაზე, „სწავლა მთელი ცხოვრების მანძილზე - LLL“ ფარგლებში, რაც არა მარტო დასაქმების, არამედ პერსონალური ზრდის შესაძლებლობებსაც იძლევა.

მიუხედავად იმისა, რომ ამ ეტაპზე გთუნი არ განიცდის კვალიფიციური აკადემიური პერსონალის ნაკლებობას, მისი „დაბერების“ ტენდენცია და თაობათა ცვლის უწყვეტობა ახლო მომავალში პრობლემად იქცევა. შესაბამისად, ამ კონტექსტში გთუნი გეგმავს ახალგაზრდა მეცნიერ-პედაგოგების მოზიდვას და მათ განვითარებაზე ზრუნვას.

გთუნის წინაშე არსებული გამოწვევები და მათი შემხვედრი ინიციატივებია:

გამოწვევები →	← შემხვედრი ინიციატივები
მძაფრი კონკურენცია უსდ-ბს შორის	კონკურენტუნარიანობის ზრდა და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება
გლობალური ეკონომიკური არასტაბილურობა და დემოგრაფიული პრობლემა	მდგრადობის სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება
სამუშაო ადგილების სიმცირე, არასპეციალობით თანამშრომელთა აყვანის არსებული პრაქტიკა	სტუდენტების მიღწევების ხარისხის ამაღლება
თაობათა ცვლის უწყვეტობის პრობლემა პედაგოგთა და მკვლევართა შორის	ახალგაზრდა კადრის მოზიდვა და მათ განვითარებაზე ზრუნვა

სტრატეგიული გეგმის ძირითადი პრიორიტეტების გამოკვეთის, კონკრეტული სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბების და მათი განხორციელების მექანიზმების დაზუსტებისთვის გამოყენებულ იქნა SWOT და PEST ანალიზის მეთოდები.



**SWOT ანალიზის ძირითადი შედეგები:**

**გთუნის ძლიერი მხარეები:**

- მაღალი ორგანიზაციული კულტურა, კოლეგიალური, გულისხმიერი ატმოსფერო;
- შრომის ბაზარზე ორიენტირებული, აკრედიტებული საგანმანათლებლო პროგრამები;
- სწორად დაგეგმილი და მაღალორგანიზებული, შუფერხებლად წარმართული სასწავლო პროცესი;
- მაღალკვალიფიციური და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლების გუნდი;
- ევროკავშირის გრანტები (Tempus, Erasmus+, Visegrad), ერაზმუსის სტუდენტები და პროფესორები;
- საპატიო დოქტორები;

- უსაფრთხო, მწვანე გარემო და განვითარებული ინფრასტრუქტურა, თანამედროვე ტექნიკით აღჭურვილი აუდიტორები და კომპიუტერული კლასები, თანამედროვე ბიბლიოთეკა მდიდარი წიგნადი ფონდით; ტრენინგისა და კონსალტინგის ცენტრი, რადიო და ტელე ლაბორატორია, სასამართლო კლინიკა, კრიმინალისტიკური ლაბორატორია, სასწავლო ბანკი, სასწავლო ტურისტული სააგენტო და კონსალტინგის ცენტრი; საკონფერენციო დარბაზები, სპორტული მოედანი; სტუდენტთა ჯგუფური მუშაობის სივრცეები, სარეკრეაციო სივრცე, ბუფეტი;
- უცხოელი და ქართველი პროფესორების მიერ წარმართული მასტერ-კლასები, ტრენინგები, ვორქშოპები;
- დასაქმებულ კურსდამთავრებულთა საკმაოდ მაღალი ხვედრითი წილი;
- სწავლების ხელმისაწვდომი საფასური და გადახდის მოქნილი ვადები;
- აქტიური სტუდენტური ცხოვრება და სტუდენტთა თვითრეალიზაციის ფართო შესაძლებლობა;
- სტუდენტთა უფასო სატრანსფერო მომსახურება და სხვა სერვისები;

**გთუნის სუსტი მხარეები**

- ქალაქის ცენტრისაგან მოშორებული ადგილმდებარეობა;
- სახელმწიფო გრანტით ჩარიცხულ სტუდენტთა დაბალი მაჩვენებელი;
- უცხოურენოვანი პროგრამების და, შესაბამისად უცხოელი სტუდენტების არ არსებობა;
- ანაზღაურებადი დამატებითი მომსახურების შესაძლებლობების გამოუყენებლობა;
- არასაკმარისი მარკეტინგული და პიარ კამპანიები;
- თანამშრომელთა ინფორმირების არასაკმარისი საკოორდინაციო ქმედებები.

**გთუნის შესაძლებლობები:**

- კონკურენტუნარიანობის ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება;
- უცხოურენოვანი პროგრამების მომზადება და უცხოელი სტუდენტების მოზიდვა;
- ინტენსიური მარკეტინგული და პიარ აქტივობების ჩატარება გთუნის ცნობადობის გაზრდისთვის;
- არსებული საერთაშორისო კავშირების ინტენსიფიკაცია და ახალი პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება;
- დამსაქმებლებთან ურთიერთობების ინტენსიფიკაცია;
- სტუდენტთა და მშობელთა კმაყოფილების დონის ზრდა;
- ინფრასტრუქტურის შემდგომი განვითარება;
- დამატებითი მომსახურების შესაძლებლობების გამოყენება;
- დასაქმებულ სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა რაოდენობის ზრდა;
- დისტანციური განათლების პირობების შემუშავება;
- სტუდენტური ცხოვრების გამრავალფეროვნება.

**საფრთხეები:**

- მაღალი კონკურენცია უსდ-ბს შორის და უნივერსიტეტების რიცხვის ზრდა;
- კონკურენტი უსდ-ბის სწრაფი და ეფექტიანი ინფრასტრუქტურული განვითარება;
- ეკონომიკური და პოლიტიკური რყევები;
- უმაღლეს განათლებაზე მოთხოვნის შემცირება პროფესიული განათლების სასარგებლოდ;
- სამუშაო ადგილების და შესაბამისად, სტუდენტთა დასაქმების შესაძლებლობების შემცირება;
- სტუდენტთა მიზიდვა -გადაბირება არაკეთილსინდისიერი ხერხების გამოყენებით;
- გთუნის საწინააღმდეგო პიარი;

**გარე ფაქტორების უფრო დეტალური ანალიზისთვის SWOT -თან ერთად გამოყენებულია PEST მეთოდიც.**

**პოლიტიკური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ და/ან მოახდენენ გთუნის საქმიანობაზე:**

- სახელმწიფოს მიერ განათლების პრიორიტეტულობის აღიარება;
- სახელმწიფო პოლიტიკა უმაღლესი განათლების მიმართ;
- სახელმწიფო პოლიტიკა პროფესიული განათლების მიმართ;
- სახელმწიფო პოლიტიკა სახელმწიფო უსდ-ბის მიმართ;
- სახელმწიფო პოლიტიკა კერძო უმაღლესი უსდ-ბის მიმართ;
- დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების სწრაფი და არაპროგნიზირებადი ცვლა;
- უმაღლესი განათლების მიღების ხელმისაწვდომობის ზრდა;
- ევრკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულება, უვიზო მიმოსვლა და ცოდნის გაცვლის შესაძლებლობების გაზრდა;

**ეკონომიკური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ და/ან მოახდენენ გთუნის საქმიანობაზე:**

- ინვესტიციების ზრდა და შესაბამისად სახელმწიფო ბიუჯეტის ზრდა ხელს შეუწყობს ეფექტიანი საგანმანათლებლო რეფორმის გატარებას, სოციალური პროექტების დაფინანსებას და უმაღლესი განათლების მეტ ხელმისაწვდომობას;
- გაზრდილი ინვესტიციები კერძო სექტორში შექმნის მეტ სამუშაო ადგილს და კურსდამათავრებულთა დასაქმების ფართო შესაძლებლობებს;
- ინვესტიციების ზრდა და შესაბამისად სახელმწიფო ბიუჯეტის ზრდა დადებითად აისახება სტუდენტთა (მათი ოჯახების) სოციალურ-ეკონომიკურ შესაძლებლობებზე და შემცირდება სწავლის საფასურის გადახდის შეუძლებლობის გამო სტატუსის შეჩერების მსურველ სტუდენტთა რიცხვი;
- ინფლაციის მაჩვენებლის პროცენტული ზრდა;

**სოციალური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ და/ან მოახდენენ გთუნის საქმიანობაზე:**

- მოსახლეობის ტრადიციულად დადებითი დამოკიდებულება უმაღლესი განათლების მიმართ;
- არასახარბიელო დემოგრაფიული ტრენდი და ერთ-ერთ შედეგად აბიტურიენტთა ასაკობრივი სეგმენტის შემცირება;
- პოტენციური და/ან არსებული მომხმარებლის ძირითად სერვისებზე ხელმისაწვდომობის შემცირება;
- მოსახლეობის განათლების დონის ზდა ინფორმირებულობის ზრდა და შესაბამისად გაზრდილი მოლოდინები;
- საქართველოს მოსახლეობის ნაწილის ეთნიკური ტრადიციები გოგონათა უმაღლესი განათლების მიმართ;
- მრავალფეროვანი საიფორმაციო-საკომუნიკაციო არხების არსებობა;

**ტექნოლოგიური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ და/ან მოახდენენ გთუნის საქმიანობაზე:**

- უნივერსიტეტების სწრაფი ტექნოლოგიური პროგრესი და მდიდარი ბაზა;
- მოსახლეობის ფართო ფენების, მათ შორის აბიტურიენტებისა და სტუდენტების ხელმისაწვდომობა თანამედროვე ტექნოლოგიებზე.

2010-2016 წწ. მიღწეული შედეგების, კერძო უმაღლესი სასწავლებლების წინაშე არსებული თანამედროვე გამოწვევების, კონკურენტთა ანალიზის, SWOT და PEST ანალიზის, და აგრეთვე, გთუნის მისიის, ღირებულებების, მისწრაფებების და სახელმძღვანელო პრინციპების გათვალისწინებით, დასახულია 2017-2024 წწ. სტრატეგიულ მიზნები.

სტრატეგიული მიზნები:

I. დისციპლინირებული ინტელექტუალური საქმიანობა და მისი სრულყოფა განათლების ყველა ასპექტის ხარისხის გაუმჯობესებით.	II. კვლევის, ნოვაციების და კრეატიულობის ყოველმხრივი მხარდაჭერა.	III. ინსტიტუციური ინტერნაციონალიზაციის გაღრმავება და შემდგომი განვითარება.	IV. ინსტიტუციური მდგრადობის უზრუნველყოფა და კონკურენტუნარიანობის ზრდა.
---	---	--	---

ოპერაციული მიზნები

განსახორციელებელი  
ინიციატივები

ამ პრიორიტეტების რეალიზაციისათვის შექმნილ სატრატეგიულ გეგმაში მოცემულია გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური სტრატეგიული მიზნები, ამოცანები და მათი განხორციელების მექანიზმები.



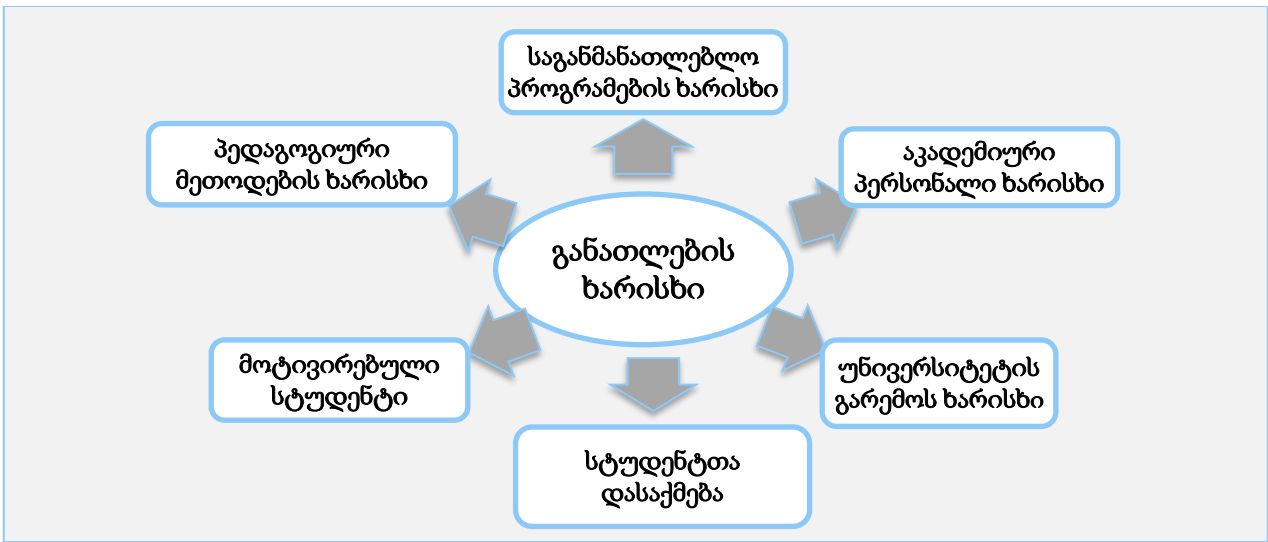
## 6. სტრატეგიული მიზნები, ოპერაციული მიზნები და განხორციელების ინიციატივები

**დისციპლინირებული ინტელექტუალური საქმიანობა და მისი სრულყოფა განათლების ყველა ასპექტის ხარისხის გაუმჯობესებით**

აკადემიური საქმიანობის სრულყოფის გზით, რაც განუწყვეტელი პროცესია, გთუნის შეუძლია თავისი წვლილის შეტანა ჩვენი ქვეყნის წინაშე არსებული სირთულეების მოგვარებაში. გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი თავის აკადემიურ დანიშნულებად მიიჩნევს კვლევებზე დაფუძნებული ცოდნის დაგროვებას, შენახვას, განვითარებასა და გადაცემას. აცნობიერებს განათლების მიმართ იმ მოთხოვნათა სირთულეს, რომლებიც აუცილებელია ფართო თვალთახედვისათვის საჭირო ცოდნის მისაღებად. ამასთან აღიარებს, რომ ამ პროცესში ის უნდა იყოს აკადემიური თავისუფლებითა და ავტონომიურობით აღჭურვილი. აკადემიური თავისუფლების კონცეფცია კი უნდა ეფუძნებოდეს პასუხისმგებლობებს. გთუნისთვის დისციპლინირებული ინტელექტუალური საქმიანობა და მისი სრულყოფა განათლების ყველა ასპექტის ხარისხის ზრდას ნიშნავს. ამასთან, განათლების ხარისხის (ისევე, როგორც ზოგადად ხარისხის) მრავალფეროვანი ინტერპრეტაციების გათვალისწინებით, გთუნი უპირატესობას ანიჭებს და იზიარებს ე.წ. პრაგმატულ მიდგომას და თვლის, რომ:

**ხარისხიანი განათლება ითვალისწინებს დაინტერესებული მხარეების ინტერესებს და უნდა იყოს ანგარიშვალდებული, ტრანსფორმირებადი, სტუდენტთა, დამსაქმებლებისა და ზოგადად საზოგადოებისთვის სარგებლის მომტანი განათლება!**

გთუნის განსაზღვრული აქვს, თუ რას მიიჩნევს ის განათლების ხარისხის შემადგენლებად და კონკრეტულად რისი გაუმჯობესებისაკენ უნდა მიმართოს თავისი ინიციატივები. ასეთად გთუნი მიიჩნევს შემდეგ ექვს კომპონენტს:



ამ სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად დასახული ოპერაციული მიზნები და განსახორციელებელი ინიციატივებია:

ოპერაციული მიზანი 1.	განსახორციელებელი ინიციატივები
<p>გთუნი შესთავაზებს სტუდენტებს მაღალ ხარისხზე და შედეგზე ორიენტირებულ საგანმანათლებლო მომსახურებას</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. შრომის ბაზრის კვლევა (პირველადი და მეორადი), მოთხოვნების იდენტიფიცირება და პროგნოზულ სამომავლო მოთხოვნებზე საინფორმაციო ბაზის შექმნა;</li> <li>1.2. საგანმანათლებლო პროგრამების რელევანტობის უზრუნველყოფა სტუდენტთა, დამსაქმებელთა და ქვეყნის ცვალებადი მოთხოვნების შესაბამისად;</li> <li>1.3. საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში მოქმედი და გთუნის პროგრამების სისტემატური შედარება;</li> <li>1.4. პროგრამის/კურსების აქტუალობის შეფასება განახლება-დახვეწა ბენჩმარკინგის საფუძველზე;</li> <li>1.5. თანამედროვე მეცნიერულ მიღწევებსა და ცოდნაზე დაფუძნებული პროგრამების შემდგომი დივერსიფიკაცია;</li> <li>1.6. პროგრამების ხარისხის სისტემატური შეფასება და შეფასების მექანიზმების გაუმჯობესება;</li> <li>1.7. პროგრამების განხორციელების მონიტორინგის მექანიზმების გაუმჯობესება, შეფასების კრიტერიუმების დახვეწა;</li> <li>1.8. ძირითადი და დამხმარე სასწავლო ლიტერატურის განახლება, გამდიდრება, მომზადება, თარგმნა.</li> </ol>
ოპერაციული მიზანი 2.	განსახორციელებელი ინიციატივები
<p>აკადემიური პერსონალის აკადემიზმის სტანდარტებისა და ანგარიშვალდებულების ზრდა</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. მაღალი პროფესიონალიზმითა და მდიდარი პრაქტიკული გამოცდილებით გამორჩეული აკადემიური პერსონალის მოზიდვა. კონკურსების გამოცხადება და შესარჩევი საკონკურსო კრიტერიუმების დახვეწა სტრატეგიული პრიორიტეტების გათვალისწინებით;</li> <li>1.2. აკადემიზმის სტანდარტების, აგრეთვე ანგარიშვალდებულებისადმი არსებული მიდგომების გადახედვა, განახლება, რეფორმულირება;</li> <li>1.3. აკადემიური პერსონალის სამაგალითო მუშაობისა და ცოდნის გაზიარების გზით უნივერსიტეტის მოქმედების არეალის გაფართოება;</li> <li>1.4. პერსონალის მოტივირება საცნობი გახადოს საკუთარი საქმიანობა და უნივერსიტეტის სახელი;</li> <li>1.5. თაობათა ჩანაცვლების ტაქტიკის განხორციელება უნივერსიტეტის შემდგომი განვითარებისათვის; სხვადასხვა თაობის პროფესორთა და მკვლევართა ერთობლივი საქმიანობის უპირატესობათა წარმოჩენა და ახალგაზრდა, პერსპექტიული კადრის პროფესიული და სამეცნიერო-პედაგოგიური ზრდის ყოველმხრივი ხელშეწყობა.</li> </ol>
ოპერაციული მიზანი 3.	განსახორციელებელი ინიციატივები

<p><b>პედაგოგიკის თანამედროვე მიღწევების დანერგვა და პედაგოგთა პროფესიული მხარდაჭერის პროექტების შემდგომი განვითარება</b></p>	<p>3.1. ინოვაციური სწავლების, სწავლის, მათი შეფასების ინსტრუმენტების ფორმულირება და სტრატეგიების ინსტიტუციონალიზაცია;</p> <p>3.2. ელექტრონული/დისტანციური სწავლების ელემენტების მეტი ინტეგრირება სწავლების პროცესში;</p> <p>3.3. აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება სწავლების მრავალფეროვანი, თანამედროვე და ინოვაციური მეთოდების და ტექნოლოგიების გამოყენების მიმართულებით;</p> <p>3.4. აკადემიური პერსონალის დატვირთვის ზღვრული ოდენობის განსაზღვრის არსებული წესის განახლება;</p> <p>3.5. პედაგოგიური საქმიანობის ხარისხის შეფასების მეთოდების გაუმჯობესება და სწავლების საუკეთესო მოდელების გამოვლენა;</p> <p>3.6. პედაგოგთა წახალისების მექანიზმების განახლება-დახვეწა; წლის საუკეთესო პედაგოგის გამოვლენა;</p>
<p><b>ოპერაციული მიზანი 4.</b></p>	<p><b>განსახორციელებელი ინიციატივები:</b></p>
<p><b>სტუდენტის აკადემიური მიღწევების ხარისხის ზრდა</b></p>	<p>4.1. სტუდენტთა მოტივაციის ზრდის მექანიზმებისა და მეთოდების შემუშავება; ძალისხმევის ზრდა ისეთი სტუდენტების რაოდენობის ზრდისკენ, რომელნიც მოტივირებულად იძენენ ცოდნას, ამ ცოდნის პრეზენტაციის უნარს, შეძლებენ საკუთარი მიღწევების გაუმჯობესებას, წარმატებისკენ სვლას;</p> <p>4.2. ინტერაქციის გაღრმავება და გაუმჯობესება ფაკულტეტებსა და სტუდენტებს, კათედრებსა და სტუდენტებს, ლექტორებსა და სტუდენტებს შორის;</p> <p>4.3. სტუდენტთა ინფორმირების მექანიზმების გაუმჯობესება; კომუნიკაციის უფრო მოქნილი ხერხების შემუშავება-გამოყენება;</p> <p>4.4. თეორიული ცოდნის პრაქტიკასთან დაახლოების მეთოდებისა და შესაძლებლობების მაქსიმალური ზრდა-განვითარება; სტუდენტთათვის პრაქტიკის ადგილზე გავლის პირობების უზრუნველყოფა ლაბორატორიების, სტუდიების, კლინიკების, მოდელირებული ბანკის, კონსალტინგური ცენტრის, ტურისტული სააგენტოს, სხვადასხვა კვლევებისა და სხვათა შემდგომი სრულყოფის გზით;</p> <p>4.5. პარტნიორი ორგანიზაციების (დამსაქმებლების) ქსელის გაფართოება სტუდენტთა პრაქტიკის, სტაჟირების და შემდგომი დასაქმების უზრუნველსაყოფად;</p> <p>4.6. პარტნიორი უნივერსიტეტების ქსელის შემდგომი გაფართოება;ერთობლივი კურსების, პროგრამების მომზადებისა და განხორციელების, სხვადასხვა გაცვლით პროგრამებში მონაწილეობის პირობების შექმნა;</p> <p>4.7. კურსების, ტრენინგების, მასტერ-კლასების ორგანიზება სტუდენტთა განათლების დივერსიფიცირებისათვის;</p> <p>4.8. სტუდენტთა აკადემიური ჩამორჩენისა და განთესვის მიზეზების კვლევა;</p> <p>4.9. სტუდენტთა სამეცნიერო, შემოქმედებითი ინიციატივებისა</p>

	<p>და აქტივობების ყოველმხრივი წახალისება და მხარდაჭერა;</p> <p>4.10. სხვადასხვა სახის სტიპენდიებით (სახელობითი, საფაკულტეტო, დამსაქმებლების მიერ დაწესებული) და სხვა ღონისძიებებით აკადემიურად წარმატებული სტუდენტების წახალისება;</p> <p>4.11. სტუდენტთა საკონსულტაციო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა;</p> <p>4.12. სტუდენტთათვის კომფორტულ, თანამედროვე საუნივერსიტეტო გარემოზე და მატერიალური რესურსების ეფექტიან გამოყენებაზე ზრუნვა;</p> <p>4.13. სტუდენტური სერვისების გაფართოება-განვითარება;</p> <p>4.14. ადაპტირებული გარემოს ხარისხის გაუმჯობესება განსხვავებული და სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე სტუდენტისთვის;</p> <p>4.15. სტუდენტთა თვითმმართველობისთვის საქმიანობის ხელშეწყობა და ამასთან, მათზე ზემოქმედების დაუშვებლობის პრინციპის მტიცედ დაცვა;</p>
<p><b>ოპერაციული მიზანი 5.</b></p>	<p><b>განსახორციელებელი ინიციატივები:</b></p>
<p>განათლების მიღების უფლების საყოველთაობის (ინკლუზიური განათლება) და სტუდენტისთვის მაღალი ხარისხის განათლების მიღების პირობების შექმნა და შემდგომი განვითარება</p>	<p>5.1. ინკლუზიური განათლების მიმართულებით უსდ-ბში არსებული გამოცდილების შესწავლა და ადაპტირება გოთუნის შესაძლებლობებთან;</p> <p>5.2. განსხვავებული მოთხოვნების, სპეციალური საჭიროებების სტუდენტების საგანმანათლებლო პროცესში შეუფერხებელი ჩართულობის უზრუნველყოფის მექანიზმების შემუშავება;</p> <p>5.3. ინდივიდუალური გეგმების მეთოდოლოგიის შემუშავება და სსსმ სტუდენტის სწავლა-სწავლების პროცესის დაგეგმვა და წარმართვა ინდივიდუალური სასწავლო გეგმების მეშვეობით;</p> <p>5.4. სტუდენტისთვის ინდივიდუალურად მორგებული სასწავლო გარემოს მოწყობისა და მისთვის ინდივიდუალურად დაზუსტებული სწავლის შედეგების, მიზნებისა და სწავლა-სწავლების სტრატეგიების განსაზღვრა;</p> <p>5.5. სასწავლო პროგრამის კორექტირება, გონივრულ ფარგლებში, ინდივიდუალურ პირთა საჭიროებების გათვალისწინებით;</p> <p>5.6. სწავლების სტრატეგიებისა და მეთოდების გამრავალფეროვნება, რათა სტუდენტებისთვის კიდევ უფრო ხელმისაწვდომი გახდეს სწავლა-სწავლების პროცესი.</p>
<p><b>ოპერაციული მიზანი 6.</b></p>	<p><b>განსახორციელებელი ინიციატივები:</b></p>
<p>სტუდენტთა დასაქმების ყოველმხრივი ხელშეწყობა</p>	<p>1.1. კურსდამთავრებულთა დასაქმების, თვითდასაქმების და მომიჯნავე სფეროებში დასაქმების კვლევა და მონაცემთა ბაზის მუდმივი განახლება;</p> <p>1.2. დამსაქმებელთა კმაყოფილების კვლევა;</p> <p>1.3. სტუდენტთა დასაქმების ხელშეწყობი ღონისძიებების გაფართოება, დამსაქმებლებთან კომუნიკაციის</p>

	გალრმავება და კონტაქტების გაფართოება, ახალი შესაძლებლობების ძიება; 1.4. კურსდამთავრებულბებთან მეტი კომუნიკაციის უზრუნველყოფა;
<b>ოპერაციული მიზანი 7.</b>	<b>განსახორციელებელი ინიციატივებ:</b>
<b>“სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში -LLL” გთუნის, როგორც ზრდასრულთა განათლების ავტორიტეტული დაწესებულების პოზიციონირება</b>	7.1. ზრდასრულთა მიზნობრივი სეგმენტების განსაზღვრა, მათი მოთხოვნების კვლევა “სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში LLL“ ფარგლებში პროგრამების მოსამზადებლად; 7.2. როგორც მოთხოვნებზე, ისე მიწოდებაზე დაფუძნებული მრავალფეროვანი პროგრამების შეთავაზება ზრდასრულთათვის; 7.3. ზრდასრულთათვის მოკლე და/ან გრძელვადიანი კურსების, ტრენინგების ჩატარების მოქნილი ფორმების შემუშავება-განხორციელება (მათ შორის ელექტრონული სწავლება); 7.4. კერძო, სახელმწიფო, არასამთავრობო სექტორისთვის საკონსულტაციო მომსახურების შეთავაზება-გაწევა; 7.5. გთუნის, როგორც კომპეტენციების ცენტრის რეკლამირება და კომერციალიზაცია.
<b>ოპერაციული მიზანი 8.</b>	<b>განსახორციელებელი ინიციატივებ:</b>
<b>გთუნის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის გაუმჯობესება</b>	8.1. სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციონირების ეფექტიანობის უზრუნველყოფის მექანიზმების გაუმჯობესება; 8.2. მათი ფუნქციების და პასუხისმგებლობების მკაფიო გამიჯვნა და დუბლირების აღმოფხვრა; 8.3. ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამისობა საუნივერსიტეტო მისიას, სტრატეგიულ მიზნებსა და განათლების თანამედროვე მოთხოვნებთან; 8.4. სტრუქტურული ერთეულების მართვის ოპერატიულობისა და მოქნილობის მექანიზმების გაუმჯობესება; სასწავლო პროცესის მართვაში თანამედროვე საინფორმაციო სისტემების ეფექტიანი გამოყენება; 8.5. სტრუქტურულ ერთეულთა შორის კოორდინაციის გაუმჯობესება და მართვის ხარისხის ამაღლება.

**ამ სტრატეგიული მიზნის განხორციელებით შედეგად ველით, რომ :**

- საზოგადოებას შევთავაზებთ მაღალი სტანდარტის, საერთაშორისო საგანმანათლებლო მოთხოვნების ადეკვატურ, შედეგზე და ცვლად მოთხოვნებზე ორიენტირებულ საგანმანათლებლო მომსახურებას;
- გავაძლიერებთ პედაგოგიკის თანამედროვე მიდგომებით აღჭურვილ, აკადემიკოსის მაღალი სტანდარტებითა და მაღალი პასუხისმგებლობით გამორჩეული აკადემიური პერსონალის გუნდს;
- შევძლებთ სტუდენტის აკადემიური მიღწევების ხარისხის და შესაბამისად, სტუდენტთა დასაქმების მაჩვენებლის საგრძნობ ზრდას;

- მოვიპოვეთ ზრდასრულთა განათლების ავტორიტეტული დაწესებულების სახელს და წარმატებით განვახორციელებთ შესაბამის პროგრამებს;
- საუნივერსიტეტო ფიზიკური გარემო უფრო მეტად იქნება სტრატეგიულად ორიენტირებული, ხოლო კორექტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა ფოკუსირებული იქნება სტრატეგიის რეალიზებაზე, კომპეტენციებზე, შესაძლებლობებსა და რესურსულ ბაზაზე;

#### **რისკები/ბარიერები**

- უმაღლეს განათლებაზე მოთხოვნის კლება პროფესიული განათლების სასარგებლოდ;
- სახელმწიფო საგანმანათლებლო პოლიტიკის შეცვლა მცირე ზომის, კერძო უმაღლესი სასწავლებლების მიმართ;
- აკადემიური პერსონალის გაღიზიანება და გაუცხოება თანამედროვე მეთოდების მიმართ, გადაჭარბებული თვითშეფასება და რეკომენდაციების მიუღებლობა;
- სტუდენტთა დაბალი მოტივაცია, და ნეგატიური რეაგირება აკადემიური მიღწევების ხარისხის ზრდის ღონისძიებებზე, შეფასების რთული სისტემა;
- სამუშაო ადგილების სიმცირე;
- “სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში -LLL” მიმართ, სკეპტიკური დამოკიდებულება;
- სტრუქტურული ერთეულების შესაძლო ოპტიმიზაცია და თანამშრომელთა შესაძლო შემცირება;
- სტუდენტების მიერ სწავლის საფასურის დაგვიანებით გადახდა ან გადახდისუუნარობა;
- კონკურენტი უსდ-ბის სწრაფი და ეფექტიანი ინფრასტრუქტურული განვითარება;



კვლევის, ნოვაციებისა და კრეატიულობის ყოველმხრივი მხარდაჭერა;  
გთუნის ცნობადობის და რეპუტაციის ამაღლება

ოპერაციული მიზანი 1.	განსახორციელებელი ინიციატივები:
<p>სამეცნიერო საქმიანობის ხარისხის ამაღლება და ინტენსიფიკაცია სამართლის, ბიზნესის ადმინისტრირების, სოციალური მეცნიერებების და ტურიზმის მიმართულებით</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის ახალი პრიორიტეტების განსაზღვრა;</li> <li>1.2. კვლევების შედეგებისა და კრეატიული მუშაობის კრიტიკული მასის შექმნა და გაზრდა, რომელიც გათვლილი იქნება დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებების მოგვარებაზე;</li> <li>1.3. გთუნის სამეცნიერო პოტენციალის რეკლამირება და კვლევის შედეგების შეთავაზება სტუდენტებისა და საზოგადოებისთვის;</li> <li>1.4. კვლევითი სამუშაოების გავრცელების ღონისძიებების გაფართოება;</li> <li>1.5. გთუნის, როგორც კონსალტინგის ცენტრის ავტორიტეტის მოპოვება;</li> <li>1.6. ინტერდისციპლინური პროგრამების გაძლიერება და გაფართოება;</li> <li>1.7. საერთაშორისო კვლევებში თანამშრომლობის პროგრამის გაძლიერება;</li> <li>1.8. ინტელექტუალური რესურსებისა და ადამიანური კაპიტალის კონსოლიდაცია პარტნიორი უსდ-ის კონსორციუმის ფარგლებში;</li> <li>1.9. სტუდენტების სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაში ჩართვის სხვადასხვა პროგრამის შემუშავება.</li> </ol>
ოპერაციული მიზანი 2.	განსახორციელებელი ინიციატივები:
<p>საერთაშორისო პუბლიკაციების წამახალისებელი პროექტების შემუშავება</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. კვლევის შედეგების გამოქვეყნების სტიმულირება და ხელშეწყობა საერთაშორისო რეიტინგულ და იმპაქტ ფაქტორის ჟურნალებში;</li> <li>2.2. კვლევების გამოქვეყნებამდე და გამოქვეყნებისათვის გასაწევი საქმიანობათა ჩატარება;</li> <li>2.3. კვლევის შედეგების გამოქვეყნების სტიმულირება და ხელშეწყობა საერთაშორისო რეიტინგულ და იმფაქტ ფაქტორის ჟურნალებში;</li> <li>2.4. კვლევების გამოქვეყნებამდე და გამოქვეყნებისათვის გასაწევი საქმიანობათა ჩატარება;</li> <li>2.5. ინტელექტუალური საკუთრების დაცვისა და მართვის ღონისძიებების გატარება;</li> <li>2.6. პლაგიატის აღმოჩენის, პრევენციის და მასზე რეაგირების მექანიზმების შემუშავება.</li> </ol>
ოპერაციული მიზანი 3.	განსახორციელებელი ინიციატივები:



<p><b>სამეცნიერო აქტივობების მენეჯმენტის ხარისხის გაუმჯობესება</b></p>	<p>3.1. თანამშრომელთა და სტუდენტთათვის სამეცნიერო ფორუმების, კოლოკვიუმების, სემინარების ჩატარების ორგანიზება;</p> <p>3.2. რესპუბლიკური და საერთაშორისო მასშტაბის ღონისძიებებში (სამეცნიერო ფესტივალები, გამოფენები და სხვა) მონაწილეობის ხელშეწყობა;</p> <p>3.3. ადგილობრივი და საერთაშორისო საგრანტო კონკურსების შესახებ ინფორმაციის სისტემატური მოძიება და ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა;</p> <p>3.4. სამეცნიერო ფონდებთან მუშაობის გააქტიურება: (სსიპ შოთა რუსთაველის ეროვნული სამეცნიერო ფონდი; Horizon 2020 – the EU Framework Programme for Research and Innovation; European Research Council - Funding and Grants; European Commission - DIGITAL AGENDA/DG CONNECT - Funding opportunities section; European University Institute - Max Weber Programme for Postdoctoral Studies; Executive Agency Education, Audiovisual &amp; Culture (EACEA) - Erasmus Mundus Joint Doctorates (EMJDs); Bilateral EU Cooperation in Science (BILAT) – Funding; Elsevier;</p> <p>3.5. მნიშვნელოვან ელექტრონულ ბაზებთან წვდომის უზრუნველყოფა;</p> <p>3.6. აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის პროდუქტულობის შეფასების და ანალიზის სისტემის შემუშავება-დანერგვა.</p>
--	--

**ამ სტრატეგიული მიზნის განხორციელებით შედეგად ველით, რომ :**

- ამაღლდება გთუნის სამეცნიერო საქმიანობის ხარისხი სამართლის, ბიზნესის ადმინისტრირების და სოციალური მეცნიერებების მიმართულებით;
- გავზრდით გთუნის სამეცნიერო პოტენციალის ეროვნულ და საერთაშორისო ცნობადობას;

**რისკები/ზარიერები**

- სახელმწიფო საგანმანათლებლო პოლიტიკის შეცვლა კერძო უნივერსიტეტების მიმართ;
- აკადემიური პერსონალის დაბალი მოტივაცია;
- სამეცნიერო -საგრანტო ფონდების მიმართ უნდობლობა;
- საერთაშორისო ღონისძიებებში ჩართვის შეუძლებლობა;
- საერთაშორისო ჟურნალებში გამოქვეყნების მაღალი ხარჯები;

**ინსტიტუციური ინტერნაციონალიზაციის გაღრმავება და შემდგომი განვითარება.**

გთუნი თავის საქმიანობაში ხელმძღვანელობს ბოლონის დიდი ქარტიითა (Magna Charta) და ლისაბონის კონვენციით გამოხატული პრინციპებით და თავის ვალდებულებად თვლის ევროპულ საგანმანათლებლო სივრცეში საქართველოს ინტეგრაციის სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელების ხელშეწყობას და თანმიმდევრულად ზრუნავს უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციისათვის.

ბოლო წლების განმავლობაში ინტერნაციონალიზაცია პროაქტიურ მიზნად იქცა ყველა უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებისათვის. თუმცა, თავად ცნების არსი საკმაოდ ბუნდოვანია და მის მიმართ ერთგვაროვანი მიდგომები დღემდე არ გვხვდება. აღნიშნულმა გარკვეული დროის განმავლობაში განაპირობა ინტერნაციონალიზაციისადმი ვიწრო მიდგომის ჩამოყალიბება (მაგ. მხოლოდ მობილობა, ან ფოკუსირება ბევრი უცხოელი სტუდენტის რეკრუტის პოლიტიკაზე და სხვა).

მივიჩნევთ, რომ ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიები კონტექსტუალიზებული უნდა იყოს სასწავლო დაწესებულებების შიდა სპეციფიკის, ტიპის და პროფილის შესაბამისად, აგრეთვე, საგანმანათლებლო საფეხურების/დონეების (საბაკალავრო, სამაგისტრო) მიხედვით.

აღნიშნულის გათვლისწინებით, გთუნის, ჩამოყალიბებული აქვს საკუთარი მიდგომები ინსტიტუციური ინტერნაციონალიზაციისადმი, კერძოდ:

1. გთუნისთვის ინტერნაციონალიზაცია არის აქტივობების ფართო სპექტრი და „პოლიტიკისა და პროგრამების მრავალფეროვნება, რომელთაც უნივერსიტეტი ახორციელებს გლობალიზაციის საპასუხოდ“[7. 2011:243];
2. გთუნისთვის ინტერნაციონალიზაცია არის საერთაშორისო ურთიერთობების უმაღლესი საფეხური, საერთაშორისო საგანმანათლებლო-სამეცნიერო კავშირების ინტენსიფიკაცია ჩვენსა და საზღვარგარეთის უნივერსიტეტებს შორის; ჩვენი დაახლოება და ურთიერთგავლენა, ამასთან ერთმანეთისაგან განსხვავებულობა ;
3. გთუნისთვის ინტერნაციონალიზაცია არის არა მხოლოდ საერთაშორისო მობილობა ან მხოლოდ უცხოელი სტუდენტების არსებობა დაწესებულებაში. ის არის საშუალება, მეთოდი და მექანიზმი, რომლითაც გთუნის შიდა განვითარების პროცესი დაუკავშირდება საერთაშორისო საგანმანათლებლო-სამეცნიერო სისტემებს. ის კომპლექსური ცნებაა, და გულისმხომს მთელი ინსტიტუციის (მისი პროგრამების, კურსების, სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების თვალთახედვის, გარემოს, მომსახურების) ინტერნაციონალიზაციას;
4. ინტერნაციონალიზაცია გთუნის საქმიანობის უწყვეტი და განგრძობადი პროცესია, რაც გულისხმობს მრავალფეროვანი თეორიული და პრაქტიკული აქტივობების პროგრამებს, ინტეგრირებულს განათლების ყველა ასპექტში, რათა გთუნის ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკა იქცეს საერთო საუნივერსიტეტო მიზნად და ამ პროცესში რაც შეიძლება მეტი მონაწილე იყოს ჩართული;
5. ინტერნაციონალიზაციას გთუნი განიხილავს, როგორც სამომავლო ინვესტიციას, რომელიც მოითხოვს ხანგრძლივადიანი და თანმიმდევრული პოლიტიკის შემუშავებას და ვალდებულებების შესრულებას სტუდენტების, აკადემიური პერსონალის, ადმინისტრაციის და პარტნიორების მხრიდან;

ამ მიდგომების საფუძველზე ჩამოყალიბებული ოპრაციული მიზნები და განსახორციელებელი ინიციატივებია:

ოპრაციული მიზანი 1.	განსახორციელებელი ინიციატივები:
<p>საერთაშორისო საუნივერსიტეტო სივრცეში გთუნის ცნობადობის და ავტორიტეტის ამაღლება ინტერნაციონალიზაციის მეშვეობით</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. ინტერნაციონალიზაციის კონტექსტუალიზაცია გთუნის სპეციფიკის და განვითარების სტრატეგიის კონტექსტში;</li> <li>1.2. ეფექტიანი ღონისძიებების დასახვა-განხორციელება, საერთაშორისო საუნივერსიტეტო სივრცეში გთუნის ცნობადობის და ავტორიტეტის ამაღლების მიზნით;</li> <li>1.3. საერთაშორისო კავშირების თანმიმდევრული განახლება-გაფართოება-გაღრმავება, გთუნისთვის პრიორიტეტული ქვეყნების/უნივერსიტეტების შერჩევით;</li> <li>1.4. არსებულ პარტნიორებთან საგანმანათლებლო თანამშრომლობის ასპექტების მეტი აქტუალიზაცია;</li> <li>1.5. საერთაშორისო სამეცნიერო თანამშრომლობის გაფართოება-გაღრმავება კვლევითი პროექტების ფარგლებში;</li> <li>1.6. ბენჩმარკინგი -პარტნიორი უნივერსიტეტების საუკეთესო პრაქტიკის ასახვა საგანმანათლებლო პროგრამებში;</li> <li>1.7. ბენჩმარკინგი -პარტნიორი უნივერსიტეტების საუკეთესო გამოცდილების გამოყენება სწავლებისა და სწავლის მეთოდებში;</li> <li>1.8. მეცნიერების თანამედროვე მიღწევების, ტრენდების, ხედვების შესახებ ინფორმაციის გაზიარების ღონისძიებების სისტემატური გატარება;</li> <li>1.9. აკადემიური მობილობის ზრდის ხელშეწყობა;</li> <li>1.10. ავტორიტეტულ საერთაშორისო კონფერენციებში, სტაჟირებებში, სემინარებსა და ტრეინინგებში გთუნის აკადემიური პერსონალის მონაწილეების ხელშეწყობა;</li> <li>1.11. აქტივობების ზრდა საერთაშორისო პროექტებში, პროგრამებში, საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ასოციაციებში მაქსიმალურად ჩართვისათვის;</li> <li>1.12. უცხოელი პედაგოგების, მეცნიერების, ექსპერტების მეტი ჩართვის უზრუნველყოფა გთუნის საქმიანობაში;</li> <li>1.13. თანამშრომელთა მიერ უცხოური ენის შესწავლის/კვალიფიკაციის ამაღლების ყოველმხრივი წახალისება და ხელშეწყობა.</li> </ol>
<p>ოპრაციული მიზანი 2.</p>	<p>განსახორციელებელი ინიციატივები:</p>
<p>სტუდენტთა მომზადება აქტიურობისთვის გლობალიზებულ გარემოში</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. სტუდენტების მობილობის ზრდის ხელშეწყობა Erasmus+ და სხვა შესაძლებლობების გამოყენებით;</li> <li>2.2. ინგლისური ენის სწავლების და სწავლის მეთოდების, ხერხების, შედეგზე ორიენტირებისა და ეფექტიანობის გაანალიზება; მეტი ეფექტიანი ღონისძიების გატარება სტუდენტთა მოტივირებისა და ენის ცოდნის ხარისხის გაუმჯობესებისათვის;</li> </ol>

	<p>2.3. სტუდენტთა საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებში, კონკურსებში მონაწილეობის ხელშეწყობა;</p> <p>2.4. სტუდენტთა კურიკულუმს გარე აქტივობების მეტი ინტერნაციონალიზაციის ტაქტიკის შემუშავება და განხორციელება;</p>
<b>ოპერაციული მიზანი 3.</b>	<b>განსახორციელებელი ინიციატივები:</b>
<b>უცხოურენოვანი, მათ შორის ერთობლივი, პროგრამების, მოდულების, კურსების მომზადება და უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის ტაქტიკის შემუშავება</b>	<p>3.1. ინგლისურენოვანი პროგრამები ბიზნესის ადმინისტრირების მიმართულებით;</p> <p>3.2. პრიორიტეტების განსაზღვრა და ერთობლივი პროგრამის, მოდულების, კურსების მომზადება;</p> <p>3.3. 30 კრედიტიანი მოდულის მომზადება ერაზმუსის სტუდენტებისათვის სამართლის, ტურიზმის, ბიზნესის ადმინისტრირების, ჟურნალისტიკის მიმართულებით;</p> <p>3.4. მიზნობრივი სემინტების განსაზღვრა და უცხოელ სტუდენტთა მოზიდვის სტრატეგიის შემუშავება - განხორციელება;</p> <p>3.5. საერთაშორისო სტუდენტების მომსახურების ტაქტიკის შემუშავება.</p>

**ამ სტრატეგიული მიზნის განხორციელების შედეგად ველით, რომ :**

- გაიზრდება საერთაშორისო საუნივერსიტეტო სივრცეში გთუნის ცნობადობა და ავტორიტეტი;
- გაიზრდება საერთაშორისო პროექტებში გთუნის მონაწილეობა და სულ უფრო მეტი სტუდენტი და პროფესორი ისარგებლებს მობილობის სიკეთეებით;
- შევქმნით უცხოურენოვან პროგრამებს, რაც საშუალებას მოგვცემს მოვიზიდოთ უცხოელი სტუდენტები და საუნივერსიტეტო გარემო მეტად ინტერნაციონალური გავხადოთ;
- გაიზრდება შემოსავლები.

**რისკები/ბარიერები**

- სახელმწიფო საგანმანათლებლო პოლიტიკის შეცვლა ინტერნაციონალიზაციის საკითხებში სსიპების სასარგებლოდ;
- მიზნობრივი სემინტების არასწორი განსაზღვრა;
- პარტნიორთა მხრიდან ვალდებულებების შუსრულებლობა;
- პოლიტიკური არასტაბილურობა რეგიონში;
- სტუდენტთა და აკადემიური პერსონალის დაბალი მოტივაცია;
- უცხო ენების ცოდნის დონე;
- უცხოელი სტუდენტების საცხოვრისის პრობლემა.

ინსტიტუციური მდგრადობის უზრუნველყოფა და კონკურენტუნარიანობის ზრდა

მაღალი კონკურენცია, გლობალური არასტაბილური ეკონომიკური გარემო და ქვეყანაში არსებული ვითარება, სტუდენტის დაბალი გადახდისუნარიანობა და ამ მიზეზით სტატუსშეჩერებულ სტუდენტთა რაოდენობის მიმდინარე და პროგნოზული ზრდა, აბიტურიენტთა რიცხვის მიმდინარე და პროგნოზული კლება გამოწვევებია, რაც აისახება დაწესებულების კონკურენტუნარიანობაზე და გთუნი-სგან შემხვედრ ღონისძიებებს საჭიროებს.

მნიშვნელოვნად ანგარიშგასაწევია ე.წ. აბიტურიენტობისა და სტუდენტური ასაკის მოსახლეობის რაოდენობის კლება, რაც აისახება უმაღლეს სასწავლებლების სტუდენტთა რაოდენობის დინამიკაზეც. ამ კონტექსტში ვგეგმავთ მეტი ფოკუსირება მოვახდინოთ სხვა ასაკობრივ მიზნობრივ ჯგუფზე, პროგრამების გამრავალფეროვნებაზე, „სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში -LLL” ფარგლებში, რაც არა მარტო დასაქმების, არამედ პერსონალური ზრდის შესაძლებლობებსაც იძლევა

კონკურენტუნარიანობის ზრდა, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და მისი შენარჩუნება გთუნი-სთვის არსებითი და გასათვალისწინებელი გამოწვევაა, რაც საუნივერსიტეტო საქმიანობის ყველა სფეროს განახლებას და ხარისხის განუხრელ ზრდას მოითხოვს, და რისთვისაც გთუნი მზად არის.

თანამედროვე ეკონომიკური, სოციალური და დემოგრაფიული გამოწვევები განსაკუთრებით ზრდის სასწავლო დაწესებულების მდგრადობის უზრუნველყოფის მექანიზმების შემუშავებისა და განხორციელების აუცილებლობას. გთუნი სტრატეგიულ პრიორიტეტად ისახავს დაწესებულების მდგრადობის უზრუნველყოფას საქმიანობის ყველა მიმართულებით, რაც მისი კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი მთავარი გარანტიაა.

მრავალი თეორიის, სწავლებისა და შეთანხმებების საფუძველზე, როგორც ცნობილია, მდგრადობა მოიაზრებს გარემოს, ეკონომიკურ და სოციალურ მდგრადობას კომპლექსში. განსხვავებული და მრავალფეროვანია დამოკიდებულებები უნივერსიტეტების მდგრადობასთან დაკავშირებით, რაც ცალკეულ შემთხვევაში მხოლოდ მის ფინანსურ მდგრადობას გულისხმობს, სხვა შემთხვევებში უნივერსიტეტის მწვანე გარემოს და ბიომრავალფეროვნებას. არის მიდგომები, რომელთა მიხედვით უნივერსიტეტი მდგრადია, თუ მას თავისი კვლევებით წვლილი შეაქვს კლიმატის ცვლილების, გარემოს დაცვის, ნარჩენების მენეჯმენტის და სხვა საკითხებში.

ამ ფონზე გთუნის აქვს საკუთარი ხედვა ინსტიტუციის მდგრადობისადმი, რაც იმაში გამოიხატება, რომ ინსტიტუცია მდგრადი უნდა იყოს მისი საქმიანობის ყველა მიმართულებით: ფინანსურად, კადრებით, ფიზიკური გარემოს განვითარებით, მენეჯმენტის კუთხით და საზოგადოებრივი სტატუსის თვალსაზრისით.

ამ სტრატეგიული მიზნის განსახორციელებლად შემუშავებული ოპერაციული მიზნები და განხორციელების მექანიზმებია:



<b>ოპერაციული მიზანი 1.</b>	<b>განსახორციელებელი ინიციატივები:</b>
<p><b>ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფა</b></p>	<p>1.1. სტუდენტთა კონტიგენტის განსაზღვრის მეთოდოლოგიის შემუშავება, დანერგვა;</p> <p>1.2. ბიუჯეტის, როგორც დაგეგმარების ინსტრუმენტის გამოყენება გთუნის სისტემის ფარგლებში; ბიუჯეტირების პროცესის გადასინჯვა და გაუმჯობესება ისეთი ყოველწლიური ბიუჯეტების შესაქმნელად, რომლებიც დაფუძნებული იქნება 2017-2024 წლების სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრულ საბიუჯეტო მოთხოვნებზე;</p> <p>1.3. ბიზნეს-უწყვეტობის გეგმის შემუშავება, დანერგვა და განხორციელება;</p> <p>1.4. ყოველწლიური დაგეგმარებიდან გრძელვადიანი დაგეგმარების მოდელზე გადასვლა;</p> <p>1.5. შიდა და საგარეო აქტივობების რეალური ხარჯების იდენტიფიცირება; ad-hoc გადაწყვეტილებების მინიმუმაცია და არაეფექტიანი ხარჯების შემცირება;</p> <p>1.6. სტრატეგიული გეგმის უზრუნველსაყოფად შესაბამისი ბიუჯეტის და ფინანსური გეგმის მომზადება;</p> <p>1.7. ბიუჯეტის წარდგენა უნივერსიტეტის საზოგადოებისთვის იმ სტრუქტურების მიერ, რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებას უნივერსიტეტის ბიუჯეტის გამოყოფა-განკარგვის თაობაზე ან გავლენას ახდენენ მასზე;</p> <p>1.8. ყოველწლიური ფინანსური ანგარიშის მომზადება.</p>
<b>ოპერაციული მიზანი 2.</b>	<b>განსახორციელებელი ინიციატივები:</b>
<p><b>ფანდრეიზინგი-შემოსავლების ზრდა და სამეწარმეო კულტურის დანერგვა</b></p>	<p>2.1. გთუნის ფინანსური წყაროების გამრავალფეროვნების ტაქტიკის შემუშავება; გთუნის ძალისხმევის გაზრდა გარე ფინანსური რესურსების/ფონდების მოძიებისთვის;</p> <p>2.2. კურსდამთავრებულებთან და მეგობრებთან მუშაობა მათი გავლენის სფეროებში დონორების მოსაზიდად; არაერთჯერადი მხარდაჭერის მოპოვება გთუნის კურსდამთავრებულთა და მეგობრების მხრიდან;</p> <p>2.3. გთუნის ინტელექტუალური საკუთრების კომერციალიზაციის შესაძლებლობათა კვლევა; სათანადო ბიზნეს მამოძრავებლებისა და მიდგომების განსაზღვრა გთუნისთვის;</p> <p>2.4. ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც იძლევა რესურსების წარმოქმნისაკენ მიმართული სტრატეგიული ინიციატივებისა და სამოქმედო გეგმების დანერგვისა და განხორციელების საშუალებას.</p>
<b>ოპერაციული მიზანი 3.</b>	<b>განსახორციელებელი ინიციატივები:</b>
<p><b>საკადრო მდგრადობის უზრუნველყოფა</b></p>	<p>3.1. გთუნის საკადრო პოლიტიკის დახვეწა განახლებული სტრატეგიული მიზნების გათვალისწინებით;</p> <p>3.2. თითოეული თანამშრომლისათვის სათანადო სამუშაო პირობის და გარემოს შექმნა;</p> <p>3.3. გთუნის ორგანიზაციული ეფექტიანობის მაქსიმუმაცია,</p>

	<p>თანამშრომელთა ფუნქციების, მოვალეობების მკაფიოდ გამოიკვანა და ჩამოყალიბება, სამუშაო აღწერილობების დახვეწა;</p> <p>3.4. ადამიანური რესურსების პროფესიონალიზმის ზრდის ხელშეწყობა და ყოველმხრივი წახალისება;</p> <p>3.5. თანამშრომელთა კმაყოფილების სისტემატური კვლევა, მათი მოთხოვნების, საჭიროებების, პრობლემების შეძლებისდაგვარად დაკმაყოფილება;</p> <p>3.6. თანამშრომელთა უფლებების განუხრელი დაცვა;</p> <p>3.7. თანამშრომელთა ანგარიშვალდებულებების წესისა და ფორმის გაუმჯობესება;</p> <p>3.8. თანამშრომელთა წახალისების წესების დახვეწა;</p> <p>3.9. თანამშრომელთა დისციპლინური პასუხიმგებლობის წესების დახვეწა;</p> <p>3.10. თანამშრომელთა უზრუნველყოფა საუნივერსიტეტო სერვისების ხელმისაწვდომობით (სამედიცინო დაზღვევა, ექიმის მომსახურება, უფასო ტრანსფერი და სხვა)</p>
<p><b>ოპერაციული მიზანი 4.</b></p>	<p><b>განსახორციელებელი ინიციატივები:</b></p>
<p><b>მენეჯმენტის ეფექტიანობის და მდგრადობის უზრუნველყოფა შედეგზე და მიღწევებზე ორიენტირებული, თანამშრომლობითი და ტრანსფორმირებადი ადმინისტრირებით</b></p>	<p>4.1. ბენჩმარკინგი: ევროპის მაღალრეიტინგული უნივერსიტეტების საუკეთესო გამოცდილების შესწავლა-გაზიარება;</p> <p>4.2. უნივერსიტეტის იმიჯის წინწაწევის, სტუდენტების მოზიდვის ეფექტიანი სტრატეგიების შემუშავება და განხორციელება;</p> <p>4.3. ცვლილებების მენეჯმენტი, რისკების ანალიზი და მართვა;</p> <p>4.4. გთუნის თანამშრომლობის ქსელის გაფართოვება მენეჯმენტის მიმართულებით.</p>
<p><b>ოპერაციული მიზანი 5.</b></p>	<p><b>განსახორციელებელი ინიციატივები:</b></p>
<p><b>საუნივერსიტეტო გარემოს მდგრადობის უზრუნველყოფა. სტრატეგიულად ორიენტირებული ფიზიკური გარემოს შემდგომი განვითარება-განახლება</b></p>	<p>5.1. სწავლება-სწავლის, სამეცნიერო საქმიანობისა და ჯანსაღი სტუდენტური ცხოვრებისათვის თანამედროვე და კომფორტული გარემოს შემდგომი განვითარება;</p> <p>5.2. ახალი ტექნოლოგიური მიღწევების ადეკვატური კეთილმოწყობა: აღჭურვილობის განახლება-გამდიდრება პედაგოგიური, სამეცნიერო და შემოქმედებითი საქმიანობის მხარდაჭერისა და გაფართოებისათვის;</p> <p>5.3. ბიბლიოთეკის ფონდის განახლება-გამდიდრება და სერვისების გაუმჯობესება;</p> <p>5.4. საუნივერსიტეტო ფიზიკური გარემოს დაცულობის და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა და შემდგომი განვითარება, გაფართოება და ანგარიშგება;</p> <p>5.5. საუნივერსიტეტო საზოგადოების ინსტრუქტირების ღონისძიებების გატარება უსაფრთხოების საკითხებზე;</p> <p>5.6. სტუდენტთა გუნდური მუშაობისთვის არეალების შემდგომი განვითარება;</p> <p>5.7. სარეკრეაციო არეალების შემდგომი განვითარება;</p> <p>5.8. სტუდენტური სერვისების შემდგომი განახლება-განვითარება;</p>

	<p>5.9. საუნივერსიტეტო გარემოს ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა და პირობების გაუმჯობესება სპეციალური საჭიროებების პირთათვის.</p> <p>5.10. ბიბლიოთეკის ფონდის განახლება-გამდიდრება და სერვისების გაუმჯობესება;</p>
<b>ოპერაციული მიზანი 6.</b>	<b>განსახორციელებელი ინიციატივები:</b>
<p><b>მდგრადი საზოგადოებრივი სტატუსის მოპოვება : გთუნის როლის ზრდა საზოგადოების ტრანსფორმაციასა და განვითარებაში სწავლა სიცოცხლის ბოლომდე კონტექსტში</b></p>	<p>6.1. არაკომერციულ საწყისებზე ტრენინგებისა და კონსალტინგის ორგანიზება კერძო და საჯარო სამართლის, ფინანსების, მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ტურიზმის, ჟურნალისტიკის და ფსიქოლოგიის მიმართულებებით;</p> <p>6.2. საჯარო ლექციების ციკლის, მასტერ-კლასების, ვორქშოპების ჩატარება ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების და საზოგადოების წარმომადგენელთათვის;</p> <p>6.3. კონსულტაციები დასაქმების მსურველთათვის ბიზნეს გეგმის შედგენას და მართვაში;</p> <p>6.4. საინფორმაციო ტექნოლოგიების მოკლე კურსი დასაქმების მსურველთათვის;</p> <p>6.5. ინგლისური ენის მოკლე კურსი დასაქმების მსურველთათვის;</p> <p>6.6. უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკაზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა საზოგადოების დაინტერესებულ პირთათვის;</p> <p>6.7. გარემოს მდგრადი განვითარებისა და დაცვის ღონისძიებების აქტიური პოპულარიზაცია და ინფორმაციის გავრცელება;</p> <p>6.8. საქველმოქმედო ღონისძიებებში ჩართვა და ან მათი ორგანიზება.</p>

**ამ სტრატეგიული მიზნის განხორციელებით შედეგად ველით, რომ :**

- პარტნიორთა კრებისა და უნივერსიტეტის მენეჯმენტის ეფექტიანი ურთიერთთანამშრომლობით, გთუნი ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში იქნება ფინანსურად, საკადრო თვალსაზრისით, ფიზიკური გარემოს ხარისხით მდგრადი და ამავე დროს, მუდმივ განვითარებაზე ორიენტირებული დაწესებულება;
- მივაღწევთ შემოსავლების ზრდას;
- კიდევ უფრო გავზრდით ჩვენ სოციალურ პასუხისმგებლობას და მნიშვნელოვან წვლილს შევიტანთ საზოგადოების ტრანსფორმაციისა და განვითარების საქმეში.

**რისკები/ზარიერები**

- ეკონომიკური და სოციალური არასტაბილურობა;
- ბიუჯეტის არარაციონალური, არასტრატეგიული დაგეგმვა;
- სტუდენტების გადახდისუნარიობა;
- წარუმატებლობა დაფინანსების ალტერნატიული წყაროების მოზიდვაში;
- ხელფასის ზრდის შეუძლებლობა ინფლაციის პირობებში;
- წარუმატებლობა დაფინანსების ალტერნატიული წყაროების მოზიდვაში;
- საზოგადოების ინერტული დამოკიდებულება ტრანსფორმაციისა და განვითარების მიმართ



## 7. რესურსები სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის

### საგანმანათლებლო რესურსები:

სასწავლო პროგრამები, მათი განხორციელების ხარისხი, სრულყოფის შესაძლებლობა, რელევანტური და მდიდარი ბეჭდური თუ ელექტრონული ლიტერატურა გთუნის მნიშვნელოვანი რესურსია. პროგრამები და მათი განხორციელების ხარისხი ყოველწლიურად ფასდება და იხვეწება საერთაშორისო პროგრამებთან შედარებითა და საუკეთესო ქართული გამოცდილების გათვალისწინებით.

გთუნის ფაკულტეტებს ჩამოყალიბებული აქვთ მისია, მიზნები და განხორციელების გზები, რაც შეესაბამება საუნივერსიტეტო სტრატეგიას, შექმნილი აქვთ პარტნიორი და დამსაქმებელი დაწესებულებების ქსელი და აძლევენ სტუდენტებს პრაქტიკის/სტაჟირების გავლისა და დასაქმების შესაძლებლობას, განათლების და პრაქტიკული უნარების გაღრმავების საშუალებას დამატებითი ღონისძიებებით (ტრენინგები, მოკლევადიანი კურსები, ვორქშოფები, მასტერ-კლასები).

### ადამიანური რესურსი

სტუდენტები, აკადემიური პერსონალი და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლების გუნდი გთუნის მთავარი რესურსია. უნივერსიტეტი ზრუნავს მათ პროფესიულ ზრდაზე, კმაყოფილებაზე, უქმნის კომფორტულ ფიზიკურ და მორალურ გარემოს და სთავაზობს სხვადასხვაგვარ სერვისებს.

### მატერიალურ-ტექნიკური რესურსი

მატერიალური რესურსები, მათი გაუმჯობესება, განვითარება და ეფექტიანი გამოყენება გთუნის მუდმივი ზრუნვის საგანია. უნივერსიტეტის მფლობელობაშია ორი კორპუსი, რომელთაგან ერთი ეთმობა ბიბლიოთეკას. ძირითად კორპუსში განთავსებულია თანამედროვე ტექნიკით აღჭურვილი სალექციო აუდიტორიები და ლაბორატორიები, ტელე-რადიო ცენტრი, ინფორმატიკის ცენტრი, IT ცენტრი (მფლობელობაშია 170 კომპიუტერი, 14 ლეპ-ტოპი, 28 პროექტორი, 4 სერვერი), ორი საკონფერენციო დარბაზი; ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული, უახლესი ტექნიკით აღჭურვილი ტრენინგ-ცენტრი, სასწავლო ბანკი, ტურისტული სააგენტო და კონსალტინგის ცენტრი, სასამართლო კლინიკა. ძირითადი კორპუსის უმეტესი ნაწილი ეთმობა ვრცელ და ნათელ, ზამთრის პერიოდში ცენტრალური გათბობით უზრუნველყოფილ სალექციო აუდიტორიებს; ადმინისტრაციისთვის და პროფესორ-მასწავლებლებისთვის განკუთვნილ, პერსონალური კომპიუტერებით აღჭურვილ ოთახებს. კორპუსი უზრუნველყოფილია უკაბელო ინტერნეტით. დილის 9.30 საათიდან - 15.00 მდე ძირითად კორპუსში მიმდინარეობს საბაკალავრო სწავლება, აგრეთვე აუდიტორიები ეთმობა, მასტერ-კლასებს, ტრენინგებს, ვორქშოფებს და სხვა ღონისძიებებს. საღამოს 19:00 საათიდან მიმდინარეობს სამაგისტრო სწავლება. ძირითადი კორპუსის დერეფნებში და შენობის გარე პერიმეტრზე ხორციელდება დღე-ღამური ვიდეო-კონტროლი. კარგად ორგანიზებული სასწავლო პროცესი, ისევე როგორც მართვის ელექტრონული სისტემა განაპირობებს ძირითად კორპუსის ეფექტიან და რაციონალურ გამოყენებას.

უნივერსიტეტის მფლობელობაშია 3 ავტობუსი, ავტომანქანები, რომლებიც ემსახურება სტუდენტებს, აკადემიურ პერსონალს და ზოგადად უნივერსიტეტების საჭიროებებს, ავეჯი და სხვა ინვენტარი.

ბიბლიოთეკა- გთუნის ბიბლიოთეკა განთავსებულია ახალ, თანამედროვე II კორპუსში, მოიცავს მდიდარ და თანამედროვე ლიტერატურას, ელექტრონულ წიგნებს და ჟურნალებს, ფლობს EBSCO საინფორმაციო სამიუნივერსიტეტო სისტემას, Open Biblio-ს, დაახლოებით 18 000 ბეჭდურ და ელექტრონულ ფონდს, 80 ადგილიან სამკითხველო დარბაზს და ჯგუფური მუშაობისთვის განკუთვნილ სივრცეს, უზრუნველყოფილია ინტერნეტში ჩართული კომპიუტერებით, ქსეროქსის ოთახებს.

უნივერსიტეტი ფლობს ღია სპორტულ მოედანს სტუდენტთა სპორტული აქტივობების ხელშეწყობის მიზნით.

### **ფინანსური რესურსები**

გთუნის ფინანსური რესურსის ძირითადი წყაროა სწავლების გადასახადი. დამატებითი მომსახურების მცირე ობიექტების (ბუფეტი, საკანცელარიო დახლი) და გრანტების წილი ძალზე უმნიშვნელოა ამ რესურსებში.

8. გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტმა განსაზღვრა 2017-2024 წლების სტრატეგიული მიზნები, ოპერაციული მიზნები და მათი განხორციელების რეალისტური მექანიზმები, რომელთა ლოგიკური მოდელი ასეთია:

სტრატეგიული განვითარების ლოგიკური მოდელი

სტრატეგია 2017-2024		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	რესურსი	რისკები
<b>I</b> სტრატეგიული მიზანი	<b>დისციპლინირებული ინტელექტუალური საქმიანობა და მისი სრულყოფა განათლების ყველა ასპექტის ხარისხის გაუმჯობესებით</b>								შიდა რესურსები	
<b>მიზანი 1.</b>	გთუნი შესთავაზებს სტუდენტებს მაღალ ხარისხზე და შედეგზე ორიენტირებულ საგანმანათლებლო მომსახურებას									უმალეს განათლებაზე მოთხოვნის შემცირება პროფესიული განათლების სასარგებლოდ
<b>მიზანი 2.</b>	აკადემიური პერსონალის აკადემიზმის სტანდარტებისა და ანგარიშვალდებულების ზრდა									აკადემიური პერსონალის გალიზიანება და გაუცხოება
<b>მიზანი 3.</b>	პედაგოგიკის თანამედროვე მიღწევების დანერგვა და პედაგოგთა პროფესიული მხარდაჭერის შემდგომი განვითარება									არასწორი თვითშეფასება; რეკომენდაციების მიუღებლობა

მიზანი 4.	სტუდენტის აკადემიური მიღწევების ხარისხის ზრდა								სტუდენტთა დაბალი მოტივაცია; რეაგირება მომთხოვნელობის ზრდაზე;
მიზანი 5.	განათლების მიღების უფლების საყოველთაობის (ინკლუზიური განათლება) და სტუდენტისთვის მაღალი ხარისხის განათლების მიღების პირობების შექმნა და შემდგომი განვითარება								ცლკეული სპეციალური მოთხოვნის დაკმაყოფილების შეუძლებლობა
მიზანი 6.	სტუდენტთა დასაქმების ყოველმხრივი ხელშეწყობა								სამუშაო ადგილების სიმცირე
მიზანი 7.	“სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში“ გთუნის, როგორც ზრდასრულთა განათლების ავტორიტეტული დაწესებულების პოზიციონირება								“სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში“ მიმართ, სკეპტიკური დამოკიდებულება
მიზანი 8.	გთუნის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის გაუმჯობესება								სტრუქტურული ერთეულების შესაძლო ოპტიმიზაცია, თანამშრომელთა შემცირება
II სტრატეგიული მიზანი	კვლევის, ნოვაციებისა და კრეატიულობის ყოველმხრივი მხარდაჭერა; გთუნის ცნობადობის და რეპუტაციის ამაღლება							შიდა რესურსები; ფონდები გრანტები; დაკვეთები.	დაბალი მოტივაცია; ფონდების მიმართ უნდობლობა;
მიზანი 1.	სამეცნიერო საქმიანობის ხარისხის ამაღლება და ინტენსიფიკაცია სამართლის, ბიზნესის ადმინისტრირების და სოციალური მეცნიერებების მიმართულებით								დაბალი მოტივაცია; ფონდების მიმართ უნდობლობა; საერთაშორისო ღონისძიებებში ჩართვის

												შეუძლებლობა	
მიზანი 2.	საერთაშორისო პუბლიკაციების წამახალისებელი პროექტების შემუშავება											დაბალი მოტივაცია; გამოქვეყნების მაღალი ხარჯები;	
მიზანი 3.	სამეცნიერო აქტივობების მენეჯმენტის ხარისხის გაუმჯობესება											-	
<b>III სტრატეგიული მიზანი</b>	<b>ინსტიტუციური ინტერნაციონალიზაციის გაღრმავება და შემდგომი განვითარება</b>											შიდა რესურსები; ფონდები გრანტები; დაკვეთები.	მიზნობრივი სეგმენტების არასწორი განსაზღვრა; პარტნიორობა მხრიდან ვალდებულებების შესრულებლობა; პოლიტიკური არასტაბილურობა
მიზანი 1.	აქტივობების დაგეგმვა და განხორციელება საერთაშორისო საუნივერსიტეტო სივრცეში გთუნის ცნობადობის და ავტორიტეტის ამაღლება ინტერნაციონალიზაციის მეშვეობით											მიზნობრივი სეგმენტების არასწორი განსაზღვრა; პარტნიორობა მხრიდან ვალდებულებების შესრულებლობა	
მიზანი 2.	სტუდენტთა მომზადება აქტიურობისთვის გლობალიზებულ გარემოში											დაბალი მოტივაცია; უცხო ენების ცოდნის დაბალი დონე.	
მიზანი 3.	უცხოურენოვანი, მათ შორის ერთობლივი პროგრამების მომზადება და უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის ტაქტიკის შემუშავება											მიზნობრივი სეგმენტების არასწორი განსაზღვრა; სტუდენტური საცხოვრისის პრობლემა.	
<b>IV სტრატეგიული</b>	<b>ინსტიტუციური მდგრადობის უზრუნველყოფა და კონკურენტუნარიანობის ზრდა</b>											შიდა რესურსები; ფონდები	ბიუჯეტის არარაციონალურად დაგეგმვა;

მიზანი									გრანტები; დაკვეთები. შემოწირულობა	სტუდენტების მიერ სწავლის საფასურის დაგვიანებით გადახდა ან გადახდისუუნარობა; წარუმატებლობა დაფინანსების ალტერნატიული წყაროების მოზიდვაში	
მიზანი 1.	ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფა									ბიუჯეტის არარაციონალურად დაგეგმვა; წარუმატებლობა დაფინანსების ალტერნატიული წყაროების მოზიდვაში	
მიზანი 2.	ფანდრეიზინგი - შემოსავლების ზრდა და საწარმოო კულტურის დანერგვა										წარუმატებლობა დაფინანსების ალტერნატიული წყაროების მოზიდვაში
მიზანი 3.	საკადრო მდგრადობის უზრუნველყოფა									ხელფასის ზრდის შეუძლებლობა ინფლაციის პირობებში	
მიზანი 4.	მენეჯმენტის მდგრადობის უზრუნველყოფა									გაუთვალისწინებელი საკადრო ცვლილებები	
მიზანი 5.	საუნივერსიტეტო გარემოს მდგრადობის უზრუნველყოფა. სტრატეგიულად ორიენტირებული ფიზიკური გარემოს შემდგომი განვითარება- განახლება									ბიუჯეტის არასტრატეგიული დაგეგმვა	
მიზანი 6.	მდგრადი საზოგადოებრივი სტატუსის მოპოვება : გთუნის როლის ზრდა საზოგადოების										საზოგადოების ინერტული დამოკიდებულება

	ტრანსფორმაციასა და განვითარებაში სწავლა სიცოცხლის ბოლომდე კონტექსტში				ტრანსფორმაციისა და განვითარების მიმართ
--	--	--	--	--	---

## 8. გეგმის შესრულების მონიტორინგის პროცედურა, შეფასების ინდიკატორები

სტრატეგიული გეგმის შესრულების მონიტორინგი არის ორგანიზაციული მართვის ინსტრუმენტი, რომელიც შესაძლებლობას გვაძლევს პერიოდულად შევაფასოთ და/ან გავზომოთ, თუ რამდენად აღწევს უნივერსიტეტი დასახულ სტრატეგიულ და ოპერაციულ მიზნებს და განხორციელებული ქმედებებით როგორ აღწევს შედეგებს. სტრატეგიული გეგმის შესრულების მონიტორინგი გთუნი-ში ტარდება წელიწადში ერთხელ, ივლისში, გაწერილი გეგმის შესაბამისად, რა დროსაც გროვდება და ანალიზდება მონაცემები, შეფასების წინასწარ შემუშავებულ ინდიკატორებზე დაყრდნობით.

თითოეული ინდიკატორისათვის, განსაზღვრულია საორიენტაციო (სამიზნე) მაჩვენებელი ანუ კონკრეტული, საბოლოო შედეგის დაგეგმილი მოცემულობა, რაც უნდა მიღწეულ იქნეს სტრატეგიის განხორციელებისას 7 წლის თავზე. სამიზნე მაჩვენებლები უზრუნველყოფს გამჭირვალობასა და ანგარიშვალდებულებას, ხელმისაწვდომს ხდის რა ინფორმაციას იმის თაობაზე, გახდება თუ არა შედეგების შესრულება დასახულ ვადებში.

გთუნი 2017-2024 წწ. სტრატეგიულ გეგმის შესრულება შემოწმდება სტრატეგიულ გეგმაში დასახული აქტივობების განხორციელების ეტაპზე მონიტორინგის განსაზღვრული პროცედურისა და შეფასების ინდიკატორების მეშვეობით. მონიტორინგის შედეგად გამოვლინდება რამდენად კარგად მუშაობს გეგმა, მიიღწევა თუ არა სასურველი შედეგები და რა ცვლილებებია გასატარებელი. სწორედ მონიტორინგის საფუძველზე მიიღება სტრატეგიული გეგმის გადახედვის და/ან კორექტირების გადაწყვეტილება.

სტრატეგიული გეგმის შესრულების მონიტორინგისა და შეფასებისთვის გთუნი გამოყოფს პირს, რომელიც ვალდებული იქნება მოიძიოს ინფორმაცია პასუხისმგებელი პირებისგან დაგეგმილი აქტივობების შესრულების თაობაზე. თავის მხრივ, შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირები ვალდებულნი არიან დროულად მიაწოდონ ინფორმაცია მონიტორინგის და შეფასების პროცესზე პასუხისმგებელ პირს.

სტრატეგიული გეგმის შესრულების მონიტორინგსა და შეფასების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი/პირები განისაზღვრება გურამ თავართქილამის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტის რექტორის მიერ. შეფასებაზე პასუხისმგებელი პირი ამზადებს ანგარიშს მონიტორინგის შედეგების შესახებ და წარუდგენს რექტორს და პარტნიორთა კრებას.



## სტრატეგიული გეგმის შესრულების მონიტორინგი

ივნი N	შეფასების იდიკატორები	შესრულების შუალედური სტატუსი (%)						შესრულების საბოლოო სტატუსი				
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	მიღწეულია	არსებითად მიღწეულია	ნაწილობრივ მიღწეულია	მიუღწევია
I.	სტრატეგიული მიზანი											
	ოპერაციული მიზნები (1-8)											
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ აკრედიტებული პროგრამების რაოდენობა</li> <li>▪ ახალი პროგრამების რაოდენობა</li> <li>▪ დამსაქმებელთა კმაყოფილების ზრდა</li> <li>▪ გთუნიზე მოთხოვნის ზრდა -ჩარიცხულ და მობილობით გადმოსულ სტუდენტთა რაოდენობა</li> </ul>											
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასების ანგარიშები</li> <li>▪ სტუდენტთა შეფასების შედეგები</li> </ul>											
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ჩატარებული მეთოდური ღონისძიებების რაოდენობა</li> <li>▪ მეთოდური ნაშრომების რაოდენობა</li> <li>▪ გამოცდილების ურთიერთგაზიარების ღონისძიებების რაოდენობა</li> <li>▪ აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასების ანგარიშები</li> <li>▪ სტუდენტთა შეფასების შედეგები</li> </ul>											
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ აკადემიურად მოსწრებული სტუდენტების რაოდენობა</li> <li>▪ ფინალურ გამოცდაზე (დამატებითის</li> </ul>											

	<p>გათვალისწინებით) ჩაჭრილ სტუდენტთა რაოდენობა</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ სტუდენტთა რაოდენობა, ვინც არ იქნა დაშვებული ქულების დაუგროვებლობის გამო ფინალურ გამოცდაზე</li> <li>▪ სტუდენტთა აკადემიური მიღწევების ზრდის ღონისძიებები</li> </ul>												
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ გატარებული ღონისძიებები ინკლუზიური განათლების თაობაზე</li> <li>▪ ინდივიდუალური სასწავლო გეგმები</li> <li>▪ სსსმ პირის კმაყოფილების კვლევა</li> </ul>												
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ დასაქმებულ სტუდენტთა რაოდენობა</li> <li>▪ დასაქმებულ კურსდამთავრებულთა რაოდენობა</li> </ul>												
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ მომზადებული კურსები ზრდასრულთა განათლებისთვის</li> <li>▪ ჩატარებული ტრენინგები, მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი კურსები ზრდასრულთათვის</li> <li>▪ მონაწილეთა რაოდენობა</li> </ul>												
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ სტრუქტურების ანგარიშები</li> <li>▪ სტრუქტურების საქმიანობის შეფასების შედეგები</li> <li>▪ არადროული გადაწყვეტილებები და ქმედებები, რომლებმაც უარყოფითი გავლენა იქონიეს საუნივერსიტეტო საქმიანობაზე</li> <li>▪ თანამშრომელთა წახალისების რაოდენობა</li> <li>▪ თანამშრომელთა მიმართ გატარებული დისციპლინური ღონისძიებები</li> </ul>												
<b>II.</b>	<p><b>სატრატეგიული მიზანი</b></p> <p><b>ოპერაციული მიზნები (1-3)</b></p>												
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ დაკვეთილი, დაფინანსებული კვლევები</li> <li>▪ ერთობლივი კვლევები</li> <li>▪ სამეცნიერო კვლევების რაოდენობა</li> <li>▪ მონოგრაფიები</li> </ul>												

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ციტირების ინდექსი</li> <li>სტატიების რაოდენობა</li> </ul>											
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>პუბლიკაციები საერთაშორისო (მათ შორის იმფაქტ-ფაქტორის) ჟურნალებში</li> </ul>											
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ჩატარებულ საინფორმაციო ღონისძიებათა რაოდენობა</li> <li>ჩატარებულ სამეცნიერო ღონისძიებათა რაოდენობა</li> <li>საგრანტო განაცხადის მომზადების ხელშემწყობი ღონისძიებების რაოდენობა</li> </ul>											
III.	<b>სტრატეგიული მიზანი</b>											
	<b>ოპერაციული მიზნები (1-3)</b>											
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>გთუნის მიერ ჩატარებული საერთაშორისო ღონისძიებები/აქტივობები</li> <li>საერთაშორისო პარტნიორების რაოდენობა</li> <li>საერთაშორისო ღონისძიებებში ინსტიტუციური მონაწილეობა</li> <li>საერთაშორისო ღონისძიებებში მონაწილე თანამშრომელთა რაოდენობა</li> <li>საერთაშორისო პროექტები</li> <li>საერთაშორისო ასოციაციების წევრობა</li> <li>საერთაშორისო კონსორციუმის წევრობა</li> </ul>											
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>უცხო ენის ცოდნის შეფასების შედეგები</li> <li>სტუდენტთა ცნობიერების ამაღლების ღონისძიებები</li> <li>საერთაშორისო გაცვლით პროექტებში მონაწილე სტუდენტთა რაოდენობა</li> <li>საზღვარგარეთ მოკლევადიან კურსებზე დამსწრე სტუდენტთა რაოდენობა</li> </ul>											
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>მომზადებული და აკრედიტებული უცხოურენოვანი პროგრამა</li> </ul>											

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ მომზადებული უცხოურენოვანი მოდულები (30 კრედიტიანი)</li> <li>▪ მომზადებული უცხოურენოვანი კურსები</li> <li>▪ ერთობლივი უცხოურენოვანი პროგრამა, მოდული, კურსი</li> <li>▪ უცხოელ სტუდენტთა რეკრუტის შემუშავებული სტრატეგია</li> <li>▪ უცხოელ სტუდენტთა რაოდენობა</li> </ul>											
<b>IV.</b>	<b>სტრატეგიული მიზანი</b>											
	<b>ოპერაციული მიზანი (1-6)</b>											
<b>1.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ სტუდენტთა რაოდენობა</li> <li>▪ ბიუჯეტი</li> <li>▪ დამატებითი მომსახურების რეალიზებული პირობები და შემოსავლები</li> </ul>											
<b>2.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ მოძიებული ფონდები და სახსრები</li> </ul>											
<b>3.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ აფილირებულ პროფესორთა რაოდენობა</li> <li>▪ კადრების დენადობის მაჩვენებელი</li> <li>▪ პერსონალის კმაყოფილების კვლევა</li> </ul>											
<b>4.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ უნივერსიტეტის იმიჯის წინწაწევის, სტუდენტების მოზიდვის სტრატეგიები</li> <li>▪ გატარებული ღონისძიებები</li> <li>▪ ცვლილებების მენეჯმენტის ღონისძიებები</li> <li>▪ რისკების ანალიზის და მართვის ღონისძიებები</li> </ul>											
<b>5.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საუნივერსიტეტო ინფრასტრუქტურის განვითარების ღონისძიებები</li> </ul>											
<b>6.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საზოგადოების წარმომადგენელთათვის ჩატარებული საინფორმაციო, საკონსულტაციო, საგანმანათლებლო, საქველმოქმედო ღონისძიებები</li> <li>▪ საზოგადოების აზრის კვლევის შედეგები</li> <li>▪ საზოგადოების მოთხოვნები გთუნისადმი-კვლევის შედეგები</li> </ul>											

## რეზიუმე

2017-2024 წწ. განვითარების სტრატეგიული გეგმით გთუნი იწყებს განახლებისა და ცვლილების პროცესს, დისციპლინირებული ინტელექტუალური საქმიანობის და დასახული მიზნების მიმართულებით.

გთუნი, შემდგომი შვიდი წლის მანძილზე საქმიანობას უძღვნის აკადემიური პროგრამების სრულყოფას და სტუდენტთათვის საუკეთესო გამოცდილების შეთავაზებას; კვლევისა და სწავლის ერთიანი სივრცის შექმნას; სამეცნიერო საქმიანობის დივერსიფიკაციას და ხარისხის ამაღლებას; მაღალეფექტიან კოორდინაციასა და კოლაბორაციას უნივერსიტეტის შიგნით; სასარგებლო საერთაშორისო კავშირების დამყარებას და განვითარებას; ფინანსურ და ინფრასტრუქტურულ გაძლიერებას; სოციალური კომპონენტის გაძლიერებას და ბენეფიციართა წრის გაფართოებას;

გთუნიმ დასახა განვითარების ოთხი, ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთგანპირობებული სტრატეგიული მიზანი, რომელთა მიღწევა მას განვითარების ახალ საფეხურზე აიყვანს.

**სტრატეგიული მიზნების მიღწევით გთუნი უზრუნველყოფს მისი მისიის წარმატებით შესრულებას, სოციალურად და მორალურად პასუხისმგებლიანი დისციპლინირებული ინტელექტუალური საქმიანობის განხორციელებას და აკადემიური დანიშნულების სრულყოფას იმგვარი სასწავლო გარემოს შექმნით, რომელიც ფაკულტეტებს, პერსონალს და სტუდენტებს საშუალებას მისცემს შეიგნოს, კრიტიკულად განსაჯოს, დაიცვას და გადასცეს ის ცოდნა, კეთილგონიერება და ფასეულობები, რაც ხელს შუწყობს ახლანდელ და მომავალ თაობებს ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაში.**

## გამოყენებული წყაროები:

1. განალების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის სტრატეგიული გეგმა. 2013-2017
2. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის სტრატეგიის დოკუმენტი. 2016- 2020 წწ.
3. საქართველოს სოციალური და ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია. 2020
4. უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების სტრატეგიული განვითარება საქართველოში განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი. თბილისი.2013
5. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის სტანდარტები. 2017
6. უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის სტანდარტები. 2017
7. A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education. By R.B. Wilkinson James S. Taylor, Angé Peterson. 2007 [www.educationalpolicy.org/pdf/SEM%20 Guide.pdf](http://www.educationalpolicy.org/pdf/SEM%20Guide.pdf)
8. A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education. Karen E. Hinton .2012. www.scup.org
9. Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature. Quality and Accreditation, Laureate Education, Inc., USA Submitted: May 1, 2015 | Peer-reviewed: August 11, 2015. Published 2015.
10. Globalisation and Internationalisation of Higher Education. Monograph. Hans de Wit, 2011. RUSC vol.8no2. Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona, 2011. [www.raco.cat/index.php/RUSC/article/](http://www.raco.cat/index.php/RUSC/article/).
11. Dimensions of quality in higher education. Some insights into quality –based performance measurement .Ioana Maria Diana ŞANDRU [qualitraining2.ecml.at/LinkClick.aspx?fileticket...](http://qualitraining2.ecml.at/LinkClick.aspx?fileticket...)
12. Peter Scott. Universities are all 'internationalising' now. Education. The Guardian. <https://www.theguardian.com> › ... › International students. 2011
13. Strategic Planning in Higher Education – Best Practices and Benchmarking. Hanover Research | July 2013. [www.hanoverresearch.com/.../Strategic-Planning-in-Hig](http://www.hanoverresearch.com/.../Strategic-Planning-in-Hig)
14. Strategic Plan Framework and Template Prepared for Southern University and A&M College March 2014. [www.subr.edu/.../StrategicInitiatives/.../StrategicPlanFrameworkandTemplate-Souther](http://www.subr.edu/.../StrategicInitiatives/.../StrategicPlanFrameworkandTemplate-Souther)
15. The Higher Education Business Model. Innovation and Financial Sustainability. Lucie Lapovsky.2014 <https://www.tiaainstitute.org/public/pdf/higher-education-business-model.pdf>
16. What is quality? What is quality? - European University Association .1st European Forum for Quality Assurance Munich 24th November 2006 Professor Jethro Newton. [eua.be/.../PS%20%20-%20Jethro%20Newton](http://eua.be/.../PS%20%20-%20Jethro%20Newton).
17. What Is Quality in Higher Education? Society for Research into Higher Education, Ltd., London (England). 132p.