

სტრატეგიული განვითარების გეგმა

2024-2030 წწ.

გრიგოლ რობაქიძის
სახელობის
უნივერსიტეტი





შესავალი

კონცეპტუალური საფუძვლები: 2024-2030 წწ. სტრატეგიული გეგმა აგრძელებს წინა სტრატეგიის სულისკვეთებას, მოიცავს საუნივერსიტეტო საქმიანობის ყველა მიმართულებას პრიორიტეტების დაზუსტებით. მისი მიზანია:

- ხელი შეუწყოს საუნივერსიტეტო საზოგადოების აქტიურ მონაწილეობას უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიის განსაზღვრასა და მის განხორციელებაში;
- უზრუნველყოს უნივერსიტეტის ადამიანური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსის მობილიზება მისი კომპლექსური განვითარებისათვის;
- ჩამოაყალიბოს მექანიზმები დასახული სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად.

დოკუმენტი აყალიბებს, როგორც უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიულ მიზნებს და ამოცანებს, ისე მისი განხორციელების მექანიზმებს, სამოქმედო გეგმის სახით, რომელიც ამ დოკუმენტის შემადგენელ ნაწილად განიხილება. ამასთან, ის არ ზღუდავს უნივერსიტეტს განხორციელოს სხვა დამატებითი აქტივობები, რომელიც ხელს შეუწყობს უნივერსიტეტის განვითარებას და სტრატეგიის განხორციელებას.

სტრატეგიული გეგმის განხორციელება ითვალისწინებს, არამარტო სამწლიანი სამოქმედო გეგმის არსებობას, არამედ, მის საფუძველზე, ერთწლიანი გეგმის შემუშავების შესაძლებლობას. მისი შესრულების რეგულარულ მონიტორინგს და შეფასებას (ყოველი წლის ბოლოს) - შედეგებზე დაყრდნობით სტრატეგიის გადახედვას, საჭიროების შემთხვევაში, ცვლილებების შეტანას და შემდეგი ერთი წლის სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბებას/შესრულებას.

აღნიშნული მიდგომის განხორციელების მიზნით, წინამდებარე

დოკუმენტი მოიცავს სტრატეგიის განხორციელების ინდიკატორებს, მონიტორინგის მეთოდოლოგიას და მისი განხორციელების საგზაო რუკას.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავება: სტრატეგიული გეგმის შესამუშავებლად შეიქმნა კომისია რექტორის ხელმძღვანელობით, რომლის მუშაობაში ჩართული იყვნენ:

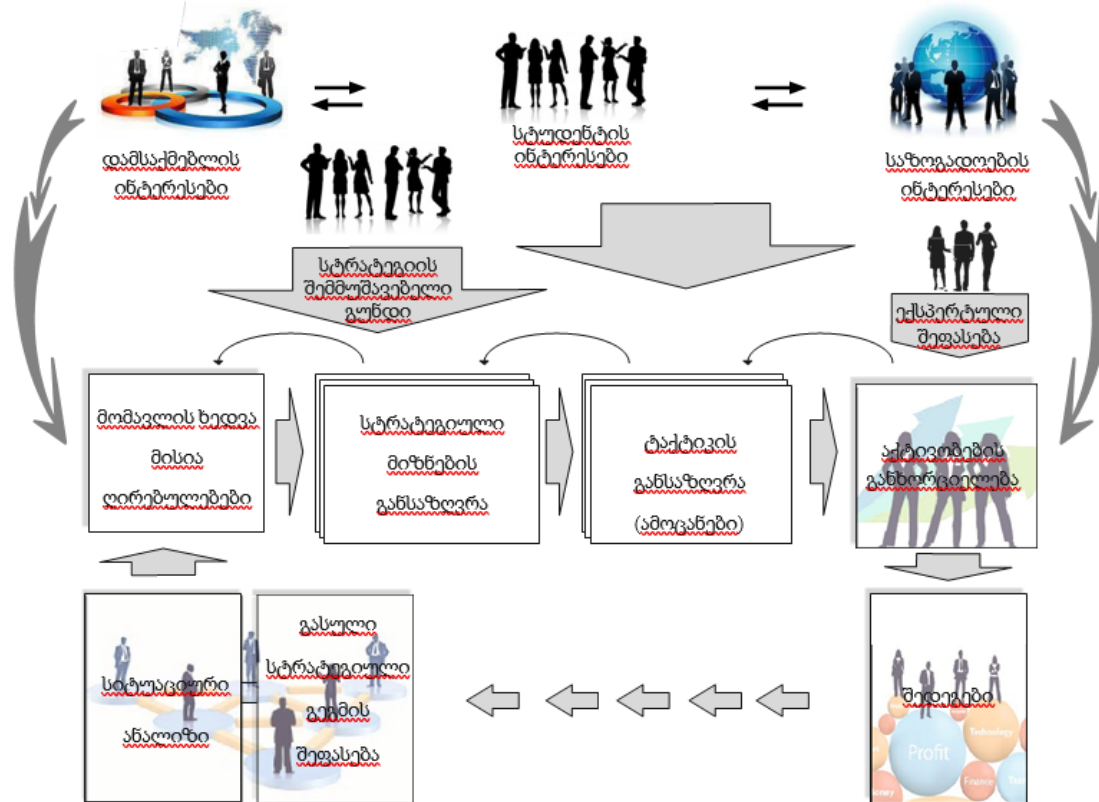
- უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის წარმომადგენლები;
- უნივერსიტეტის დამხმარე პერსონალი;
- უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლები;
- სტუდენტთა წარმომადგენლები;
- დამსაქამებლები;
- კურსდამთავრებულები;

კომისია, სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას, თანამშრომლობდა საექსპერტო ჯგუფებთან ცლაკეული აქტივობის წონის/მნიშვნელობის განსაზღვრისა და რისკების შეფასების დროს კონკრეტულ ამოცანასთან მიმართებით.

გეგმის შემუშავება დაიწყო 2023 წლის 20 მაისს (რექტორის ბრძანება 01-05/020). სტრატეგიული გეგმის შესამუშავებლად შედგა სამოქმედო გეგმა, რომელიც ითვალისწინებდა ცალკეული აქტივობის განხორციელების პერიოდს და პასუხისმგებელი პირების გამოყოფას. პირველ რიგში გადაიხედა უნივერსიტეტის მისია, ხედვა და ღირებულებები, რომელიც ვებგვერდის საშუალებით საჯაროდ კიდევ ერთხელ იქნა წარდგენილი საუნივერსიტეტო საზოგადოებისათვის. ახალი მოსაზრებები ამ დოკუმენტებთან დაკავშირებით არ წარმოდგენილა, თუმცა სარედაქციო ჯგუფმა არა არსებითი ხასიათი მცირე კორექტივი შეიტანა



სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისა და განხორციელების ტექნოლოგია



შენიშვნა: ექსპერტული შეფასება გულისხმობს ცალკეული აქტივობის წონის/მნიშვნელობისა და რისკების ალბათობის განსაზღვრას კონკრეტული ამოცანის რეალიზებისათვის



თავი I. უნივერსიტეტის განვითარების ანალიზი

1.1 გლობალური ისტორიული კონტექსტი

ქართული უნივერსიტეტის დაფუძნებას გასული საუკუნის 20-იან წლებში გერმანული უნივერსიტეტის მოდელი დაედო საფუძვლად. მას უნდა განეხორციელებინა ეროვნული სახელმწიფოებრიობის იდეის შერწყმა აკადემიურ თავისუფლებასთან და არარსებული სახელმწიფოებრიობის პირობებში დაეცვა ქართველი ერის კულტურული იდენტურობა და ღირსება.

საბჭოთა პერიოდმა ქართული უნივერსიტეტი ისტორიული განვითარების ლოგიკური კონტექსტიდან ამოაგდო და მისთვის არაორგანული, იდეოლოგიური ფუნქციის შესრულება დააკისრა, ხოლო პირველადმა ფუნქციამ – ლატენტურ პლასტში გადაინაცვლა. ეს იმას ნიშნავდა, რომ ქართული უნივერსიტეტის განვითარების ვექტორმა გვერდი აუარა გლობალური საზოგადოებრივი დებატების პროცესს, რომელიც, არსებითად, აყალიბებდა საზოგადოებისა და ბაზრის დაკვეთას, როგორც საუნივერსიტეტო სისტემის ტრანსფორმაციის ძირითად მამოძრავებელ ღერძს.

ამდენად, ქართული უნივერსიტეტი ასცდა საუნივერსიტეტო სისტემის გლობალური განვითარების ისეთ მნიშვნელოვან ეტაპებს, როგორცაა ინდუსტრიული, პოსტინდუსტრიული და მოდერნისტული უნივერსიტეტების პროექტები, რის გამოც ის სრულიად მოუმზადებელი შეხვდა თანამედროვე ე.წ. გლობალური ინფორმაციული საზოგადოების ეპოქის მოთხოვნებს.



1.2 ეროვნული ისტორიული კონტექსტი

“უნივერსიტეტმა ერთი წელი მოანდომა დასავლური გამოცდილების შესწავლას და მხოლოდ ამის შემდეგ დააფუძნა უნივერსიტეტი ალმა მატერი”

მამუკა თავხელიძე

1991 წელს საქართველოს პარლამენტმა მიიღო გადაწყვეტილება არასახელმწიფო (კერძო) უმაღლესი საგანმანათლებლო ინსტიტუტების დაფუძნების შესახებ. ამ გადაწყვეტილებამ საფუძველი მოამზადა ახალი უმაღლესი სასწავლებლების შესაქმნელად.

1992 წლის 4 აგვისტოს დაარსდა კერძო სამართლის იურიდიული პირი – გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი, რომელიც იმ დროისთვის რეგისტრირებული იყო დამოუკიდებელი უნივერსიტეტის – “ალმა მატერის” სახელით.

ამ პერიოდში უმაღლესი განათლების სისტემა არ იყო გამოსული საბჭოური სტანდარტებიდან და კვლავ ძლიერი იყო საბჭოთა საგანმანათლებლო პოლიტიკის ინერცია, რომელიც, თავისი ბუნებით, ხისტი და კონსერვატიული იყო.

არ არსებობდა არც ახალი საგანმანათლებლო სტანდარტი, რის გამოც საგანმანათლებლო დაწესებულებები იძულებული იყვნენ სახელმძღვანელოდ მიეღოთ ძველი, უნიფიცირებული პროგრამები.

ეს პროგრამები კი სულ უფრო ჩამორჩებოდა ქვეყნის სტრატეგიული სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მოთხოვნებს.

ეფექტურობას კარგავდა, ასევე, სწავლების არსებული მეთოდები, რაც ნეგატიურად აისახებოდა საგანმანათლებლო ხარისხზე

1.3. განვითარება

მაღევე იგრძნო რა უძრაობის ტენდენცია, უნივერსიტეტმა დაიწყო შიდა რეფორმების განხორციელება. სწავლისა და სწავლების პროცესის სიმძიმის ცენტრი ნელ-ნელა გადავიდა სტუდენტზე. ინერგებოდა აკადემიური თავისუფლების პრინციპები; იქმნებოდა სწავლებისა და კვლევის ჰარმონიზაციის პირობები; ჩამოყალიბდა თეორიული ცოდნის მიღებისა და პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავების ერთიანი სისტემა. ამ მიზნით უნივერსიტეტმა სოლიდური ფინანსური რესურსი გამოყო თანამედროვე ტიპის ტექნიკურ-ლაბორატორიული ბაზის შესაქმნელად.



შიდა რეფორმამ თავისი შედეგები გამოიღო. 2002 წელს, იუნესკოს განათლების მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტის გამოკვლევით, უნივერსიტეტი პროგრესულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის დასახელდა და დასაქმების მაჩვენებლით პირველ ხუთეულში აღმოჩნდა.

ამავე ინსტიტუტის მოხსენებაში აღინიშნა, რომ აღნიშნულ ხუთეულში შემავალი ინსტიტუტებიდან მხოლოდ გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტია დაფუძნებული ადგილობრივი კაპიტალით, დანარჩენი ოთხი კი - უცხოური ინვესტიციებით.

ეს ორი ასპექტი გამოკვეთს უნივერსიტეტს, როგორც თვითმყოფადსა და სიცოცხლისუნარიანს.

დასავლური საგანმანათლებლო ღირებულებების დამკვიდრებამ დღის წესრიგში დააყენა უნივერსიტეტის სახელის შეცვლის საკითხი. სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის მოთხოვნით უნივერსიტეტს მიენიჭა ცნობილი ქართველი მოაზროვნის გრიგოლ რობაქიძის სახელი, როგორც სიმბოლო თავისუფალი აზრისა და პროგრესისა. ამრიგად, 1996 წლის აპრილიდან დამოუკიდებელი უნივერსიტეტი "ალმა მატერი" ფუნქციონირებას აგრძელებს როგორც კერძო სამართლის იურიდიული პირი - გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი.

მიუხედავად პროგრესისა, უნივერსიტეტი ჯერ კიდევ შორს იყო ევროპული სტანდარტებისაგან: არ შეცვლილა შეფასების სისტემა, ვერ მოხერხდა საგანმანათლებლო პროგრამების ოპტიმიზაცია - ისეთი მექანიზმების შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობდა სტუდენტის ინტელექტუალური და შემოქმედებითი რესურსის მაქსიმალურ გამოვლენას და განვითარებას, სწავლისადმი გონივრული მოტივაციის ჩამოყალიბებას.

სურვილი ამ პრობლემების დაძლევისა უნივერსიტეტს არ შენელებია და განაგრძობდა ძიების პროცესს. უნივერსიტეტი დაუკავშირდა უცხოეთის ცნობილ უმაღლეს სასწავლებლებს. ჩამოყალიბდა საერთაშორისო თანამშრომლობის ტრადიციები, რამაც, ცხადია, დიდი როლი შეასრულა სწავლისა და სწავლების თანამედროვე სისტემის ჩამოყალიბებაში, თუმცა მიღწევები სასურველისგან ჯერ კიდევ შორს იყო.

“ამ პროცესის მონაწილე თავად ვიყავი იმ დროს ძალიან პოპულარული იყო გრიგოლ რობაქიძის სახელი, როგორც თავისუფალი აზრის სიმბოლო...”

მოგელი შენგელია



“Tempus Tacis პროგრამამ დააჩქარა უნივერსიტეტის საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში ინტეგრირების პროცესი”

გულნაზ გალდავა

1.4 Tempus Tacis

განუზომელი აღმოჩნდა Tempus Tacis-ის პროექტის როლი, რომლის განხორციელებაც უნივერსიტეტში 2001 წლის მარტში დაიწყო და გულისხმობდა სწავლისა და სწავლების ევროპული სტანდარტების დანერგვას.

პროექტი მძლავრი სტიმული აღმოჩნდა დაწყებული შიდა რეფორმების ტემპების დაჩქარებისა და კარდინალური ცვლილებების გასატარებლად: ჩამოყალიბდა სრულიად ახალი საგანმანათლებლო კონცეფცია; გამომუშავდა თვისებრივად ახალი მიდგომები სწავლისა და სწავლების პროცესისადმი; შეიქმნა შედეგზე ორიენტირებული აკადემიური პროგრამები, დაინერგა კრედიტების ტრანსფერისა და დაგროვების სისტემის ანგლოსაქსური მოდელი.

სტუდენტი იქცა ცენტრალურ ფიგურად, რომლის ინტერესებს დაექვემდებარა უნივერსიტეტის ინტელექტუალური და მატერიალურ-ტექნიკური პოტენციალი. სტუდენტმა მოიხსნა სწავლების ობიექტის ფუნქცია და იქცა ახალი აკადემიური სიმბიოზის _ სწავლისა და სწავლების პროცესის მთავარ სუბიექტად.

1.5. ეროვნული საგანმანათლებლო რეფორმა

2005 წელს საქართველოს პარლამენტმა მიიღო კანონი “უმაღლესი განათლების შესახებ”, რაც ქვეყნის უმაღლესი განათლების სისტემის სრული რეფორმირების საფუძველი გახდა. აღსანიშნავი ფაქტია ის, რომ გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტის მთელი აკადემიური სისტემა, Tempus Tacis –ის პროექტის განხორციელების შედეგად, სრულ შესაბამისობაში აღმოჩნდა ახალი კანონის ძირითად მოთხოვნებთან, მაგრამ, ამავე დროს, კანონი მძლავრი იმპულსი გახდა შიდა რეფორმების დაჩქარებისა და საუნივერსიტეტო მისიის ახლად გააზრებისათვის.

მართალია, ახალი კანონი პროგრესული ნაბიჯი იყო უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის განვითარებისათვის, მაგრამ მან, ამავე დროს, უარყოფითი შედეგი გამოიღო - მისაღები კონტინგენტის განსაზღვრის იმდროინდელმა მეთოდოლოგიამ განაპირობა უნივერსიტეტის კონტინგენტის მკვეთრი შემცირება, რამაც, თავის მხრივ, გააუარესა მისი ფინანსური მდგომარეობა, შეამცირა ცნობადობის ხარისხი და, შესაბამისად, ფინანსური მდგომარეობა. მიუხედავად ამისა, უნივერსიტეტმა დაძლია პრობლემები და საანგარიშო პერიოდში, 2018-2024 წწ. სტრატეგიით გათვალისწინებული აქტივობების განხორციელების შედეგად საგრძნობი პროგრესი განიცადა.

თავი II. უნივერსიტეტი თანამედროვე გამოწვევების კონტექსტში

2.1. წინათქმა



გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი, არსებობის 30-წლიანი ისტორიის გადმოსახედიდან, კვლავ თვლის, რომ ის ქმნის ეროვნული ცნობიერების განვითარებაზე, ლიბერალურ/დემოკრატიულ ღირებულებებსა და თანამედროვე შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე ორიენტირებულ საგანმანათლებლო სივრცეს, რომელიც უზრუნველყოფს თავისუფალი, კრეატიული სპ4ეციალისტებისა და წარმატებული მკვლევარების მომზადებას, საზოგადოების სოციალური დაკვეთის შესრულებას, უფრო მეტიც, უნივერსიტეტი, ჯერ კიდევ, 2000-იანი წლების დასაწყისში, უსისტემოდ, მაგრამ მაინც, ახორციელებდა აქტივობებს საზოგადოების ინტერესებზე ორიენტირებით (ამის მაგალითია Tempus Tacis –ის პროექტის ფარგლებში უნივერსიტეტის მიერ ჩატარებული ტრენინგი სწავლა-სწავლებისადმი ახალი მიდგომის საკითხებზე საქართველოს უნივერსიტეტებისა და განათლების სამინისტროს თანამშრომლებისათვის...).

საუნივერსიტეტო იდეის სწორედ ამგვარ გააზრებას ჩაუყარა საფუძველი უნივერსიტეტის პროფესორ-მასწავლებელთა პირველმა თაობამ ლევან სანიკიძის, რევაზ მიშველაძის, აკაკი ბაქრაძის, მარიამ ლორთქიფანიძის, ლეო მენაბდის, ოთარ ჯაფარიძის, კოტე მახარაძის, ნოდარ ტაბიძისა და სხვათა სახით. ამ სულისკვეთებას აგრძელებენ თანამედროვეობის ცნობილი მეცნიერები - მერაბ ტურავა, ზურაბ ძლიერიშვილი, ვალერი ხრუსტალი, მიხეილ ჯიბუტი, პაატა ნაცვლიშვილი, გიგი ყუფარაძე, ნიკო კვარაცხელია, გიორგი ცუცქირიძე, ზაზა სინაურიძე, ანდრო ძნელაძე, ანდრო კანდელაკი, ახალგაზრდა პროფესორები - თენგიზ ირემაძე, ვახტანგ ჭარაია, გიორგი მირიანაშვილი, ნოე სულაბერიძე, გიგა თვაური, თენგიზ თაქთაქიშვილი, აგრეთვე, უცხოელი პერსონალი ენდრიუ გამბსი, ხალილ დასანი, უილიამ ბრაუნი, ბეტინა პფლაიდერერი, მეხდი მადიჯი, ქრისტიან ლუდვიგ გლოსნერი.

რჩება რა ერთგული ამ იდეისა - უნივერსიტეტი თავის ახალ სტრატეგიას აყალიბებს საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობისა და ბოლონის პროცესის მოთხოვნების შესაბამისად, რომელიც დღეს, ევროკავშირის წევრობის კანდიდატის სტატუსის მიღების შემდეგ, განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს

2.2 სად ვართ:



უნივერსიტეტი, გასულ საანგარიშო პერიოდში, ხელმძღვანელობდა 2018-2024 წლების სტრატეგიული გეგმით, რომლის შესრულებას ყოველწლიურად აანალიზებდა მონიტორინგის ჯგუფი. ამისათვის ის იყენებდა ინფორმაციის შეგროვების იმ მეთოდებს, რომლებიც განისაზღვრა უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმის შეფასების საგზაო რუკით.

აღნიშნული მონაცემების საფუძველზე, მზადდებოდა საერთო ინფორმაცია და განიხილებოდა მონიტორინგის ჯგუფის სხდომაზე. მიღებული გადაწყვეტილებები გადაეცემოდა ადმინისტრაციას/აკადემიურ კომიტეტს, რომელიც იღებდა შესაბამის ზომებს შეუსრულებელი აქტივობის განსახორციელებლად.

2018-2024 წლების სტრატეგიული გეგმის შემუშავებამდე მონიტორინგის ჯგუფმა გამოიკვლია სტრატეგიული გეგმის შესრულების საბოლოო შედეგები. შეაფასა სამი კომპონენტით: ეფექტიანობა - სტრატეგიული ამოცანის მიღწევის დონე (რესურსების და დროის რაციონალური გამოყენება, შედეგები), ეფექტურობა - სტრატეგიული მიზნის მიღწევის დონე, ჯამური ეფექტი - სტრატეგიული გეგმის ეფექტი/გავლენა უნივერსიტეტის განვითარებაზე.

შეფასებისათვის გამოყენებულ იქნა მონიტორინგის ჯგუფის გასული წლების სხდომათა ოქმები, ანგარიშები, რომლებშიც გაანალიზებული იყო ცალკეული აქტივობის შესრულება და დაგეგმილი ღონისძიების შეუსრულებლობის მიზეზები. დადგინდა, რომ პირველი საანგარიშო პერიოდის პირველი წლის (2018-2019 წ.წ.) ამოცანებით დაგეგმილი აქტივობები პრაქტიკულად შესრულებულია. მათგან ნაწილი განგრძობად პერიოდზე იყო გათვლილი და არ გულისხმობდა მყისიერ დასრულებას. მაგალითად, ერთ-ერთი აქტივობა გულისხმობდა სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის ხარისხის მართვის პლატფორმის და მართვისა და მისი ეფექტიანობის შეფასების ელექტრონული პლატფორმის შექმნას, რაც გარკვეულ დროს მოითხოვდა, შესაბამისად, აღნიშნულ საანგარიშო წელს ამ აქტივობების განხორციელება დაიწყო, მაგრამ, ცხადია, არ დასრულებულა - პროგრამაზე მუშაობა გარკვეულ დროს მოითხოვდა.

აღნიშნული წლის მნიშვნელოვან მოვლენად უნდა ჩაითვალოს სტუდენტის ომბუდსმენის დებულების შემუშავება და კონკურსის გამოცხადება. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ეს ინსტიტუტი, პირველად საქართველოში, სრულად სტუდენტების მონაწილეობით კომპლექტდება.

დებულების მიხედვით, ომბუდსმენად, ერთი წლის ვადით, კონკურსის წესით, აირჩევა სამართლის სადოქტორო, სამაგისტრო ან საბაკალავრო პროგრამის III-IV აკადემიური წლის სტუდენტი, რაც,

უნივერსიტეტის აზრით, გაზრდიდა სტუდენტთა ნდობას ამ ინსტიტუტის მიმართ, მით უფრო, თუ ომბუდსმენი იმოქმედებდა სრული დამოუკიდებლობის, სამართლიანობის, კონფიდენციალურობისა და მიუკერძოებლობის პრინციპების დაცვით. ხაზგასასმელია ისიც, რომ აღნიშნული დებულების შემუშავებისთვის გამოიყო სტუდენტთა ჯგუფი ლევან კერესელიძის ხელმძღვანელობით. სწორედ ის იქნა არჩეული პირველ ომბუდსმენად.



მნიშვნელოვანი იყო, ასევე, ჰარვარდის ბიზნესის სკოლაში უნივერსიტეტის პროფესორის, ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის ავილირებული დოქტორის (Microeconomics of Competitiveness კურსის ფარგლებში), შოთა საღრიშვილის ვიზიტი, რომელმაც მონაწილეობა მიიღო ჰარვარდის სკოლის სხვადასხვა ღონისძიებებში - ავილირებული ინსტიტუტების კოლოზორაციის შესაძლებლობები და Institutes Council-ის შეხვედრაში, რომელსაც ხელმძღვანელობდა იტალიის LIUC-Carlo Cattaneo-ს უნივერსიტეტის პროფესორი, ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის ავილირებული დოქტორი (Microeconomics of Competitiveness კურსის ფარგლებში), ფერნანდო ალბერტი. ამავე ვიზიტის ფარგლებში დოქტორანტ თამარ ხახიშვილის მეცნიერ-ხელმძღვანელმა, პროფესორმა შოთა საღრიშვილმა და დოქტორანტის კონსულტანტმა, პროფესორმა კენ ჩერმანმა განიხილეს სადისერტაციო კვლევის დინამიკა და განსაზღვრეს შემდგომი სამუშაო ეტაპები.

2018-2019 სასწ.წელს დაგეგმილი იყო სასწავლო-კვლევითი ლაბი - კრიპტო ვალუტის, მაინინგის ფერმის მოწყობა. ამ მიმართულებით ჩატარდა მოსამზადებელი სამუშაო - მოეწყო შეხვედრები დარგის სპეციალისტებთან, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების სფეროს წარმომადგენლებთან. დისკუსიის პროცესში გამოიკვეთა რიგი საკითხებისა, რომელთა გადაწყვეტა გარკვეულ დროს ითხოვდა, შესაბამისად, აღნიშნული აქტივობა ჩაითვალა ნაწილობრივ შესრულებულად.

საანგარიშო პერიოდის ეს წელი, შეიძლება ითქვას, ნაყოფიერი იყო უნივერსიტეტისთვის - ჩატარდა ევროპის სამეცნიერო ინსტიტუტისა და გრიგოლ რობაქიძის უნივერსიტეტის მიერ ორგანიზებული, ტრადიციული მულტიდისციპლინარული ფორუმები, რომელთა მუშაობაში, გარდა უნივერსიტეტის პერსონალის და დოქტორანტებისა, თურქი, იორდანელი, აზერბაიჯანელი და შუა აღმოსავლეთის ქვეყნების მეცნიერები მონაწილეობდნენ; დოქტორანტ გიორგი მომცემლიძის ინიციატივით, შეიქმნა იუვენოლოგიის სტუდენტური კვლევითი ლაბორატორია, რომელიც სტუდენტისთვის სადისერტაციო კვლევის განხორციელების ძირითად პლატფორმად იქცა;



ეტაპობრივად დაიწყო პლაგიატის აღმოჩენის პროგრამის - TURNITINI-ს გამოყენება საგანმანათლებლო საფეხურების მიხედვით; გაგრძელდა საზოგადოების საექსპერტო -კლინიკური მომსახურება.

2019-2020 წლები, მსოფლიო საზოგადოებისთვის გამოწვევის წელი აღმოჩნდა. ძალებს იკრებდა კოვიდპანდემია, რომელმაც, გარკვეულ წილად, ხელი შეუშალა ამ წლებში დაგეგმილი აქტივობების შესრულებას. მაგალითად, შეუძლებელი გახდა საზაფხულო სკოლების ორგანიზება, რადგან ეს დაკავშირებული იყო ადმიანთა თავმოყრასთან ერთ სივრცეში, ისე, როგორც არ შედგა აქტივობა - სასწავლო ტურების ორგანიზება ევროპის ქვეყნებში; თუმცა სხვა, აქტივობა, საერთაშორისო პროგრამებისა და უნივერსიტეტის ურთიერთობის ფარგლებში სტუდენტთა მობილობის გაფართოება, განხორციელდა მიუხედავად პანდემიისა. ამ შემთხვევაში პარტნიორმა უნივერსიტეტებმა გამოხატეს ნება და თავად სტუდენტები არ შეაფერხა პანდემიამ.

სამოქმედო გეგმაში იყო ისეთი აქტივობაც, რომელიც დაიგეგმა 2019-2020 წლისთვის, დასაქმების კლასტერების შექმნა, რომელიც გულისხმობს საგანმანათლებლო პროგრამის განმახორციელებელი აკადემიური პერსონალის, სტუდენტების, კურსდამთავრებულებისა და დამსაქმებლების გაერთიანებას დასაქმების სფეროს ნიშნით (1.4.2), მაგრამ ის დაგეგმილზე ადრე განხორციელდა - 2018 წლის სექტემბერში, თუმცა პარტნიორების მიერ კვლავაც მიმდინარეობდა. ამდენად ეს აქტივობა მონიტორინგის ჯგუფმა არ ჩათვალა შესრულებულად.

სამოქმედო გეგმის ერთ-ერთი აქტივობა ითვალისწინებდა სტუდენტთა ინიციატივების წახალისებას - სტარტაპების სისტემის დანერგვას (1.4.8). ამ აქტივობის განხორციელება წინ უსწრებდა პანდემიას (2019 წლის შემოდგომის სემესტრი) და ამდენად შესაძლებელი გახდა მისი შესრულება. მაგალითად, სტუდენტთა ინიციატივით ჩატარდა საქველმოქმედო აქცია, რომლის ფარგლებში სტუდენტებმა ხელმოკლე ოჯახებს საჩუქრების ნაკრები გადასცეს, მოეწყო საახალწლო საღამო, შიდა სპორტული ასპარეზობა და სხვ. ამავე პერიოდში, ასევე, შესრულდა პირველი აკადემიური წლის სტუდენტთა ადაპტაციის ხელშეწყობის მიზნით ე.წ. „აკადემიური ნათლის“ ინსტიტუტის დანერგვა (1.4.9), შედგა ევრაზიის ტრადიციული მულტიდისციპლინარული საერთაშორისო ფორუმი ბათუმის წარმომადგენლობის კამპუსში.

განგრძობადი იყო აქტივობა 2.1.1 - სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის ხარისხის მართვის პლატფორმის შექმნა, რომელზეც საანგარიშო წელს კვლავ მიმდინარეობდა მუშაობა, მაგრამ არ



დასრულებულა, ამდენად ეს აქტივობა შეფასდა ნაწილობრივ შესრულებულად. ამის საპირისპიროდ შესრულდა აქტივობა 2.1.4 - იმპაქტ-ფაქტორის ჟურნალებში სამეცნიერო სტატიის დაბეჭდვის ფინანსური მხარდაჭერის უზრუნველყოფა, თუმცა უნდა ითქვას, რომ ინიციატივები ნაკლებად შეინიშნებოდა, ამიტომ უნივერსიტეტმა გააძლიერა მუშაობა და მომდევნო წლებში მკაფიოდ გამოიჩინა საუნივერსიტეტო საზოგადოების გააქტიურება ამ მიმართულებით.

2020-2021 სასწავლო წლის სამოქმედო გეგმის ფარგლებში, განხორციელდა ბევრი აქტივობა - დაინერგა საგანმანათლებლო პროგრამების გარე შეფასების სისტემა, კვლავ გაგრძელდა საგანმანათლებლო პროგრამებში პრაქტიკის კომპონენტის გაძლიერება, გაფართოვდა და გაღრმავდა საერთაშორისო პარტნიორული ურთიერთობები, რომელიც გათვალისწინებული იყო სამოქმედო გეგმით, პანდემიის მიუხედავად გაგრძელდა საერთაშორისო მობილობის პროცესი და სტუდენტთა მონაწილეობა საერთაშორისო სტუდენტურ შეკრებებსა და სხვა ღონისძიებებში (1.3.5), პანდემიამ „აიძულა“ უნივერსიტეტი ადაპტირება მოეხდინა არსებულ სიტუაციასთან და სამეცნიერო ხასიათის ფორუმები ონლაინ ფორმატით წარემართა, თუმცა სამოქმედო გეგმით ისედაც იყო გათვალისწინებული ელექტრონული პლატფორმით ამგვარი ღონისძიებების ჩატარება (2.2.5). შესაბამისად ეს აქტივობა სრულად იქნა შესრულებული. გაგრძელდა პლაგიატის აღმოჩენის პროგრამის - TURNITINI, ინტენსიურად გამოყენება და, ეტაპობრივად, ყველა საგანმანათლებლო საფეხურზე დანერგვა (2.4.1.) ამავდროულად, პანდემიით გამოწვეულმა შეზღუდვებმა კვლავ შეუშალა ხელი საზაფხულო სკოლების გახსნას, სტუდენტთა ევროპული ტურების ორგანიზებას, ჰარვარდის ბიზნეს სკოლაში ვიზიტის განხორციელებას; ვერ შესრულდა სოციალურად მოწყვლადი მოსახლეობისთვის უფასო ან შეღავათიანი მომსახურების გაგრძელება უნივერსიტეტის სტომატოლოგიურ კლინიკაში პანდემიური შეზღუდვების გამო (3.2.5).

აღსანიშნავია, რომ უნივერსიტეტი ცდილობს მოქნილი იყოს სამოქმედო გეგმის განხორციელებაში, კერძოდ აქტივობა 2.3.1. - სასწავლო-კვლევითი ლაბი - კრიპტო ვალუტის, მაინინგის ფერმის მოწყობა ჩაითვალა არა აქტუალურად და სკოლის წინადადებით, სანაცვლოდ, დაიგეგმა საფონდო ბირჟის მოდელის მოწყობა და რეალური საბირჟო ოპერაციების განხორციელება სასწავლო მიზნებისთვის, როგორც მნიშვნელოვანი პრაქტიკული კომპონენტი. ამდენად ეს აქტივობა მონიტორინგის ჯგუფმა ჩათვალა ნაწილობრივ შესრულებულად.

უკეთ გამოიყურება 2020-2021 სამოქმედო გეგმის შესრულება. ამ პერიოდში გაფართოვდა საერთაშორისო მობილობა, სტუდენტები, უნივერსიტეტის დაფინანსებით, მონაწილეობდნენ ზამთრის სკოლების მუშაობაში (მაგ.: ბაკურიანის არითმიის სკოლაში მონაწილეობდა 10



სტუდენტი უნივერსიტეტის მხარდაჭერით), გაიზარდა საერთაშორისო სტუდენტურ შეკრებებსა და სხვა ღონისძიებებში (1.3.5.) მონაწილე სტუდენტთა რაოდენობა; განხორციელდა სასწავლო ტურების ორგანიზება ევროპის ქვეყნებში (1.3.7.);

გაგრძელდა 1.4.2. აქტივობის - დასაქმების კლასტერების შექმნა, რომელიც გულისხმობს საგანმანათლებლო პროგრამის განმახორციელებელი აკადემიური პერსონალის, სტუდენტების, კურსდამთავრებულებისა და დამსაქმებლების გაერთიანებას დასაქმების სფეროს ნიშნით - განხორციელება. კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ უნივერსიტეტის მიდგომა გეგმების შესრულებისადმი არ არის ხისტი. ის ითვალისწინებს რეალურ გამოწვევებს, ახალ ფაქტორებს და საჭიროებისამებრ ცვლის კონკრეტულ აქტივობას უფრო ეფექტიანი ღონისძიებით. მაგალითად, აღნიშნულ საანგარიშო წელს უნივერსიტეტმა დაიწყო სრულიად ახალ კონცეფციის დამუშავება - როდესაც კლასტერულ გაერთიანება დაეფუძნება არა მხოლოდ სტუდენტთა დასაქმებას, არამედ სტუდენტთა მხარდაჭერის, სკოლების გაძლიერებისა და სხვადასხვა მიმართულებით გაწეულ საქმიანობას. აღნიშნული კლასტერების შექმნა 2023 წელს უკვე დაიწყო და კონკრეტული სახე მიიღო. უნივერსიტეტში ჩატარდა კურსდამთავრებულთა დასაქმების კვლევა, ბაზრის მოთხოვნებთან შეუსაბამო კომპეტენციების იდენტიფიცირება (1.4.4.) ბიზნესისა და მართვის სკოლამ დაასრულა კვლევა შოთა რუსთაველის საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის მიერ 2018 წლის სახელმწიფო სამეცნიერო გრანტების კონკურსის გამარჯვებული საგრანტო პროექტის ფარგლებში - უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და დამსაქმებლებს შორის თანამშრომლობის კვლევა საქართველოში (FR-18-6156), კვლევა განხორციელდა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და დამსაქმებლებს შორის არსებული თანამშრომლობის მდგომარეობის საკითხებზე, გამოიკვეთა ურთიერთსასარგებლო თანამშრომლობის ფორმები და მოდელები. 2022 წელს გამოიცა კვლევა, რომლის მიზნებები რეკომენდაციის სახით მიიღეს უნივერსიტეტებმა. გარდა ამისა, 2022 წლის 20 დეკემბერს უნივერსიტეტმა უმასპინძლა 21-მდე კომპანიას. შეხვედრაზე მოწვეული იყვნენ სტუდენტები და კურსდამთავრებულები, განიხილეს დასაქმების მდგომარეობა, პრობლემები, შემდეგ კი კომპანიებმა სხვადასხვა ვაკანსია შესთავაზეს ახალგაზრდებს.

ამ წელს, პანდემიური შეზღუდვების გაუქმებამ საშუალება მისცა უნივერსიტეტს გამოეცხადებინა სტუდენტის ომბუდსმენის ასარჩევი კონკურსი.

გაგრძელდა ნომინაციაში წლის კვლევა გამარჯვებულთა გამოვლენა და დაჯილდოება. ამ აქტივობის ფარგლებში შემოღებულ იქნა საუკეთესო მკვლევარის, საუკეთესო სამეცნიერო ნაშრომის, საუკეთესო ლექტორის ნომინაციები, რომლის ფარგლებში დაჯილდოვდა პროფესორთა ერთი



ჯგუფი. ჩატარდა ერთობლივი სამეცნიერო კონფერენციები, მათ შორის, საქართველოს ეროვნულ აკადემიასთან ერთად.

განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო ბათუმის წარმომადგენლობაში სამეცნიერო და სტუდენტური აქტივობების განხორციელებას. ამ წელს 2.2.4. და 2.2.5. აქტივობების ფარგლებში, ბათუმის კამპუსში, ჩატარდა ევრაზიის მულტიდისციპლინარული ფორუმი და სამეცნიერო კონფერენცია, რომელშიც მონაწილეობდნენ აკადემიური და მოწვეული პერსონალი და სტუდენტები. მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ, პირველად საქართველოში, 2.2.8. აქტივობის ფარგლებში უნივერსიტეტის დოქტორანტმა თამარ ხახიშვილმა ჰარვარდის ბიზნესსკოლის (HBS) სტრატეგიისა და კონკურენტუნარიანობის ინსტიტუტში წარადგინა სადისერტაციო შუალედური კვლევის შედეგები.

ზოგადად, საგრძნობი პროგრესით აღინიშნა II სტრატეგიული მიზნით - უნივერსიტეტის სამეცნიერო - კვლევის შედეგების ხარისხის გაუმჯობესება მეცნიერების განვითარებისა და საზოგადოებრივ მოთხოვნებზე ორიენტირებით - გათვალისწინებული აქტივობების შედეგი. უნივერსიტეტმა დაუშვა ახალი საშტატო ერთეული - რექტორის მოადგილე სამეცნიერო-კვლევით საკითხებში, რამაც პოზიტიური გავლენა იქონია უნივერსიტეტის სამეცნიერო საქმიანობის ხარისხზე. სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობა აიგო ადგილობრივი და საერთაშორისო კონტექსტის გათვალისწინებით. წინა საანგარიშო პერიოდთან შედარებით 3.6-ჯერ გაიზარდა სამეცნიერო კვლევების საუნივერსიტეტო დაფინანსება; 5.6-ჯერ - სამეცნიერო-კვლევითი მივლინებების დაფინანსება უცხოეთის საგანმანათლებლო-სამეცნიერო დაწესებულებებში; 3.3-ჯერ - მონოგრაფიებისა და სახელმძღვანელოების მომზადებისა და გამოცემების დაფინანსება; 12.3-ჯერ გაიზარდა სამეცნიერო სტატიების მომზადებისა და გამოცემის დაფინანსება, ამასთან, მაღალი რანგის საერთაშორისო გამოცემებში; პანდემიის მიუხედავად უნივერსიტეტმა განაგრძო საერთაშორისო და ადგილობრივი სამეცნიერო ფორუმების დაფინანსება, რამაც 101 368 ლარი შეადგინა; მხარდაჭერილ იქნა, აგრეთვე, დოქტორანტთა სამეცნიერო ინიციატივები - დაფინანსდა 32 პროექტი, რამაც სამეცნიერო-კვლევითი მიმართულებით გამოყოფილი ბიუჯეტის დაახლოებით 15 პროცენტი შეადგინა. გასულ საანგარიშო პერიოდში ერთ-ერთი სუსტი მიმართულება იყო

ციტირების ინდექსის დაბალი მაჩვენებელი. უნივერსიტეტის მიერ მიზანმიმართული ღონისძიებების შედეგად ეს მაჩვენებელი 548-ჯერ გაიზარდა და 14 259 ერთეულს მიაღწია.



განახლდა საზოგადოების განვითარებისათვის გაწეული მუშაობა - 223-მდე გაიზარდა სამეცნიერო აქტივობების წილი საზოგადოების განვითარებაში. გაგრძელდა კლინიკის მენეჯერების გადამზადების პროგრამა, მუშაობა დაიწყო ახალმა საუნივერსიტეტო სტომატოლოგიურმა კლინიკამ, სადაც კვლავ ძალაში შევიდა შეღავათიანი მომსახურება უნივერსიტეტის სტუდენტების, თანამშრომლებისა და საზოგადოების მოწყვლადი ჯგუფებისათვის, გაგრძელდა მოსწავლე-ახალგაზრდობის პროფესიული ორიენტაციისათვის გაწეული აქტივობები და ა.შ.

საანგარიშო წელს, უნივერსიტეტმა შეცვალა პერსონალის საქმიანობის მონიტორინგის ელექტრონული პლატფორმა (უხარისხობის გამო) და მის ნაცვლად შექმნა ახალი - DocFlow, რომელიც გააქტიურებულია და სისტემატურად მიმდინარეობს ახალი ბლოკების დამატება.

დადებითისკენ შეიცვალა სტუდენტთა მიღების დინამიკა. წინა საანგარიშო პერიოდთან შედარებით ადგილობრივი სტუდენტების მიღების მაჩვენებელი 103 პროცენტით გაიზარდა.

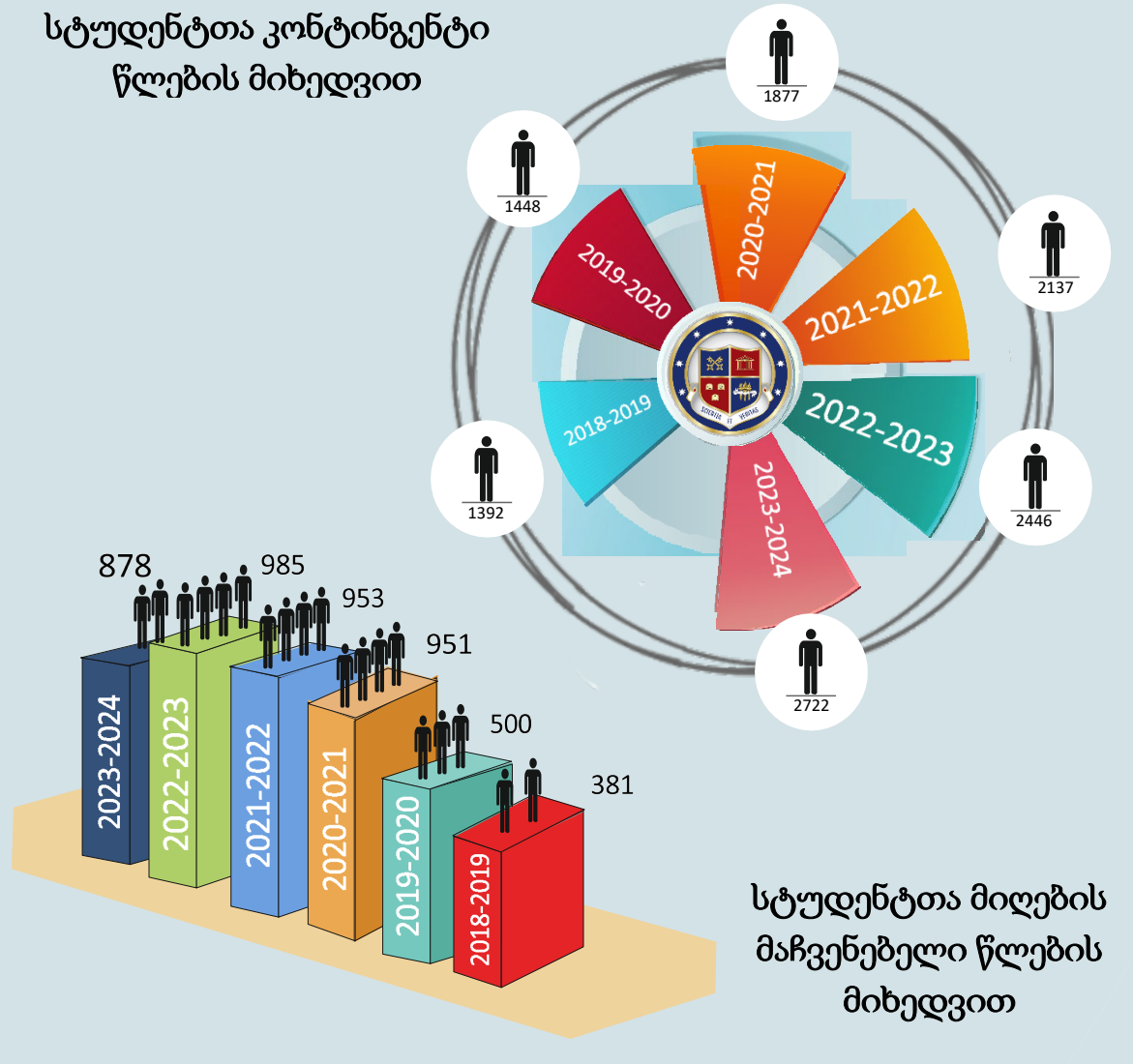
დღეისათვის უნივერსიტეტში 2655 სტუდენტი სწავლობს, ფუნქციონირებს 5 სკოლა: საჯარო მმართველობისა და პოლიტიკის, ბიზნესისა და მართვის, ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა, სამართლისა და მედიცინის. მოქმედებს სამივე საფეხურის 20 საგანმანათლებლო პროგრამა.

მიუხედავად დადებითი დინამიკისა, უნივერსიტეტი თვლის, რომ კიდევ უფრო უნდა განვითარდეს საზოგადოებასთან ურთიერთობის პრაქტიკა და აყვანილ იქნას თვისებრივად ახალ საფეხურზე, რისთვისაც სამოქმედო გეგმა ითვალისწინებს რიგ ღონისძიებებს.

სტუდენტთა აღნიშნულ რაოდენობას ემსახურება და უნივერსიტეტის სასწავლო და სამეცნიერო საქმიანობაში ჩართულია: 181 აკადემიური პერსონალი, მათ შორის, 147 აფილირებული. საანგარიშო პერიოდისთვის ეს მაჩვენებელი შეადგენდა - 162/116, ანუ აკადემიურ თანამდებობაზე მყოფ პირთა რაოდენობა, წინა საანგარიშო პერიოდთან შედარებით, გაზრდილია 19 ერთეულით, ხოლო აფილირებულთა რაოდენობა - 31-ით.



სტუდენტთა კონტინგენტი
წლების მიხედვით



სტუდენტთა მიღების
მაჩვენებელი წლების
მიხედვით



უნივერსიტეტის სტუდენტებსა და აკადემიურ პერსონალს, უწყვეტი განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, ყოველწლიურად ემლევა საერთაშორისო მობილობაში მონაწილეობის შესაძლებლობა, როგორც მიზნობრივი პროექტების, ისე უცხოელ პარტნიორებთან თანამშრომლობის ფარგლებში.

სტუდენტთა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ უნივერსიტეტში სისტემატურად ტარდება საინფორმაციო შეხვედრები/კონსულტაციები საერთაშორისო თანამშრომლობის საკითხებთან დაკავშირებით (80.23%), ასევე, სხვადასხვა სახის ღონისძიება, ტრენინგი, კონკურსი, workshop, სემინარი და კონფერენცია უცხოელი ტრენერების/ პროფესორების მონაწილეობით (89.92%); სტუდენტები აღნიშნავენ იმასაც, რომ მუდმივად არიან ინფორმირებული პარტნიორ უნივერსიტეტებთან გაცვლითი პროგრამების შესახებ (78,04%), გაცვლით პროგრამებში მონაწილეობა მიღებული აქვს გამოკითხულთა 12,91%-ს;

გამოკითხული პერსონალის დიდი უმრავლესობა დაეთანხმა, რომ უნივერსიტეტი ხელს უწყობს მათ მონაწილეობას საერთაშორისო საგანმანათლებლო პროგრამებში (92,31%), საერთაშორისო სამეცნიერო კვლევითი პროექტების შემუშავებასა და განხორციელებაში (91,72%), საერთაშორისო მობილობის პროცესში (92,90%).

ეს მონაცემები ასახავს საანგარიშო პერიოდს პანდემიის ჩათვლით, რომელმაც უარყოფითი გავლენა იქონია განსაკუთრებით საერთაშორისო ინტეგრაციის პროცესზე.

შესაძლებლობის 500 ფარგლებში, აგრძელებდა თანამშრომლობას უცხოეთის პარტნიორ უნივერსიტეტებთან. ერთ-ერთ წარმატებულ პროექტად შეიძლება მივიჩნიოთ ბიზნესის ადმინისტრირებისა და მართვის სკოლის ჰარვარდის ბიზნესის სკოლასთან აფილირებული თანამშრომლობის გაგრძელება, რომლის ფარგლებშიც პოსტდოქტორანტმა თამარ ხახიშვილმა, უნივერსიტეტის მხარდაჭერით, განახორციელა სამეცნიერო კვლევა პოსტდოქტორანტურის პროგრამით გაცვალისწინებული ნაშრომისთვის.

საანგარიშო პერიოდში გრძელდებოდა საუნივერსიტეტო, სასწავლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის განვითარება სტუდენტზე ორიენტირებით. უნივერსიტეტის ახალი, თანამედროვე საგანმანათლებლო კამპუსები თბილისსა და ბათუმში აღჭურვილია უახლესი მატერიალურ- ტექნიკური რესურსით. სტუდენტებს საშუალება აქვთ სასწავლო-შემოქმედებითი



აქტივობა განახორციელონ არასტანდარტულ, აუდიო-ვიზუალური ტექნიკით აღჭურვილ აუდიტორიებში. მათ განკარგულებაშია ორიგინალური რეკრიაციული სივრცე და სპორტული მოედანი, რომელიც სრული რელაქსაციის საშუალებას იძლევა. საანგარიშო პერიოდში უნივერსიტეტმა შეიძინა ახალი ოთხსართულიანი შენობა, სადაც განთავსდა კლინიკური უნარებისა და ლაბორატორიული ცენტრი, ხოლო შენობის ზედა სართულები დაეთმო სტუდენტთა საცხოვრებელს 80-მდე სტუდენტისთვის.

სტუდენტთა სამსახურშია კრიმინალისტიკის უნიკალური ლაბორატორია, რომლის ანალოგი დღემდე არ მოიპოვება საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცეში, თანამედროვე სტომატოლოგიური კლინიკა საფანტომო-ტრენაჟორული ცენტრით, ქიმიისა და მრავალფუნქციური ლაბორატორიები, კლინიკური უნარების ცენტრი, ტელე-რადიო სტუდიები, რომლებიც უახლესი ტექნიკით არის აღჭურვილი.

შეიძლება ითქვას, რომ უნივერსიტეტმა გასულ საანგარიშო პერიოდში მნიშვნელოვანი წინსვლა ჰქონდა. მას კვლავ ერთ-ერთი გამოკვეთილი პოზიცია უკავია საქართველოს უმაღლესი განათლების ინდუსტრიაში და მის ძირითად კონკურენტებს, სხვადასხვა მიმართულების საგანმანათლებლო პროგრამების მიხედვით, წარმოადგენენ, როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო უნივერსიტეტები:

- კავკასიის უნივერსიტეტი (ბიზნესის ადმინისტრირებისა და სოციალურ მეცნიერებათა მიმართულებით);
- შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი (IBSU) (ბიზნესის ადმინისტრირების მიმართულებით);
- საქართველოს უნივერსიტეტი (საჯარო მმართველობისა და პოლიტიკისა და სოციალურ მეცნიერებათა მიმართულებით);
- ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი (სოციალურ მეცნიერებათა მიმართულებით);
- საზოგადოებრივ საქმეთა უნივერსიტეტი (სოციალურ მეცნიერებათა მიმართულებით);
- ქართულ-ამერიკული უნივერსიტეტი (GAU) (სამართლის მიმართულებით);
- ივ. ჯავახიშვილის სახელობის უნივერსიტეტი (მედიცინის, სამართლისა და სოციალურ მეცნიერებათა მიმართულებით);
- თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტი (მედიცინის მიმართულებით).



სტრატეგიული სამოქმედო გეგმის ყოველწლიური შეფასების შედეგების მიხედვით გასული საანგარიშო პერიოდის სტრატეგიული გეგმის შესრულება შეფასდა შემდეგნაირად:

I სტრატეგიული	
მიზანი:	სტუდენტთა მხარდაჭერა და ზრდის პერსპექტივის უზრუნველყოფა
ეფექტიანობა:	78.8 ქულა
II სტრატეგიული	
მიზანი:	უნივერსიტეტის სამეცნიერო - კვლევის შედეგების ხარისხის გაუმჯობესება მეცნიერების განვითარებისა და საზოგადოებრივ მოთხოვნებზე ორიენტირებით
ეფექტიანობა:	72.2 ქულა
III სტრატეგიული	
მიზანი:	საზოგადოებრივ საქმიანობებზე ორიენტირებული მომსახურების სისტემის განვითარება, მოსახლეობის განათლების დონის ამაღლებისა და პროფესიული მობილობის ხელშეწყობა - სწავლა სიცოცხლის ბოლომდე - პრინციპის შესაბამისად
ეფექტიანობა:	86.8 ქულა
IV სტრატეგიული	
მიზანი:	უნივერსიტეტის მდგრადობის უზრუნველყოფა
ეფექტიანობა:	65.6 ქულა
ჯამური ეფექტი განისაზღვრა 75.9 ქულით	

*თითოეული ამ კომპონენტისთვის შემუშავებულია კრიტერიუმები, რომელიც მაქსიმალურად სანდოს ხდის შეფასების შედეგებს.

2.3 სად ვხედავთ უნივერსიტეტის ადგილს:



უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის დღის წესრიგში კვლავ დგას, არამარტო სწავლა-სწავლების და სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის სრულყოფის, არამედ საზოგადოების განვითარებისათვის გაწეული საქმიანობის გამრავალფეროვნების საკითხი, ხოლო საქართველოსთვის ევროკავშირის კანდიდატის სტატუსის მინიჭება კიდევ უფრო მაღლა სწევს უნივერსიტეტის პასუხისმგებლობას სწავლა-სწავლებისა და სამეცნიერო საქმიანობის ხარისხის ამაღლების თვალსაზრისით.

სწრაფად იცვლება თანამედროვე ბაზრის ორიენტირები, ჩნდება მოთხოვნები ახალი ან დეფიციტური პროფესიებისთვის, რასაც უნივერსიტეტმა ოპერატიულად უნდა უპასუხოს და მოამზადოს შესაბამისი საგანმანათლებლო პროგრამები საერთაშორისო პარტნიორებთან ერთად, ამასთან, უზრუნველყოს პროფესიული განვითარების სისტემის ეფექტიანობის განუხრელი ზრდა, რაც ხელს შეუწყობს კვალიფიციურ სპეციალისტთა მომზადებას თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნათა კვალდაკვალ.

უნივერსიტეტისთვის პრიორიტეტად კვლავ რჩება მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის შესაძლებლობის უზრუნველყოფა და სტუდენტთა და პერსონალის საერთაშორისო კვლევებში მონაწილეობის ხელშეწყობა. ამ მიზნებისთვის გაგრძელდება ფინანსური მხარდაჭერა, რაც ამ მიმართულებებით აქტივობის განხორციელების წინაპირობას შექმნის.

მიღებული გამოცდილების საფუძველზე და ახალი სტრატეგიული გეგმის განხორციელების შედეგად კიდევ უფრო გაიზრდება გრუნის საგანმანათლებლო პროდუქტებისთვის მოთხოვნა, როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო საგანმანათლებლო ბაზარზე - უნივერსიტეტი დაინტერესებულ სუბიექტებს შესთავაზებს უფრო მაღალ ნიშნულებს საგანმანათლებლო მომსახურებისა და, ზოგადად, საუნივერსიტეტო მისიის განსახორციელებლად, კვლავ დაიკავებს წამყვან პოზიციას საუნივერსიტეტო პოლიტიკის განსაზღვრისა და განხორციელების საქმეში.

თავი III. უნივერსიტეტის მისია, ხედვა, ღირებულებები, მიზნები

3.1. ჩვენი მისია



ვქმნით მაღალ აკადემიურ კულტურას და ინტელექტუალურ სიმდიდრეს - სამეცნიერო მიღწევებზე დაფუძნებული საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებითა და სტუდენტის ინტერესებზე ორიენტირებული საქმიანობით მოვამზადებთ კონკურენტუნარიან სპეციალისტთა თაობებს ჰუმანიტარული, სოციალური, მართვის, მედიცინისა და, ქვეყნის განვითარებაზე ორიენტირებული, სხვა მოთხოვნადი სფეროებისთვის, რომლებიც შეძლებენ ინტეგრირებას ადგილობრივ და საერთაშორისო საგანმანათლებლო და შრომის ბაზრებზე, გაიაზრებენ, ზოგადად, თავის წილ პასუხისმგებლობას საკუთარი ქვეყნის მომავლისთვის.

ვამკვიდრებთ მაღალ სამეცნიერო-კვლევით კულტურას - ხელს შევუწყობთ მეცნიერების შემდგომ განვითარებას - დავიცავთ და განვავითარებთ საკაცობრიო ცოდნას, შევქმნით ახალს და გავაზიარებთ საერთაშორისო სამეცნიერო საზოგადოებასთან, რისთვისაც განვავითარებთ სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამებს, როგორც მეცნიერებისა და საზოგადოებრივი კულტურის ინოვაციური განვითარებისთვის ღრმა/ფართო კომპეტენციებით აღჭურვილი კადრების მომზადების ეფექტიან სისტემას.

ვთავაზობთ საზოგადოებას მაღალი სტანდარტის მომსახურებას - აკადემიურ და სამეცნიერო-კვლევით გამოცდილებას გამოვიყენებთ საზოგადოების განვითარებასა და მის საჭიროებებზე ორიენტირებული სერვისების განხორციელებისთვის, ხელს შევუწყობთ ქვეყნის რეგიონულ განვითარებას - აჭარაში უზრუნველვყოფთ მაღალი სტანდარტის საგანმანათლებლო სერვისს, სპეციალისტთა მომზადებასა და პროფესიულ განვითარებას.

3.2. ხედვა, მიზნები

უნივერსიტეტი საზღვრების გარეშე - ასე ვხედავთ საკუთრ თავს ახალი საზოგადოებრივი პროფილის ფორმირების კონტექსტში, რაც ნიშნავს იმას, რომ შევქმნით ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზრებზე მოთხოვნად საგანმანათლებლო პროდუქტებს, განვსაზღვრავთ აკადემიური მომსახურების მაღალ ნიშნულებს და დავიკავებთ წამყვან პოზიციას გლობალური საუნივერსიტეტო პოლიტიკის განხორციელების საქმეში.

სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ჩვენს დანიშნულებად ვთვლით ისეთი მიზნების განხორციელებას, როგორცაა:

1. მოვამზადოთ ფართო კომპეტენციის მქონე ახალი გენერაციის სპეციალისტები, რითაც ხელს შევუწყობთ ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკისა და, შესაბამისად, ცოდნის საზოგადოების მრავალმხრივი იერარქიის განვითარებას.
2. მოვამზადოთ არა მარტო კონკურენტუნარიანი სპეციალისტები, არამედ აღზარდოთ მოქალაქეობრივი თვითშეგნების მქონე, ეროვნული ცნობიერებისა და დემოკრატიულ ღირებულებათა მატარებელი თაობები, რომლებსაც ექნებათ მოქალაქეობრივი თანაგრძნობის, სოციალური და პროფესიული პასუხისმგებ-ლობის მაღალი შეგნება და წონად წვლილს შეიტანენ ქვეყნის ეკონომიკისა და სოციალურ-კულტურული განვითარების საქმეში.
3. ხელი შევუწყოთ სტუდენტთა პიროვნული და შემოქმედებითი პოტენციალის განვითარებას საერთაშორისო მობილობის შესაძლებლობის გაფართოებისა და მიზნობრივი სასწავლო-სამეცნიერო და სხვა აქტივობების განხორციელების გზით.
4. შევქმნათ გლობალურ გამოწვევებზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სისტემა სამეცნიერო-კვლევითი მიმართულების განვითარებისათვის, რომელიც საფუძველს შექმნის უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო პოტენციალის რეალიზებისა და ახალი სამეცნიერო კადრების მოსამზადებლად, უზრუნველყოფს ახალგაზრდა მეცნიერებში საკაცობრიო ცოდნის კონსერვაციისა და მისი ახლებურად გააზრების აუცილებლობის გაცნობიერებას, ახალი ცოდნის გენერირებაზე ორიენტირებული აქტივობების განხორციელებას და მათ საერთაშორისო სამეცნიერო-აკადემიურ სივრცეში ინტეგრირებას.
5. აკადემიური და სამეცნიერო-კვლევითი გამოცდილების საფუძველზე განვახორციელოთ და სრულვყოთ მოსახლეობის საჭიროებებზე ორიენტირებული, უპირატესად, სოციალური მობილობის ხელშემწყობი (უწყვეტი განათლება/კვალიფიკაციის ამაღლება), სასწავლო, საკონსულტაციო-ექსპერტული და კლინიკური მომსახურების სისტემა.



3.3. ღირებულებები

ჩვენ ერთგულნი ვრჩებით იმ ღირებულებებისა, რომლებიც საფუძვლად უდევს ჩვენს საქმიანობას და უზრუნველყოფს ჩვენი მისიის განხორციელებას:

1. სწავლა-სწავლების პროცესის ლიბერალურობა, დემოკრატიულობა, ღიაობა;
2. აკადემიური შეუვალობა და ჭეშმარიტების თავისუფალი ძიება;
3. მიუკერძოებლობა, კეთილსინდისიერება, მაღალი პასუხისმგებლობა;
4. არჩევითობის თავისუფლება, გამჭვირვალობა, სამართლიანობა;
5. სტუდენტი - სწავლება- სწავლის პროცესის ცენტრალური სუბიექტი.



თავი IV. საუნივერსიტეტო გარემოს შეფასების (SWOT) ანალიზი

გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტში განხორციელებული SWOT ანალიზის მიზანია:

- გადაწყვეტილების მიმღებთათვის ინფორმაციის მიწოდება უნივერსიტეტის შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზისა და შედეგების შესახებ - უნივერსიტეტის განვითარების მკაფიო სურათის ჩვენება.



SWOT ანალიზის ამოცანებია:

- უნივერსიტეტის ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენა;
- შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენა;
- შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გავლენის დადგენა ძლიერ და გასაუმჯობესებელ მხარეებთან მიმართებით;
- უნივერსიტეტის შემდგომი განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებების განსაზღვრა.

SWOT ანალიზი უნივერსიტეტის ადმინისტრაციასა და პერსონალს საშუალებას მისცემს სწორად შეიმუშაონ და განხორციელონ სტრატეგიული გეგმა.

გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტში SWOT ანალიზის პროცესში შემდეგი ნაბიჯები განხორციელდა:

შუალედური მიზნების დასახვა - SWOT ანალიზის შუალედური მიზნები განისაზღვრა ავტორიზაციის სტანდარტების გათვალისწინებით. კერძოდ, ანალიზის ორი კომპონენტის (ძლიერი მხარეები და სისუსტეები) კომპონენტის შეფასება მოხდა ავტორიზაციის 7 სტანდარტის ქრილში. დანარჩენი ორი კომპონენტი (შესაძლებლობები და საფრთხეები) კი განისაზღვრა გარემოში არსებული მდგომარეობიდან გამომდინარე.

მონაწილეების შერჩევა - დასახული მიზნიდან და SWOT-ის სპეციფიკიდან გამომდინარე, აუცილებლად ჩაითვალა ჩართულობის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა. აქედან გამომდინარე, ანალიზის პროცესში მონაწილეობდნენ უნივერსიტეტის ყველა ადმინისტრაციული ერთეულის ხელმძღვანელი და თანამშრომელი, პროგრამის ხელმძღვანელები, აკადემიური პერსონალი, სტუდენტები, კურსდამთავრებულები და დამსაქმებლები.

ვადების განსაზღვრა - SWOT ანალიზის ჩასატარებლად განისაზღვრა 4 თვიანი ვადა, 2022 წლის ნოემბრიდან, 2023 წლის თებერვლის ბოლომდე. აღნიშნული დროიდან პირველი ორი თვე დაეთმო წინასწარ შერჩეულ მონაწილეებთან შეხვედრებს, მესამე თვე დოკუმენტაციის ანალიზს, ხოლო დასკვნითი მეოთხე თვე საბოლოო დოკუმენტის მომზადებას.

ანალიზის ჩატარების ინსტრუმენტების განსაზღვრა - SWOT ანალიზის განსახორციელებლად ინფორმაციის შეგროვების სამი მეთოდი იქნა გამოყენებული:

- ჩაღრმავებული ინტერვიუ (ადმინისტრაციული ერთეულების ხელმძღვანელებთან);
- ფოკუსჯგუფები (პროგრამის ხელმძღვანელებთან, აკადემიურ პერსონალთან, სტუდენტებთან, კურსდამთავრებულებთან და დამსაქმებლებთან);
- უნივერსიტეტის ოფიციალური დოკუმენტაციის ანალიზი.

კითხვარების შემუშავება და დოკუმენტაციის მოძიება - მონაწილეებთან შეხვედრამდე SWOT ანალიზის განმახორციელებელი ჯგუფის მიერ შემუშავდა კითხვარები ჩაღრმავებული ინტერვიუებისთვის და ფოკუსჯგუფებისთვის. ასევე, გამოთხოვილ იქნა ანალიზის განსახორციელებლად საჭირო დოკუმენტაცია.

მონაწილეებთან შეხვედრების გამართვა და ინფორმაციის შეგროვება - მონაწილეებთან შეხვედრები ხორციელდებოდა წინასწარ დადგენილი გრაფიკით და მათი თანხმობით. მონაწილეებს დასაწყისში, ეცნობოდათ მათთან შეხვედრის მიზანი, SWOT ანალიზის





საჭიროება და მათი როლი ამ პროცესში, ამის შემდეგ, მათ მოეთხოვებოდათ მაქსიმალურად ობიექტურად და კრიტიკულად შეეფასებინათ არსებული მდგომარეობა და ეპასუხათ კითხვებზე, რომლებიც SWOT ანალიზის განმახორციელებლების მიერ იყო განსაზღვრული. ამ კითხვებს მიღმა, ყოველი შეხვედრის დროს, მონაწილეებს საშუალება ჰქონდათ საკუთარი აზრები, ხედვები და ინიციატივები გამოეხატათ.

მიღებული ინფორმაციის დამუშავება - პროცესის მონაწილეებთან შეხვედრებისა და საჭირო დოკუმენტაციის გაცნობის პარალელურად, ანალიზის განმახორციელებელი ჯგუფი ამუშავებდა მონაცემებს, ადარებდა ერთი და იგივე საკითხის გარშემო სხვადასხვა მონაწილეების მიერ გაცემულ პასუხებს, არსებული მდგომარეობა ედრებოდა საუკეთესო პრაქტიკას, მონაწილეების მიერ მოწოდებული ინფორმაცია ედრებოდა ოფიციალურ დოკუმენტაციას და ამის საფუძველზე განისაზღვრებოდა ესა თუ ის საკითხი SWOT-ის რომელ კომპონენტს მიეკუთვნებოდა.

დასკვნითი დოკუმენტის მომზადება - მონაწილეებთან შეხვედრების დასრულების და არსებული დოკუმენტაციის სრულად გაცნობის შემდეგ, მომზადდა SWOT ანალიზის დასკვნითი დოკუმენტი გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტისთვის.



S - ძლიერი მხარე (შიდა ფაქტორები)

	<i>გავლენა</i>
- უწყვეტი საგანმანათლებლო საქმიანობის 30-წლიანი ტრადიცია	4
- შეულახავი რეპუტაცია	4
- სტუდენტისა და აკადემიური პერსონალის აკადემიური თავისუფლება	3
- შრომის ბაზარზე მოთხოვნადი კურსდამთავრებულები და მათი დასაქმების მაჩვენებელი	4
- საუკეთესო ინტერესებზე ორიენტირებული სტუდენტთა მხარდაჭერის სისტემა	3
- მაღალკვალიფიციური აკადემიური პერსონალი	4
- იმპაქტ-ფაქტორის მექანე და რეფერირებად ჟურნალებში ციტირების ინდექსის ზრდის ტენდენცია	3
- მატერიალურ-ტექნიკური რესურსი - თანამედროვე ტექნოლოგიებით აღჭურვილი ცენტრები და ლაბორატორიები	4
- მრავალპროფილური საუნივერსიტეტო კლინიკური ბაზები	4
- აკადემიური პროცესების მართვა თანამედროვე ტექნოლოგიებით	4
- უნივერსიტეტის საკუთრებაში არსებული კამპუსები, სტუდენტური საცხოვრებელი თბილისსა და ბათუმში, კომერციული ფართი თბილისში.	4
- პერსონალისა და სტუდენტთა/დოქტორანტთა სამეცნიერო კვლევებისა და შემოქმედებითი ინიციატივების მხარდაჭერის ინსტიტუციური სისტემა	4
- ალტერნატიული შემოსავლის წყაროები	4
- საზოგადოების განვითარებასთან დაკავშირებული საქმიანობის გამოცდილება	4
- საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარების პროცესში დამსაქმებლებისა და კურსდამთავრებულთა მონაწილეობის ინსტიტუციური სისტემა	4



W - გასაუმჯობესებელი მხარე (შიდა ფაქტორები)

	გავლენა
- უნივერსიტეტის ეროვნული და საერთაშორისო რეიტინგი	3
- ცნობადობასა და „გაყიდვების“ გაზრდაზე მიმართული PR პოლიტიკის არ არსებობა	4
- უცხოენოვანი პროგრამების სიმცირე	3
- ბათუმი წარმომადგენლობის სტუდენტთა ინგლისური ენის არასაკმარისი ცოდნა საერთაშორისო მობილობის განსახორციელებლად	4
- ერთობლივი საერთაშორისო კვლევების დაბალი მაჩვენებელი	3
- კვლევების დაფინანსების მოსაპოვებლად საერთაშორისო და ადგილობრივ ფონდებთან არასაკმარისი თანამშრომლობა	3
- უცხოელი პერსონალის მცირე რაოდენობა	3
- საერთაშორისო სტუდენტების სიმცირე (მედიცინის პროგრამის გარდა)	3
- უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულებთან მყიფე კავშირი	3
- არ არის გამოკვეთილი ავილირებული აკადემიური პერსონალის დაგეგმვის პოლიტიკა	3



○ - შესაძლებლობები (გარე ფაქტორები)

	გავლენა	გამოყენების აღბათობა
- სახელმწიფო ორგანოებში, მედიასა და საერთაშორისო ორგანიზაციებში გრუნის პოზიციონირება/ლობირება	4	3
- მოსწავლე-ახალგაზრდობის სწრაფვა არაფორმალური განათლების მისაღებად	4	4
- მოსწავლე-ახალგაზრდობის სწრაფვა უცხოური განათლების მისაღებად	4	4
- სტუდენტი-ახალგაზრდობის მოთხოვნა უცხოური განათლების მიღებისთვის	4	4
- ახალი საერთაშორისო საგანმანათლებლო ბაზრების ათვისება	4	3
- საერთაშორისო ურთიერთობების გაღრმავება და გაფართოება	4	3
- ბაზრის მზარდი მოთხოვნა IT პროფესიებზე	3	3
- მოსწავლე-ახალგაზრდობის მზარდი მოთხოვნა IT პროფესიებზე	3	3
- საქართველოში ინტერნეტმომსახურებისა და ტექნოლოგიების მაღალი ხარისხი	4	4



T - საფრთხეები (გარე ფაქტორები)

	<i>გავლენა</i>	<i>წარმოქმნის ალბათობა</i>
- მაღალი კონკურენცია	3	4
- ქვეყნის დემოგრაფიული მდგომარეობის გაუარესება	4	4
- ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუარესება	3	2
- საერთაშორისო არა სტაბილური პოლიტიკური და სოციალური მდგომარეობა	3	2
- კანონმდებლობის ცვლილება	3	2
- ახალი პანდემია	3	3
- ბიზნესის მხრიდან მოთხოვნა ე.წ. ლურჯსაყელოიან თანამშრომლებზე და არა უმაღლესი განათლების მქონე კვალიფიციურ კანდიდატზე	3	4
- პოტენციური სტუდენტების ან/და სტუდენტის სტატუსის მქონე პირების აქტიური გადინება საზღვარგარეთ სამუშაოდ	3	3
- სტუდენტის აქტიური სტატუსის შეჩერების ხშირი პრაქტიკა	3	2

ალბათობა

- მაღალი ალბათობა - 4 ქულა*
- საშუალო ალბათობა - 3 ქულა*
- დაბალი ალბათობა - 2 ქულა*
- უმნიშვნელო ალბათობა - 1 ქულა*

გავლენა

- ძლიერი გავლენა - 4 ქულა*
- ზომიერი გავლენა - 3 ქულა*
- საგრძნობი გავლენა - 2 ქულა*
- შეუმჩნეველი გავლენა - 1 ქულა*



თავი V. პრიორიტეტული მიმართულებები, სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები

I პრიორიტეტული მიმართულება: ხარისხის უზრუნველყოფა, როგორც მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადების ძირითადი მექანიზმი

აღნიშნული მიმართულების პრიორიტეტად განსაზღვრა განაპირობა საქართველოსთვის ევროკავშირის წევრობის კანდიდატის სტატუსის მინიჭებამ, რადგან ეს სტატუსი, სხვა ვალდებულებებთან ერთად, გულისხმობს განათლების სტანდარტების დაახლოებას და გათანაბრებას ევროპულთან. გაიაზრა რა ეს პასუხისმგებლობა, უნივერსიტეტმა ჩათვალა, რომ მომავალი საანგარიშო პერიოდი რესურსების კონცენტრაცია უნდა მოხდეს ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის კომპლექსური განვითარებისთვის, უპირველესად, საუნივერსიტეტო საზოგადოების მენტალურ დონეზე.

სწორედ ამ მიდგომის საფუძველზე იქნა განსაზღვრული ორი სტრატეგიული მიზანი:

- ხარისხის უზრუნველყოფა, როგორც მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადების ძირითადი მექანიზმი
- ორიგინალური ფუნდამენტური და გამოყენებითი სამეცნიერო-კვლევების გაძლიერება

აღნიშნული მიზნების ფარგლებში ჩამოყალიბდა შვიდი ამოცანა, რომლებმაც უნდა გადაწყვიტონ დასახული მიზნების მიღწევა შესაბამისი აქტივობების განხორციელების გზით. მათ შორის არის სრულიად ახალი შინაარსის ამოცანა, რომელიც ითვალისწინებს საუნივერსიტეტო საზოგადოებაში ხარისხის კულტურის, როგორც ხარისხის შემდგომი განვითარების მენტალური ბაზისის გაძლიერებას. ამოცანები განსაზღვრულია იმგვარად, რომ, კომპლექსურად მოხდეს აღნიშნული მიზნების მიღწევა.

ექსპერტული შეფასების მიხედვით მინიმუმამდეა დაყვანილი დასახული მიზნების განხორციელების ალბათობის რისკები.



II პრიორიტეტული მიმართულება: სტუდენტთა მხარდაჭერა და კურსდამთავრებულებთან უწყვეტი ურთიერთობა

უნივერსიტეტის ყურადღების ცენტრში კვლავ რჩება სტუდენტი, როგორც სწავლა-სწავლების სუბიექტი და „სტუდენტი“, როგორც კურსდამთავრებული – შრომის ბაზრის სუბიექტი. პრიორიტეტული მიმართულების ამ სახით ჩამოყალიბება ხაზს უსვამს სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულების მხარდაჭერის კომპლექსურად დაგეგმვის მნიშვნელობას. უნივერსიტეტის აზრით კურსდამთავრებულები უნდა გრძნობდნენ ყურადღებას მშობლიური უნივერსიტეტისგან (განსაკუთრებით პირველ ორ წელს უნივერსიტეტის დამთავრებიდან), რაც, თავის მხრივ, გააძლიერებს უნივერსიტეტთან მათი აფილირების აღქმას. ეს მნიშვნელოვანია, არამხოლოდ კურსდამთავრებულთა მხარდაჭერისთვის, არამედ სტუდენტთა მოტივაციის ამაღლებისა და უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ხილვადობის გაძლიერებისთვის. ამ მიდგომიდან გამომდინარე II პრიორიტეტული მიმართულება მოიცავს ერთ სტრატეგიულ მიზანს:

- **სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა მხარდაჭერის ინსტიტუციური მექანიზმების გაძლიერება**

მიზნის ფარგლებში დაისახა შვიდი ამოცანა. აქცენტები გაკეთდა სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა კარიერულ მხარდაჭერასა და მის ტექნოლოგიზაციაზე, დამატებითი განათლების პროგრამების შექმნასა და განხორციელებაზე, სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულებისთვის ფსიქოლოგიური დახმარების ორგანიზებაზე; სტუდენტებს შორის სოციალური აქტივობის გაძლიერებაზე, ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრების ხელშეწყობაზე და ა.შ.



პრიორიტეტული მიმართულება

- I ხარისხის უზრუნველყოფა, როგორც მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადების ძირითადი მექანიზმი
- II სტუდენტთა მხარდაჭერა და უწყვეტი ურთიერთობა კურსდამთავრებულებთან
- III საზოგადოების განვითარების ხელშეწყობა
- IV უნივერსიტეტის მდგრადობა

სტუდენტი არის უნივერსიტეტის ზრუნვის ცენტრალური სუბიექტი. უ.ი. სტუდენტის ინტერესების გათვალისწინება 2024-2030 წლებში კვლავ ერთ-ერთი მთავარი სტრატეგია იქნება - უნივერსიტეტი გამრავალფეროვნებს სტუდენტზე ორიენტირებულ აქტივობებს, განსაკუთრებით, სპეციალური საჭიროების მქონე და უცხოელი სტუდენტების მხარდასაჭერად. აღსანიშნავია, რომ მომავალ საანგარიშო პერიოდში, სტუდენტებთან ერთად, ყურადღების ცენტრში იქნებიან კურსდამთავრებულები, რომლებთანაც კომუნიკაცია არა სისტემურ ხასიათს ატარებდა. მომავალი სტრატეგია გეგმავს მნიშვნელოვან ღონისძიებებს, რომლებიც გააძლიერებს კურსდამთავრებულთა კავშირს უნივერსიტეტთან.

სტრატეგიული მიზანი									ამოცანები/მნიშვნელობა	
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
საგანმანათლებლო პროგრამებისა და მათი განხორციელების ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება	ორიგინალური ფუნდამენტური და გამოყენებითი სამეცნიერო-კვლევების გაძლიერება	სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა მხარდაჭერის ინსტიტუციური მექანიზმების გაძლიერება	პრინციპის - სწავლა სიცოცხლის ბოლომდე - განხორციელება	მოსახლეობის საჭიროებებზე ორიენტირებული მომსახურების უზრუნველყოფა	ელექტრონული მმართველობითი სისტემის განვითარება	უნივერსიტეტის ფინანსური და ინფრასტრუქტურული მდგრადობის უზრუნველყოფა	უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ხილვადობის ზრდის უზრუნველყოფა	უნივერსიტეტის აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მდგრადობის უზრუნველყოფა	3.1 სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა კარიერული მხარდაჭერა	4
									3.2 სტუდენტთა პერსონალური და ფინანსური მხარდაჭერის უზრუნველყოფა	4
									3.3 სტუდენტთა აკადემიური მხარდაჭერის უზრუნველყოფა	4
									3.4 სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე სტუდენტებისთვის სერვისის გაფართოება	4
									3.5 სტუდენტთა სოციალური აქტივობის გაძლიერება	3
									3.6 ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრების ხელშეწყობა სტუდენტებს შორის	3
									3.7 კურსდამთავრებულთა შორის უნივერსიტეტთან აფილირების აღქმის გაძლიერება	4
									მნიშვნელობის განსაზღვრა: 4 - მაღალი 3 - ზომიერი 2- საშუალო 1 - დაბალი	



III პრიორიტეტული მიმართულება: საზოგადოების განვითარების ხელშეწყობა

აღნიშნული პრიორიტეტის განსაზღვრა, სტრატეგიულ გეგმაში, განაპირობა ბაზრის ცვალებადმა ბუნებამ, რაც სულ უფრო მძაფრად აისახება საზოგადოების წევრთა ფსიქო-ემოციურ და ეკონომიკურ მდგომარეობაზე. ბაზრის მოთხოვნებთან საზოგადოების ადაპტაციის ხელშეწყობისთვის უნივერსიტეტს შეუძლია მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს, საკუთარი რესურსების გათვალისწინებით, ამიტომ სტრატეგიულ გეგმაში ერთ-ერთ პრიორიტეტად **საზოგადოების განვითარების ხელშეწყობა** განისაზღვრა, როგორც უნივერსიტეტის მესამე მისიის მატერიალიზაციის მნიშვნელოვანი პირობა.

უნივერსიტეტი, მესამე მისიას, სამი მიმართულებით განიხილავს:

- უნივერსიტეტში დაგროვილი ცოდნის გაზიარება საზოგადოებისთვის *მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის* პრინციპის გათვალისწინებით
- საზოგადოების წევრთა მორალურ-ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა და მოტივაციის განვითარების ხელშეწყობა
- საზოგადოების წევრთა სასიცოცხლო მოთხოვნილებათა უზრუნველყოფი სერვისის განხორციელება

III პრიორიტეტული მიმართულების რეალიზებისათვის ორი სტრატეგიული მიზანი და ორი ამოცანა განისაზღვრა. პირველი გულისხმობს ბოლონის პროცესის მთავარი პრინციპის - *სწავლა სიცოცხლის ბოლომდე* - განხორციელებას, ხოლო მეორე - *მოსახლეობისათვის კვალიფიციური კლინიკური მომსახურების უზრუნველყოფას* მოიცავს. დაგეგმილია ისეთი აქტივობები, რომლებიც მიმართულია პროფესიული მობილობის პროცესის, მოსწავლე-ახალგაზრდობის პროფესიული ორიენტაციის, ინგლისური ენის მასწავლებელთა გადამზადების ხელშეწყობისთვის, მოსახლეობის კლინიკური მომსახურების უზრუნველყოფისთვის და ა.შ.

მესამე მისიის მეორე მიმართულება - *საზოგადოების წევრთა მორალურ-ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა და მოტივაციის განვითარების ხელშეწყობა* - სტრატეგიული ამოცანით არ არის გათვალისწინებული, რადგან ამ აქტივობის განხორციელება განპირობებულია კონკრეტულ დროს, კონკრეტული ფაქტორებით, ხოლო განხორციელების პერიოდულობას აწესრიგებს შესაბამისი რეგულაციები.



პრიორიტეტული მიმართულება

- I ხარისხის უზრუნველყოფა, როგორც მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადების ძირითადი მექანიზმი
- II სტუდენტთა მხარდაჭერა და უწყვეტი ურთიერთობა კურსდამთავრებულებთან
- III საზოგადოების განვითარების ხელშეწყობა
- IV უნივერსიტეტის მდგრადობა

პრინციპის - სწავლა სიცოცხლის ბოლომდე - განხორციელება უნივერსიტეტის მისიის ერთ-ერთი მთავარი მიმართულებაა, რისთვისაც საანგარიშო პერიოდში, უნივერსიტეტმა, არაერთი აქტივობა განახორციელა. მომავალი სტრატეგია, ამ მიმართულებით, გეგმავს მუშაობის გაფართოებას, მათ შორის, უცხოელი პარტნიორების მონაწილეობით. ყურადღების ცენტრში კვლავ იქნება საზოგადოების მხარდაჭერის პროგრამები - გადაშაადების კურსები, სკოლის მოსწავლეთა პროფესიული ორიენტაციისა და აქტიური სამოქალაქო პოზიციის განმავითარებელი აქტივობები.

სტრატეგიული მიზანი									ამოცანები/მნიშვნელობა		
1	2	3	4	5	6	7	8	9			
საგანმანათლებლო პროგრამებისა და მათი განხორციელების ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება	ორიგინალური ფუნდამენტური და გამოყენებითი სამეცნიერო-კვლევების გაძლიერება	სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა მხარდაჭერის ინსტიტუციური მექანიზმების გაძლიერება	პრინციპის - სწავლა სიცოცხლის ბოლომდე - განხორციელება	მოსახლეობის საჭიროებებზე ორიენტირებული მომსახურების უზრუნველყოფა	ელექტრონული მმართველობითი სისტემის განვითარება	უნივერსიტეტის ფინანსური და ინფრასტრუქტურული მდგრადობის უზრუნველყოფა	უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ხილვადობის ზრდის უზრუნველყოფა	უნივერსიტეტის აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მდგრადობის უზრუნველყოფა	4.1	საზოგადოების საჭიროების გათვალისწინებით პროფესიული გადამზადების პროგრამების განხორციელება	4
									მნიშვნელობის განსაზღვრა: 4 - მაღალი 3 - ზომიერი 2 - საშუალო 1 - დაბალი		



პრიორიტეტული მიმართულება

- I ხარისხის უზრუნველყოფა, როგორც მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადების ძირითადი მექანიზმი
- II სტუდენტთა მხარდაჭერა და უწყვეტი ურთიერთობა კურსდამთავრებულებთან
- III საზოგადოების განვითარების ხელშეწყობა
- IV უნივერსიტეტის მდგრადობა

ამ მიზნის მისაღწევად უნივერსიტეტს გააჩნია მრავალფეროვანი რესურსი - სტომატოლოგიური კლინიკა გრუნივერსი და მრავალფუნქციური სტაციონარი ჰინეო - სამედიცინო უკოსისტემა, კრიმინალისტიკის სწავლებისა და ექსპერტიზის ცენტრი, დავების გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების ცენტრი. ამ ინსტიტუციების მონაწილეობით არაერთი აქტივობა იგეგმება მოსახლეობისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის ღონისძიებების განსახორციელებლად, საზოგადოების ღვაწლმოსილ წევრთა მხარდაჭერისათვის. უნივერსიტეტი გააძლიერებს მოსახლეობის საჭიროებების კვლევებს და, საკუთარი რესურსის გათვალისწინებით, განსაზღვრავს შესაბამის ღონისძიებებს.

სტრატეგიული მიზანი									ამოცანები/მნიშვნელობა	
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
საგანმანათლებლო პროგრამებისა და მათი განხორციელების ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება	ორიგინალური ფუნდამენტური და გამოყენებითი სამეცნიერო-კვლევების გაძლიერება	სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა მხარდაჭერის ინსტიტუციური მექანიზმების გაძლიერება	პრინციპის - სწავლა სიცოცხლის ბოლომდე - განხორციელება	მოსახლეობის საჭიროებებზე ორიენტირებული მომსახურების უზრუნველყოფა	ულტრარონული მმართველობითი სისტემის განვითარება	უნივერსიტეტის ფინანსური და ინფრასტრუქტურული მდგრადობის უზრუნველყოფა	უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ხილვადობის ზრდის უზრუნველყოფა	უნივერსიტეტის აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მდგრადობის უზრუნველყოფა	5.1 მოსახლეობისათვის კვალიფიციური კლინიკური მომსახურების უზრუნველყოფა	4
									მნიშვნელობის განსაზღვრა:	
									4 - მაღალი 3 - ზომიერი	
									2- საშუალო 1 - დაბალი	



IV პრიორიტეტული მიმართულება: უნივერსიტეტის მდგრადობა

უნივერსიტეტის მდგრადობის უზრუნველყოფა კვლავ პრიორიტეტად რჩება ახალ სტრატეგიულ გეგმაში. მისი მნიშვნელობა არსებითია უნივერსიტეტის პირდაპირი ფუნქციის შესასრულებლად. ფაქტობრივად, უნივერსიტეტის მდგრადობა, ერთი მხრივ, გულისხმობს უნივერსიტეტის პირდაპირი ფუნქციების წარმატებით შესრულებას, ხოლო, მეორე მხრივ, უნივერსიტეტის პირდაპირი ფუნქციების წარმატებით შესრულება დამოკიდებულია უნივერსიტეტის მდგრადობაზე. ამიტომ, ამ პრიორიტეტის ფარგლებში ვხვდებით ისეთ აქტივობებსაც, რომლებიც განეკუთვნება უნივერსიტეტის პირდაპირ ფუნქციებს. აქედან გამომდინარე, IV პრიორიტეტის უზრუნველსაყოფად განისაზღვრა ოთხი სტრატეგიული მიზანი:

- ელექტრონული მმართველობითი სისტემის განვითარება
- უნივერსიტეტის ფინანსური და ინფრასტრუქტურული მდგრადობის უზრუნველყოფა
- უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ხილვადობის ზრდის უზრუნველყოფა
- უნივერსიტეტის აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მდგრადობის უზრუნველყოფა

ამ მიზნების ფარგლებში განისაზღვრა რვა ამოცანა, რომელთა შესრულებამ უნდა უზრუნველყოს უნივერსიტეტის გეგმაზომიერი განვითარება და პოზიციონირების გაძლიერება, როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ბაზარზე.

მნიშვნელოვან მიზნად უნდა ჩაითვალოს **ელექტრონული მმართველობითი სისტემის კომპლექსური განვითარება**, რაც, პრაქტიკულად, გულისხმობს ადმინისტრირების სრულ ტექნოლოგიზაციას, მათ შორის, სტუდენტური სერვისებისა და სწავლა-სწავლების მართვის პროცესში ხელოვნური ინტელექტის, როგორც დამხმარე კონსალტინგის გამოყენებას.

სამოქმედო გეგმაში გათვალისწინებულია ფინანსური შემოსავლების ზრდის უზრუნველყოფა, როგორც სტუდენტთა რაოდენობის მატების გზით, ისე სხვა აქტივობების გამოყენებით; უახლოეს დროს დაგეგმილია უნივერსიტეტის ინფრასტრუქტურის განვითარება, მათ შორის, ბიბლიოთეკის ახალი, ცალკე მდგომი შენობის აშენება. მიუხედავად საგრძნობი წარმატებისა, დაგეგმილია უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ხილვადობის კიდევ უფრო გაძლიერება, როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო საგანმანათლებლო ბაზრებზე, შესაბამისად, იგეგმება საზოგადოებასთან ურთიერთობის მექანიზმების შემდგომი განვითარება.

უნივერსიტეტის მდგრადობისათვის მნიშვნელოვან სტრატეგიად ჩაითვალა ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის მდგრადობის უზრუნველყოფა, რისთვისაც განისაზღვრა რიგი წამახალისებელი და პროფესიული განვითარებისთვის საჭირო აქტივობები.



პრიორიტეტული მიმართულება

- I ხარისხის უზრუნველყოფა, როგორც მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადების ძირითადი მექანიზმი
- II სტუდენტთა მხარდაჭერა და უწყვეტი ურთიერთობა კურსდამთავრებულებთან
- III საზოგადოების განვითარების ხელშეწყობა
- IV უნივერსიტეტის მდგრადობა

გასული საანგარიშო პერიოდის მონაცემებით უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის ღირებულების მაჩვენებელი 3.15, ხოლო ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის - 3.35 პროცენტია, რაც საანგარიშო პერიოდთან შედარებით ბევრად გაუმჯობესებულია (5.9). მიუხედავად ამისა, უნივერსიტეტი თვლის, რომ პერსონალის მდგრადობისთვის უნდა გამრავალფეროვნდეს მუშაობის ფორმები, შესაბამისად, მომავალ სამოქმედო გეგმაში აქცენტირებულია პროფესიული განვითარებისა და მორალური და მატერიალური წახალისების ფორმების ინტენსიურად გამოყენება, ახალგაზრდა ნიჭიერი კადრების მოზიდვა, წახალისების ფორმების უფრო ფართოდ გამოყენება და სხვ.

სტრატეგიული მიზანი									ამოცანები/მნიშვნელობა
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
საგანმანათლებლო პროგრამებისა და მათი განხორციელების ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება	ორიგინალური ფუნდამენტური და გამოყენებითი სამეცნიერო-კვლევების გაძლიერება	სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა მხარდაჭერის ინსტიტუციური მექანიზმების გაძლიერება	პრინციპის - სწავლა სიცოცხლის ბოლომდე - განხორციელება	მოსახლეობის საჭიროებებზე ორიენტირებული მომსახურების უზრუნველყოფა	ელექტრონული მმართველობითი სისტემის განვითარება	უნივერსიტეტის ფინანსური და ინფრასტრუქტურული მდგრადობის უზრუნველყოფა	უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ხილვადობის ზრდის უზრუნველყოფა	უნივერსიტეტის აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მდგრადობის უზრუნველყოფა	9.1 აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მოტივაციის განვითარება 4

მნიშვნელობის განსაზღვრა:
4 - მაღალი 3 - ზომიერი
2- საშუალო 1 - დაბალი