

**2019-2025**

**სტრატეგიული განვითარების გეგმა**

თბილისი  
2019

**დამტკიცებულია:**  
აკადემიური საბჭოს დადგენილება  
ოქმი N4.27.03.2019

**ცვლილებები:**  
აკადემიური საბჭოს დადგენილება ოქმი N6. 07.09.2020.წ

## **შინაარსი**

|   |    |
|---|----|
| შესავალი.....   | 2  |
| 1. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია.....               | 4  |
| 2. ისტორია და დღევანდლობა .....                         | 8  |
| 3. ორგანიზაციული სტრუქტურა.....                         | 15 |
| 4. ხედვა, მისია, ღირებულებები .....                     | 16 |
| 5. SWOT ანალიზი .....                                   | 18 |
| 6. სტრატეგიული გეგმის სტრუქტურა .....                   | 22 |
| 7. სტრატეგიული მიზნები, ამოცანები და ინდიკატორები ..... | 23 |
| 8. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი .....  | 43 |
| 9. გეგმის განხორციელების ფინანსური უზრუნველყოფა.....    | 46 |
| გამოყენებული წყაროები .....                             | 48 |

## შესავალი

2019-2025 წლის სტრატეგიული გეგმა ასახავს გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტის (შემდეგში „გთუნი“) განვითარების პოლიტიკის ძირითად მიმართულებებს, ეფუძნება ჩვენ ხედვებსა და პასუხისმგებლობებს ქვეყნის, საზოგადოების, სტუდენტის, პერსონალის მიმართ და ნათელს ჰფენს ყოველდღიური სამუშაოს, იდეებისა და ღირებულებების შესაბამისობას მომავლის პერსპექტივასთან.

სტრატეგიული განვითარების გეგმა, რომლითაც განსაზღვრულია გთუნის მომავალი შვიდი წლის (2019-2025) ინსტიტუციური განვითარების პრიორიტეტები, სტრატეგიული მიზნები და სტრატეგიული ამოცანები, გვაჩვენებს მკაფიო მიმართულებას და გადაწყვეტილებათა ლოგიკას მისიის განსახორციელებლად.

გთუნის სტრატეგიული განვითარების გეგმა ეყრდნობა, უპირველეს ყოვლისა, უნივერსიტეტების დიდი ქარტიით (Magna Charta Universitatum) განსაზღვრულ ფუნდამენტურ პრინციპებს და ბოლონიის პროცესის ძირითად დოკუმენტებს, აგრეთვე, საქართველოს კანონებს, კანონქვემდებარე აქტებსა და მნიშვნელოვან სტრატეგიებს, კერძოდ:

- განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი სტრატეგია, 2017-2021;
- საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ, 2004;
- საქართველოს კანონი მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და მათი განვითარების შესახებ.1997
- საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების შესახებ შეთანხმება (XXXII დანართით გათვალისწინებული რეკომენდაციები და გადაწყვეტილებები უმაღლეს განათლებაში 2015-2022), 2013;
- საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ, 2010;
- საქართველოს კანონი ინოვაციების შესახებ, 2016;
- საქართველოს სოციალური და ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია „საქართველო 2020“, 2014;
- საქართველოს კანონი მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის შესახებ, 2007;
- განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის სტრატეგიის დოკუმენტი, 2016- 2020;
- საქართველოს კანონი გრანტების შესახებ, 1996;
- საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის დებულებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანება №99/ნ, 2010 წლის 1 ოქტომბერი;

გეგმის შემუშავების პროცესში გათვალისწინებულ იქნა სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებული ადგილობრივი თუ უცხოური მეთოდოლოგიური წყაროები; გაანალიზდა როგორც გთუნის პარტნიორი ევროპისა და აშშ-ს უნივერსიტეტების, ისე საქართველოს უნივერსიტეტების სტრატეგიის დოკუმენტები.

2010-2016 წლების სტრატეგიული განვითარების გეგმის განხორციელებით მიღწეული შედეგების შეფასების, ჩატარებული კვლევების და ფაქტობრივი მონაცემების საფუძველზე, გთუნიმ შეიმუშავა 2017-2023 წლების სტრატეგიული განვითარების გეგმა, რომელიც დამტკიცდა აკადემიური საბჭოს მიერ (სხდომის ოქმი N 10. 09.12.1016)

2017-2023 გეგმის განხორციელების პროცესში, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დამტკიცდა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის ახალი სტანდარტები, რამაც განახლებული მოთხოვნები დააყენა უსდ-ების წინაშე.

აღნიშნული სტანდარტების ძალაში შესვლამ და მათთან დაკავშირებულმა ახალმა რეგულაციებმა, დებულებებმა, სახელმძღვანელოებმა, განათლების ხარისხის ეროვნული ცენტრის მიერ ჩატარებულმა სემინარებმა, ტრენინგებმა და რეკომენდაციებმა, აგრეთვე გთუნის 2018 წლის პროგრამული აკრედიტაციის შედეგებმა, ცხადყო და ღღის წესრიგში დააყენა უკვე შემუშავებული სტრატეგიული გეგმის არსებითი განახლების აუცილებლობა, რათა ის მეტად შესაბამებოდეს ზემოაღნიშნულ საერთაშორისო სტანდარტებს და რაც მთავარია, წარმოადგენდეს ინსტიტუციური განვითარებისა და ხარისხის ზრდის რეალურ საფუძველს!

აღნიშნულთან ერთად, სტრატეგიული განვითარების გეგმის განახლების აუცილებლობა განაპირობა 2017 და 2018 წლების სამოქმედო გეგმების განხორციელების მონიტორინგმა, რის შედეგადაც გადაწყდა, რომ:

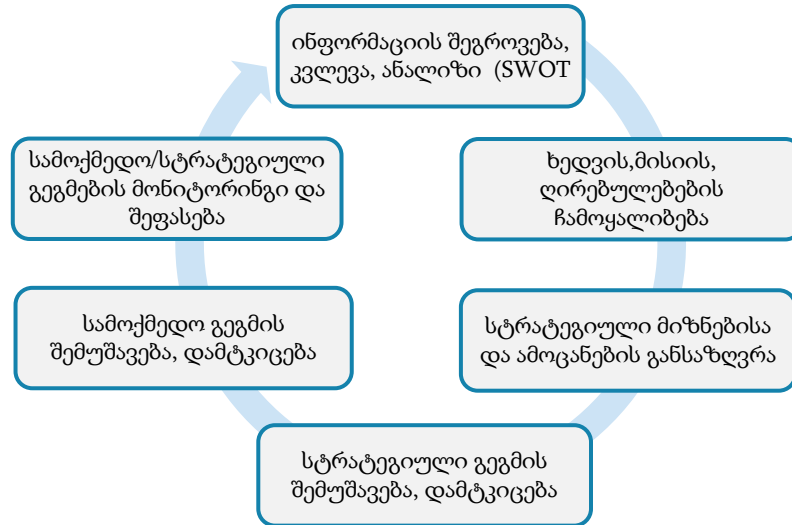
- რეფორმულირებას საჭიროებდა ხედავ და მისია, რომლებიც უფრო მკაფიოდ და ნათლად უნდა გამოხატავდნენ გთუნის სახეს, როლს და ადგილს უმაღლესი განათლების სივრცესა და საზოგადოებაში;
- დახვეწას, რეფორმულირებას და ოპტიმიზებას საჭიროებდა სტრატეგიული მიზნები, რათა უზრუნველყოფილი იყოს მათი მიღწევა და მიღწეული შედეგების გაზომვა;
- მეტ კონკრეტიზაციას მოითხოვდა სტრატეგიული ამოცანები და მათი შესრულების ინდიკატორები, რათა უკეთ თვლადი და გაზომვადი გახდეს მათი შესრულება;
- ბიუჯეტი მეტად ორიენტირებული უნდა ყოფილიყო სტრატეგიულ მიზნებზე, რათა ნათლად გამოიკვეთოს, რომ ის წარმოადგენს აღნიშნული მიზნების განხორციელების რეალურ ინსტრუმენტს;
- ახალ სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით გადახედვას საჭიროებდა გთუნის სამართლებრივი ბაზა და მისი შინაარსი.

ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, 2017 წლის და 2018 წლის სამოქმედო გეგმების მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფის რეკომენდაციების საფუძველზე და უნივერსიტეტის რექტორის ინიცირებით, დაისვა ახალი სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავების საკითხი 2019-2025 წწ. პერიოდისთვის და განვითარების სამწლიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავების საკითხი 2019-2021 წწ. პერიოდისთვის.

2019-2025 სტრატეგიული განვითარების გეგმის და 2019-2021 სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესი განხორციელდა გთუნში მოქმედი სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიით განსაზღვრული წესისა და პროცედურების შესაბამისად.

## 1. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

სტრატეგიული დაგეგმვა დაინტერესებულ მხარეთა ფართო ჩართულობით განხორციელებული თანამშრომლობითი პროცესია, რომელიც განხორციელდა ქვემოთ მოცემული კლასიკური მოდელის შესაბამისად:



### დაგეგმვის პროცესის ეტაპები

გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტში შემუშავებულია სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია, რომლის მიხედვით განსაზღვრული წესისა და პროცედურების თანახმად, გადაიღა შემდეგი კონკრეტული ნაბიჯები, კერძოდ:

1. სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირება;
2. სტრატეგიული გეგმის მომზადება და განხილვა;
3. სტრატეგიული გეგმის დამტკიცება;
4. სამოქმედო გეგმის შედგენა;
5. სტრატეგიული გეგმის შესრულების მიმდინარეობის მონიტორინგი, ანგარიშების წარდგენა და გამოვლენილი საჭიროებების შესაბამისად ცვლილებების მომზადება.

#### 1. სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირება:

სტრატეგიული გეგმის შემუშავების ინიცირება მოხდა რექტორის მიერ, რომლის ხელმძღვანელობით შეიქმნა სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფი (დროებითი სამუშაო ერთეული), რომლის დაგეგმვის ჯგუფი არის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესზე, რომლის პასუხისმგებლობაა სტრატეგიული გეგმის პროექტის შემუშავება და პროცესში უნივერსიტეტის ფართო საზოგადოების ჩართვა.

**დაგეგმვის ჯგუფი:** ჯგუფის საქმიანობას კოორდინაციას უწევდა რექტორის მიერ განსაზღვრული პირი, რომელიც უზრუნველყოფდა კომუნიკაციას უნივერსიტეტის სხვადასხვა ერთეულებთან, წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, ჯგუფის საქმიანობის ადმინისტრირებას და სხვა მხარდაჭერას. დაგეგმვის ჯგუფის შემადგენლობაში შედიოდნენ: ფაკულტეტების წარმომადგენლები, უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული და სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლები, ფაკულტეტების საბჭოებში ჩართული სტუდენტები, სტუდენტური თვითმმართველობის წარმომადგენლები და დამსაქმებლები. დაგეგმვის პროცესს კონსულტაციას უწევდა გთუნის საპატიო დოქტორი ჩ. ბუსტრა (ნიდერლანდები).

**სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის გეგმის შემუშავება:** დაგეგმვის ჯგუფმა შეიმუშავა დაგეგმვის პროცესის დროში გაწერილი გეგმა, რომლის ხანგრძლივობად, განისაზღვრა სამი თვე და რომელიც მოიცავდა სტრატეგიული გეგმის შექმნის მიზნით გასატარებელ საკვანძო ღონისძიებებსა და პასუხისმგებელ პირებს. სტრატეგიული გეგმის შექმნის პროცესი მოიცავდა შემდეგ სამუშაოებს: ინსტიტუციური ჩარჩო პირობების ჩამოყალიბება და დაინტერესებულ პირთა მოლოდინების განსაზღვრა; ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზი; უნივერსიტეტის სამომავლო ხედვის ფორმირება; უნივერსიტეტის მისიის განაცხადის ფორმირება; სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება; სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მექანიზმების განსაზღვრა; ფინანსური გეგმის შედგენა; მონიტორინგის გეგმის ჩამოყალიბება; სამწლიანი სამოქმედო გეგმის შედგენა.

გეგმა ასევე ასახავდა უნივერსიტეტის საზოგადოებისა და სხვა დაინტერესებული პირების მონაწილეობის/ჩართულობის ფორმებსა და გასატარებელ ღონისძიებებს.

**2. სტრატეგიული გეგმის მომზადება და განხილვა:** სტრატეგიული გეგმის მომზადების პროცესი მოიცავდა შემდეგს:

**დაინტერესებულ პირთა მოლოდინების განსაზღვრა:** ამ ეტაპზე განხორციელდა: დაინტერესებულ პირთა (სამიზნე ჯგუფები, ფოკუს ჯგუფები) გამოკითხვები, რომლის ანალიზის შედეგად დაზუსტდა მათი მოლოდინები უნივერსიტეტის მიმართ; დამხმარე სტრუქტურული ერთეულების მიერ მომზადებული ანგარიშების, სტატისტიკური ინფორმაციის ანალიზის და გამოკითხვის შედეგების საფუძველზე მოხდა მთავარი გამოწვევების განსაზღვრა.

**ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზი:** ამ ეტაპზე მოკრებილი ინფორმაციისა და ხელთ არსებული სხვა მონაცემების გათვალისწინებით, დაგეგმვის ჯგუფმა განხილვების შედეგად ჩამოაყალიბა გთუნის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შესახებ განაცხადი (SWOT), რაც გასაჯაროვდა და ერთი კვირის მანძილზე საუნივერსიტეტო საზოგადოებას ჰქონდა საშუალება გამოეთქვა მოსაზრებები და გაეზიარებინათ საკუთარი უკუკავშირი.

**უნივერსიტეტის სამომავლო ხედვის ფორმირება და მისიის განაცხადის რევიზია:** დაგეგმვის ჯგუფმა იმსჯელა გთუნის გრძელვადიანი ხედვის შესახებ. შეიმუშავა ხედვის და მისიის პირველადი ვარიანტი, რომელიც გასაჯაროვდა კომენტარებისა და მოსაზრებების გაზიარების მიზნით ერთი კვირის ვადით. ვადის გასვლის შემდეგ ჯგუფი კვლავ შეიკრიბა და შეიმუშავა დოკუმენტების შემდეგი ვერსიები.

**სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება:** ხედვისა და მისიის შემუშავების შემდეგ დაგეგმვის ჯგუფმა იმსჯელა სტრატეგიული მიზნების შესახებ და შეიმუშავა მიზნების ჩარჩოს პირველადი ვარიანტი, რაც გასაჯაროვდა

კომენტარებისა და მოსაზრებების გაზიარების მიზნით ერთი კვირის ვადით. ვადის გასვლის შემდეგ ჯგუფი კვლავ შეიკრიბა და შეიმუშავა დოკუმენტის შემდეგი ვერსია.

**სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მექანიზმების განსაზღვრა:** სტრატეგიული მიზნების ჩარჩოს ჩამოყალიბების შემდეგ დაგეგმვის ჯგუფმა იმსჯელა სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მექანიზმებზე და შეიმუშავა სტრატეგიული გეგმის ერთიანი დოკუმენტის პირველი ვერსია. დოკუმენტი გასაჯაროვდა კომენტარებისა და მოსაზრებების გაზიარების მიზნით ერთი კვირის ვადით. ვადის გასვლის შემდეგ ჯგუფი კვლავ შეიკრიბა და შეიმუშავა შემდეგი ვერსია.

**ბიუჯეტის შემუშავება:** სტრატეგიული გეგმის სამუშაო ვერსია გადაეცა გთუნის ფინანსურ დირექტორს, საფინანსო სამსახურს ექსპერტიზისა და ფინანსური გაანგარიშებისთვის. მათ მიერ შემუშავებული ფინანსური გეგმა განხილულ იქნა დაგეგმვის ჯგუფის შეხვედრაზე და მოხდა დოკუმენტის არსებული ვერსიის კორექტირება (აკადემიური საბჭოს დადგენილება ოქმი N6. 07.09.2020.წ).

**მონიტორინგის გეგმის ჩამოყალიბება:** მომზადებული სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე, ჯგუფმა შეიმუშავა მიზნებისა და ამოცანების გაზომვის ინდიკატორები და შეთანხმდა სამიზნეებზე (სადაც შესაძლებელია). განხილვის შემდეგ ჯგუფის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირის მიერ მომზადდა მონიტორინგის გეგმის დოკუმენტის სამუშაო ვერსია (პროექტი), რომელიც მოიცავდა ინდიკატორებს, სამიზნეებს, საწყის მონაცემებს, გადამოწმების წყაროებსა და მონაცემთა მოკრების/ანალიზის მეთოდებს, პასუხისმგებელ პირებს, მონაცემთა მოკრება/ანალიზის პერიოდულობას.

**სტრატეგიული გეგმის განხილვა:** დაგეგმვის ჯგუფმა ჩაატარა ღია პრეზენტაცია, რომლის შესახებ ინფორმაცია ერთი კვირით ადრე საჯაროდ გავრცელდა. პრეზენტაციას დაესწრო საუნივერსიტეტო საზოგადოების დაინტერესებული პირები და მოწვეული გარე აქტორები.

### **3. სტრატეგიული გეგმის დამტკიცება:**

დაგეგმვის ჯგუფის მიერ შეჯერებული და საბოლოოდ მოწონებული სტრატეგიული გეგმის პროექტი რექტორის მიერ წარედგინა გთუნის აკადემიურ საბჭოს განსახილველად და დასამტკიცებლად. დამტკიცების შემდეგ გეგმა საჯაროდ გამოქვეყნდა უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე.

### **4. სამოქმედო გეგმის შედგენა:**

სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე, დაგეგმვის ჯგუფმა შეიმუშავა სამწლიანი სამოქმედო გეგმა, რომელიც მოიცავს სტრატეგიულ ამოცანებს, მათი განხორციელების მექანიზმებს, შესრულების ინდიკატორებს, ვადებს, პასუხისმგებელ სტრუქტურებს და განხორციელებაში ჩართულ მხარეებს. სამოქმედო გეგმა და შესაბამისი ბიუჯეტი განიხილა და დაამტკიცა აკადემიურმა საბჭომ.

### **5. სტრატეგიული გეგმის შესრულების მიმდინარეობის მონიტორინგი, ანგარიშების წარდგენა და გამოვლენილი საჭიროებების შესაბამისად, ცვლილებების მომზადება:**

სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული მიზნების შესრულების მონიტორინგი ხდება ყოველწლიურად თვითშეფასების ანგარიშის მომზადების პროცესში. სტრატეგიის განხორციელების შეფასების ანგარიში თან ერთვის თვითშეფასების ანგარიშს. მას ამზადებს მონიტორინგის ჯგუფი (დროებითი სამუშაო ერთეული), განიხილავს და ამტკიცებს აკადემიური საბჭო. განხილვების შემდეგ გამოთქმული მოსაზრებების, დასკვნების გათვალისწინება ხდება შემდგომი წლის სამოქმედო გეგმაში. აღნიშნული განხილვის შედეგად, ასევე

შესაძლებელია სტრატეგიის დოკუმენტსა და მონიტორინგის გეგმაში შეტანილ იქნეს ცვლილებები. შესაბამისი საკითხის ინიცირებას ახდენს რექტორი და უთანხმებს აკადემიურ საბჭოს.

**სტრატეგიული გეგმის გეგმიური გადახედავა** ხორციელდება სულ მცირე ყოველ 3 წელიწადში ერთხელ. არაგეგმიური გადახედავა/შეფასება შესაძლებელია ინიცირებულ იქნეს რექტორის მიერ, სხვა დროს, შესაბამისი გარემოებების/დასაბუთების შემთხვევაში. მიმოხილვის პროცესი ხორციელდება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მსგავსად, სპეციალურად ფორმირებული მიმოხილვის ჯგუფის მიერ, რომელსაც ხელმძღვანელობს რექტორი და კოორდინაციას უწევს რექტორის მიერ განსაზღვრული პირი. ჯგუფი უფლებამოსილია გამართოს საკონსულტაციო განხილვები სხვადასხვა შიდა თუ გარე დაინტერესებულ პირებთან და მოამზადოს მიმოხილვის/შეფასების ანგარიში. ფორმირებისთანავე ჯგუფი შეიმუშავებს საკონსულტაციო შეხვედრების/განხილვების გეგმას. გეგმა უნდა ასახავდეს რომელ ჯგუფებთან რა სახის საკონსულტაციო პროცესი გაიმართება და რა ვადებში. შეფასების ანგარიშს რექტორი წარუდგენს აკადემიურ საბჭოს და მასთან ერთად იღებს გადაწყვეტილებას გასატარებელი ცვლილებების შესახებ.

**ამდენად, 2019-2025 წლების სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს თანმიმდევრული მუშაობის შედეგს, ეფუძნება დაგროვილი გამოცდილების გააზრებას და გაუმჯობესების მთელ რიგ ღონისძიებას, არის ფართო ბაზა განვითარებისა და უწყვეტი ღიალოგისთვის.**



## 2.ისტორია და დღევანდლობა

შპს გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო სასწავლო უნივერსიტეტი ერთ-ერთი ახალგაზრდა უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებაა, რომელიც ატარებს (დაფუძნდა 29.05.2008, N20455524), მისი დამაარსებლის, პედაგოგისა და საზოგადო მოღვაწის, პროფესორ გურამ თავართქილაძის სახელს.

დაარსებიდან დღემდე შპს გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტმა ჩამოაყალიბა ღირებულებებისა და ტრადიციების სისტემა, რომელთაც იზიარებენ და პატივს სცემენ თანამშრომელები და სტუდენტები.

სასწავლო უნივერსიტეტმა 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. უნივერსიტეტმა მეორედაც წარმატებით გაიარა ავტორიზაცია (ავტორიზაციის საბჭოს 2019 წლის 09 ოქტომბრის N39 გადაწყვეტილებით მიენიჭა სრული ავტორიზაცია ექვსი წლის ვადით) და ახორციელებს უმაღლესი ახორციელებს 10 აკრედიტებულ პროგრამას და ერთ პროგრამას ავტორიზაციის რეჟიმში.

დაარსების მომენტისთვის საუნივერსიტეტო საქმიანობაში ჩართული იყო სულ ორმოცდასამი თანამშრომელი, რომელთა შორის აკადემიური პერსონალის რაოდენობა ოცდაცხრას შეადგენდა.

სტრატეგიული გეგმის დამტკიცების მომენტისთვის თანამშრომელთა რაოდენობა 139-ს შეადგენს, მათ შორის აკადემიური პერსონალის რაოდენობა 57-ია. გთუნისთან აფილირებულია: 24 პროფესორი, 17 ასოცირებული პროფესორი, 1 ასისტენტ-პროფესორი, 2 ასისტენტი.

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

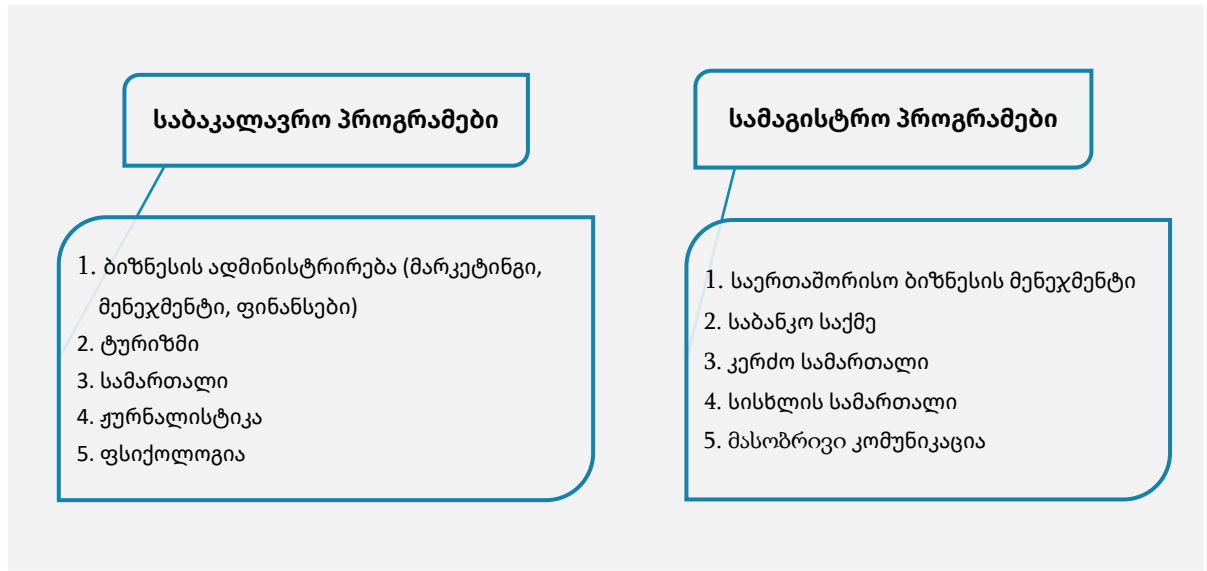
გთუნის თანამედროვე ფიზიკურ და პროფესიონალურ გარემოში შექმნილია სასწავლო და სამეცნიერო საქმიანობის წარმატებით განხორციელების ყველა პირობა: უზრუნველყოფილია კვალიფიციური კადრებით, ყველასთვის ხელმისაწვდომი თანამედროვე მატერიალურ-ტექნიკური ბაზით, მდიდარი თანამედროვე ბიბლიოთეკით, მედიაპროექტორებით აღჭურვილი აუდიტორიებით, რადიო და ტელე ლაბორატორიებით, სასამართლო კლინიკით, იურიდიული კლინიკით, კრიმინალისტიკის ლაბორატორიით, სასწავლო ინკუბატორებით (ბანკი; ტურისტული სააგენტო; კონსალტინგი); უწყვეტი განათლების ცენტრით: “ტრენინგისა და კონსალტინგის ცენტრი- GT TCC”; მცირე და დიდი სააქტო დარბაზებით, სპორტული მოედნით, რეკრეაციული სივრცეებით, სტუდენტთა გუნდური მუშაობისათვის გამოყოფილი სივრცეებით, კეთილმოწყობილი ეზოთი და სხვა.

უნივერსიტეტში მოქმედებს ორი ფაკულტეტი: (2017 წლის N:01-01/57 05 სექტემბრის ბრძანებით განხორციელებული ცვლილების თანახმად).

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

ფაკულტეტები უზრუნველყოფენ სტუდენტთათვის მეცნიერებაზე დაფუძნებული ცოდნის მიწოდებას თეორიისა და პრაქტიკის ჰარმონიული შერწყმით.

გთუნში, როგორც სასწავლო უნივერსიტეტში, ხორციელდება პირველი და მეორე საფეხურის ათი აკრედიტებული საგანმანათლებლო პროგრამა, კერძოდ:



### საერთაშორისო უთიერთობები

საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცეში სტაბილური ნიშის დამსახურებულად მოპოვების გარდა, გთუნის უმნიშვნელოვანესი ამოცანა იყო საერთაშორისო სტანდარტების დამკვიდრება, რისკენაც ამ დროის განმავლობაში მეთოდურად და ნაბიჯ-ნაბიჯ მიიწევდა წინ.

ახალგაზრდა უნივერსიტეტი გახდა ევროკომისიის მიერ დაფინანსებული პროექტების- Tempus , Erasmus+ , Visegrad Foundation ბენეფიციარი.

დაამყარა პარტნიორული ურთიერთობები ჰადერბორნის უნივერსიტეტთან (გერმანია); ინჰოლანდის უნივერსიტეტთან (ნიდერლანდები); ვარნას თავისუფალ უნივერსიტეტთან (ბულგარეთი); ბრემენჰაფენის უნივერსიტეტთან (გერმანია); ბადენ-ვიურტენბერგის დუალური სწავლების უნივერსიტეტთან (გერმანია); კონსტანტას ოვიდიუსის სახელობის უნივერსიტეტთან (რუმინეთი); ბანსკა-ბისტრიცას მათეი ბელის უნივერსიტეტთან (სლოვაკეთი); ვენტსპილსის უნივერსიტეტთან (ლატვია); ბირმინგემის კოლეჯთან (დიდი ბრიტანეთი), ინგოლშტატის უნივერსიტეტი (გერმანია), პეჩის უნივერსიტეტი (უნგრეთი), ალსტერის უნივერსიტეტთან (ირლანდია), წმიდა გიორგის სახელობის უნივერსიტეტთან (აშშ), EURAC, ევროპული კვლევის აკადემიასთან (ბოლცანო, იტალია), ლუბლიანას უნივერსიტეტთან (სლოვენია), რიგის ტექნიკურ უნივერსიტეტთან (ლატვია).

ზემოთ აღნიშნულ საერთაშორისო პროექტებში მონაწილეობა და პარტნიორული ურთიერთობები საფუძვლად დაედო რიგ ცვლილებას გთუნში, კერძოდ:

- ევროპელ ექსპერტებთან კონსულტაციების შედეგად და მათი საუკეთესო გამოცდილების გათვალისწინებით უმჯობესდებოდა საგანმანათლებლო პროგრამების შინაარსი, სწავლა-სწავლების და

შეფასების მეთოდები; პროგრამები მდიდრებოდა თეორიული თუ პრაქტიკული სიახლეებით, მიდგომებით, კონცეფციებითა და ლიტერატურით.

- საგანმანათლებლო პროგრამებს დაემატა რიგი დისციპლინა, რაც ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში არ ისწავლებოდა, მ.შ. ერთობლივი კურსი ქართულ და ნაწილობრივ ინგლისურ ენაზე, რომელსაც უძღვება როგორც ქართველი, ისე უცხოელი ლექტორი;
- Tempus (2013-2017წწ.) პროექტის ფარგლებში, გერმანიის პადერბორნის უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობით შემუშავდა კვალიფიკაციის ამადლების კურსები ბიზნეს სექტორისთვის, ჩამოყალიბდა შავი ზღვის რეგიონის კომპეტენციათა ცენტრების ქსელი, რომლის ერთ-ერთი წევრი გახდა გთუნი;
- უნივერსიტეტი Erasmus+ K1 პროექტებში ჩართულია 2016-2017 წწ.; 2017-2018 წწ, 2019-2020 წწ ინჰოლანდის უნივერსიტეტთან (ნიდერლანდები); 2019-2020 წწ. ალსტერის უნივერსიტეტთან (დიდი ბრიტანეთი); 2020-2023 პეჩის უნივერსიტეტთან (უნგრეთი);
- ევროკომისიის დაფინანსებით დაფუძნდა ტრენინგისა და კონსალტინგის უახლესი ტექნიკით აღჭურვილი ცენტრი “GT CTC”. ცენტრის მიერ გატარებული ღონიძიებებიდან განსაკუთრებით აღსანიშნავია ინგლისურ ენაზე მომზადებული 6 კურსი, რომელიც 2018 წელს წარმატებით გაიარეს ინგოლშტატის უნივერსიტეტის (გერმანია) ტურიზმის მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამის სტუდენტებმა; ამავე უნივერსიტეტის სტუდენტებისთვის 2019 წლიდან კვლავ დაგეგმილია აღნიშნული კურსების ჩატარება (მარტი-ივლისი);
- უცხოელი ექსპერტების მიერ მრავალგზის ჩატარდა მასტერ-კლასები, ტრენინგები, ვორკშოპები როგორც სტუდენტთათვის, ისე აკადემიური პერსონალისთვის;
- ევროკომისიის დაფინანსებით მომზადდა და გამოიცა გთუნის პროფესორის მიერ მომზადებული სახელმძღვანელოები ქართულ ენაზე;
- ევროკომისიის დაფინანსებით გთუნის ბიბლიოთეკას შეემატა უცხოურენოვანი ლიტერატურა;
- გთუნის აკადემიურმა პერსონალმა კვალიფიკაცია აიმაღლა და სტაჟირება გაიარა გერმანიის, რუმინეთის, ბულგარეთის, იტალიის, დიდი ბრიტანეთის, ნიდერლანდების და სხვა უნივერსიტეტებსა და კვლევით დაწესებულებებში;
- გთუნი ცდილობს განავითაროს და გააღრმავოს ისეთი საერთაშორისო თანამშრომლობა, რომელიც პირველ რიგში წარმატებას მოუტანს სტუდენტს. ამ თვალსაზრისით აღსანიშნავია, რომ Erasmus+ გაცვლითი პროგრამით, საზღვარგარეთ სასწავლებლად იმყოფებოდა 20 სტუდენტი, რაც მცირე ზომის სასწავლებლისთვის, ვფიქრობთ, სერიოზული მიღწევაა. გთუნი აქტიურად აგრძელებს პროექტებზე მუშაობას, რისი დასტურია ის, რომ 2019 წლის დასაწყისში 6 პროექტი იქნა წარდგენილი გთუნის მონაწილეობით, მათ შორის 4 Erasmus K1 და 1 Erasmus K2, რაც წარმატების შემთხვევაში არსებითად გაზრდის ბენეფიციარ სტუდენტთა და აკადემიური პერსონალის რაოდენობას;
- ERASMUS+ ფარგლებში გთუნის 4 პროფესორი 2017, 2018, 2019, 2020 წლებში ლექციებს კითხულობდა ინჰოლანდის (ნიდერლანდები) და ალსტერის (დიდი ბრიტანეთი) უნივერსიტეტებში; ხოლო 2020-2023 წწ. გაგრძელება პეჩის უნივერსიტეტში (უნგრეთი) და სხვა;
- ევროკავშირის მიერ დაფინანსებულ პროექტებში სხვადასხვა სტატუსით ჩართული იყო 20 პროფესორი;
- გთუნის 2017, 2018 წლებში მონაწილეობდა ინჰოლანდის უნივერსიტეტის მიერ ორგანიზებულ საერთაშორისო საგანმანათლებლო გამოფენაში.

გთუნი სამართლიანად ამაყობს თავისი აკადემიური პერსონალით, რომელთაც პროფესორ-მასწავლებლებმა მონაწილეობა მიიღეს და კვალიფიკაცია აიმაღლეს როგორც გთუნის ბაზაზე, ისე მის ფარგლებს გარეთ (მათ შორის საზღვარგარეთ) ჩატარებულ კვალიფიკაციის ამაღლების მრავალ ღონისძიებაში.

#### **აკადემიური პერსონალი**

გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი სამართლიანად ამაყობს თავისი აკადემიური პერსონალით, რომელთა შორის არიან: DAAD-ის არაერთგზის სტიპენდიები; ს „წმინდა გიორგის სახელობის“ (აშშ) უნივერსიტეტის საპატიო დოქტორი; მედიაციის საერთაშორისო არბიტრი; ტურიზმის მეცნიერ-ექსპერტთა საერთაშორისო ასოციაციის (AIEST- International Cooperation of Scientific Experts in Tourism) მუდმივი წევრი; დიდი ბრიტანეთის ენის აკადემიის 'Imperial English Academy UK' საერთაშორისო აღმასრულებელი კომიტეტის წევრი; ექსპერტები; საქართველოს იურიდიულ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი; საერთაშორისო ინფორმატიზაციის საერთაშორისო აკადემიის წევრი; საქართველოს უზენაესი სასამართლოს სამეცნიერო-საკონსულტაციო საბჭოს წევრი; საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი; რუმინეთის „ოვიდეუსის“ უნივერსიტეტის საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალის - „ეკონომიკურ მეცნიერებათა სერია“ სარედაქციო საბჭოს წევრი; საერთაშორისო სამეცნიერო რეფერირებადი, იმპაქტ ფაქტორის ჟურნალის „Economics World“, „China-USA Business Review“ (USA), სარედაქციო საბჭოს წევრები და სხვა.

#### **სამეცნიერო საქმიანობა**

გთუნი მნიშვნელოვნად მიიჩნევს განათლებისა და მეცნიერების ერთიანობას, ცდილობს დაიმკვიდროს ღირსეული ადგილი ეროვნულ სამეცნიერო სივრცეში და გახდეს ცნობადი საერთაშორისო ასპარეზზე. ამ მიმართულებით ეწევა მნიშვნელოვან ძალისხმევას და ცდილობს სამეცნიერო საქმიანობის გააქტიურებას. აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლები გაერთიანებულნი არიან და წვლილი შეაქვთ სხვადასხვა სამეცნიერო საზოგადოებების, ასოციაციების, კავშირების საქმიანობაში.

გთუნი მტკიცედ მიიჩნევს, რომ მისი სამეცნიერო საქმიანობა, უპირველეს ყოვლისა, უნდა ემსახურობდეს სტუდენტთა ინტერესებს და ამ პრინციპით განისაზღვროს კვლევის პრიორიტეტები. აღნიშნულის გათვალისწინებით, 2015 წლიდან გთუნი თავის სამეცნიერო საქმიანობას წარმართავს არა მხოლოდ პროფესორ-მასწავლებელთა ინდივიდუალურ აქტივობებსა და სამეცნიერო ინტერესებზე ორიენტირებით, არამედ **საკათედრო წლიური სამეცნიერო თემების დამუშავების პრინციპით**, რომელშიც ჩართულია აკადემიური პერსონალის ფართო შემადგენლობა და სტუდენტები. წლიური სამეცნიერო თემების პრიორიტეტები განისაზღვრება კათედრების მიერ, იგეგმება გთუნის საგანმანათლებლო საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების შესაბამისად და ემსახურება მათ განვითარებას, რადგან მიღებული შედეგები გამოიყენება საგანმანათლებლო პროცესში.

2011 წლიდან ყოველწლიურად გამოიცემა “საერთაშორისო სამეცნიერო შრომათა კრებული” და საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „ცხოვრება და კანონი“.

2013-2019 წლებში გთუნის კათედრების მიერ მომზადდა 20 სამეცნიერო-წლიური თემა; ჩატარდა 5 საერთაშორისო, 2 რესპუბლიკური კონფერენცია და 2 რეგიონული კონფერენცია „სამეცნიერო ფესტივალის“ ფარგლებში; მომზადდა და გამოიცა მონოგრაფიები, სახელმძღვანელები; სხვადასხვა ჟურნალებში გამოიცა

გთუნის აკადემიური პერსონალის 150-ზე მეტი სტატია (მ.შ. 16 იმპაქტ-ფაქტორის ჟურნალებში). გთუნის პროფესორები აქტიურად მონაწილეობენ სამეცნიერო კონფერენციებში სიმპოზიუმებსა და სემინარებში, მათ შორის საზღვარგარეთაც;

სამეცნიერო საქმიანობის ინტენსიფიკაციისა და მეტი მხარდაჭერის მიზნით გთუნი 2019 წლიდან იწყებს **მიზნობრივ სამეცნიერო პროექტებზე მუშაობას**, რაც შიდა გრანტებით დაფინანსდება. ამ ახალი ინიციატივის წინაპირობას, სწორედ სამეცნიერო საქმიანობის ფინანსური თუ ადმინისტრაციული მხარდაჭერის ზემოთ აღნიშნული ინსტიტუციური ღონისძიებები და მათი შედეგები წარმოადგენს.

### **სტუდენტი**

აქტიური საუნივერსიტეტო ცხოვრება, სტუდენტთა მხარდაჭერის ღონისძიებები და მათი გამრავალფეროვნება გთუნის საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი მიზანია. სტუდენტები აქტიურად არიან ჩართულნი საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში, მონაწილეობენ საგანმანათლებლო პროგრამების შინაარსის ჩამოყალიბების, აკადემიური პროცესების მონიტორინგისა და უნივერსიტეტში მიმდინარე პროცესების მართვაში, აგრეთვე სამეცნიერო აქტივობებში.

2011 წლიდან ჩატარდა 9 სტუდენტური სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია (მათ შორის 4 უნივერსიტეტთაშორისი), რომელშიც 200-ზე მეტი სტუდენტი იყო ჩართული.

გთუნი ზრუნავს, რომ სტუდენტმა თეორიულ ცოდნასთან ერთად მიიღოს პრაქტიკული გამოცდილებაც, რისთვისაც ურთერთთანამშრომლობის მემორანდუმი გაფორმდა 70-ზე მეტ სახელმწიფო თუ კერძო ორგანიზაციასთან, რომლებიც უზრუნველყოფენ გთუნის სტუდენტთა მიერ პრაქტიკის, სტაჟირების გავლას და ხშირ შემთხვევაში, დასაქმებასაც.

სტუდენტური თვითმმართველობა ადმინისტრაციის ფინანსური მხარდაჭერით უზრუნველყოფს თავისუფალი დროის რაციონალურად გამოყენებას, ხელს უწყობს სტუდენტთა შემოქმედებითი და სპორტული პოტენციალის განვითარებას.

გთუნი ახორციელებს სტუდენტთა მხარდაჭერისა და წახალისების არა ერთ ღონისძიებას. მათ შორისაა, სახელობითი თუ ჩვეულებრივი სტიპენდიები, გთუნის პარტნიორი კომპანიის სტიპენდიები; საუნივერსიტეტო ოლიმპიადებისა და კონკურსების გამარჯვებულთა დაჯილდოება ლოპოტას და ბაზალეთის სასტუმროებში დასვენებით; ფასდაკლების მთელი რიგი ღონისძიება სხვადასხვა კატეგორიის სტუდენტთათვის; მოწყვლადი ჯგუფის სტუდენტების სწავლის საფასურისაგან სრულად ან ნაწილობრივ გათავისუფლება; სხვადასხვა პრობლემის არსებობის შემთხვევაში სტუდენტის ფინანსური დახმარება და სხვა, რაც დეტალურად არის გაწერილი დოკუმენტში „სტუდენტთა მხარდაჭერის მექანიზმები“.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სტუდენტთა ჩართულობას უცხოელი ლექტორების მიერ ჩატარებულ მასტერ-კლასებში, ლექციებში, ტრენინგებში, რისთვისაც გთუნიში, როგორც წესი წელიწადში რამდენიმე უცხოელი სპეციალისტია მოწვეული. მაგალითად, 2017-2019 წლებში ჩატარდა შემდეგი ღონისძიებები:

### **ლექციები/ტრენინგები:**

- “Neuromarketingk” (8 სთ) - მარტენ კოერტისი, ინჰოლანდის უნივერსიტეტი, ნიდერლანდები;
- “Financial Accounting” (8 სთ) - ერვინ ტვინი, ინჰოლანდის უნივერსიტეტი (ნიდერლანდები);
- “Statistics SPSS “, (8 სთ) -რონ რენდოლფი, ინჰოლანდის უნივერსიტეტი (ნიდერლანდები);

- „Research Methods in Criminology”(8 სთ) - პროფ. იორნ ვან რაი, ინჰოლანდის უნივერსიტეტი (ნიდერლანდები);
- “Organized Crime (8 სთ)-პროფ. იორნ ვან რაი, ინჰოლანდის უნივერსიტეტი (ნიდერლანდები)
- “European Law” (12 სთ)- პროფ. რაინჰარდ პაულინგი (ყოველწლიური);
- „European System of Education and Inholland University” (4 სთ), დოქტ. ჩერეკ ბუსტრა;
- „Cross-cultural Communications in The Modern World” (8 სთ), ინჰოლანდის პროფ. სარა დიუკელი, როტერდამის სამართლის, ბიზნესისა და ფინანსების სკოლა, (ნიდერლანდები);
- “Eco friendly Hotels: concepts and practice”-პროფ. ვოლფგანგ ფუქსი, ბადენ-ვიურტენბერგის დუალური სწავლების უნივერსიტეტთან (გერმანია);
- “Sustainable development of Destinations” -პროფ. ჰარალდ პეჰლანერი, ინგოლშტატის უნივერსიტეტი (გერმანია)
- საჯარო ლექცია: „სლოვენისა და ევროპის სისხლის სამართლის აქტუალური საკითხები“. პროფ. დემიან კორაჟიჩის, პროფ. ვიდ იაკულინის, პროფ. თადა იერე იაკულინის, ლუბლიანას უნივერსიტეტი (სლოვენია);
- “Process of Eurointegration in Central Eutope -Vishegrad countries experience“ (8 სთ) პროფ. პოდრუშიკ სზილარდი (უნგრეთი);
- „Personality and Leadership” (6 სთ), დოქტ. ჩერეკ ბუსტრა (ნიდერლანდების სამეფო);
- „Adventure Tourism”(4სთ)- ჰეტი ვერსნელი, ჰარლემის ტურიზმის მენეჯმენტის სკოლა (ნიდერლანდები);
- „Community based Tourism“- დიკ ვეინანდსი, გთუნის საპატიო დოქტორი, ნიდერლანდები;
- და სხვა

მრავალფეროვანია კარიერული მხარდაჭერისა და დამსაქმებლებთან ურთიერთობების ღონისძიებები, რაც წელიწადში რამდენჯერმე ტარდება, როგორც გთუნი-ში, ისე მის ფარგლებს გარეთ. სტუდენტები მონაწილეობდნენ „კარიერის დაგეგმვის გამოფენაში“(GNTA); ხვდებიან „HR დასაქმების ფორუმის“ წარმომადგენლებს, სხვადასხვა კერძო თუ სახელმწიფო სტრუქტურის წარმომადგენლებს და სხვა, სადაც შესაძლებლობა აქვთ დასვან კითხვები და მიიღონ პასუხები;

აღიარებს რა განათლების მიღების უფლების საყოველთაობას, გთუნი ცდილობს ისეთი გარემოს შექმნას, რომელიც უზრუნველყოფს განსხვავებული საჭიროებების პირებს მიიღონ ხელმისაწვდომი და ხარისხიანი განათლება.

### **საზოგადოებრივი აქტივობები**

გთუნი მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებაა და მიაჩნია, რომ არსებობის მანძილზე, გარკვეული წვლილი შეაქვს საზოგადოების განვითარებაში.

მონაწილეობა მიიღო ფონდის „მომავლის გზა“ და საერთაშორისო ჰუმანიტარულ ასოციაციის „კათარზისის“ საქველმოქმედო აქციებში; ორგანიზება გაუწია საქველმოქმედო აქციას ერგნეთელი მოსწავლეებისთვის, 114 საჯარო სკოლის სოციალურად დაუცველი მოსწავლის დაბადების დღის აღნიშვნას; აქტიურად მონაწილეობდა ღონაჯის დღეებში „ გაიღე სისხლი, გადაარჩინე სიცოცხლე“, დედამიწის საერთაშორისო დღის აღნიშვნაში - „სუფთად ევროპისაკენ“; პროექტში „COATS“ - მზრუნველობა მოკლებული



ბავშვების დასახმარებლად; არაერთგზის ჩაატარა აქცია გთუნის სტუდენტთა დასახმარებლად, რომელთაც ჯანმრთელობის მძიმე პრობლემები შეექმნათ; საინტერესო და სახალისო ღონისძიებები გაუმართა შეზღუდული შესაძლებლობების ბავშვებს, მზრუნველობა-მოკლებულ ბავშვებს; გთუნის პროფესორ-მასწავლებლები ინფორმაციულ ტექნოლოგიებსა და ინგლისურ ენაში ლექციებს უტარებდნენ რუსთავის პენიტენციურ დაწესებულებებში მყოფ პირებს და სხვა.

გთუნი პოპულარიზაციას უწევს ცხოვრების ჯანსაღ წესს და აქტიურად მონაწილეობს სხვადასხვა მასშტაბის სპორტულ ღონისძიებებში (უნივერსიადები, მეჯიბრები ქალაქის მერიის თასზე, მართონი, ტურნირები და სხვა). რომელშიც სტუდენტებმა წარმატებებსაც მიაღწიეს, მაგალითად: გამარჯვება კიკბოქსინგის საერთაშორისო ტურნირში; პირველი ადგილი ცურვაში სტუდენტური ლიგის ჩემპიონატში; „ზამთრის უნივერსიადა 2016“- III ადგილი ;თბილისის „სტუდენტური ოლიმპიადა 2016“, გთუნის ფუტსალის გუნდის II ადგილი; „უნივერსიადა 2016“ და „უნივერსიადა 2017“ ძიუდოში ზედიზედ გამარჯვება და I ადგილი; ევროპის ღია პირველობის III ადგილი ძიუდოში; ქვიშის ფეხბურთის ტურნირი საზაფხულო უნივერსიადის ფარგლებში- II ადგილი; ბილიარდის ტურნირის II ადგილი; წყვილთა რბოლა (რალი) - II ადგილი; „უნივერსიადა 2018“, ძიუდო - I ადგილი; ძიუდო - ევროპის უნივერსიადის ოქროს მედალი.

გთუნიმ ორგანიზება გაუკეთა თანამედროვე ქართველი მწერლებთან,პოეტებთან, ხელოვანებთან შეხვედრებს; ისტორიული პიროვნებებისა და საზოგადო მოღვაწეების სახელების უკვდავსაყოფად ჩაატარა არა ერთი კონფერენცია (მაგალითად ნიკო ნიკოლაძის დაბადებიდან 170 წლის იუბილე და კონფერენცია; ნიკო ნიკოლაძის დაბადებიდან 175 წლის იუბილე და კონფერენცია; პროფესორ გურამ თავართქილაძის 65 წლის იუბილე და კონფერენცია; პროფესორ თემურ ჟღენტის ხსოვნის საღამო),

გთუნი მონაწილეობს საქართველოსთვის მნიშვნელოვანი თარიღების აღნიშვნის ღონისძიებებში, ყოველწლიურად აღნიშნავს ქართული ჟურნალისტიკის დღეს, წიგნის კითხვის საერთაშორისო დღეს. საჩუქრად გადასცა ახალი სახელმძღვანელოები თბილისის უნივერსიტეტების ბიბლიოთეკებს და სხვა.

ზემოაღნიშნულის მიუხედავად, ვაცნობიერებთ, რომ საზოგადოების განვითარებაში უფრო მნიშვნელოვანი როლი შეგვიძლია შევასრულოთ საკუთარი ადამიანური, ინტელექტუალური, ინფრასტრუქტურული და ფინანსური რესურსების გამოყენებით, ეფექტიანი პროექტების შემუშავებითა და განხორციელებით, რაც მომავალი შვიდი წლის საქმიანობის ერთ-ერთი მიზანია.

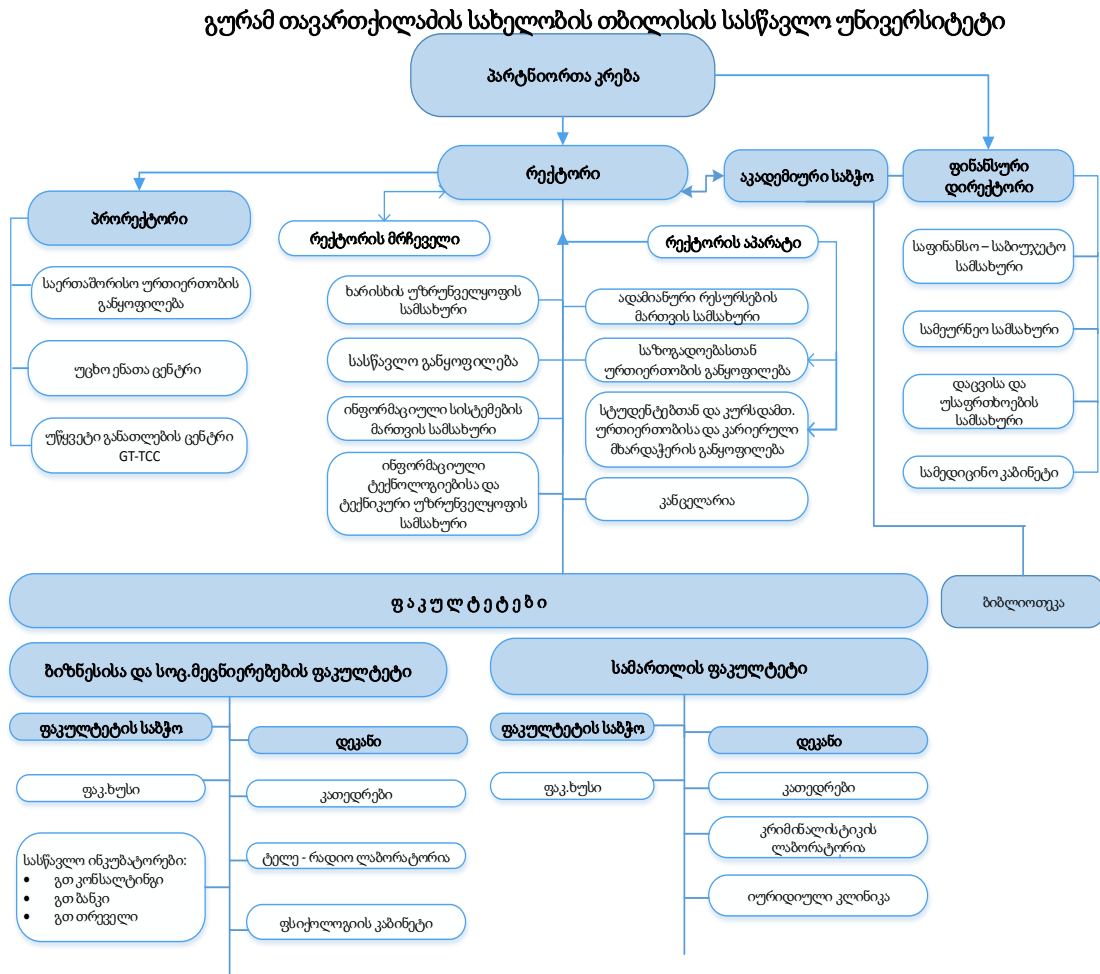
**მიუხედავად იმისა, რომ არსებობის ხანმოკლე ისტორიის მანძილზე გთუნიმ მიაღწია შესამჩნევ პროგრესს საუნივერსიტეტო საქმიანობაში, განვითარება და ხარისხის გაუმჯობესება შეუქცევადი პროცესია და რაც კარგი იყო გუშინ, ის საკმარისი აღარ არის დღეს, რადგან დაგროვილი გამოცდილება და მოპოვებული რეპუტაცია მეტი წინსვლის შესაძლებლობას იძლევა განახლებული სტრატეგიის საფუძველზე.**

### 3. ორგანიზაციული სტრუქტურა

გთუნის სტრუქტურა, სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები რაც განსაზღვრულია გთუნის დებულებით, შინაგანაწესით და სტრუქტურული ერთეულების დებულებებით, უზრუნველყოფს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის ოპერატიულობასა და მოქნილობას. ამავე დროს, გვაჩვენებს, თუ როგორ არის გადანაწილებული ძალისხმევა და დახარჯული რესურსების მოცულობა ძირითადი ამოცანების შესასრულებლად.

სტრუქტურულ ერთეულებში დასაქმებულნი ფლობენ სტრატეგიის რეალიზებისთვის აუცილებელ კომპეტენციებს და რესურსებს. მათუეა დამოკიდებული თუ რამდენად ეფექტიანი და მოქნილი იქნება გთუნის საქმიანობა; რა ვადებში, რა ხარისხით და რამდენად შედეგიანად სრულდება სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და ვალდებულებები.

გთუნის ორგანიზაციული სტრუქტურა ასეთია:





#### 4. ხედვა, მისია, ღირებულებები

გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტს ჩამოყალიბებული აქვს მისია, ხედვა და ღირებულებათა სისტემა.

##### ჩვენი ხედვაა:

გავხდეთ მაღალი რეპუტაციის, მოთხოვნადი უმაღლესი სასწავლო დაწესებულება, რომლის თანამედროვე, საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი საგანმანათლებლო საქმიანობის მთავარი მახასიათებელი იქნება მაღალი ხარისხი; ჩვენი ყოველდღიური მოღვაწეობით, პოზიციებითა და გადაწყვეტილებებით მნიშვნელოვანი წვლილი შევიტანოთ საზოგადოების განვითარებაში.

##### ჩვენი მისიაა

კერძო უმაღლესი სასწავლებელი, გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი, უზრუნველყოფთ სტუდენტს თანამედროვე მეცნიერულ, პედაგოგიურ, ტექნოლოგიურ მიღწევებზე და პრაქტიკაზე დაფუძნებული განათლებით სამართლის, ბიზნესის ადმინისტრირების, სოციალური მეცნიერებებისა და ტურიზმის დარგებში; ვავითარებთ სტუდენტზე ორიენტირებულ, დემოკრატიულ ღირებულებებზე დამყარებულ, ეთიკურ და პროგრესულ საუნივერსიტეტო გარემოს, რომელშიც ყველა შეძლებს საკუთარი აკადემიური, სამეცნიერო, შემოქმედებითი, ლიდერული თუ მოქალაქეობრივი პოტენციალის რეალიზებას. ვაძლიერებთ და ვაღრმავებთ საერთაშორისო თანამშრომლობას, რომელიც ორიენტირებულია სტუდენტის წარმატებასა და კონკურენტუნარიანობაზე, პერსონალის პროფესიულ განვითარებაზე. ვახდენთ სასწავლო, სამეცნიერო, ადამიანური და მატერიალური რესურსების გადანაწილებას მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლისა და საზოგადოების განვითარებაში წვლილის შეტანის მიზნებისათვის.

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

გთუნის მისია მხარდაჭერილია უნივერსიტეტში აღიარებული ღირებულებებით, რაც მთელი საუნივერსიტეტო საზოგადოებისთვის სახელმძღვანელო პრინციპს წარმოადგენს.

**ჩვენი ღირებულებებია:**

**ეროვნული ინტერესების დაცვა;**

**ზოგადსაკაცობრიო იდეალებისა და ფასეულობების პატივისცემა;**

**კანონის და დემოკრატიული პრინციპების უზენაესობის დაცვა;**

**სამართლიანობა, დამოუკიდებლობა, კეთილსინდისიერება;**

**კოლეგიალობა, გამჭვირვალობა, გუნდური მუშაობა;**

**პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულება;**

**აკადემიური თავისუფლება და პატიოსნება;**

**ხარისხის კულტურის დამკვიდრება, სრულყოფა და მუდმივი განვითარება.**

## 5. SWOT ანალიზი

საქმიანობის პრიორიტეტების განსაზღვრისას ძალზე მნიშვნელოვანია იმ გამოწვევების გათვალისწინება, რომელთა წინაშე დგას გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი, რომელთა შორის აღსანიშნავია:

**მაღალი კონკურენცია უსდ-ებს შორის:** როგორც ცნობილია, საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზარი გაჯერებულია უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებებით, რაც მძაფრი კონკურენციის პირობებში აყენებს მათ. შესაბამისად, კონკურენტუნარიანობის ზრდა და მისი შენარჩუნება მნიშვნელოვანი გამოწვევაა გთუნისთვის. გამოწვევასთან გამკლავება საჭიროებს ოპერატიულ და ეფექტურ ქმედებებს ინსტიტუციური განვითარებისა და ხარისხის ამაღლების კუთხით, რაც სტრატეგიული განვითარების გეგმის პრიორიტეტია. ეფექტური ქმედებების განხორციელებას ხელს უწყობს კონკურენტული **საგანმანათლებლო გარემოს** უკეთ ცოდნაც. ამ თვალსაზრისით გაანალიზდა მსგავსი მასშტაბისა და სტატუსის უსდ-ების საქმიანობის ასპექტები, გამოცდილება, საუკეთესო პრაქტიკა, რამაც მოგვცა მნიშვნელოვანი ინფორმაცია საკუთარი საქმიანობის ობიექტურად და კრიტიკულად შეფასებისთვის. კონკურენტუნარიანობის ზრდის ერთერთ პერსპექტივად გთუნი მიიჩნევს სახელმწიფო ინიციატივას: „Study in Georgia“, რომლის ფარგლებში, მომავალი 7 წლის განმავლობაში, სერიოზულ ძალისხმევას გასწევს უცხოურენოვანი პროგრამების მომზადებისა და უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის საქმეში.

**ეკონომიკური მდგომარეობა:** ეკონომიკური მდგომარეობა გავლენას ახდენს/მოახდენს სტუდენტთა გადახდისუნარიანობაზე და ზრდის ამ მიზეზით სტატუსის შეჩერების პრევენციულ ტენდენსებს, საბოლოოდ კი, აისახება უნივერსიტეტის სიცოცხლიუნარიანობაზე.

**სამუშაო ადგილების სიმცირე და ორგანიზაციების მიერ არასპეციალობით თანამშრომელთა აყვანის პრაქტიკა:** სამუშაო ადგილების სიმცირე არსებით გავლენას ახდენს/მოახდენს კურსდამთავრებულთა პროფესიით დასაქმებაზე, ისევე, როგორც არასპეციალობით თანამშრომელთა აყვანის მავნე პრაქტიკა, რაც საკმაოდ ხშირად გამოვლინდა, განსაკუთრებით კერძო სექტორში, შრომის ბაზრის ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის დროს. ამ გამოწვევასთან გამკლავება გთუნი-ს შეუძლია სტუდენტების მიღწევების ხარისხის ამაღლებით, სპეციალობით დასაქმების ხელშემწყობი აქტივობებით, დამსაქმებლებთან მჭიდრო კონტაქტებით და მათ მოთხოვნებზე მეტი ფოკუსირებით.

**ქვეყანაში არსებული დემოგრაფიული ვითარება:** დემოგრაფიული ვითარება, რის შედეგადაც პროგნოზირებულია ე.წ. აბიტურიენტობისა და სტუდენტური ასაკის მოსახლეობის რაოდენობის კლება, ნეგატიურად აისახება უმაღლეს სასწავლებლების სტუდენტთა რაოდენობის დინამიკაზეც. ამ კონტექსტში, გთუნი გეგმავს მეტი ფოკუსირება მოახდინოს სხვა ასაკობრივ მიზნობრივ ჯგუფებზეც, პროგრამების შექმნაზე „სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში-LLL“ ფარგლებში და მათ კომერციალიზაციაზე;

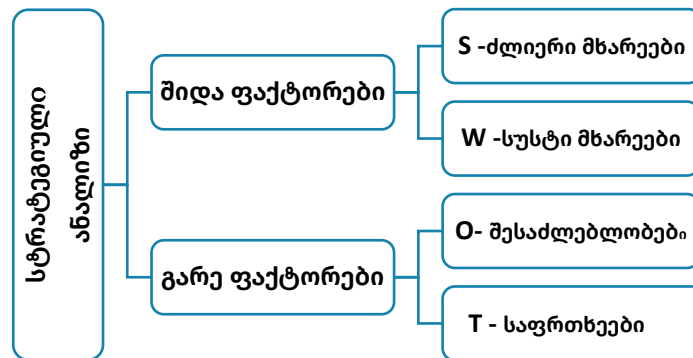
**აკადემიური პერსონალის ასაკობრივი სტრუქტურა :** მიუხედავად იმისა, რომ ამ ეტაპზე გთუნი არ განიცდის კვალიფიციური აკადემიური პერსონალის ნაკლებობას, მისი „დაბერების“ ტენდენცია და თაობათა

ცვლის უწყვეტობა ახლო მომავალში ყურადღებას იმსახურებს. შესაბამისად, ამ კონტექსტში გთუნი გეგმავს ახალგაზრდა მეცნიერ-პედაგოგების მოზიდვას და მათ განვითარებაზე ზრუნვას.

**ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის ახალი სტანდარტები:** ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის ახალი საერთაშორისო სტანდარტებით განსაზღვრული მოთხოვნების უაღრესად შეზღუდულ დროში იმპლემენტაცია, სერიოზულ გამოწვევას წარმოადგენს, რამაც გთუნისაგან მოითხოვა საქმიანობის რიგი ასპექტის, მიდგომის, რეგულაციის გადახედვა და ოპერატიული მოდიფიცირება.

### SWOT ანალიზი

სტრატეგიული გეგმის ძირითადი პრიორიტეტების გამოკვეთის, კონკრეტული სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბების და ახალი იდეების გენერირების ინსტრუმენტია სტრატეგიული ანალიზი, რომლისთვისაც გთუნი იყენებს SWOT ანალიზის მეთოდს.



SWOT ანალიზის შედეგად ხდება საუნივერსიტეტო საქმიანობის შიდა ფაქტორების და საქმიანობაზე მოქმედი გარე ფაქტორების ანალიზი.

**შიდა ფაქტორების ანალიზმა** მოიცვა სხვადასხვა სეგმენტები: სწავლა-სწავლების მეთოდები და ტექნოლოგიები; ამ პროცესისათვის შესაბამისი პირობები; ხარისხის უზრუნველყოფა; სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობა; პერსონალი და მათი პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა; სტუდენტური სერვისები; რესურსები; შრომის პირობები; მართვის სისტემა და ა.შ. ანალიზის შედეგად გამოვლინდა გთუნის საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეები;

**გარე ფაქტორების ანალიზმა** მოიცვა: განაწლებული კანონმდებლობა, მოთხოვნები და სტანდარტები; ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობის ძირითადი ასპექტები (მათ შორის, დემოგრაფიული ვითარება, დასაქმება, კონკურენტული გარემო, მოთხოვნები უნივერსიტეტებში არსებულ სპეციალობებზე და სხვ). გარე ფაქტორების ანალიზი იძლევა საფრთხეების პრევენციისა და რისკების მართვის შესაძლებლობებს.

ანალიზის შედეგად ჩამოყალიბდა უნივერსიტეტის რეალური მდგომარეობის სურათი, კერძოდ:

**S****ძლიერი მხარეები**

- მართვის გამჭვირვალობა და სამართლიანობა;
- მაღალორგანიზებული სასწავლო პროცესი და მისი მართვის თანამედროვე სისტემები;
- კვალიფიციური და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლების გუნდი, კადრების მდგრადობა;
- შრომის ბაზარზე ორიენტირებული, აკრედიტებული საგანმანათლებლო პროგრამები;
- ინტერნაციონალიზაციის გამოკვეთილი სურვილი, საერთაშორისო პარტნიორობის ფართო ქსელი და დაფინანსებული პროექტები;
- უცხოელი საპატიო დოქტორები, რომელთაც წვლილი შეაქვთ გთუნის განვითარებაში;
- მდგრადი საერთაშორისო კავშირები და უცხოელი სპეციალისტების ჩართულობა აკადემიური პერსონალის და სტუდენტების პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში;
- ინგლისურენოვანი ტრენინგ-კურსები ინგოლმბატის (გერმანია) უნივერსიტეტის მაგისტრებისათვის;
- ავტორიტეტული საერთაშორისო ასოციაციებში, საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალების სარედაქციო საბჭოებში, პროფესიულ საზოგადოებებში/აკადემიებში, სამეცნიერო-საკონსულტაციო საბჭოებში აქტიურად ჩართული აკადემიური პერსონალი;
- პარტნიორ საჯარო და კერძო დაწესებულებათა ფართო ქსელი, რაც უკლებლივ ყველა სტუდენტს უზრუნველყოფს პრაქტიკის/სტაჟირების გავლის შესაძლებლობით;
- სწავლების ხელმისაწვდომი საფასური და გადახდის მოქნილი, სტუდენტზე ორიენტირებული სისტემა;
- სასწავლო უნივერსიტეტისათვის რელევანტური სამეცნიერო აქტივობები და გთუნის სამეცნიერო ჟურნალები;
- თანამედროვე ბიბლიოთეკა მდიდარი წიგნადი (ბეჭდური და ელექტრონული) ფონდით, საერთაშორისო სამეცნიერო ბაზებთან (EBSCO, ELSEVIER) წვდომა;
- ევროკომისიის მიერ დაფინანსებული ტრენინგისა და კონსალტინგის ცენტრი GT CTC;
- შიდა გრანტებით დაფინანსებული მიზნობრივი სამეცნიერო-კვლევითი პროექტებისადმი ახალი მიდგომა;
- ადაპტირებული გარემო სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების სტუდენტთათვის;
- სასწავლო ინკუბატორები: რადიო და ტელე ლაბორატორია, სასამართლო კლინიკა, კრიმინალისტიკის ლაბორატორია, სასწავლო ბანკი, სასწავლო ტურისტული სააგენტო და კონსალტინგის ცენტრი;
- უსაფრთხო გარემო და განვითარებული ინფრასტრუქტურა; თანამედროვე ტექნიკით აღჭურვილი აუდიტორები და კომპიუტერული კლასები, საკონფერენციო დარბაზები, სპორტული მოედანი; სტუდენტთა ჯგუფური მუშაობის სივრცეები, სარეკრეაციო სივრცე, სამედიცინო კაბინეტი, ბუფეტი, მოხერხებული პარკინგი;
- სტუდენტთა მხარდაჭერის მექანიზმები, მ.შ. უფასო სატრანსპორტო მომსახურება;
- სტუდენტთა და პერსონალის კმაყოფილების მაღალი მაჩვენებელი.

**W****სუსტი მხარეები**

- ქალაქის ცენტრისაგან მოშორებული ადგილმდებარეობა;
- არასაკმარისი მარკეტინგული და პიარ ღონისძიებები;
- სახელმწიფო გრანტით ჩარიცხულ სტუდენტთა დაბალი მაჩვენებელი;
- უცხოურენოვანი კურსების, მოდულების შედარებით მცირე რაოდენობა;
- დამატებითი მომსახურების კომერციალიზაციის შესაძლებლობების არასრულად გამოყენება;

**O****შესაძლებლობები**

- ეფექტური მარკეტინგული და პიარ აქტივობების განხორციელება გთუნის ცნობადობის გაზრდისთვის;
- სამეცნიერო საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესება და მეტი ინტერნაციონალიზაცია;
- ევროპის უნივერსიტეტების ასოციაციებში გაწევრიანება, საუნივერსიტეტო საქმიანობის ყველა მიმართულებით თანამშრომლობის გაღრმავება;
- უცხოურენოვანი მოდულების/კურსების მომზადება და ამ მოდულებზე/ კურსებზე უცხოელი სტუდენტების მოზიდვა;
- უცხოელი სტუდენტებისათვის,მ.შ.Erasmus+ბენეფიციარებისთვის, პრაქტიკის საქართველოში გავლის პირობების შექმნა;
- დამსაქმებლებთან ურთიერთობების მეტი ინტენსიფიკაცია;
- აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების მეტი მხარდაჭერა; უცხოური ენის ცოდნის უნარების გაუმჯობესებაზე ზრუნვა;
- ახალგაზრდა აკადემიური პერსონალის მოზიდვა;
- ინფრასტრუქტურის შემდგომი განვითარება;
- კურსდამთავრებულთა პროფილით დასაქმების მაჩვენებლის ზრდა;
- დისტანციური განათლების პირობების შემუშავება;
- გთუნის საგანმანათლებლო და სამეცნიერო რესურსების კომერციალიზაცია და დამატებითი მომსახურების შესაძლებლობების გამოყენება;
- სტუდენტთა მხარდაჭერის ღონისძიებების, სტუდენტური ცხოვრების გამრავალფეროვნება, მოწყვლადი ჯგუფების სუდენტთათვის განათლების მეტი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა.

**T**

**საფრთხეები**

- მაღალი კონკურენცია უსდ-ბს შორის და უნივერსიტეტების რიცხვის ზრდა;
- გაუთვალისწინებელი ან სწრაფი საკანონმდებლო ცვლილებები;
- 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 კონკურენტების მხრიდან არაკეთილსინდისიერი ხერხების გამოყენებით;
- გთუნის რეპუტაციის შემლახავი მიზანმიმართული ქმედებები.

2017 და 2018 წლების სამოქმედო გეგმის შესრულების შეფასების შედეგების, კერძო უმაღლესი სასწავლებლების წინაშე არსებული გამოწვევების, კონკურენტული გარემოს ანალიზის, SWOT ანალიზის, და აგრეთვე, გთუნის მისიის, ღირებულებების და სახელმძღვანელო პრინციპების გათვალისწინებით, დასახულია 2019-2025 წწ. სტრატეგიული პრიორიტეტები.

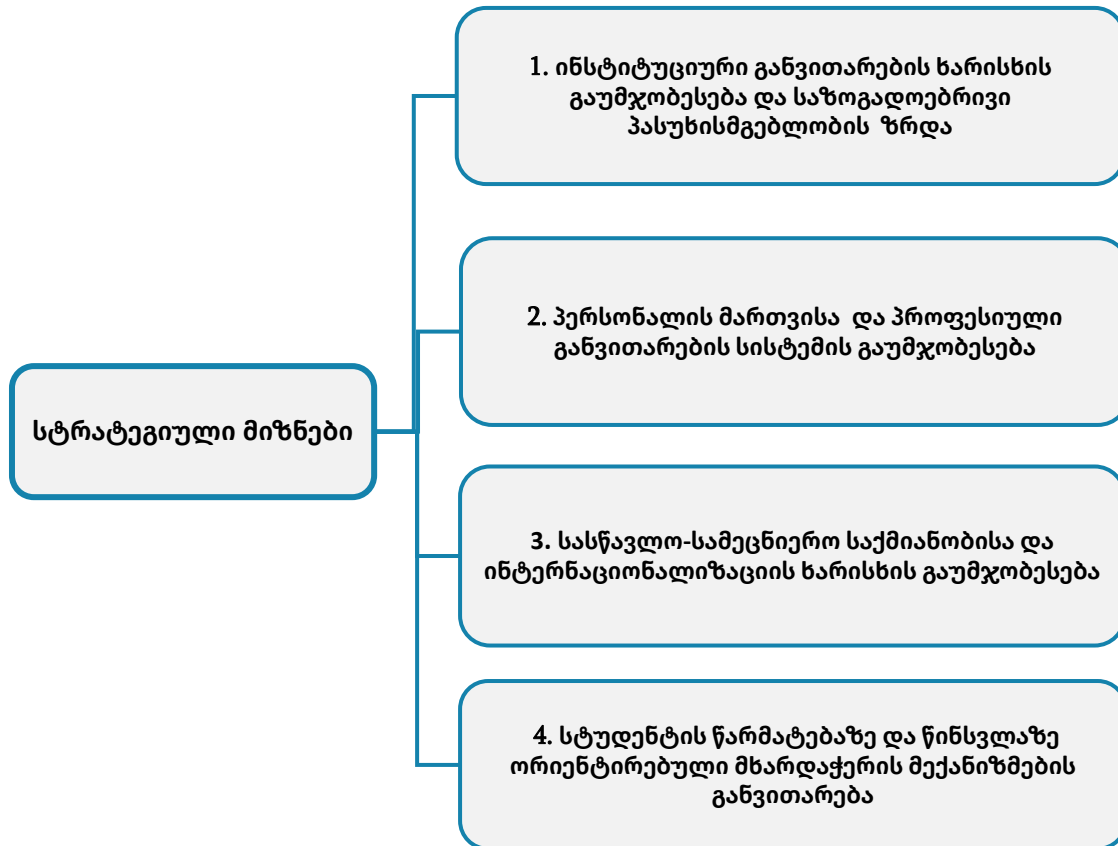
## 6. სტრატეგიული გეგმის სტრუქტურა

სტრატეგიული გეგმის სტრუქტურა მოიცავს სტრატეგიულ მიზნებს, ამოცანებს და შესრულების ინდიკატორებს.

### სტრატეგიული მიზნები

სტრატეგიული მიზნების გამოკვეთა სტრატეგიული დაგეგმვის არსებითი ეტაპია, რომელიც გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას, თუ რა არის რეალურად მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტული უნივერსიტეტის განვითარებისათვის და რა მიმართულებით უნდა გასწიოს მან თავისი განსაკუთრებული ძალისხმევა.

მისიისა და ხედვის საფუძველზე, გთუნის წინაშე მდგარი გამოწვევების გათვალისწინებით, SWOT ანალიზის, 2017-2018 წლების სამოქმედო გეგმის შესრულების შეფასების შედეგად და საუნივერსიტეტო საზოგადოების ფართო ჩართულობით, გთუნიმ გამოკვეთა მომავალი შვიდი წლის მანძილზე თავისი საქმიანობის ოთხი სტრატეგიული მიზანი, კერძოდ:



## 7. სტრატეგიული მიზნები, ამოცანები და ინდიკატორები

### სტრატეგიული მიზანი 1. ინსტიტუციური განვითარების ხარისხის ამაღლება და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის ზრდა

თანამედროვე ეკონომიკური, სოციალური და დემოგრაფიული გამოწვევები განსაკუთრებით აისახება სასწავლო დაწესებულების მდგრადობაზე და გთუნისგან შემხვედრ ღონისძიებებს საჭიროებს. ამ კონტექსტში გთუნის პრიორიტეტია ინსტიტუციური განვითარების ხარისხის ამაღლება და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის ზრდა, რაც კომპლექსური პროცესია და ერთდროულად სხვადასხვა მიმართულებით განხორციელებულ ან გასაუმჯობესებელ ქმედებებს მოითხოვს.

ინსტიტუციური განვითარების ხარისხის ამაღლებით გაიზრდება კონკურენტუნარიანობა და მდგრადობა გთუნის საქმიანობის ყველა მიმართულებით: ფინანსურად, საკადრო თვალსაზრისით, მენეჯმენტის კუთხით, საზოგადოებრივი სტატუსისა და ინფრასტრუქტურის თვალსაზრისით.

ინსტიტუციური განვითარების ხარისხის ამაღლება უშუალოდ უკავშირდება გთუნის საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის ზრდის საკითხს, ვინაიდან, გთუნი აცნობიერებს, რომ სწავლებისა და სამეცნიერო აქტივობების გარდა, მისი არსებობის მესამე ფუნქციაა-წვლილის შეტანა ქვეყნის და საზოგადოების განვითარებაში.

„საზოგადოების განვითარება“, თავისთავად უადრესად ფართო და მრავალასპექტიანი ცნებაა, შესაბამისად ამ ფუნქციის რეალიზებისათვის გთუნიმ განსაზღვრა საზოგადოების განვითარებაში კონტრიბუციის კონკრეტული მიმართულებანი, რაც დაეფუძნა გთუნის ტრადიციებს, დაგროვილ გამოცდილებას, საქმიანობის ასპექტებს, ადამიანურ, მატერიალურ და ფინანსურ რესურსებს; აღნიშნულის გათვალისწინებით, შედგენილი და დამტკიცებულია გთუნის „საზოგადოებრივი აქტივობების გეგმა“, რომელშიც გაწერილია კონკრეტული მიმართულებები და ღონისძიებები, რითიც გთუნი გარკვეულ წვლილს შეიტანს საზოგადოების განვითარებაში. კერძოდ, ეს მიმართულებებია:

1. უწყვეტი განათლების პროექტები;
2. საექსპერტო და საკონსულტაციო პროექტები;
3. სოციალური პროექტები;
4. კულტურულ-შემეცნებითი, გარემოსდაცვითი და ცხოვრების ჯანსაღი წესის პროპაგანდის პროექტები;

კონტრიბუციის ამ კონკრეტული მიმართულებების რეალიზაციით გთუნი მიზნად ისახავს მოიპოვოს საზოგადოების ნდობა და დაიმკვიდროს საკუთარი ნიშა კონკურენტულ გარემოში.

არსებობის თითქმის ათი წლის განმავლობაში გთუნიმ დიდი ძალისხმევა გასწია და ჩამოაყალიბა საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა, ერთგულ თანამშრომელთა მდგრადი გუნდი, გააუმჯობესა ინფრასტრუქტურა, რაც კიდევ უფრო მეტად გახდა სტუდენტზე ორიენტირებული და სხვა., თუმცა აღნიშნულის მიუხედავად გთუნი მიიჩნევს, რომ შემდგომი შვიდი წლის მანძილზე კიდევ უფრო მეტი ძალისხმევა უნდა გასწიოს ამ მიმართულებით.



ინსტიტუციური განვითარების ხარისხის გაუმჯობესების და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის ზრდის მიღწევა შესაძლებელია შემდეგი ამოცანების განხორციელებით, კერძოდ:

**სტრატეგიული მიზანი, ამოცანები და მათი შესრულების ინდიკატორები:**

| <b>სტრატეგიული მიზანი 1. ინსტიტუციური განვითარების ხარისხის გაუმჯობესება და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის ზრდა</b>                                   |   |
|--|---|
| <b>ამოცანები</b>   | <b>შესრულების ინდიკატორები</b>  |
| <b>1.1. საუნივერსიტეტო საქმიანობის უწყვეტობის, მდგრადობისა და ხარისხის უზრუნველყოფა; მატერიალური, საინფორმაციო და ფინანსური რესურსების განვითარება</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ გთუნის საქმიანობის უწყვეტობა უზრუნველყოფილია, ბიზნესუწყვეტობის გეგმის საფუძველზე;</li> <li>▪ ორგანიზაციული სტრუქტურა უზრუნველყოფს მისიის და სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას;</li> <li>▪ ერთეულების ფუნქციები/პასუხისმგებლობები მკაფიოდაა განსაზღვრული და გამიჯნულია;</li> <li>▪ გთუნის სტრატეგიული მიზნების და ამოცანების შესრულების მონიტორინგის შედეგებში და წლიურ ანგარიშში ასახულია სამოქმედო გეგმის შესაბამისად სრულად შესრულებული, უმეტესად შესრულებული, ნაწილობრივ შესრულებული და შეუსრულებელი ამოცანები, დასახულია გასაუმჯობესებელი მიმართულებები; უკუკავშირი, მონიტორინგის შედეგებზე განხორციელებულია;</li> <li>▪ საბიბლიოთეკო რესურსები გამდიდრებულია წინა წელთან შედარებით, სერვისები გაუმჯობესებულია, საერთაშორისო ელექტრონულ საბიბლიოთეკო ქსელში ჩართულობა უზრუნველყოფილია;</li> <li>▪ ელექტრონული ბაზების გამოყენების სტატისტიკის დინამიკა პოზიტიურია;</li> <li>▪ გთუნის უძრავი და მოძრავი ქონების აღწერის დოკუმენტები სრულად მოწესრიგებული და უხარვეზოა;</li> <li>▪ სასწავლო/დამხმარე ფართების სტუდენტზე ორიენტირება და სათანადოდ მოწყობა უზრუნველყოფილია;</li> <li>▪ ინფორმაციული ტექნოლოგიები ხელმისაწვდომია; მათი ადმინისტრირების ხარისხით სტუდენტისა და პერსონალის კმაყოფილება 90%-ია;</li> <li>▪ ფინანსურ ანგარიშები ასახავს, რომ ფინანსური რესურსები დაგეგმილია განვითარების სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად.</li> <li>▪ დაფინანსების დამატებითი წყაროები მოძიებულია, საუნივერსიტეტო რესურსების კომერციალიზაცია დაწყებულია.</li> <li>▪ საუნივერსიტეტო საქმიანობის ყველა სფეროს ხარისხი გაუმჯობესებულია.</li> </ul> |
| <b>1.2. მართვის ეფექტიანობის ამაღლება საერთაშორისო გამოცდილების და თანამედროვე ტექნოლოგიების მეტი ჩართვით მართვის პროცესში</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ სტუდენტთა და პერსონალის 90% ადასტურებს, რომ უნივერსიტეტის გარემო და მართვის სტილი სრულად შეესაბამება სტრატეგიაში გაცხადებულ ღირებულებებს;</li> <li>▪ სასწავლო პროცესის მართვის ელექტრონული სისტემა დანერგილია და ეფექტურად მუშაობს;</li> <li>▪ საქმისწარმოების ელექტრონული სისტემა დანერგილია და ეფექტურად მუშაობს;</li> </ul>   |

|      |   |  |
|------|---|--|
|      |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ უნივერსიტეტის პერსონალის ელექტრონული პორტალი დანერგილია და ეფექტურად მუშაობს;</li> <li>▪ ინვენტარიზაციის ელექტრონული სისტემა დანერგილია და ეფექტურად მუშაობს;</li> <li>▪ პლაგიატის ელექტრონული პროგრამა დანერგილია და ეფექტურად მუშაობს;</li> <li>▪ მართვის ეფექტიანობით სტუდენტთა და პერსონალის კმაყოფილება 90%-ია.</li> </ul>   |
| 1.3. | <b>ეთიკური და უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფა</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ეთიკის, კეთილსინდისიერების, აკადემიური თავისუფ-ლების წესების დარღვევებზე რეაგირება მექანიზმები შემუშავებულია;</li> <li>▪ პლაგიატის საწინააღმდეგო პროცედურები და მექანიზმები, შემუშავებულია, დარღვევებზე რეაგირების ღონისძიებები გატარებულია;</li> <li>▪ უსაფრთხოების წესების დაცვა უზრუნველყოფილია;</li> <li>▪ უსაფრთხოების წესების დაცვის მიზნით საინფორმაციო ღონისძიებები ჩატარებულია;</li> <li>▪ სტუდენტთა და პერსონალის პირველადი ჯანმრთელობის დაცვა უზრუნველყოფილია.</li> </ul>  |
| 1.4. | <b>საზოგადოების განვითარებაში წვლილის შეტანის ინსტიტუციური შესაძლებლობების გაძლიერება</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ გთუნის საზოგადოებრივი აქტივობების გეგმა შემუშავებულია, რომელშიც ასახულია მიმდინარე, დაგეგმილი და დასაგეგმი ღონისძიებები;</li> <li>▪ უწყვეტი განათლების კონცეფცია შემუშავებულია;</li> <li>▪ უწყვეტი განათლების პროგრამები შემუშავებულია და განხორციელებულია ტრენინგისა და კონსალტინგის ცენტრის მიერ;</li> <li>▪ გთუნის საზოგადოებრივი აქტივობების გეგმით განსაზღვრული ღონისძიებები შესრულებულია (წლის მიხედვით 95%-ით)</li> <li>▪ უწყვეტი განათლების პროგრამებით და განხორციელებული ღონისძიებებით კმაყოფილება 90%-ია.</li> </ul> |
| 1.5. | <b>გთუნის ცნობადობის ამადლების ეფექტური მარკეტინგული ღონისძიებების გატარება</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ მარკეტინგული ღონისძიებები გატარებულია;</li> <li>▪ სტუდენტთა რაოდენობის (მ.შ.მობილობის) დინამიკა პოზიტიურია.</li> </ul>  |

**ამ ამოცანების განხორციელებით შედეგად ვვლით, რომ :**

- პარტნიორთა კრების და უნივერსიტეტის მენეჯმენტის ეფექტიანი ურთიერთთანამშრომლობით გთუნი, ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში, იქნება ფინანსურად, საკადრო თვალსაზრისით, ფიზიკური გარემოს ხარისხით მდგრადი და ამავე დროს, მუდმივ განვითარებაზე ორიენტირებული დაწესებულება;
- მივადწევთ დამატებითი შემოსავლების ზრდას.

**რისკები/ბარიერები**

- ეკონომიკური და სოციალური არასტაბილურობა;
- წარუმატებლობა დაფინანსების ალტერნატიული წყაროების მოზიდვაში.

## სტრატეგიული მიზანი 2. პერსონალის მართვის და პროფესიული განვითარების სისტემის გაუმჯობესება

გთუნის პერსონალის მართვის პოლიტიკას განსაზღვრავს გთუნის მისია, ხედვა და გაცხადებული ღირებულებები, რომელთა საფუძველზე ჩამოყალიბებულია მართვის ეფექტიანობის სახელმძღვანელო პრინციპები, კერძოდ:

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

**მართვის ეთიკურობა:** რაც გულისხმობს, რომ ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები ეფუძნება დასაქმებულთა უფლებებსა და ღირსების პატივისცემას (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; ინფორმაციის კონფიდენციალურობის დაცვას და მისი პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპის პატივისცემას;

**თანაბარი შესაძლებლობები:** რაც გულისხმობს, რომ ყველა თანამშრომელს აქვს 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 ამალღების 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.

პერსონალის პროფესიული განვითარების ეფექტური სისტემის არსებობა მართვის პოლიტიკის განუყოფელი ნაწილია. ამ სისტემის განვითარებით უნივერსიტეტი მუდმივად გაუმჯობესებს თავის საქმიანობას, მიაღწევს მაღალ სტანდარტს და მოახდენს ადაპტაციას ცვალებად საგანმანათლებლო გარემოში.

პროფესიული განვითარების პროექტები/პროგრამები შემუშავებულია როგორც უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების მიზნების შესაბამისად, ისე აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის ინდივიდუალური საჭიროებების გათვალისწინებით.

აკადემიური პერსონალისთვის განკუთვნილი პროფესიული განვითარების პროგრამები მიზნად ისახავს პროფესიული კომპეტენციის ამალღებას ისეთ საკითხებში, როგორიცაა: დარგთან/დისციპლინათან

დაკავშირებული ცოდნა, სიახლეები; სწავლის შედეგების მიღწევის და შეფასების სტრატეგიები; სწავლა-სწავლების მეთოდები; სწავლებისა და კვლევის პროცესში ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება; ახალი კურიკულუმის შემუშავება; უცხოური ენის უნარების განვითარება და სხვა.

აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების მიზნის მიღწევა შესაძლებელია სხვადასხვა ღონისძიებების მეშვეობით, როგორც განსახვავებული ფინანსური და ადმინისტრაციული რესურსებით (როგორც დიდი დანახარჯებით, ისე მინიმალური დანახარჯებით და ამავე დროს მაღალი შედეგების მიღების უზრუნველყოფით).

ეს ღონისძიებებია:

**ტრენინგები, ვორკშოპები, სემინარები:** დარგთან/დისციპლინასთან დაკავშირებით; სწავლა-სწავლების და კვლევის მეთოდებთან დაკავშირებით; უცხოური ენისა და კომპიუტერულ უნარებთან დაკავშირებით);

**აფილირებული აკადემიური პერსონალისთვის თვითგანვითარების ხელშეწყობა:** გთუნი აფილირებული პერსონალის აძლევს 45 ანაზღაურებად დღეს (ე.წ. „აკადემიური შვებულება“, რომლითაც პერსონალი ისარგებლებს გთუნის გარეთ, თავის შეხელულებისამებრ განხორციელებული აქტივობებით, რომლებიც უკავშირდება პედაგოგიურ და სამეცნიერო თვითგანვითარებას. პერსონალი აღნიშნულ დღეებს გამოიყენებს ყოველკვირეულად ერთხელ, ან ერთდროულად სასწავლო წლის განმავლობაში. \*შენიშვნა: აღნიშნული არ გულისხმობს კუთვნილ შვებულებას );

**მენტორინგის პრაქტიკა:** რომლის მიზანია ხელი შეუწყოს ახალგაზრდა კადრის პროფესიულ განვითარებას გამოცდილ კოლეგებთან ერთობლივი მუშაობის გზით. ამ ფარგლებში ხორციელდება სამუშაო შეხვედრები გამოცდილების გაზიარების მიზნით, სემინარები, ლექციებსა და პრაქტიკულ მეცადინეობებზე ურთიერთდასწრება, ინდივიდუალური მუშაობა ახალგაზრდა კადრებთან, კონსულტაციები/ხელმძღვანელობა სამეცნიერო ნაშრომის მომზადებისთვის და სხვა;

**უნივერსიტეტებს შორის თანამშრომლობა:** გთუნი გეგმავს პროფესიული განვითარების ერთობლივი პროგრამების შემუშავებას როგორც ეროვნულ, ისე რეგიონულ და საერთაშორისო დონეზე, ამ მიზნით: აკადემიური პერსონალის გაცვლით პროგრამებში ჩართვას, ცნობილი პროფესორების მოწვევას, ერთობლივი კონფერენციების ორგანიზებას და სხვა;

**ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა:** გთუნი გეგმავს მჭიდროდ ითანამშრომლოს ორგანიზაციებთან, რომელნიც გარკვეული პერიოდულობით უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებს სთავაზობენ პროფესიული განვითარების პროგრამებს.

გთუნი ზრუნავს ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობაზე, რაც მიზნად ისახავს პრაქტიკული მენეჯმენტის, საზოგადოებასთან ურთიერთობის, შრომის უსაფრთხოების, ბიუჯეტის დაგეგმვის, კომუნიკაციის ტექნოლოგიების, უცხოური ენის, კომპიუტერული უნარების განვითარების და სხვა ღონისძიებებს.

პერსონალის მართვისა და პროფესიული განვითარების მიზნით გთუნის დაგეგმილი აქვს შემდეგი ამოცანების განხორციელება:

**სტრატეგიული მიზანი, ამოცანები და ინდიკატორები**

| <b>სტრატეგიული მიზანი 2. პერსონალის მართვისა და პროფესიული განვითარების სისტემის გაუმჯობესება</b>  |   |
|--|---|
| <b>ამოცანები</b>   | <b>ინდიკატორები</b>   |
| <p><b>2.1.</b> პერსონალის მართვის არსებული პრაქტიკის გაუმჯობესება და ეფექტიანობის ამაღლება</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ პერსონალის მართვის პოლიტიკა განახლებულია;</li> <li>▪ აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის დაგეგმვის, არჩევის, დანიშვნის პროცედურები განხორციელებულია კანონის შესაბამისად და გთუნის რეგულაციების დაცვით;</li> <li>▪ პერსონალის საქმიანობის შეფასება ყოველწლიურად განხორციელებულია და ასახულია ანგარიშებში;</li> <li>▪ უკუკავშირი და შეფასების შედეგებზე რეაგირება ხორციელდება;</li> <li>▪ საკადრო პოლიტიკით პერსონალის კმაყოფილება 80%-ია.</li> </ul>   |
| <p><b>2.2.</b> აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის პროფესიული ცოდნის გაღრმავებისა და უნარ-ჩვევების სრულყოფის ხელშეწყობა; ახალგაზრდა კადრების პროფესიული განვითარება</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმა შედგენილია;</li> <li>▪ აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების ღონისძიებები უზრუნველყოფილია ფინანსურად, ადმინისტრაციულად და ადამიანური რესურსებით;</li> <li>▪ აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების მხარდაჭერით კმაყოფილება 80%-ია</li> <li>▪ აფილირებული აკადემიური პერსონალი სარგებლობს 45 ანაზღაურებადი დღით („აკადემიური შვებულება“) თვითგანვითარებისათვის</li> <li>▪ ახალგაზრდა კადრების მოზიდვის სტრატეგია შემუშავებულია;</li> <li>▪ ალგაზრდა კადრის ხვედრითი წილის ზრდის დინამიკა პოზიტიურია;</li> <li>▪ მენტორინგის პრაქტიკა დანერგილია, კათედრებზე შემუშავებულია მენტორინგის გეგმა;</li> <li>▪ მენტორობის პროგრამით კმაყოფილება 95%-ია</li> </ul> |
| <p><b>2.3.</b> პერსონალის პროფესიული განვითარების ერთობლივი ღონისძიებებისთვის უნივერსიტეტებს, ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის გაღრმავება</p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ უცხოელი სპეციალისტ(ებ)ი ჩართულია პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში;</li> <li>▪ პროფესიული განვითარების ერთობლივ პროგრამებზე მუშაობა დაწყებულია;</li> <li>▪ საზღვარგარეთ ღონისძიებებში მონაწილეობა უზრუნველყოფილია (სრული დაფინანსებით ან/და თანადაფინანსებით);</li> <li>▪ ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა დაწყებულია;</li> <li>▪ British Council-თან, Imperial English Academy UK-სთან და სხვა, მოლაპარაკებები დაწყებულია.</li> </ul>   |

**ამ ამოცანების განხორციელებით შედეგად ველით, რომ :**

- გაუმჯობესდება და გაცილებით უფექტიანი გახდება პერსონალის მართვის არსებული პრაქტიკა;
- გაღრმავდება პერსონალის პროფესიული ცოდნა და არსებითად გაუმჯობესდება მათი კომპიუტერული თუ ენობრივი უნარები;
- მოვიზიდავთ ახალგაზრდა კადრებს;
- უფრო უფექტიანი გახდება ადმინისტრაციული და დამხმარე სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობა.

**რისკები/ბარიერები**

- პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში მონაწილეობის დაბალი მოტივაცია.

### სატრატეგიული მიზანი 3. სასწავლო-სამეცნიერო საქმიანობისა და ინტერნაციონალიზაციის ხარისხის გაუმჯობესება

გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი თავის აკადემიურ დანიშნულებად მიიჩნევს საგანმანათლებლო საქმიანობის ხარისხის ზრდას და სასწავლო უნივერსიტეტისათვის რელევანტური სამეცნიერო აქტივობების განხორციელებას. ამ პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პასუხისმგებლობებზე დაფუძნებულ აკადემიურ თავისუფლებასა და ავტონომიურობას.

შემდგომი შვიდი წლის მანძილზე გთუნის სატრატეგიული განვითარების არსებითი მიზანია უზრუნველყოს სტუდენტი არა მხოლოდ მაღალი ხარისხის პროგრამებით, არამედ მიაღწიოს საგანმანათლებლო პროგრამების სრულ შესაბამისობას საერთაშორისო სტანდარტებთან.

2013 წელს გთუნის ყველა საგანმანათლებლო პროგრამას მიენიჭა აკრედიტაცია, თუმცა შემდგომ წლებში პროგრამებზე მუშაობა და მათი გაუმჯობესება საუნივერსიტეტო საგანმანათლებლო საქმიანობის ქვაკუთხედს წარმოადგენდა, რაც აისახა 2018 წლის აკრედიტაციის შედეგებში, რომლის თანახმად გთუნის ყველა პროგრამა იქნა აკრედიტებული.

ამასთან, აკრედიტაციის პროცესმა და განახლებულმა სტანდარტებმა დაგვანახა, რომ საგანმანათლებლო პროგრამები კიდევ უფრო მეტად უნდა ითვალისწინებდეს დაინტერესებული მხარეების ინტერესებს, საერთაშორისო საუკეთესო გამოცდილებას და სწორედ ამ მიმართულებით უნდა გაძლიერდეს ძალისხმევა. ამდენად, საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხის განვითარება და სრულყოფა გთუნისთვის შეუქცევადი და პერმანენტული პროცესია.

მისიის განაცხადის თანახმად, გთუნი არ ახორციელებს სადოქტორო პროგრამებს და არ წარმოადგენს კვლევით ინსტიტუციას, მიუხედავად ამისა, **სამეცნიერო აქტივობების გაძლიერება** გთუნისთვის მნიშვნელოვან მიზანს წარმოადგენს. სამეცნიერო აქტივობების ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებით, ბოლო წლებში გთუნიმ გასწია მნიშვნელოვანი სამუშაოები: შეიმუშავა გთუნის სამეცნიერო საქმიანობის ორგანიზებისა და მართვის წესი, განსაზღვრა სამეცნიერო საქმიანობის სახეები, სამეცნიერო საქმიანობის დაგეგმვის მეთოდი, სამეცნიერო საქმიანობის სუბიექტები და მათი საშუალო დატვირთვა, სამეცნიერო საქმიანობის ანგარიშის წარდგენის წესი, სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების წესი, სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის შეფასების ინდიკატორები და კრიტერიუმები.

ყოველწლიურად ხდება აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის პროდუქტულობის შეფასება და სხვა.

**გთუნი მტკიცედ მიიჩნევს, რომ მისი სამეცნიერო საქმიანობა, უპირველეს ყოვლისა, უნდა ემსახურობდეს სტუდენტთა ინტერესებს და ამ პრინციპით განისაზღვროს კვლევის პრიორიტეტები.**

აღნიშნულის გათვალისწინებით, 2015 წლიდან გთუნი თავის სამეცნიერო საქმიანობას წარმართავს არა მხოლოდ პროფესორ-მასწავლებელთა ინდივიდუალურ აქტივობებსა და სამეცნიერო ინტერესებზე დაყრდნობით, არამედ **საკათედრო წლიური სამეცნიერო თემების დამუშავების პრინციპით**, რომელშიც



ჩართულია აკადემიური პერსონალის ფართო შემადგენლობა და სტუდენტები. წლიური სამეცნიერო თემების პრიორიტეტები განისაზღვრება კათედრის მიერ, იგეგმება გთუნის საგანმანათლებლო საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების შესაბამისად და ემსახურება მათ განვითარებას, რადგან მიღებული შედეგები გამოიყენება საგანმანათლებლო პროცესში.

სამეცნიერო საქმიანობის ინტენსიფიკაციისა და მეტი მხარდაჭერის მიზნით გთუნი 2019 წლიდან იწყებს მიზნობრივ სამეცნიერო პროექტებზე მუშაობას, რაც შიდა გრანტებით დაფინანსდება. ამ ახალი ინიციატივის წინაპირობას, სწორედ სამეცნიერო საქმიანობის ფინანსური თუ ადმინისტრაციული მხარდაჭერის ზემოთ აღნიშნული ინსტიტუციური ღონისძიებები და მათი შედეგები წარმოადგენს.

უნდა აღინიშნოს, რომ 2013-2018 წლების განმავლობაში, გთუნის სამეცნიერო საქმიანობის შეფასება ძირითადად ხორციელდებოდა:

**ბიბლიომეტრული ინდიკატორის საფუძველზე** (პროდუქტულობის შეფასება პუბლიკაციათა სახეები; რედაქტირებად, საერთაშორისო, იმპაქტ-ფაქტორის ჟურნალებში პუბლიკაციათა რაოდენობა; ციტირების ინდექსი; უცხოელ მეცნიერთან თანაავტორობა);

**საკადრო ინდიკატორის საფუძველზე** (სამეცნიერო ხარისხის მქონე პერსონალის რაოდენობა; აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო საბჭოების და/ან სამეცნიერო პროფესიული გაერთიანებების წევრობა; აკადემიური პერსონალის მონაწილეობა კონფერენციებში/სიმპოზიუმებში, სემინარებში, ვორკშოპებში (მ.შ. საერთაშორისო) და სხვა ღონისძიებებში, მონაწილეობის ფორმა; აკადემიური პერსონალის მიერ მოპოვებული სამეცნიერო გრანტები; სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელობა, ნაშრომების რაოდენობა; აკადემიური პერსონალის სარედაქტორო/სარეცენზიო საქმიანობა);

**სამეცნიერო საქმიანობის ფინანსური და მატერიალურ-ტექნიკური ინდიკატორის საფუძველზე**, რაც გულისხმობს სამეცნიერო პუბლიკაციებისთვის, კონფერენციების ორგანიზებისთვის და სხვა. გთუნის ფინანსურ და მატერიალურ წვლილს.

**სამივე ინდიკატორი მართალია, რაოდენობრივია, თუმცა უდაოდ იძლევა საფუძველს და ინფორმაციას ხარისხობრივი შეფასებისთვისაც.**

2019 წლიდან, სამეცნიერო საქმიანობის შეფასებისთვის გთუნი ზემოთ მოცემულ ინდიკატორებთან ერთად ეტაპობრივად დაიწყებს ხარისხობრივი მონაცემების გამოყენებას, როგორცაა: ნაშრომის რედაქტირება (Peer reviewed); ნაშრომის იდეა/შინაარსი/დასკვნები ორიგინალურობა; კვლევის საკითხის თანამედროვეობა და აქტუალურობა; ნაშრომის თანმიმდევრულობა, დასკვნების გადამოწმებულობა, ალოგიკურობის (non-sequitur) და პლაგიატის არ არსებობა; ნაშრომის ციტირების ინდექსი.

**ინტერნაციონალიზაციის ხარისხის გაუმჯობესება**

გთუნისთვის ინტერნაციონალიზაცია არის საქმიანობის უწყვეტი, განგრძობადი და კომპლექსური პროცესი, აგრეთვე საშუალება და მექანიზმი, რომლითაც საუნივერსიტეტო საქმიანობა დაუკავშირდება საერთაშორისო საგანმანათლებლო სისტემას; გაზრდის გთუნის კურსდამთავრებულებისა და აკადემიური პერსონალის კონკურენტუნარიანობას, ხელს შეუწყობს მათ წარმატებას და პროფესიულ განვითარებას.

გთუნი თავის საქმიანობას წარმართავს ბოლონიის პროცესის ინსტრუმენტებით (კვალიფიკაციათა ჩარჩო, სწავლის შედეგები, აღიარება, დიპლომის დანართი, ECTS, ESG და სხვა); გაატარა მრავალი ღონისძიება და შესამჩნევ პროგრესს მიაღწია, რაც აღწერილია მე-2 თავში, ამასთან მოწოდებულია გააძლიეროს ძალისხმევა



სასწავლო დაწესებულების მეტი ინტერნაციონალიზაციისთვის, რაც წარმოადგენს გთუნის განვითარების სტრატეგიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვან ასპექტს.

ინტერნაციონალიზაციის განვითარების მიზნის მისაღწევად გთუნი განახორციელებს საქმიანობას ორი - აკადემიური და სამეცნიერო მიმართულებებით, რაც, ერთი მხრივ, განუყოფელი მიზანია, მეორე მხრივ, მოითხოვს განსხვავებულ მიდგომებს და განსახორციელებელ ამოცანებს.

**აკადემიური მიმართულებით განსახორციელებელი მოკლევადიანი ამოცანებია:**

- თანამშრომელთა მიერ უცხოური ენის შესწავლის ან /და უცხოურ ენაში კვალიფიკაციის ამაღლების ყოველმხრივი წახალისება და ხელშეწყობა;
- პარტნიორი უნივერსიტეტების საუკეთესო გამოცდილების გამოყენება სწავლებისა და სწავლის პროცესის ორგანიზებასა და მართვაში;
- აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების ხელშეწყობა სწავლების თანამედროვე მეთოდების საერთაშორისო ტრენდებში;
- აკადემიური მობილობის ზრდის ხელშეწყობა;
- ქართულენოვან საგანმანათლებლო პროგრამებში ინგლისური ენის კომპონენტის გაზრდა;
- სილაბუსების ნაწილში ინგლისურენოვანი ლიტერატურის/რესურსების გათვალისწინებისა და აქტიური გამოყენების, სალექციო/სასემინარო მუშაობის გარკვეული ნაწილის ინგლისურ ენაზე ჩატარების, არჩევითი ინგლისურენოვანი კურსების შემოტანისა და პოპულარიზაციის, სასწავლო კურსის ფარგლებში ინგლისურენოვანი სასწავლო ღონისძიებების ჩატარების, საერთაშორისო სამეცნიერო ბაზების სასწავლო/კვლევით პროცესში აქტიურად გამოყენების კუთხით;
- 30 კრედიტიანი მოდულების მომზადება ერაზმუსის სტუდენტებისათვის სამართლის, ტურიზმის, ბიზნესის ადინისტრირების, ჟურნალისტიკის მიმართულებით; შემდგომ ეტაპად კი უცხოურენოვანი პროგრამების მომზადებისთვის ზრუნვა.

**აკადემიური მიმართულებით განსახორციელებელი გრძელვადიანი ამოცანებია:**

- ზრუნვა ერთობლივი საგანმანათლებლო პროგრამების ეტაპობრივად მომზადებისა და განხორციელებისთვის;
- უცხოელი სპეციალისტების მეტი ჩართვის უზრუნველყოფა გთუნის სწავლა-სწავლების პროცესში;
- უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის სტრატეგიის ბაზაზე და მათი მომსახურების ტაქტიკის შემუშავება;
- უცხოურენოვანი კურსების, მოდულების, პროგრამების შექმნის შემდგომ, მათში გთუნის სტუდენტების ჩართვა და მათთვის დამატებითი შესაძლებლობების გაჩენა.

**სამეცნიერო მიმართულებით განსახორციელებელი მოკლევადიანი ამოცანებია:**

- მეცნიერების თანამედროვე, საერთაშორისო მიღწევების, ტრენდების, ხედვების შესახებ ინფორმაციის გაზიარების ღონისძიებების სისტემატური გატარება;
- საერთაშორისო სამეცნიერო თანამშრომლობის გაფართოება-გაღრმავება კვლევითი პროექტების ფარგლებში;
- საერთაშორისო კონფერენციებში, სტაჟირებებში, სემინარებში გთუნის აკადემიური პერსონალის მონაწილეების ხელშეწყობა;
- ერთობლივი კვლევითი პროექტების განხორციელებისთვის პარტნიორების მოძიებაზე ზრუნვა;

**სამეცნიერო მიმართულებით განსახორციელებელი გრძელვადიანი ამოცანები:**

- უცხოელი, მეცნიერების, ექსპერტების მეტი ჩართვის უზრუნველყოფა გთუნის სამეცნიერო საქმიანობაში;
- ერთობლივი კვლევითი პროექტების განხორციელების ხელშეწყობა;
- სამეცნიერო პუბლიკაციების, ელექტრონული ჟურნალებისა და მონაცემთა ბაზების გაზრდა და მეტი ხელმისაწვდომობა;
- ციტირების ინდექსისა და იმპაქტ-ფაქტორის ჟურნალებში გამოქვეყნების მაჩვენებლების ზრდა.

**შემდგომი შვიდი წლის მანძილზე გთუნი ეცდება, რომ  
ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკა იქცეს საერთო საუნივერსიტეტო  
მსოფლმხედველობად და პროცესში რაც შეიძლება მეტი მონაწილე  
იყოს ჩართული**

**სტრატეგიული მიზანი, ამოცანები და მათი შესრულების ინდიკატორები**

| <b>სატრატეგიული მიზანი 3. სასწავლო-სამეცნიერო საქმიანობისა და ინტერნაციონალიზაციის ხარისხის გაუმჯობესება</b>  |  |
|---|--|
| <b>ამოცანები<br/>(სასწავლო მიმართულებით)</b>  | <b>შესრულების ინდიკატორები</b>   |
| <p><b>3.1. საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხის გაუმჯობესება საქართველოს კანონმდებლობისა და საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნების შესაბამისად; წარმატებული გარე შეფასება- (აკრედიტაცია)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ პროგრამების დაგეგმვის, განხორციელების, შემოწმების, განვითარების მექანიზმები გაუმჯობესებულია;</li> <li>▪ საგანმანათლებლო პროგრამების განმავითარებელი მუდმივმოქმედი ჯგუფები შექმნილია;</li> <li>▪ პროგრამების ხარისხის შიდა შეფასება ობიექტური და გამჭვირვალეა;</li> <li>▪ სწავლის შედეგები გაწერილია ახალი მოთხოვნების შესაბამისად;</li> <li>▪ სწავლის შედეგების მიღწევის მაჩვენებელია 80%;</li> <li>▪ განათლების ხარისხის განვითარების ტრენინგ-პროგრამები განხორციელებულია;</li> <li>▪ პროგრამები აკრედიტებულია;</li> <li>▪ აკრედიტაციის შედეგები (დასკვნები, რეკომენდაციები) ასახულია საგანმანათლებლო პროგრამებში;სწავლების თანამედროვე მეთოდები გამოყენებულია აკადემიური პერსონალის 95%-ის მიერ;</li> <li>▪ სწავლება-სწავლის მეთოდებით კმაყოფილია სტუდენტთა 80%</li> </ul>  |
| <p><b>3.2. პროგრამების დივერსიფიკაცია და ჰიბრიდული (შერეული) სწავლების კომპონენტის გაზრდა საგანმანათლებლო პროცესში</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ პროგრამების დივერსიფიკაციის მიზანშეწონილობის დასადგენად ბაზრის მოთხოვნები შესწავლილია (საბაკალავრო, სამაგისტრო და პროფესიული განათლების დონეებზე);</li> <li>▪ დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციები ჩატარებულია;</li> <li>▪ ახალი პროგრამები შემუშავებულია;</li> <li>▪ ახალი პროგრამები აკრედიტებულია.</li> <li>- ჰიბრიდული (შერეული) სწავლების წესი შემუშავებულია;</li> <li>- სხვადასხვა პლატფორმის (LMS Moodle, zoom, google meet და ა.შ.) გამოყენების ტრენინგები ჰიბრიდული-შერეული სწავლებისთვის ჩატარებულია;</li> <li>- ჰიბრიდული-შერეული სწავლების მეთოდის ჩართვა საგანმანათლებლო პროგრამებში დაწყებულია;</li> <li>- შექმნილია ელექტრონული სასწავლო კურსები და განთავსებულია Moodle-ს და სხვა პლატფორმ(ებ)აზე;</li> <li>- შერეული მეთოდის გამოყენებით წარმართულ სასწავლო კურსებში უცხოელი ლექტორების ჩართვის ღონისძიებები ხორციელდება.</li> </ul> |
| <b>ამოცანები<br/>(სამეცნიერო მიმართულებით)</b>  | <b>შესრულების ინდიკატორები</b>   |
| <p><b>3.3. აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის მხარდაჭერის პრაქტიკის გაუმჯობესება და სამეცნიერო</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ სამეცნიერო საქმიანობის განხორციელების სტრატეგია, შემუშავებულია;</li> <li>▪ აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის ადმინისტრაციული და ფინანსური მხარდაჭერა (სამეცნიერო</li> </ul>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <b>ფონდებთან თანამშრომლობის გააქტიურება</b>  | <p>კონფერენციები, სემინარები, ფესტივალები; პუბლიკაციები, მ.შ. საერთაშორისო გამოცემებში) უზრუნველყოფილია;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>სამეცნიერო საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება ხორციელდება ბიბლიომეტრული, საკადრო და ფინანსურ-მატერიალური ინდიკატორების საფუძველზე;</li> <li>შემუშავებულია სამეცნიერო საქმიანობის ხარისხის შეფასების ინდიკატორები;</li> <li>შეფასების შედეგები გაანალიზებულია და დასახულია გამოვლენილ პრობლემებზე რეაგირების ღონისძიებები.</li> <li>მხარდაჭერის ღონისძიებებით აკადემიური პერსონალის კმაყოფილება 75%-ია</li> </ul>                                 |
| <b>3.4.</b>  | <b>მიზნობრივ სამეცნიერო -კვლევით პროექტებზე მუშაობის და შიდა გრანტების მოპოვების პრაქტიკის დანერგვა და განხორციელება; სამეცნიერო აქტივობებში სტუდენტთა მეტი ჩართვა</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>შიდა გრანტის მოსაპოვებელი კონკურსის წესი შემუშავებულია;</li> <li>პროექტები (წელიწადში მინიმუმ 2) დაფინანსებულია.</li> <li>პლაგიატის აღმოჩენის პროგრამა (URKUND) ფუნქციონირებს;</li> <li>სტუდენტთა სამეცნიერო საქმიანობაში ჩართულობის სტატისტიკა წინა წლებთან შედარებით, გაზრდილია.</li> <li>სამაგისტრო ნაშრომების ხარისხი გაუმჯობესებულია</li> </ul>   |
| <b>ამოცანები (ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებით)</b> |  | <b>შესრულების ინდიკატორები</b>  |
| <b>3.5.</b>  | <b>ერაზმუს+, ვიშეგრადის ფონდისა და სხვა საერთაშორისო გრანტების მოპოვებაზე მუშაობა; სტუდენტთა და აკადემიური პერსონალის მობილობის ხელშეწყობა</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>საერთაშორისო პროექტებთან დაკავშირებით საინფორმაციო ღონისძიებები სისტემატურად ტარდება;</li> <li>განაცხადები (მინიმუმ 2) წარდგენილია;</li> <li>პროექტები დაფინანსებულია.</li> </ul>  |
| <b>3.6.</b>  | <b>ქართულენოვან საგანმანათლებლო პროგრამებში ინგლისური ენის კომპონენტის გაზრდა და უცხოურენოვანი კურსების, მოდულების მომზადება; უნივერსიტეტის საქმიანობაში ჩართვის მიზნით, უცხოელი სპეციალისტების მოზიდვა.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ქართულენოვან საგანმანათლებლო პროგრამებში ინგლისური ენის კომპონენტი გაზრდილია;</li> <li>ბიბლიოთეკაში უცხოურენოვანი პროფილური ლიტერატურის რაოდენობა საკმარისია.</li> <li>უცხოურენოვანი კურსები, მოდულები მომზადებულია ყველა საგანმანათლებლო პროგრამაზე;</li> <li>უცხოურენოვან კურსებში, მოდულებში, ჩართულია გთუნის სტუდენტების 10%</li> <li>უცხოელი სპეციალისტის მოწვევა უზრუნველყოფილია (წელიწადში მინიმუმ 3);</li> <li>სტუდენტთა და პერსონალის კმაყოფილება უცხოელი სპეციალისტების მიერ ჩატარებული ლექციებით, ტრენინგებით, მასტერ-კლასებით 80%-ია.</li> </ul> |
| <b>3.7.</b>  | <b>უცხოური ენის სწავლა-სწავლებისა და პროფესორ-მასწავლებლებისათვის კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებების ხარისხის გაუმჯობესება</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>უცხოურ ენაში პრობლემის მქონე სტუდენტს აქვს შესაძლებლობა ენის შესწავლა დაიწყოს ე.წ. „დამწყები“ და „ელემენტარული“ დონიდან, რაც უზრუნველყოფილია გთუნის ბიუჯეტიდან;</li> <li>უცხოურ ენაში სტუდენტთა აკადემიური მოსწრების მაჩვენებლების დინამიკა პოზიტიურია;</li> <li>უცხოური ენის სწავლებით სტუდენტთა კმაყოფილება 80%-ია.</li> <li>კვალიფიკაციის ამაღლების უცხოურ ენაში უზრუნველყოფილია;</li> <li>კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებებში ჩართული პროფესორ-მასწავლებლების 10%.</li> </ul>  |

|      |   |  |
|------|---|--|
| 3.8. | <p><b>საერთაშორისო სამეცნიერო კავშირების, ერთობლივი კვლევების შესაძლებლობების განვითარება; აკადემიური პერსონალის და სტუდენტის ჩართულობის მხარდაჭერა</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საერთაშორისო სამეცნიერო კავშირები დამყარებულია;</li> <li>▪ მემორანდუმები გაფორმებულია;</li> <li>▪ ერთობლივი კვლევების მიმართულებებზე შეთანხმებები პროცესშია.</li> <li>▪ აკადემიური პერსონალის და სტუდენტების ჩართულობა საერთაშორისო სამეცნიერო პროექტებში/ ღონისძიებებში უზრუნველყოფილია გთუნის ადმინისტრაციული და ფინანსური მხარდაჭერით;</li> <li>▪ გთუნის თანამშრომელთა პუბლიკაციები საერთაშორისო გამოცემებში უზრუნველყოფილია გთუნის ადმინისტრაციული და ფინანსური მხარდაჭერით.</li> </ul> |
|------|---|--|

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

- სტუდენტებს შევთავაზებთ მაღალი სტანდარტის, საერთაშორისო საგანმანათლებლო მოთხოვნების ადეკვატურ, შედეგზე და ცვლად მოთხოვნებზე ორიენტირებულ საგანმანათლებლო მომსახურებას;
- შევძლებთ სტუდენტის აკადემიური მიღწევების ხარისხის და შესაბამისად, სტუდენტთა დასაქმების მაჩვენებლის საგრძნობ ზრდას;
- მოვიპოვებთ ზრდასრულთა განათლების ავტორიტეტული დაწესებულების სახელს, წარმატებით განვახორციელებთ შესაბამის პროგრამებს და წვლილს შევიტანთ საზოგადოების განვითარებაში;
- ამაღლდება გთუნის სამეცნიერო საქმიანობის ხარისხი სამართლის, ბიზნესის ადმინისტრირების და სოციალური მეცნიერებების მიმართულებით;
- გავზრდით გთუნის სამეცნიერო პოტენციალის ეროვნულ და საერთაშორისო ცნობადობას;
- გაიზრდება საერთაშორისო საუნივერსიტეტო სივრცეში გთუნის ცნობადობა და ავტორიტეტი;
- გაიზრდება საერთაშორისო პროექტებში გთუნის მონაწილეობა და სულ უფრო მეტი სტუდენტი და პროფესორი ისარგებლებს მობილობის სიკეთებით;
- შევქმნით უცხოურენოვან პროგრამებს, რაც საშუალებას მოგვცემს მოვიზიდოთ უცხოელი სტუდენტები და საუნივერსიტეტო გარემო მეტად ინტერნაციონალური გავხადოთ;
- გაიზრდება შემოსავლები.

**რისკები/ბარიერები**

- უმაღლეს განათლებაზე მოთხოვნის კლება პროფესიული განათლების სასარგებლოდ;
- სახელმწიფო საგანმანათლებლო პოლიტიკის შეცვლა მცირე კონტიგენტის კერძო უმაღლესი სასწავლებლების მიმართ;
- აკადემიური პერსონალის 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;

- სამეცნიერო -საგრანტო ფონდების მიმართ უნდობლობა;
- საერთაშორისო დონისძიებებში ჩართვის შეუძლებლობა;
- საერთაშორისო პარტნიორთა მხრიდან ვალდებულებების შეუსრულებლობა;
- პოლიტიკური არასტაბილურობა რეგიონში;
- უცხო ენების ცოდნის არასაკმარისი დონე სტუდენტებსა და პროფესორებს შორის.

## **სტრატეგიული მიზანი 4. სტუდენტის წარმატებასა და წინსვლაზე ორიენტირებული მხარდაჭერის მექანიზმების განვითარება**

სტუდენტთა უფლებების დაცვა, აქტიური სტუდენტური ცხოვრება და მისი გამრავალფეროვნება, მხარდაჭერის ღონისძიებების სისტემის ჩამოყალიბება, რაც მიმართული იქნება სტუდენტთა წარმატებასა და წინსვლაზე გთუნის საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი პრიორიტეტია. სტუდენტთა მხარდაჭერისა და საკონსულტაციო მომსახურებისათვის გთუნში შექმნილია „სტუდენტებთან და კურსდამთავრებულებთან ურთიერთობისა და კარიერული მხარდაჭერის განყოფილება“ და შემუშავებულია აკადემიური პროგრამების კონსულტაციის (ტუტორიალის) განხორციელების წესი.

გთუნი ახორციელებს სტუდენტის მხარდაჭერის მრავალფეროვან ღონისძიებებს, როგორცაა:

**ფინანსური მხარდაჭერა**, რაც გულისხმობს სწავლის საფასურის გადახდის მოქნილ სისტემას და ფინანსურ შეღავათებს გარკვეული კატეგორიის სტუდენტებისთვის, კერძოდ ეს კატეგორიებია:

- აბიტურიენტები, რომლებიც ერთიან ეროვნულ გამოცდებზე პირველ - მეორე პრიორიტეტს მიანიჭებენ და ჩარიცხებიან გთუნ-ში, ისარგებლებენ 10 %-იანი თანადაფინანსებით უნივერსიტეტის შიდა ე.წ. ერთგულების ბონუსით, ერთი წლის განმავლობაში;
- უნივერსიტეტში ჩარიცხული სტუდენტები, რომლებმაც სკოლა დაამთავრეს წარჩინებით, ერთი სემესტრის განმავლობაში მიიღებენ სტიპენდიას: ოქროს მედალოსნები-100 ლარის ოდენობით; ვერცხლის მედალოსნები- 80 ლარის ოდენობით;
- სტუდენტები, რომლებიც ერთიან ეროვნულ გამოცდებზე მიიღებენ სახელმწიფო გრანტს ისარგებლებენ შიდა დაფინანსებით: (50% სახელმწიფო გრანტის შემთხვევაში-თანადაფინანსება დარჩენილი თანხის 50 %-ით; 70 % სახელმწიფო გრანტის შემთხვევაში - თანადაფინანსება დარჩენილი თანხის 30 %-ით; 100% სახელმწიფო გრანტის შემთხვევაში, სტუდენტები ერთი სემესტრის განმავლობაში მიიღებენ სტიპენდიას 100 ლარის ოდენობით;
- სტუდენტები, რომლებიც სამი წლის განმავლობაში წარჩინებით დაასრულებენ სწავლას და იქნებიან სტიპენდიანტები, მეოთხე წელს გათავისუფლებიან სწავლის საფასურის გადახდისაგან;
- გთუნში ერთდროულად სწავლის შემთხვევაში და-ძმანი ისარგებლებენ თითოეულზე 10 %-იანი თანადაფინანსებით;
- საქართველოს სახელმწიფო შემოქმედებითი კოლექტივებისა და ეროვნული სპორტული ნაკრების წევრები, ერთი სასწავლო წლის განმავლობაში ისარგებლებენ 20%-იანი თანადაფინანსებით;
- ერთი და იგივე სკოლიდან ჩარიცხულები, უნივერსიტეტში ერთდროულად სწავლის პერიოდში, ისარგებლებენ შეღავათით და თითოეულს სწავლის საფასური შეუმცირდებათ 2000 ლარამდე;
- უმაღლესი შეფასების მქონე სტუდენტებს დაენიშნებათ ყოველთვიური სტიპენდია, სემესტრის შედეგების გათვალისწინებით ერთი სემესტრის განმავლობაში.

**სახელობითი და ჩვეულებრივი სტიპენდიების მინიჭება**, რაც ნიშნავს, რომ ყოველწლიურად, თითოეული ფაკულტეტის 4 წარჩინებულ სტუდენტს, ღიად, საჯაროდ და გამჭვირვალედ, სამართლიანობის პრინციპის დაცვით ენიჭება სახელობითი ან ჩვეულებრივი სტიპენდია.



**სტუდენტთა აკადემიური მხარდაჭერა და საკონსულტაციო მომსახურება რაც გულისხმობს:** სტუდენტის მართებულად ორიენტირებას საგანმანათლებლო პროგრამაზე; სწავლის პროცესის დაგეგმვის, წარმართვისა და განვითარების ხელშეწყობის ღონისძიებებს; სტუდენტთა აკადემიური რეგისტრაციის პროცესის ხელშეწყობას; მობილობით გადმოსულ სტუდენტთა დახმარებას; სამეცნიერო და შემოქმედებით მუშაობაში სტუდენტთა აქტიურ ჩაბმას; საერთაშორისო გაცვლითი პროგრამების შესახებ სტუდენტთა ინფორმირებას, მათში მონაწილეობის, დოკუმენტაციის მომზადების ხელშეწყობას და საუნივერსიტეტო ცხოვრების სხვა ასპექტებთან დაკავშირებით სტუდენტის ინფორმირებას, ახსნა-განმარტების მიცემას და დახმარებას; აღნიშნული მიზნებისათვის სხვა მიზნით შექმნილია აკადემიური პროგრამების კონსულტანტების (ტუტორების) ჯგუფი, რომელნიც თავის საქმიანობას ახორციელებენ გთუნის სტრუქტურებთან მჭიდრო თანამშრომლობით.

**სტუდენტურ ცხოვრებაში ჩართვა, პროფესიული და კარიერული განვითარების მხარდაჭერა:** ამ მიზნით გთუნში ფუნქციონირებს „სტუდენტებთან და კურსდამთავრებულებთან ურთიერთობისა და კარიერული განვითარების განყოფილება“, რომელიც თავის ფუნქციებს ახორციელებს ფაკულტეტებთან და სტრუქტურულ ერთეულებთან მჭიდრო თანამშრომლობით. რაც გულისხმობს:

- სტუდენტური ცხოვრების სხვადასხვა ასპექტში სტუდენტთა ჩართვას;
- კულტურული, შემეცნებითი, სპორტული, საქველმოქმედო საქმიანობის პოპულარიზაციას, ორგანიზებას და განხორციელებას; სუნივერსიტეტო სპორტული გუნდების, მუსიკალური ანსამბლებისა და შემოქმედებითი ჯგუფების შესახებ სტუდენტთა ინიციატივების წარდგენას, მათი რეალიზაციის ხელშეწყობას და საქმიანობის კოორდინაციას;
- კონკურსების, პროექტების, პროგრამების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას და სტუდენტებს შორის გავრცელებას;
- სტუდენტების დასაქმების ხელშეწყობის მიზნით მათ ინფორმირებას დასაქმების ბაზარზე არსებული მდგომარეობის, გამოცხადებული ვაკანსიების, დასაქმების ფორუმების, გამოფენების და სხვა ღონისძიებების შესახებ;
- სტუდენტთა დახმარებას საკუთარი განათლებისა და კარიერის სწორად წარმართვასა და დამსაქმებულებთან ურთიერთობაში;
- ფაკულტეტებთან მჭიდრო თანამშრომლობით სტუდენტთა გამოკითხვების ორგანიზებას, მათი მოლოდინების, პრობლემების, წინადადებების, მოსაზრებების ანალიზის მიზნით. ანალიზის შედეგების ხელმძღვანელებთან წარდგენას შემდგომი რეაგირებისათვის;
- უნივერსიტეტში მიმდინარე პროცესების, ღონისძიებებისა და სიახლეების შესახებ კურსდამთავრებულთა ინფორმირება მათი საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში აქტიური ჩართვის მიზნით. კურსდამთავრებულთა და სტუდენტთა სხვადასხვა თემატური შეხვედრების ორგანიზება; კურსდამთავრებულთა ასოციაციასთან საქმიანობის კოორდინირებას.

**ინდივიდუალური სასწავლო გეგმით სარგებლობის შესაძლებლობა** შეზღუდული შესაძლებლობების და სპეციალური საჭიროებების მქონე სტუდენტთა მიზნობრივი ჯგუფებისთვის.



**ინდივიდუალური სასწავლო გეგმით სარგებლობის შესაძლებლობა** უნივერსიტეტში მობილობით გადმოსულ, სტატუს ადღგენილ, განსაკუთრებული ნიჭით გამორჩეულ ან/და დაბალი აკადემიური მოსწრების, სპორტსმენ სტუდენტთა მიზნობრივი ჯგუფებისთვის.

**ფასდაკლებები მოწყვლადი ჯგუფის სტუდენტთა მხარდაჭერის მიზნით** (ამ ჯგუფს მიეკუთვნებიან სოციალურად დაუცველი პირები; ეროვნული უმცირესობების წარმომადგენლები; შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირები; იძულებით გადაადგილებულ პირები; ქართული ეთნიკური წარმოშობის (ლაზები, დეპორტირებული მესხები, ფერეიდნელი ქართველები და სხვა) უცხო ქვეყნის მოქალაქეებზე, რომლებიც თავს მიიჩნევენ ქართული ეთნიკური წარმოშობის მქონეთ და აქვთ ქართული გვარი ან ქართული ლინგვისტური იდენტობა; ოკუპირებულ ტერიტორიებზე მცხოვრებ პირები; მაღალმთიან რეგიონებში მცხოვრებ პირები; მრავალშვილიანი ოჯახების წევრები; ტერიტორიული მთლიანობის დაცვისთვის დაღუპულ პირთა შვილები/ოჯახის წევრები).

**შშმ მომსახურება:** გთუნი უზრუნველყოფს ინკლუზიური განათლების ფარგლებში შშმ სტუდენტთა საჭიროების შესაბამის ადაპტირებულ გარემოს. ამასთან, გთუნი-ს სტუდენტები ინფორმირებულნი არიან, რომ თუ შშმ პირებს, მათთვის სპეციალურად მოწყობილი პანდუსებისა და შესაბამისი ინფრასტრუქტურული უზრუნველყოფის მიუხედავად, მაინც დასჭირდებათ დახმარება, დაუყოვნებლივ აცნობონ აღნიშნულის შესახებ დაცვისა და უსაფრთხოების სამსახურის ნებისმიერ თანამშრომელს.

**სტუდენტური ინიციატივებისა და პროექტების მხარდაჭერა:** გთუნი ყოველმხრივ ახალისებს და ხელს უწყობს საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, შემოქმედებითი, სპორტული, საქველმოქმედო, საექსკურსიო-შემეცნებითი და საზოგადოებრივად სასარგებლო სტუდენტური ინიციატივების განხორციელებას, რომელნიც შეესაბამება სასწავლო უნივერსიტეტის მიზნებსა და საქმიანობის სფეროს.

**სტუდენტთა არაფორმალური განათლების მხარდაჭერა:** სტუდენტთა პროფესიული ზრდის, პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავებისა და განვითარების მიზნებისათვის გთუნიში შექმნილია “ტრენინგისა და კონსალტინგის ცენტრი GT TCC”; ცენტრის ინიციატივით ადგილობრივი თუ საზღვარგარეთიდან მოწვეული სპეციალისტების მიერ ტარდება მატერ-კლასები, ტრენინგები, ვორქშოფები, სემინარები; ინფორმაცია მატერ-კლასების, ტრენინგების, ვორქშოფების თაობაზე ღია და საჯაროა, რომელზე დასწრება შეუძლია ნებისმიერ მოტივირებულ სტუდენტს (გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც აღნიშნული ღონისძიებების სამუშაო ენა-ინგლისური და სტუდენტს მოეთხოვება ენის ცოდნა).

**ერთიანი სამაგისტრო გამოცდებისთვის სტუდენტთა მოსამზადებელი კურსის ორგანიზება:** უნივერსიტეტი მაგისტრატურაში სწავლის გაგრძელების მსურველ სტუდენტებს სთავაზობს საერთო სამაგისტრო გამოცდებისთვის მოსამზადებელ კურსს. მეცადინეობები ტარდება კვირაში 2-ჯერ 1,5 საათის ხანგრძლივობით, 3 თვის განმავლობაში. ჯგუფში სტუდენტების რაოდენობა განისაზღვრება არაუმეტეს 10 მონაწილით. გთუნის სტუდენტებისათვის კურსი ფინანსდება სასწავლო უნივერსიტეტის ბიუჯეტიდან.

**სტუდენტთა მატერიალურ-ტექნიკური სერვისებით უზრუნველყოფა:** გთუნი უზრუნველყოფს სტუდენტთა მომსახურებას ბიბლიოთეკით, სხვადასხვა მატერიალურ-ტექნიკური საშუალებებით (ქსეროქსი, WiFi, კომპიუტერული კლასები და სხვა), პირველადი სამედიცინო მომსახურებით, ტრანსპორტით უფასო მომსახურებით, უსაფრთხოების დაცვით და სხვა.

მიუხედავად ზემოაღნიშნულისა, გთუნი გეგმავს შემდგომი შვიდი წლის მანძილზე კიდევ უფრო გამრავალფეროვნოს სტუდენტური სერვისები, აქტიურად დაიცვას მათი უფლებები და თავისუფლებები, რისთვისაც გეგმავს სტუდენტთა ომბუდსმენის პოზიციის შემოღებას.

**სტრატეგიული მიზანი, ამოცანები და შესრულების ინდიკატორები:**

| <b>სტრატეგიული მიზანი 4.</b>   |   |   |
|--|---|---|
| <b>სტუდენტის წარმატებაზე და წინსვლაზე ორიენტირებული მხარდაჭერის მექანიზმების განვითარება</b> |   |   |
| <b>N</b>   | <b>ამოცანები</b>  | <b>შესრულების ინდიკატორები</b>  |
| <b>4.1</b>   | <b>სტუდენტთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვის უზრუნველყოფა</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ სტუდენტთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესები დაცულია;</li> <li>▪ სტუდენტთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დარღვევის შესახებ საჩივრებზე (არსებობის შემთხვევაში) ხდება რეაგირება;</li> <li>▪ სტუდენტები ინფორმირებულნი არიან მათი უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვის მექანიზმების შესახებ;</li> </ul>   |
| <b>4.2.</b>  | <b>სტუდენტთა დასაქმებისა და კარიერული წინსვლის ადმინისტრაციულ-ფინანსური მხარდაჭერა</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ სტუდენტები მონაწილეობენ დასაქმებისა და კარიერული წინსვლის შეხვედრებში, სემინარებში, ფორუმებში, ტრენინგებში დამსაქმებელთა ჩართულობით;</li> <li>▪ სტუდენტთა საკონსულტაციო მომსახურება/ტუტორიალი ეფექტიანია, ხორციელდება სისტემატურად;</li> <li>▪ კურსდამთავრებულთა დასაქმების დინამიკა პოზიტიურია.</li> <li>▪ პრაქტიკით უზრუნველყოფილია უკლებლივ ყველა სტუდენტი;</li> <li>▪ გთუნის მიერ სტაჟირების პროექტებში სტუდენტთა ჩართვა ხორციელდება.</li> </ul>                                   |
| <b>4.3.</b>  | <b>სტუდენტთა (მოწყვლადი ჯგუფებისა და სხვა კატეგორიის) მხარდაჭერის მექანიზმების უზრუნველყოფა და ფინანსური შედეგების ამოქმედება</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ სტუდენტთა კატეგორია, რომელიც ისარგებლებს ფინანსური შედეგებით განსაზღვრულია;</li> <li>▪ ფინანსური მხარდაჭერის დაგეგმილი ღონისძიებები ხორციელდება;</li> <li>▪ შშმ პირთათვის შექმნილია ადაპტირებული გარემო;</li> <li>▪ შემუშავებულია ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის შედგენის მეთოდოლოგია და შშმ მომსახურების წესი;</li> <li>▪ შემუშავებულია სტუდენტთა მოწყვლადი ჯგუფებისთვის ფინანსური მხარდაჭერის მექანიზმები;</li> <li>▪ მხარდაჭერის დაგეგმილი ღონისძიებები განხორციელებულია.</li> </ul> |
| <b>4.4.</b>  | <b>სტუდენტთა საერთაშორისო, სპორტული, საქველმოქმედო და სხვა კურიკულუმს გარე აქტივობების/პროექტების ადმინისტრაციულ-ფინანსური მხარდაჭერა და მეტი ინტერნაციონალიზაცია</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ჩატარებულია ინტერკულტურული ტრენინგები;</li> <li>▪ პარტნიორ უნივერსიტეტებთან ერთად იგეგმება და ხორციელდება „საზაფხულო საერთაშორისო სკოლის“ პროექტ(ებ)ი;</li> <li>▪ საერთაშორისო საგანმანათლებლო პროექტების შესახებ, სტუდენტთა ინფორმირება უზრუნველყოფილია კომუნიკაციის სხვადასხვა ფორმით;</li> <li>▪ სტუდენტური პროექტები ადმინისტრაციულად და ფინანსურად მხარდაჭერილია;</li> <li>▪ მხარდაჭერის ღონისძიებებით სტუდენტთა კმაყოფილება 80%-ია.</li> </ul>                                   |

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

- გავზარდით სტუდენტთა მოტივაციას წარმატების მისაღწევად;
- გავზარდით სტუდენტთა დასაქმების მაჩვენებელს;
- საუნივერსიტეტო გარემო უფრო მეტად იქნება სტუდენტზე და მის საჭიროებებზე ორიენტირებული;
- ხელს შეუწყობთ სპეციალური საჭიროებების სტუდენტთა ინტერესების დაცვასა და დაკმაყოფილებას;
- გაიზარდება საერთაშორისო პროექტებში გთუნის მონაწილეობა და სულ უფრო მეტი სტუდენტი ისარგებლებს მობილობის სიკეთეებით.

**რისკები**

- აღნიშნული ღონისძიებები რისკებს არ შეიცავს

## 8. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი

სტრატეგიული დაგეგმვის ციკლის მნიშვნელოვანი ეტაპია სამოქმედო გეგმის შესრულების ყოველწლიური მონიტორინგი და შეფასება, რომლის შედეგები იძლევა საქმიანობის გაუმჯობესების შესაძლებლობებს. მონიტორინგი და შეფასება მართვის განუყოფელი ნაწილია, რაც უზრუნველყოფს სასარგებლო ინფორმაციის მოპოვებას გეგმების ეფექტიანობის და ზოგადად, უნივერსიტეტის საქმიანობის შესახებ; სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და შეფასება ხორციელდება გთუნის მიერ შემუშავებული დოკუმენტით: „სტრატეგიული განვითარების გეგმის და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი და შეფასება“ განსაზღვრული პროცედურებისა და მეთოდების თანახმად. მონიტორინგსა და შეფასებას ყოველწლიურად ახორციელებს მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფი (დროებითი სამუშაო ერთეული), რომლის მიერ შემუშავებული დასკვნები გადაეცემა აკადემიურ საბჭოს რეაგირებისათვის.

**მონიტორინგის ეტაპები:** გთუნში მონიტორინგის განხორციელება მოიცავს ხუთ ეტაპს, ესენია:

- ინფორმაციის შეგროვება: ამ ეტაპზე მონიტორინგის ჯგუფის მიერ გროვდება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის ინდიკატორის ველში მითითებული მონაცემები ან დოკუმენტები;
- ინფორმაციის მომზადება ანალიზისთვის: ამ ეტაპზე ხდება ინფორმაციის სისტემატიზება, სტრუქტურირება;
- ინფორმაციის ანალიზი: ამ ეტაპზე ხდება მონაცემების ანალიზი შესრულების ინდიკატორთან მიმართებაში;
- დასკვნების და რეკომენდაციების შემუშავება, ანგარიშის მომზადება;
- უკუკავშირი/რეაგირება შეფასების შედეგებზე: ანალიზის შედეგები გვაჩვენებს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის და ამოცანების განხორციელების მდგომარეობას; პრობლემების და მათი, გამომწვევი მიზეზების გამოვლენის შემთხვევაში, აუცილებელია ამოცანების, შესრულების მექანიზმების, ვადების, რესურსების ან პასუხისმგებლობის კორექტირება, პრობლემის არსიდან გამომდინარე.

**ინფორმაციის შეგროვების ფორმატი და მეთოდები :** გთუნში მონიტორინგისა და შეფასების მიზნებისთვის ხდება ინფორმაციის შეგროვება, რაც ხორციელდება განსაზღვრული ფორმატის და მეთოდების გამოყენებით. ქვემოთ მოცემული ფორმატისა და მეთოდებიდან შეირჩევა ის მეთოდები, რომელიც ჩაითვლება ეფექტურად კონკრეტული კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, კერძოდ:

მონაცემების შეგროვების ფორმატი შეიძლება იყოს **ფორმალური და არაფორმალური**.

- ფორმალური ფორმატი ძირითადად გულისხმობს წერიითი ფორმით ინფორმაციის შეგროვებას (ანგარიშები, დოკუმენტები, სტატისტიკური ინფორმაცია, ოქმები, ანკეტირება და ა.შ.);
- არაფორმალური ფორმატი გულისხმობს ინფორმაციის შეგროვებას ზეპირი კომუნიკაციის გზით უშუალო გარემოში;

მონაცემთა შეგროვების მეთოდებად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს:

- ინტერვიუ: ჯგუფური ან ინდივიდუალური, ფორმატი არაფორმალურია;
- ანკეტირება: ფორმატი ფორმალურია;

- ფოკუს-ჯგუფები: გულისხმობს ერთი სეგმენტის ფარგლებში პირთა შეზღუდული ჯგუფის მოსაზრების გაგებას გარკვეული საკითხების ირგვლივ მოდერატორის ხელმძღვანელობით. ფორმატი არაფორმალურია.

**მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩო:** მონიტორინგის და შეფასების პროცესის მართებულად წარმართვისათვის იქმნება მონიტორინგის ჩარჩო, რომელშიც გათვალისწინებულია თითოეული სტრატეგიული მიზნის ფარგლებში დაგეგმილი ამოცანებისთვის განსაზღვრული შედეგი/ინდიკატორი, კონკრეტული ვადები, რის შესაბამისადაც შესაბამისად, განისაზღვრა მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურა.

**საერთაშორისო ორგანიზაციების გამოცდილების გათვალისწინებით,<sup>1</sup>** კონკრეტული ღონისძიების შესრულების პროცესი მონიტორინგის ჩარჩოს ფარგლებში შეფასდება მონიტორინგის ჯგუფის მიერ შემდეგი ოთხი კრიტერიუმით/რეიტინგით:

1. **სრულად შესრულდა** - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიება სრულად შესრულებულია;
2. **უმეტესად შესრულდა** - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების ნახევარზე მეტი სრულად შესრულდა და მხოლოდ მცირე ნაწილი დარჩა შესასრულებელი;
3. **ნაწილობრივ შესრულდა** - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების ნახევარზე ნაკლები შესრულდა და უმეტესი ნაწილი დარჩა შესასრულებელი;
4. **არ შესრულდა** - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიება არ არის შესრულებული.

რაც შეეხება თითოეული ღონისძიების განხორციელების პროცესს, ის გაიზომება შემდეგი ხუთი კრიტერიუმით/სტატუსით:

- განხორციელების პროცესი ჯერ არ დაწყებულა - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების პროცესი ჯერ არ დაწყებულა;
- განხორციელების პროცესი მიმდინარეობს - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების პროცესი მიმდინარეობს; -
- განხორციელების პროცესი შეჩერებულია - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების პროცესი შეჩერებულია;
- განხორციელების პროცესი შეწყვეტილია - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების პროცესი შეწყვეტილია.

**ანგარიშის წარდგენა:** წელიწადში ერთხელ, კალენდარული წლის ბოლოს, სტრუქტურული ერთეულები მონიტორინგის ჯგუფს წარუდგენენ ანგარიშს სტრატეგიული განვითარებისა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმის იმპლემენტაციის შესახებ შესრულების ძირითადი ინდიკატორების მიხედვით. მონიტორინგის ჯგუფი თავის მხრივ, სტრატეგიული ანგარიშის შეფასების შედეგებს და მისგან გამომდინარე რეკომენდაციებს წარუდგენს აკადემიურ საბჭოს, რომელიც საჭიროების შემთხვევაში ახდენს შესაბამის რეაგირებას.

**უკუკავშირი:** მონიტორინგისა და შეფასების ბოლო ეტაპია უკუკავშირი, რაც ნიშნავს შეფასების შედეგების (დასკვნებისა და რეკომენდაციების) განხილვას დაინტერესებულ პირებთან; შეფასებას შეიძლება შედეგად მოყვეს:

<sup>1</sup> ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD), [Work Programme for 2013-2015](#), გვ. 21.

1. სტრატეგიული გეგმის კორექტირება;
2. არსებული დაბრკოლებების აღმოფხვრა;
3. მიღებული დასკვნების გათვალისწინება;
4. ახალი სტრატეგიული გეგმის შემუშავება.

**გეგმის კორექტირება/ ცვლილებების განხორციელება:** სტრატეგიული განვითარების გეგმასა და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების განხორციელება გარდა მონიტორინგის ჯგუფის დასკვნებისა და რეკომენდაციებისა, შესაძლებელია რექტორის ინიცირებით, გარე შეფასების შედეგების საფუძველზე და სხვა გარემოებების გათვალისწინებით აკადემიური საბჭოს გადაწყვეტილების საფუძველზე.

## 9. გეგმის განხორციელების ფინანსური უზრუნველყოფა

განვითარების შვიდწლიანი სტატეგიული გეგმით განსაზღვრული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებისათვის გთუნიმ დაადგინა გეგმის შესრულებისათვის აუცილებელი ქვემოთ მოცემული ხარჯების სავარაუდო რაოდენობა 2019-2021 წლებისთვის.

**სტრატეგიული მიზნების შესრულებისთვის ბიუჯეტიდან გამოყოფილი ხარჯები:**

**2019-2021 წწ.**

კორექტირებულია:

აკადემიური საბჭოს 07.09.2020 დადგენილებით, ოქმი N6

| სტრატეგიული მიზნები   | ხარჯები<br>(ლარი)                       |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
|   | 2019 წ.                                 | 2020 წ.                                 | 2021წ.                                  | 2019-2021                               |
| <b>მიზანი 1. ინსტიტუციური განვითარების ხარისხის გაუმჯობესება და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის ზრდა</b>  | <b>457 700</b>                          | <b>316 000</b>                          | <b>386 000</b>                          | <b>1 159 700</b>                        |
| <b>ამოცანები</b>  |   |   |   |   |
| 1. საქმიანობის უწყვეტობის, მდგრადობისა და ხარისხის უზრუნველყოფა; მატერიალური, საინფორმაციო და ფინანსური რესურსების განვითარება;   | 437 700                                 | 225 000                                 | 235 000                                 | 897 700                                 |
| 2. მართვის ეფექტიანობის ამაღლება საერთაშორისო გამოცდილების და თანამედროვე ტექნოლოგიების მეტი ჩართვით მართვის პროცესში   | 12 000                                  | 6000                                    | 16 000                                  | 34000                                   |
| 3. ეთიკური და უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფა   | -                                       | 60 000                                  | 70 000                                  | 130 000                                 |
| 4. საზოგადოების განვითარებაში წვლილის შეტანის ინსტიტუციური შესაძლებლობების გაძლიერება   | 8 000                                   | 15 000                                  | 35 000                                  | 58 000                                  |
| 5. გთუნის ცნობადობის ამაღლების ეფექტური მარკეტინგული ღონისძიებების გატარება   | -                                       | 10 000                                  | 30 000                                  | 40 000                                  |
| <b>მიზანი 2. პერსონალის მართვისა და პროფესიული განვითარების სისტემის გაუმჯობესება</b>   | <b>1 516 000<br/>(ხელფასის ჩათვლით)</b> | <b>1 516 000<br/>(ხელფასის ჩათვლით)</b> | <b>1 636 000<br/>(ხელფასის ჩათვლით)</b> | <b>4 668 000<br/>(ხელფასის ჩათვლით)</b> |
| <b>ამოცანები</b>  |   |   |   |   |
| 1. პერსონალის მართვის არსებული პრაქტიკის გაუმჯობესება და ეფექტიანობის ამაღლება  | 1 461 000                               | 1 364 400                               | 1 472 400                               | 4 297 800                               |
| 2. აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის პროფესიული ცოდნისგ აღრმავებისა და უნარ-ჩვევებისსრულყოფის ხელშეწყობა; ახალგაზრდა კადრების პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა | 30 000                                  | 75 000                                  | 80 000                                  | 185 000                                 |
| 3. პერსონალის პროფესიული განვითარების ეთობლივი ღონისძიებებისთვის უნივერსიტეტებს, ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის გადრმავება                             | 25 000                                  | 76 600                                  | 83 600                                  | 184 600                                 |
| <b>მიზანი 3. სასწავლო-სამეცნიერო საქმიანობისა და ინტერნაციონალიზაციის ხარისხის გაუმჯობესება</b>   | <b>27 000</b>                           | <b>109 500</b>                          | <b>299 500</b>                          | <b>436 000</b>                          |
| <b>ამოცანები (სასწავლო მიმართულებით)</b>  | <b>10 000</b>                           | <b>45 000</b>                           | <b>125 000</b>                          | <b>180 000</b>                          |



|   |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხის გაუმჯობესება საქართველოს კანონმდებლობისა და საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნების შესაბამისად. წარმატებული გარე შეფასება-(აკრედიტაცია)    | 10 000           | 30000            | 90000            | 130 000          |
| 2. პროგრამების დივერსიფიკაცია და ჰიბრიდული (შერეული) სწავლების კომპონენტის გაზრდა საგანმანათლებლო პროცესში  | -                | 15000            | 35000            | 50 000           |
| <b>ამოცანები (სამეცნიერო მიმართულებით)</b>  | <b>10 000</b>    | <b>31 500</b>    | <b>81 500</b>    | <b>123 000</b>   |
| 3. აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის მხარდაჭერის პრაქტიკის გაუმჯობესება და სამეცნიერო ფონდებთან თანამშრომლობის გააქტიურება   | 10 000           | 21 500           | 61 500           | 93 000           |
| 4. მიზნობრივ სამეცნიერო კვლევით პროექტებზე მუშაობისა და შიდაგრანტების მოპოვების პრაქტიკის დანერგვა და განხორციელება სტუდენტთა მეტი ჩართულობით.                                    | -                | 10000            | 20 000           | 30 000           |
| <b>ამოცანები (ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებით)</b>  | <b>7000</b>      | <b>33 000</b>    | <b>93 000</b>    | <b>133 000</b>   |
| 5. ერაზმუს+,ვიშეგრადის ფონდისა და სხვა საერთაშორისო გრანტების მოპოვებაზე მუშაობა; სტუდენტთა და აკადემიური პერსონალის მობილობის ხელშეწყობა   | -                | 10 000           | 25 000           | 35 000           |
| 6. ქართულენოვან საგანმანათლებლო პროგრამებში ინგლისური ენის კომპონენტის გაზრდა და უცხოურენოვანი კურსების, მოდულების, პროგრამ(ებ)ის მომზადება მ.შ. უცხოელი სპეციალისტ(ებ)ის ჩართვით | -                | 4 500            | 10 000           | 14 500           |
| 7. უცხოური ენის სწავლა-სწავლებისა და პროფესორ-მასწავლებლებისთვის კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებების ხარისხის გაუმჯობესება  | -                | 5 500            | 20 000           | 25 500           |
| 8. საერთაშორისო სამეცნიერო კავშირების და ერთობლივი კვლევების შესაძლებლობების განვითარება სტუდენტთა მეტი ჩართულობით  | 7000             | 13 000           | 38 000           | 58 000           |
| <b>მიზანი 4. სტუდენტის წარმატებაზე და წინსვლაზე ორიენტირებული მხარდაჭერის მექანიზმების განვითარება</b>  | <b>14 000</b>    | <b>30 000</b>    | <b>50 600</b>    | <b>94 600</b>    |
| 1. სტუდენტთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვის უზრუნველყოფა  | -                | 5 000            | 8 000            | 13 000           |
| 2. სტუდენტთა დასაქმებისა და კარიერული წინსვლის ადმინისტრაციულ-ფინანსური მხარდაჭერა  | -                | 5 000            | 8 000            | 13 000           |
| 3. სტუდენტთა, მათი მოწყვლადი ჯგუფებისა (და სხვა კატეგორიის) მხარდაჭერის მექანიზმების უზრუნველყოფა, ფინანსური შეღავათების ამოქმედება   | -                | 10 000           | 14 000           | 24 000           |
| 4. საერთაშორისო, სპორტული, საქველმოქმედო და სხვა კურიკულუმს გარე აქტივობების/პროექტების ადმინისტრაციულ-ფინანსური მხარდაჭერა და მეტი ინტერნაციონალიზაცია                           | -                | 10 000           | 20 600           | 30 600           |
| <b>სულ</b>  | <b>2 014 700</b> | <b>1 971 500</b> | <b>2 372 100</b> | <b>6 358 300</b> |

## გამოყენებული წყაროები

1. განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი სტრატეგია. 2017-2021
2. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის სტრატეგიის დოკუმენტი. 2016- 2020
3. როგორ შევქმნათ სტრატეგიული გეგმა? Partners Poland Foundation. 2014
4. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ. 2004
5. საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების შესახებ შეთანხმება. 2013
6. საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ. 2016
7. საქართველოს კანონი ინოვაციების შესახებ. 2016
8. საქართველოს სოციალური და ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია „საქართველო 2020“. 2014
9. საქართველოს კანონი მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის შესახებ. 2016
10. საქართველოს კანონი გრანტების შესახებ. 1996
11. საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის დებულებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ. 2017
12. უმაღლესი განათლების კვალიფიკაციების ჩარჩო - დუბლინის დესკრიპტორი. 2005
13. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაცია. სახელმძღვანელო. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. 2018
14. უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის სტანდარტების შეფასების სახელმძღვანელო. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. 2019
15. უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები და სახელმძღვანელო პრინციპები (ESG). 2015
16. უნივერსიტეტის მართვის სახელმძღვანელო. დ.ნარინდოშვილი და სხვ. 2006
17. ხარისხის შიდა მართვა კომპეტენციებზე დაფუძნებულ უმაღლეს განათლებაში (IQM-HE) ,2016
18. ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპული სტანდარტები. 2005
19. 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)
20. A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education. Karen E. Hinton .2012. [www.scup.org](http://www.scup.org)
21. Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature Laura Schindler a, \*, Sarah Puls-Elvidge a, Heather Welzant a, and Linda Crawford a a Academic Quality and Accreditation, Laureate Education, Inc., USA Submitted: May 1, 2015 | Peer-reviewed: August 11, 2015 | Editor reviewed: 8/30/2013 Accepted: September 7, 2015 | Published: September 30, 2015
22. 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/).
23. 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...)

24. [Peter Scott. Universities are all 'internationalising' now. Education. The Guardian.](https://www.theguardian.com) <https://www.theguardian.com> › ... › International students. 2011
25. 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)
26. 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)
27. The Higher Education Business Model. Innovation and Financial Sustainability. Lucie Lapovsky.2014 <https://www.tiaainstitute.org/public/pdf/higher-education-business-model.pdf>
28. 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%20](http://eua.be/.../PS%20%20-%20Jethro%20). Newton.
29. What Is Quality in Higher Education? Society for Research into Higher Education, Ltd., London (England). 132p.