



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სტრატეგიული განვითარების გეგმა

2024-2030

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
სტრატეგიული განვითარების გეგმა



- შესავალი
- სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია
- მისია, დირებულებები, ხედვა
- SWOT ანალიზი
- სტრატეგიული განვითარების გეგმა



## შესავალი



### უნივერსიტეტის ისტორია

**1918** წელს გაიხსნა კავკასიაში პირველი ეროვნული უნივერსიტეტი, რომელმაც ქართული საგანმანათლებლო ტრადიციების გათვალისწინებით საფუძველი ჩაუყარა საქართველოში ევროპული ტიპის უმაღლეს სკოლას.

საქართველოში უნივერსიტეტის დაარსების იდეა ჯერ კიდევ **მე-19** საუკუნის დასაწყისში რუსეთის იმპერიისაგან გათავისუფლებისთვის ბრძოლის გაძლიერებასთან ერთად დაიბადა. **მე-19** საუკუნის სამოციან წლებში საქართველოში სამოღვაწეო ასპარეზზე გამოვიდა ახალი თაობა დიდი ქართველი საზოგადო მოღვაწის, ილია ჭავჭავაძის, მეთაურობით, რომელთანაც დაკავშირებულია სულიერი აღორძინების ახალი ეტაპი ჩვენი ქვეყნის ისტორიაში. ამ წლებში განსაკუთრებით გააქტიურდა უნივერსიტეტის დაარსებისათვის ბრძოლა.

უმაღლესი სკოლის შექმნის რეალური შესაძლებლობები კიდევ უფრო გამოიკვეთა მას შემდეგ, რაც თბილისში დაარსდა სათავადაზნაურო საადგილმამულო ბანკი. იგი რუსეთის იმპერიაში არსებულ ბანკებს შორის ერთადერთი იყო, რომელიც თავის შემოსავალს ერის კულტურულ-საგანმანათლებლო და სამეურნეო ინტერესებს ახმარდა.

**მე-20** საუკუნის დასაწყისიდან ქართული უნივერსიტეტის დაფუძნების ორგანიზატორი გახდა პეტერბურგის უნივერსიტეტის აღზრდილი და მისი პრივატ-დოცენტი ივანე ჯავახიშვილი. **1917** წლის თებერვლის რევოლუციის პირველი დღეებიდანვე პეტერბურგში მყოფმა ივანე ჯავახიშვილმა აქტიურად დაიწყო უმაღლესი სასწავლებლის გახსნისათვის მზადება.

**12 მაისს** თბილისში, პეტრე მელიქიშვილის ბინაში, უნივერსიტეტის საზოგადოების დამფუძნებელთა პირველი შეკრება გაიმართა. კრებას ექვთიმე თაყაიშვილი ხელმძღვანელობდა. ამ დღეს შეიქმნა „**ქართული თავისუფალი უნივერსიტეტის**“ საზოგადოება, რომელმაც დიდი როლი შეასრულა უნივერსიტეტის დაარსების საქმეში.





**1917** წლის შემოდგომაზე უნივერსიტეტის დამფუძნებლებმა კიდევ უფრო აქტიური მუშაობა გააჩაღეს უმაღლესი სასწავლებლის გასახსნელად. გადაწყდა, რომ თავდაპირველად დაარსებულიყო მხოლოდ ერთი – სიბრძნისმეტყველების ფაკულტეტი, რომელიც გააერთიანებდა ჰუმანიტარულ დარგებს, აგრეთვე, ბუნებისმეტყველებასა და მათემატიკას. დეკემბრის ბოლოს პრესაში უკვე გაჩნდა განცხადება ქართულ უნივერსიტეტში სტუდენტების მიღების შესახებ.



კავკასიაში პირველი ეროვნული უნივერსიტეტი **1918 წლის 26 იანვარს (ახალი სტილით 8 თებერვალს)**, დავით აღმაშენებლის ხსენების დღეს, გაიხსნა. უნივერსიტეტის პირველ რექტორად, ივანე ჯავახიშვილის წინადადებით, პროფესორთა საბჭომ პეტრე მელიქიშვილი აირჩია, თავად ივანე ჯავახიშვილი სიბრძნისმეტყველების ფაკულტეტს ჩაუდგა სათავეში.



ახლად დაარსებულ უნივერსიტეტში ლექციებს კითხულობდნენ: ივანე ჯავახიშვილი, იუსტინე აბულაძე, გიორგი ახვლედიანი, ელისაბედ ბაგრატიონ-ორბელიანისა, ანდრია ბენაშვილი, ივანე ბერიტაშვილი, ფილიპე გოგიჩაიშვილი, ექვთიმე თაყაიშვილი, კორნელი კეკელიძე, შალვა ნუცუბიძე, ანდრია რაზმაძე, დიმიტრი უზნაძე, ვანდა დამბაშიძე, ილია ყიფშიძე, იოსებ ყიფშიძე, აკაკი შანიძე, გრიგოლ წერეთელი.



1989 წელს თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტს მისი დამაარსებლის, ივანე ჯავახიშვილის, სახელის მიენიჭა.

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი დღეს საქართველოს ერთ-ერთი უპირველესი სამეცნიერო-კვლევითი დაწესებულებაა, ყოველწლიურად აქ 200-მდე ადგილობრივი და საერთაშორისო მასშტაბის სამეცნიერო საგრანტო პროექტი ხორციელდება. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი თავისი მასშტაბით ერთ-ერთი უდიდესია საქართველოში. დღეისთვის თსუ-ს 7 ფაკულტეტზე 22 ათასამდე სტუდენტი სწავლობს.



თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო საგანმანათლებლო პროგრამებთან ერთად უმაღლესი პროფესიული საგანმანათლებლო, ასევე მოკლე და გრძელვადიანი სასერტიფიკატო პროგრამები ხორციელდება.



## თსუ მსოფლიოს საუკეთესო უნივერსიტეტებს შორის

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი N1 უნივერსიტეტია რეგიონში:



U.S. News & World Report-ის 2022-2023 წლის რანჟირებაში (Best Global University Ranking) თსუ 776-ე ადგილს იკავებს



თაიმსის მსოფლიო უნივერსიტეტების რანჟირებაში (Times Higher Education World University Rankings) თსუ 1501+ პოზიციას იკავებს



თსუ QS World University Rankings-ის რანჟირებაში 801-850 პოზიციაზეა. QS EECA University Rankings 2024 წლის რეგიონულ რანჟირებაში თსუ 118-ე ადგილს იკავებს.



Round University Ranking 2022 წლის რანჟირებაში თსუ 763-ე პოზიციაზეა; Shanghai Academic Ranking of the World Universities (ფიზიკის მიმართულება) 2022 წლის რანჟირებაში 201-300 პოზიციას იკავებს.



2023 წლის მონაცემების მიხედვით, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი მსოფლიო საუკეთესო უნივერსიტეტების 4%-ში (1467-ე ადგილი მსოფლიოს 35 038 უნივერსიტეტს შორის), ხოლო ევროპის საუკეთესო უნივერსიტეტების 9%-ში (560-ე ადგილი ევროპის 6 036 უნივერსიტეტს შორის) შევიდა, კავკასიის რეგიონში კი პირველ ადგილს იკავებს.



## ინტერნაციონალიზაცია



ინტერნაციონალიზაცია თსუ-სთვის სტრატეგიულ პრიორიტეტს წარმოადგენდა დაარსების დღიდან. მისი დამაარსებლების უმრავლესობა საზღვარგარეთ მოღვაწე მეცნიერი იყო, რომლებმაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს არაერთი სამეცნიერო დარგის განვითარებაში. უნივერსიტეტის დაარსების პირველივე წლებიდან დამფუძნებლები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ საერთაშორისო საუნივერსიტეტო თანამეგობრობის მხარდაჭერის მოპოვებას, რათა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტს ღირსეული ადგილი დაეკავებინა საერთაშორისო სამეცნიერო-საგანმანათლებლო სივრცეში.

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამეცნიერო კავშირები უცხოეთთან განსაკუთრებით აქტიური გახდა მე-20 საუკუნის 60-იანი წლებიდან. უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის ინსტიტუციური მხარდაჭერის უზრუნველყოფის მიზნით 1968 წელს დაარსდა საზღვარგარეთის ქვეყნებთან სამეცნიერო და კულტურული ურთიერთობების განყოფილება. ამავე პერიოდში დაიწყო საზღვარგარეთის უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობის ისეთი მნიშვნელოვანი ფორმა, როგორცაა სტუდენტთა და პროფესორთა აკადემიური გაცვლა, რასაც თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი დღემდე აქტიურად ახორციელებს.

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტისთვის ინტერნაციონალიზაცია დღემდე განსაკუთრებული მნიშვნელობის პრიორიტეტად და ძლიერ მხარედ რჩება, რადგან ის ხარისხიანი განათლების მიღებისა და მეცნიერების განვითარების, გლობალურად ღირებული ცოდნის შექმნისა და გავრცელებისთვის ერთ-ერთი უნიკალური მექანიზმია.

თსუ-სთვის ინტერნაციონალიზაცია წარმოადგენს გამჭოლ პრიორიტეტს, რომელიც მოიცავს უნივერსიტეტის საქმიანობის ყველა მიმართულებას. სწორედ ამ პრიორიტეტულობის გათვალისწინებით ინტერნაციონალიზაციის კომპონენტები მოცემულია უნივერსიტეტს როგორც ერთიან სტრატეგიულ გეგმაში, ასევე სხვადასხვა სტრატეგიაში, ამასთანავე, თსუ-ს აქვს ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკის დოკუმენტი.

ინტერნაციონალიზაცია მნიშვნელოვნად ამაღლებს თსუ-ს გლობალურ კონკურენტუნარიანობას, აკადემიურ წარმატებას და ხელს უწყობს კვლევითი თანამშრომლობისა და მრავალფეროვანი სასწავლო გარემოს შექმნას. უნივერსიტეტის მრავალწლიანი სტრატეგიული თანამშრომლობა ცნობილ უმაღლეს საგანმანათლებლო და კვლევით დაწესებულებებთან მთელ მსოფლიოში ხელს უწყობს თსუ-ს აკადემიური რეპუტაციის ზრდას. ცოდნის, გამოცდილებისა და



საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება ხელს უწყობს ინსტიტუციის ჰოლისტურ განვითარებას.

ინტერნაციონალიზაცია წარმოადგენს იმ ძირითად ინსტრუმენტს, რომელიც საშუალებას აძლევს თსუ-ს, დარჩეს მნიშვნელოვან მონაწილედ გლობალურ აკადემიურ სივრცეში. ზემოხსნებული მიზნების მიღწევისთვის მექანიზმების ეფექტიანად გამოყენების პირობებში თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი არის ისეთი საერთაშორისო მნიშვნელობის მქონე ორგანიზაციების წევრი, როგორებიცაა:



- ევროპის უნივერსიტეტთა ასოციაცია (EUA)
- ევროპის დედაქალაქების უნივერსიტეტთა ქსელი (UNICA)
- კომპოსლტელას საუნივერსიტეტო ჯგუფი (CGU)
- უნივერსიტეტთა საერთაშორისო ასოციაცია (IAU)
- შავი ზღვის უნივერსიტეტთა ქსელი (BSUN)
- ფრანკოფონული საუნივერსიტეტო სააგენტო (AUF)
- ევროპული საუნივერსიტეტო ფონდი (EUF)



თსუ-ს ინსტიტუციური პარტნიორების, უნივერსიტეტებისა და კვლევითი ცენტრების რიცხვი **56 ქვეყანაში 300-მდე აღწევს**, მიმდინარეობს თანამშრომლობა 150-ზე მეტ ევროპულ უნივერსიტეტთან „ერასმუს+“ საერთაშორისო კრედიტ მობილობის პროგრამისა და ორმხრივი თანამშრომლობის მიზნით გაფორმებული ხელშეკრულების საფუძველზე მოქმედი გაცვლითი პროგრამების ფარგლებში, რის შედეგადაც 2015-2022 წლებში თსუ-ს მონაწილეობით განხორციელებულმა საერთაშორისო მობილობის (თსუ-ს სტუდენტებისა და პერსონალის მობილობა პარტნიორ უნივერსიტეტებში და პარტნიორი უნივერსიტეტების სტუდენტებისა და პერსონალის მობილობა თსუ-ში) რიცხვმა 3000-ს გადააჭარბა. 2015-2022 წლებში თსუ-ში განხორციელდა ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული საერთაშორისო კრედიტ მობილობის 420 პროექტი; 1995-2022 წლებში თსუ-მ კოორდინაცია გაუწია და მონაწილეობა მიიღო ინსტიტუციური განვითარების 60-მდე პროექტში, ერაზმუს მუნდუსის 7 კონსორციუმში, ერაზმუსის 3 სამაგისტრო ერთობლივ პროგრამაში და ჟან-მონეს 2 პროექტში. საერთაშორისო სტუდენტთა რაოდენობა, რომლებიც თსუ-ში როგორც უცხოენოვან, ასევე ქართულენოვან პროგრამებზე სწავლობენ, ყოველწლიურად იზრდება. 2024 წლის მონაცემებით, თსუ-ში სწავლობს 1000 მოქალაქე მსოფლიოს 50 ქვეყნიდან, მათ შორის, 100-ზე მეტი ევროპელი სტუდენტი ყოველწლიურად ერაზმუს+ საერთაშორისო მობილობისა და ორმხრივი გაცვლითი პროგრამების ფარგლებში.



უნივერსიტეტში მოქმედებს **24 უცხოენოვანი** (მათ შორის საერთაშორისო აკრედიტაციის მქონე - **ABET, ACS, FIBAA**) საგანმანათლებლო პროგრამა.



## კვლევა და საერთაშორისო პროექტები



თსუ მეცნიერები ჩართული არიან მნიშვნელოვან საერთაშორისო სამეცნიერო პროექტებში, მათ შორისაა: ბირთვული კვლევების ევროპული ორგანიზაციის (შვეიცარია) CERN -ის (“Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire” - CERN) დიდ ადრონულ ამაჩქარებელზე მიმდინარე ATLAS ექსპერიმენტი, იულიხის კვლევითი ცენტრის (გერმანია) COSY ამაჩქარებლის JEDI ექსპერიმენტი, იაპონიის პროტონების ამაჩქარებელთა კვლევით კომპლექსზე (Japan Proton Accelerator Research Complex - J-PARC) დეგეგმილი COMET ექსპერიმენტი, ხმელთაშუა ზღვაში მიმდინარე KM3Net ექსპერიმენტი, პროექტი FAIR (Facility for Antiproton and Ion Research) (გერმანია).

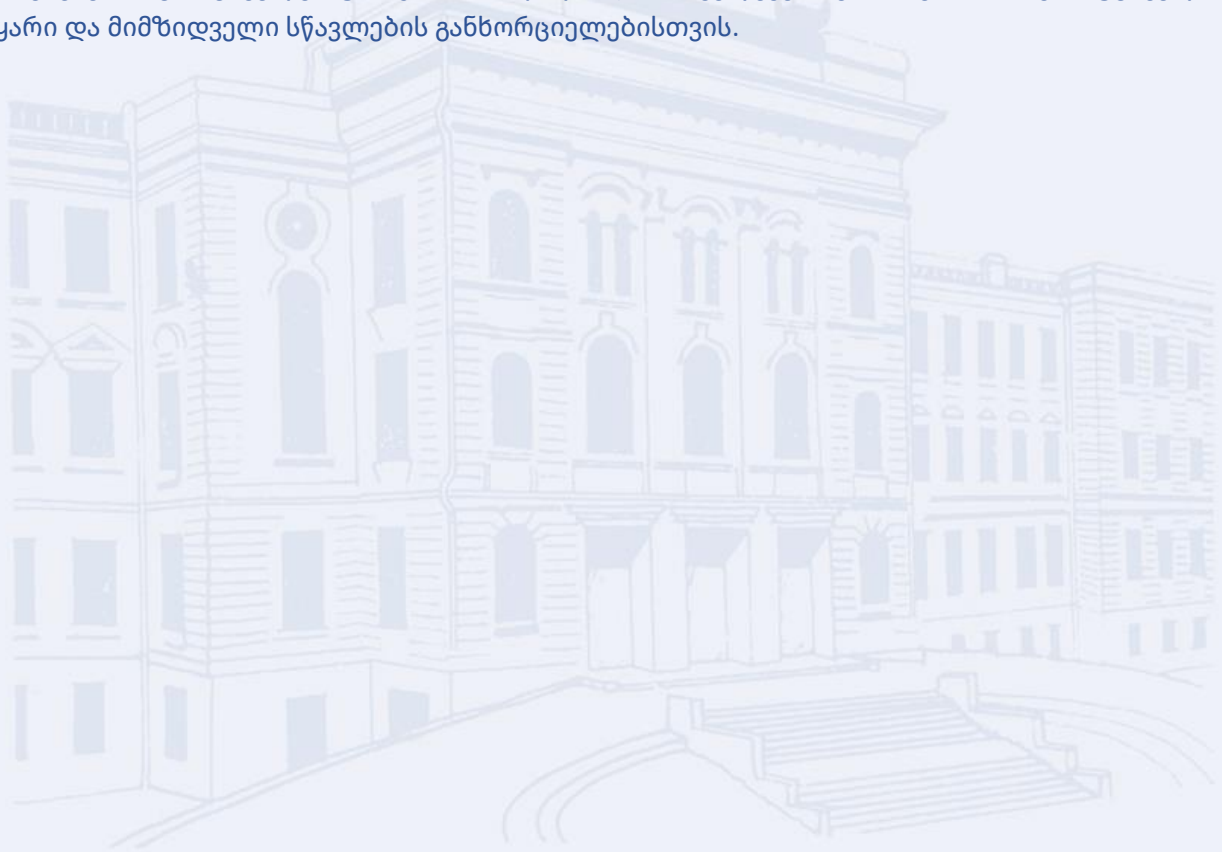


თსუ მეცნიერებსა და სტუდენტებს ემსახურება თანამედროვე სასწავლო სივრცეები – 16 კვლევითი ინსტიტუტი, 85-მდე სასწავლო ლაბორატორია. მათ შორის: ფაბლაბი, SMART|Lab, SMART|AtmoSim-Lab, Bloomberg ლაბორატორია, სან დიეგოს უნივერსიტეტის მიერ მოდერნიზებული ფიზიკისა და ქიმიის ლაბორატორიები; ელექტრონიკის და ელექტრონული ინჟინერიის ლაბორატორიები; მაღალი სიხუსტის თანამედროვე ბირთვული მაგნიტურ-რეზონანსული (ბმრ) სპექტომეტრი (400 MHz); თსუ ცოდნისა და ინოვაციების გადაცემის ცენტრი; მულტიმედია ცენტრი, არქეოლოგიური საველე ბაზა გრაკლიან გორაზე, სახვითი ხელოვნების სტუდია და სხვ.



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, როგორც კავკასიის პირველი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, არა მხოლოდ ეროვნული და სახელმწიფოებრივი, არამედ რეგიონული მნიშვნელობის სამეცნიერო-კვლევითი, კულტურულ-საზოგადოებრივი და საგანმანათლებლო კერაა. თსუ-ს მიზანია, რეგიონში უცვლელად ჰქონდეს ლიდერი კვლევითი უნივერსიტეტის სტატუსი და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცის ღირსეულ და წარმატებულ სუბიექტს წარმოადგენდეს. ამავდროულად, თსუ-ს აქვს ვალდებულება და მისია, განავითაროს ქართული ენა, განათლება, კულტურა და მემკვიდრეობა. ეს მისია უცვლელია და გაცილებით მეტია, ვიდრე ნებისმიერი ვადიანი სტრატეგიული გეგმა.

თსუ-ის, როგორც ძლიერი კვლევითი ინსტიტუციის, ძირითადი მიზანია საზოგადოების წინაშე არსებული და ახალი გამოწვევების ეფექტიანი გადაწყვეტა უმაღლესი დონის კვლევებისა და ინოვაციების უზრუნველყოფის გზით. მაღალი დონის კვლევები კი, თავის მხრივ საფუძველია მყარი და მიმზიდველი სწავლების განხორციელებისთვის.





## დაგეგმვის მეთოდოლოგია

თსუ-ს სტრატეგიული განვითარების დაგეგმვის პროცესი (იხ. სქემა 1.1) განხორციელდა 2023 წელს. გეგმა მიზნად ისახავს გამოკვეთოს ძირითადი პრიორიტეტები და სტრატეგიები, რომლებსაც უსდ გაატარებს განვითარების პროცესში. იგი მოიცავს უნივერსიტეტის მმართველობითი რგოლების, აკადემიური და მოწვეული პერსონალის, სტუდენტების, დამსაქმებლებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების ხედვას. სტრატეგიული გეგმა ითვალისწინებს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების ერთიან სტრატეგიას 2022-2030 წლებში, 2030 წლამდე საქართველოს განვითარების სტრატეგიას, საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების ხელშეკრულებას და ერთიანი ევროპული საგანმანათლებლო სივრცის ძირითად სარეკომენდაციო დოკუმენტებს, წამყვანი ევროპული და ამერიკული უნივერსიტეტების გამოცდილებას.

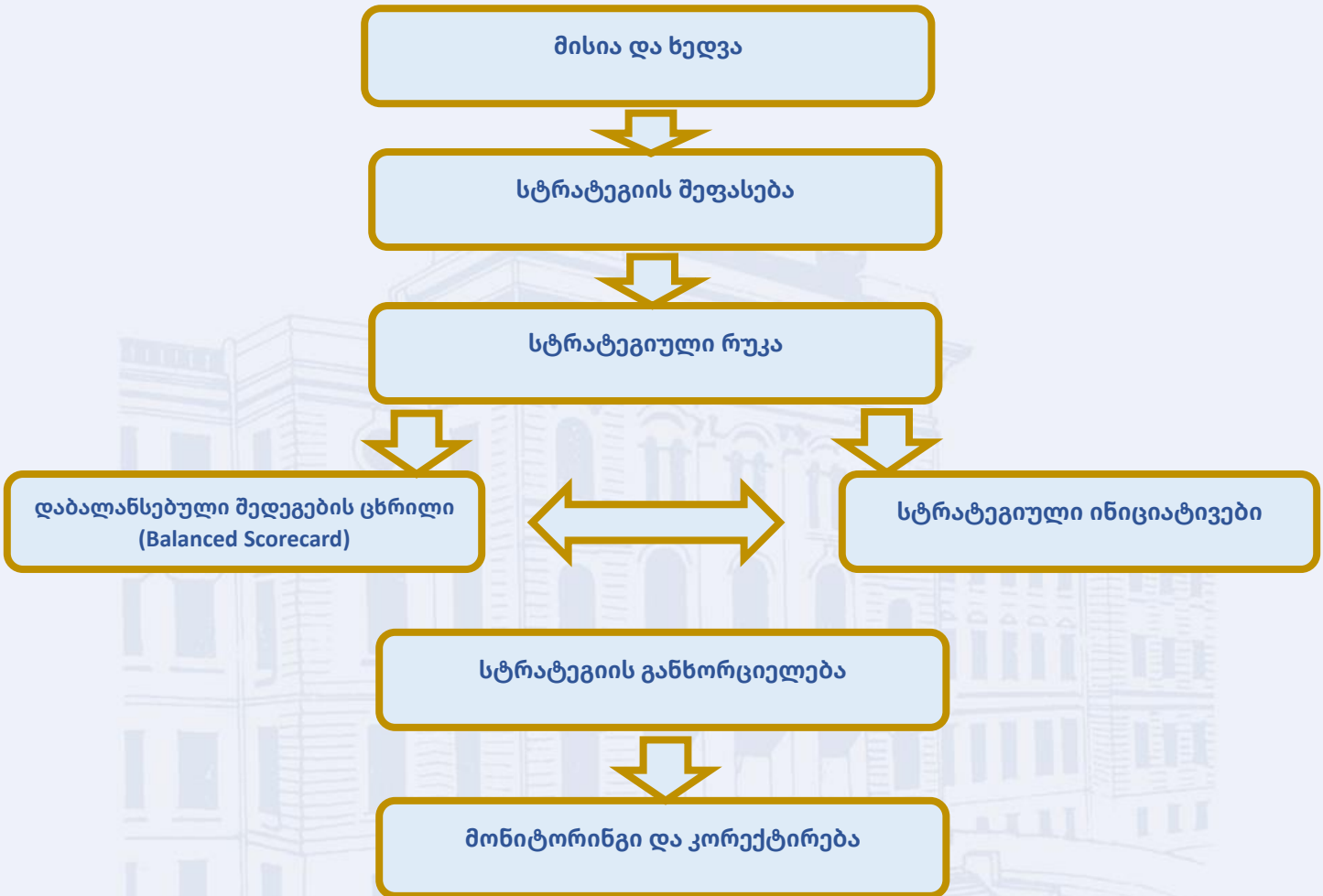
სტრატეგია ასახავს უნივერსიტეტის პრიორიტეტებსა და მიზნებს, რომლებიც განხორციელდება დეტალური სამოქმედო გეგმის მეშვეობით. სტრატეგიული გეგმის შესრულება ხელს შეუწყობს უნივერსიტეტის დინამიურ განვითარებას ადამიანური, მატერიალური, ინფორმაციული და ფინანსური რესურსების ეფექტიანი გამოყენებით. გარდა ამისა, სტრატეგია განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავებას, კვლევითი აქტივობების გაძლიერებას, განათლების ხარისხისა და ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესებას, უნივერსიტეტის პერსონალისა და სტუდენტებისთვის მხარდაჭერის მექანიზმების შეთავაზებას, შრომის ბაზრის მიმდინარე და სამომავლო მოთხოვნების დაკმაყოფილებას/ხელშეწყობას.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესის პირველ ეტაპზე შეიქმნა სამუშაო ჯგუფი, რომლის ამოცანას წარმოადგენდა სტრატეგიული დიალოგის დაწყება საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში ჩართულ ყველა რგოლთან და დაინტერესებულ მხარესთან ისეთ ფუნდამენტურ საკითხებზე, როგორებიცაა: უნივერსიტეტის მისია, ხედვა, დირექტორები; ასევე, გეგმის შემუშავების პროცესში სხვადასხვა ფუნქციური სფეროს წარმომადგენლებთან აქტიურ კომუნიკაციას და გეგმის განხორციელების ფაზაში მხარდაჭერისა და კოორდინაციის უზრუნველყოფას. აღნიშნული აქტივობების გათვალისწინებით სამუშაო ჯგუფმა დააკონკრეტა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების პრიორიტეტები.

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის სახით გამოყენებულია სტრატეგიული რუკა რ. კაპლანის და დ. ნორტონის მიერ შემუშავებული **Balanced Scorecard (დაბალანსებული შედეგების ცხრილი)**<sup>1</sup> მოდელის საფუძველზე (იხ სქემა 1.1).

<sup>1</sup> გამოყენებულია ტარტუს, კალიფორნიის, ედინბურგის, პენსილვანიის და სხვ. უნივერსიტეტების მიერ.

სქემა 1.1 სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი



სტრატეგიულ გეგმასთან დაკავშირებით სამუშაო ჯგუფმა შეხვედრები გამართა უნივერსიტეტის სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან. ინტერვიუები დაიგეგმა უნივერსიტეტის ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულებთან, ფაკულტეტებთან, კვლევითი ინსტიტუტების წარმომადგენლებთან, აკადემიურ პერსონალთან, სტუდენტებთან და სხვ.

სტრატეგიული შეფასების ეტაპზე მოხდა იმ კრიტიკული საკითხების იდენტიფიცირება, რომლებიც გავლენას მოახდენს უნივერსიტეტის ძირითად მიმართულებებზე და სტრატეგიულად მნიშვნელოვან საკითხებზე. შეფასებისათვის გამოყენებული იქნა სხვადასხვა გზა, როგორც მარტივი გონებრივი შტურმი, ასევე ანალიტიკური ინსტრუმენტები. შედეგად გამოვლინდა ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების კომპონენტები (S.W.O.T).

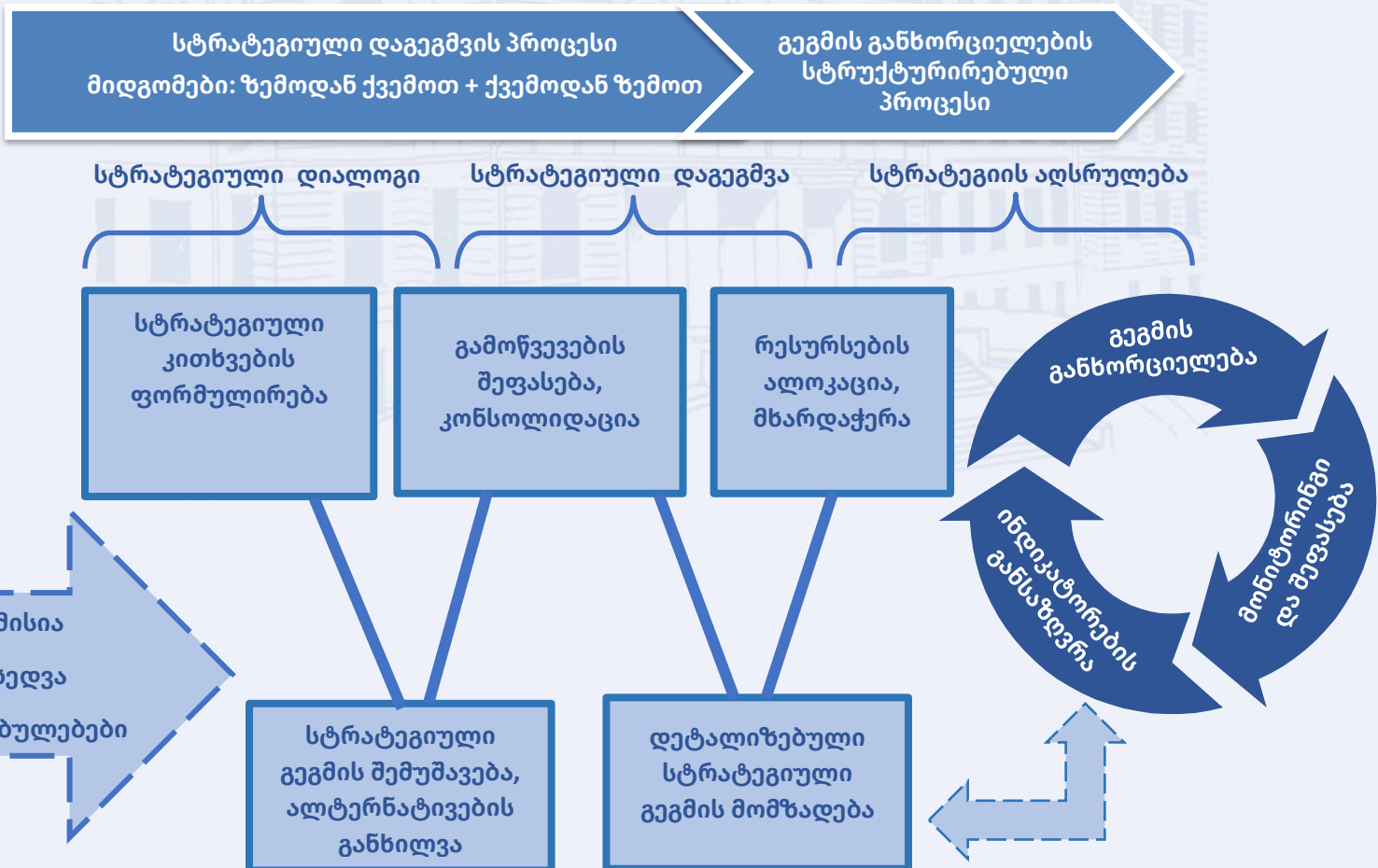


SWOT ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით გამოიკვეთა უნივერსიტეტის წინაშე არსებული შესაძლებლობები, საფრთხეები, ძლიერი და სუსტი მხარეები, რომლებიც გაიწერა შესაბამისი მატრიცით. ამის შემდეგ სამუშაო ჯგუფმა განსაზღვრა გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნები. ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა ოთხი ფუნდამენტური პრიორიტეტული მიმართულება: **I. საგანმანათლებლო საქმიანობა; II. სამეცნიერო-კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობა; III. ორგანიზაციული ეფექტიანობა და ინსტიტუციური განვითარება; IV. მესამე მისია.**

სამუშაო ჯგუფმა სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან კოორდინირებით (ადმინისტრაცია, აკადემიური/მოწვეული პერსონალი, სტუდენტები, კურსდამთავრებულები, დამსაქმებლები) შეიმუშავა სტრატეგიული მიზნების საწყისი ვერსია. აღნიშნული მიზნები მოცემულია სტრატეგიულ რუკაზე, რომელიც ასახავს მიზნებს შორის მიზეზშედეგობრივ კავშირებს და წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიის მიმოხილვას. რუკაზე მოცემული კომპონენტები მოიცავს ფინანსურ პერსპექტივას, მომხმარებლის პერსპექტივას, შიდა პროცესის პერსპექტივას, სწავლებისა და ზრდის პერსპექტივას. უნივერსიტეტის აკადემიურმა საბჭომ განიხილა სტრატეგიული განვითარების დოკუმენტის სამუშაო ვერსია და აღნიშნული ეტაპის შემდეგ დაამტკიცდა დაზუსტებული საბოლოო ვარიანტი.

სტრატეგიული გეგმისათვის შემუშავდა ეფექტიანობის ინდიკატორები (KPI) და ჩამოყალიბდა სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგის მექანიზმები.

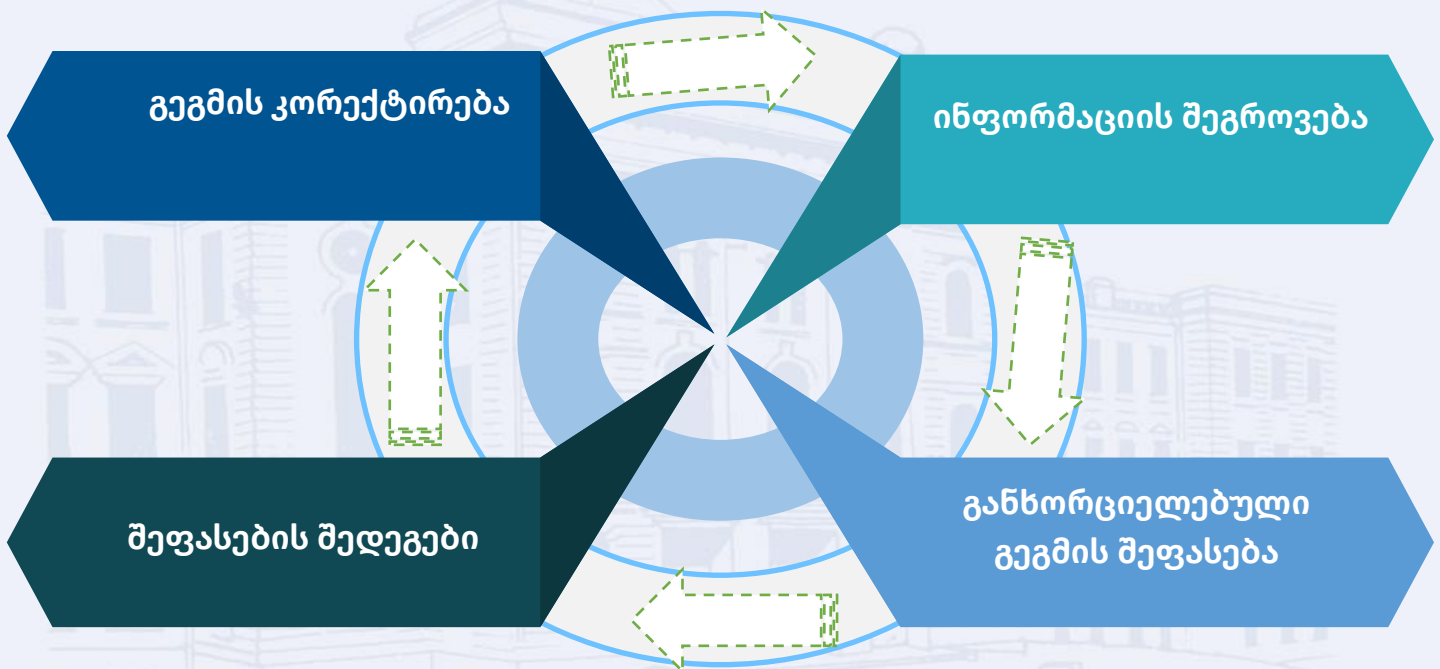
### 1.2 სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი



სატრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანად წარმართვის მიზნით გამოყენებულია ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მიდგომა, რომელიც სამი ფუნდამენტური ფაზისგან შედგება: **1. სტრატეგიული დიალოგი; 2. სტრატეგიული დაგეგმვა 3. სტრატეგიის აღსრულება** (იხ. სქემა 1.2).

მონიტორინგის მექანიზმი მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს (იხ სქემა 2): **1. ინფორმაციის შეგროვება 2. განხორციელებული გეგმის შეფასება. 3. შეფასების შედეგები 4. გეგმის კორექტირება.**

სქემა 1.3 მონიტორინგის პროცესი



**პირველი ეტაპი:** პირველ ეტაპზე სამოქმედო გეგმის განმახორციელებელი პასუხისმგებელი პირებისაგან ვიღებთ ინფორმაციას განხორციელებული აქტივობებისა და სტრატეგიული მიზნის შესრულების პროგრესის შესახებ, რომელიც იზომება განსაზღვრული ინდიკატორების საშუალებით.

**მეორე ეტაპი:** ამ ეტაპზე ხდება მიღებული ინფორმაციის განხილვა და განხორციელებული აქტივობების შეფასება. სამოქმედო გეგმა შეფასდება წინასწარ განსაზღვრული პერიოდულობით (წელიწადში ერთხელ). მონიტორინგის ეტაპზე ხდება სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობების განხორციელების შედეგად მიღწეული სამიზნე ნიშნულების შედარება დაგეგმილთან. სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული თითოეული აქტივობის განხორციელების შედეგად მიღწეული ნიშნული მოწმდება (იზომება) შესაბამისი სტრატეგიული ამოცანის ინდიკატორებით (KPI).

**მესამე ეტაპი:** ამ ეტაპზე შეფასების შედეგების საფუძველზე შემუშავდება რჩევები და რეკომენდაციები, რომელთა განხილვა მოხდება დაინტერესებულ მხარეებთან.

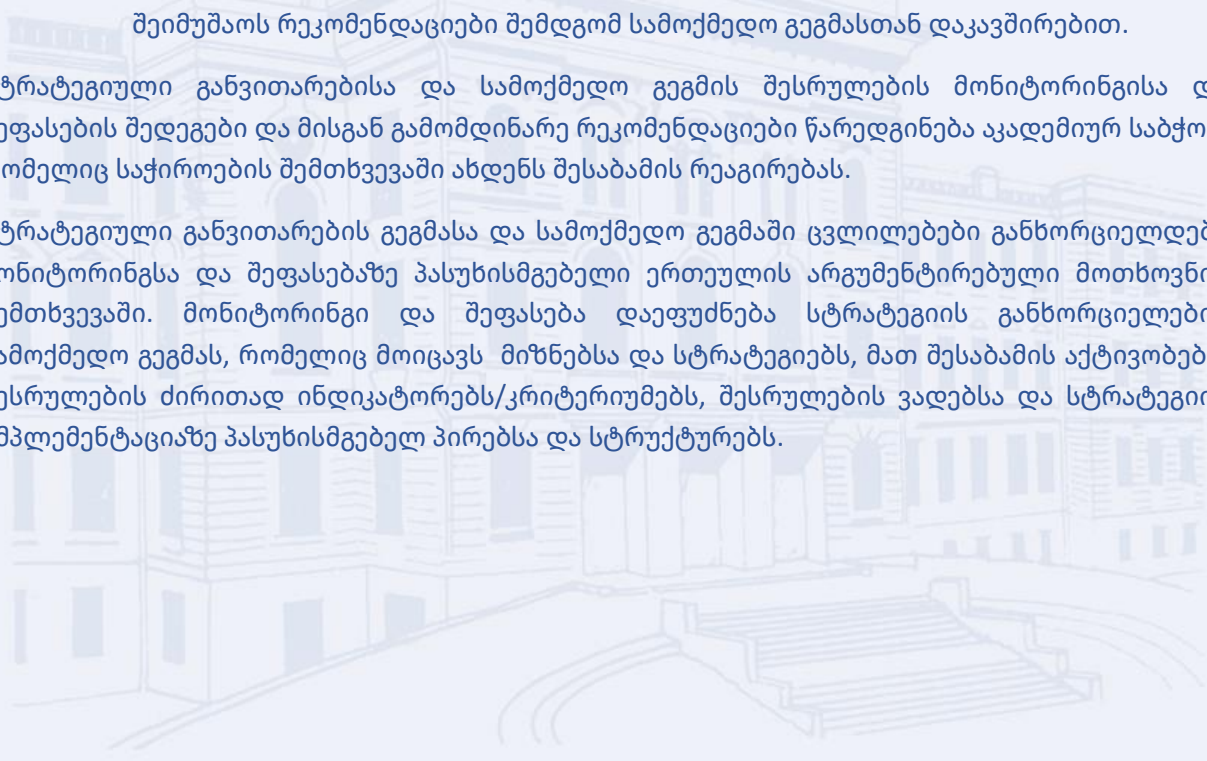
**მეოთხე ეტაპი:** განხილვის შედეგად მიიღება გადაწყვეტილება სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების შეტანის საჭიროების თაობაზე.

სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი და შეფასება სისტემატური პროცესია და მისი მიზანია:

- დააკვირდეს სტრატეგიის ამოცანების განხორციელებას, არსებობის შემთხვევაში შეისწავლოს ბარიერები და შეიმუშაოს რეკომენდაციები მათი დაძლევის მიზნით;
- მონიტორინგის ფარგლებში შეაფასოს სტრატეგიის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობა/აღბათობა და შეიმუშაოს რეკომენდაციები სტრატეგიის განხორციელების არსებული მიდგომების გაუმჯობესების ან ახალი მიდგომების დანერგვის (შესაბამისად, სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის ცვლილების) შესახებ;
- შეაფასოს სტრატეგიის მიზნებისა და ამოცანების განხორციელების შედეგები და შეიმუშაოს რეკომენდაციები შემდგომ სამოქმედო გეგმასთან დაკავშირებით.

სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგისა და შეფასების შედეგები და მისგან გამომდინარე რეკომენდაციები წარედგინება აკადემიურ საბჭოს, რომელიც საჭიროების შემთხვევაში ახდენს შესაბამის რეაგირებას.

სტრატეგიული განვითარების გეგმასა და სამოქმედო გეგმაში ცვლილებები განხორციელდება მონიტორინგსა და შეფასებაზე პასუხისმგებელი ერთეულის არგუმენტირებული მოთხოვნის შემთხვევაში. მონიტორინგი და შეფასება დაეფუძნება სტრატეგიის განხორციელების სამოქმედო გეგმას, რომელიც მოიცავს მიზნებსა და სტრატეგიებს, მათ შესაბამის აქტივობებს, შესრულების ძირითად ინდიკატორებს/კრიტერიუმებს, შესრულების ვადებსა და სტრატეგიის იმპლემენტაციაზე პასუხისმგებელ პირებსა და სტრუქტურებს.





## მისია

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი მრავალსაუკუნოვანი ქართული კულტურის, ჰუმანისტური ტრადიციების, ძველი ქართული საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და კულტურული ცენტრების სულიერი და ინტელექტუალური მემკვიდრეა. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი არის მრავალდარგოვანი კვლევითი უნივერსიტეტი, რომლის მისიაა:

- ეროვნულ და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებათა დამკვიდრებისა და საზოგადოების ინტელექტუალური, ზნეობრივი, კულტურული და სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა;
- ახალი ცოდნის შექმნა, შენახვა და გავრცელება;
- კვლევებითა და ინოვაციებით საუნივერსიტეტო ტრადიციების განვითარება;
- სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლება და კონკურენტუნარიანი კადრების მომზადება;
- მთელი ცხოვრების განმავლობაში სწავლის ხელშეწყობა;
- თავისუფალი სამყაროს ღირსეული წევრობა.

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მისიაა, ღირსეულად ატაროს საქართველოს პირველი უნივერსიტეტის სახელი, ისტორიულ პირველობასთან ერთად შეინარჩუნოს პირველობა საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში, მიეკუთვნებოდეს მსოფლიოს მოწინავე უნივერსიტეტთა რიცხვს, ხელი შეუწყოს ეროვნულ და ზოგადსაკაცობრიო კეთილდღეობას.

## ღირებულებები

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი იზიარებს ევროპული უნივერსიტეტების დიდი ქარტიით განსაზღვრულ იდეალებს; უნივერსიტეტის ღირებულებები ეფუძნება კრიტიკულ, შემოქმედებით და პროგრესულ აზროვნებას, აკადემიური თავისუფლებისა და აკადემიური ეთიკის პრინციპებს, ღია, დინამიკურ და გამჭვირვალე ურთიერთობებს.

## ხედვა

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ხედვაა, 2024 წელს წარმოადგენდეს ევროპული ღირებულებებისა და საერთაშორისო მნიშვნელობის მქონე უმაღლეს საგანმანათლებლო და კვლევით ცენტრს, რომელსაც უზრუნველყოფილი ექნება:

- საგანმანათლებლო პროგრამების საზოგადოების მოთხოვნებთან და შრომის ბაზართან ჰარმონიზაცია, მათ შორის მუდმივად განვითარებადი საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების საშუალებით;
- ფუნდამენტური და გამოყენებითი კვლევების გაზრდილი რაოდენობა;
- საგანმანათლებლო, კვლევითი და ადმინისტრაციული პროცესების ინტერნაციონალიზაცია.

# SWOT ანალიზი

## ძლიერი მხარე

- უნივერსიტეტის ტრადიცია და ხანგრძლივი ისტორია
- ორმაგი და ერთობლივი აკადემიური ხარისხის მიმნიჭებელი საგანმანათლებლო პროგრამები
- ინტენსიური საერთაშორისო თანამშრომლობა და პარტნიორები
- მდიდარი საბიბლიოთეკო რესურსები
- საგანმანათლებლო პროგრამების ფართო არჩევანი
- კვალიფიციური აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალი
- ხარისხიანი და მრავალფეროვანი სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის მაღალი პოტენციალი

## სუსტი მხარე

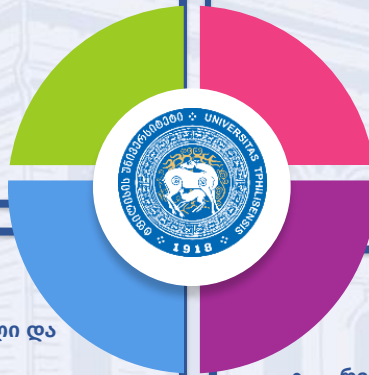
- საერთაშორისო სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის არასაკმარისი რაოდენობა
- არასაკმარისი მარკეტინგული აქტივობები
- რთული ბიუროკრატიული ორგანიზაციული აპარატი
- ტექნოლოგიების გადაცემის/ კომერციული კვლევების მცირე რაოდენობა
- სწავლებასა და სამეცნიერო კვლევებში ჩართული ახალგაზრდა კადრების სიმცირე;
- არასაკმარისი/მოძველებული დარგობრივი სპეციფიკის შესაბამისი ლაბორატორიები
- კვლევის ინტერნაციონალიზაციის არასაკმარისი მხარდაჭერა

## შესაძლებლობები

- დამატებითი ფინანსების მოზიდვა ეროვნული და საერთაშორისო წყაროებიდან
- საერთაშორისო თანამშრომლობის გამოცდილება და მისი გაძლიერების პერსპექტივები
- საერთაშორისო სტუდენტების რაოდენობის ზრდა
- ერთობლივი კვლევითი და საგანმანათლებლო პროექტების მოზიდვა ადგილობრივი/საერთაშორისო დონორებიდან, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებიდან, კვლევითი ორგანიზაციებიდან
- ინდუსტრიასთან კავშირების გაღრმავება

## საფრთხე

- რეგიონში პოლიტიკური არასტაბილურობა
- არაფორმალური განათლების მიღების მეტად ხელმისაწვდომობა და დასაქმების მზარდი შესაძლებლობები
- მდგრადი დაფინანსების სისტემის არარსებობა



პრიორიტეტები (Balanced Scorecard)	საგანმანათლებლო საქმიანობა	სამეცნიერო-კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობა	ორგანიზაციული ეფექტიანობა და ინსტიტუციური განვითარება	მესამე მისია
-----------------------------------	----------------------------	--	---	--------------

ენიტეჩნის სტრატეგია

F1. ბიუჯეტის მოცულობის ზრდა	F2. ხარჯების ოპტიმიზაცია	F3. ფინანსური რესურსების ზრდა გრანტების საშუალებით	F4. მესამე მისიის აქტივობებისათვის დონაციის მოცულობის ზრდა	F5. კვლევისა და განვითარების ფონდის ზრდა
-----------------------------	--------------------------	--	--	--

დაინტერესდებიან ილია

C1. სტუდენტთა კმაყოფილების პერმანენტული ზრდა	C2. კურსდამთავრებულთა კმაყოფილების ზრდა	C3. სტუდენტების და კურსდამთავრებულების დარგობრივი პროფილით დასაქმების ზრდა
C4. უცხოელი სტუდენტების რაოდენობის ზრდა	C5. საზოგადოებასთან, ინდუსტრიასთან, საჯარო სექტორის ორგანიზაციებთან პარტნიორული კავშირების გაუმჯობესება	C6. კვლევების ხარისხის და პროდუქტიულობის გაუმჯობესება

შიდა პრიორიტეტები

P1. საგანმანათლებლო პროგრამების კონკურენტუნარიანობისა და ხარისხის ამაღლება	P2. კვლევების გავლენის გაძლიერება ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე	P3. საგანმანათლებლო პროგრამების მიმზიდველობის გაზრდა საერთაშორისო სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალისთვის	P4. პროფესიული განათლების პროგრამების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება	P5. ინტერდისციპლინური კოლაბორაციის და კვლევების ხელშეწყობა	P6. გაცვლით და მობილობის პროგრამებში მონაწილე სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის მზარდაჭრის გაძლიერება	
P7. კვლევების ეთიკის ნორმების დაცვის და გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა	P8. ხარისხის მართვის სისტემის გაუმჯობესება	P9. სოციალური ჩართულობის გაძლიერება	P10. ტექნოლოგიების მართვის სისტემის ოპტიმიზაცია	P11. ტექნოლოგიების ტრანსფერის მარკეტინგული სტიმულირება	P12. უწყვეტი განათლების მომსახურების კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესება	P13. უნივერსიტეტის მართვის ეფექტიანობის გაუმჯობესება

აზარა

R1. საგანმანათლებლო ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება და ციფრული ტრანსფორმაცია	R2. ახალგაზრდა მეცნიერების მოზიდვა და შენარჩუნება	R3. კვლევითი ინფრასტრუქტურის განვითარება და სერვისების გაუმჯობესება	R4. ადამიანური რესურსების შეფასების სისტემისა და მოტივაციის გაუმჯობესება	R5. უნივერსიტეტში მართვის პროცესების ციფრული ტრანსფორმაცია
---	---	---	--	--



## I. საგანმანათლებლო საქმიანობა

**სტრატეგიული მიზანი 1** - ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე მდგრადი, მაღალი ხარისხის, სტუდენტზე ორიენტირებული განათლების უზრუნველყოფა, სწავლა-სწავლების ტექნოლოგიების გაუმჯობესება, საგანმანათლებლო/პროფესიული პროგრამების მიმზიდველობისა და მოქნილობის ზრდა. ელექტრონული სწავლებისა და შერეული სწავლების გამოყენების გაფართოება.

<b>C1. სტრატეგია 1.1</b>	<b>სტუდენტთა კმაყოფილების პერმანენტული ზრდა</b>
<b>ინდიკატორები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სტუდენტთა კმაყოფილების მაჩვენებელი</li> <li>• სტუდენტთა კმაყოფილების მაჩვენებელი ფაკულტეტების მიხედვით</li> <li>• სტუდენტთა კმაყოფილების მაჩვენებელი პროგრამების მიხედვით</li> </ul>
<b>აქტივობა 1.1</b>	უნივერსიტეტის, ფაკულტეტების, პროგრამების დონეზე სტუდენტთა კმაყოფილების შეფასების მექანიზმის გაუმჯობესება
<b>აქტივობა 1.2</b>	უნივერსიტეტის, ფაკულტეტების, პროგრამების დონეზე სტუდენტთა კმაყოფილების შეფასების პერმანენტული კვლევა/ანალიზი
<b>აქტივობა 1.3</b>	სტუდენტის სტატუსის შეჩერების/შეწყვეტის მიზეზების დადგენის მექანიზმის დანერგვა და პერმანენტული კვლევა/ანალიზი
<b>აქტივობა 1.4</b>	სტუდენტის შიდა მობილობით სარგებლობის მოტივაციის დადგენის მექანიზმის დანერგვა და პერმანენტული კვლევა/ანალიზი
<b>C2. სტრატეგია 1.2</b>	<b>კურსდამთავრებულების კმაყოფილების ზრდა</b>
<b>ინდიკატორები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კურსდამთავრებულების კმაყოფილების მაჩვენებელი</li> </ul>
<b>აქტივობა 2.1</b>	უნივერსიტეტის, ფაკულტეტების, პროგრამების დონეზე კურსდამთავრებულთა კმაყოფილების შეფასების მექანიზმის გაუმჯობესება
<b>აქტივობა 2.2</b>	უნივერსიტეტის, ფაკულტეტების, პროგრამების დონეზე კურსდამთავრებულთა კმაყოფილების შეფასების პერმანენტული კვლევა/ანალიზი
<b>აქტივობა 2.3</b>	კურსდამთავრებულთა მონაცემთა ბაზის პერმანენტული ანალიზი
<b>C3. სტრატეგია 1.3</b>	<b>კურსდამთავრებულების დარგობრივი პროფილით დასაქმების ზრდა</b>

ინდიკატორები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• პროფილით დასაქმებული კურსდამთავრებულების რაოდენობა</li> <li>• პროფილით დასაქმებული კურსდამთავრებულების რაოდენობის თანაფარდობა არაპროფილურად დასაქმებულებთან</li> <li>• დასაქმებული კურსდამთავრებულების რაოდენობა</li> </ul>
აქტივობა 3.1	კურსდამთავრებულების დასაქმების შეფასების მექანიზმის გაუმჯობესება
აქტივობა 3.2	კურსდამთავრებულების დასაქმების კვლევა/ანალიზი
აქტივობა 3.3	კურსდამთავრებულების დასაქმების შესახებ მონაცემთა ბაზის შექმნა და მუდმივი განახლება
აქტივობა 3.4	შრომის ბაზრის პერმანენტული ანალიზი
<b>C.4 სტრატეგია 1.4</b>	<b>უცხოელი სტუდენტების რაოდენობის გაზრდა</b>
ინდიკატორები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• უცხოელი სტუდენტების რაოდენობა</li> <li>• უცხოელი სტუდენტების ზრდის ტემპი</li> <li>• უცხოელი სტუდენტების თანაფარდობა სტუდენტების მთლიან რაოდენობასთან</li> </ul>
აქტივობა 4.1	უნივერსიტეტის, ფაკულტეტების, პროგრამების დონეზე უცხოელი სტუდენტების კმაყოფილების შეფასების მექანიზმის გაუმჯობესება
აქტივობა 4.2	უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის მიზნით მიზნობრივი ბაზრების იდენტიფიკაცია
აქტივობა 4.3	მიზნობრივი ქვეყნებიდან უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის მექანიზმის შემუშავება
<b>P1. სტრატეგია 1.5</b>	<b>საგანმანათლებლო პროგრამების კონკურენტუნარიანობისა და ხარისხის ამაღლება</b>
ინდიკატორები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საგანმანათლებლო პროგრამების მიმართ სტუდენტთა კმაყოფილების მაჩვენებელი</li> <li>• სახელმწიფო სასწავლო 100%-იანი გრანტის მქონე სტუდენტთა რაოდენობის შეფარდება ჩარიცხულ სტუდენტთა რაოდენობასთან</li> <li>• სახელმწიფო სასწავლო 50/70%-იანი გრანტის მქონე სტუდენტთა რაოდენობის შეფარდება ჩარიცხულ სტუდენტთა რაოდენობასთან</li> <li>• უცხოურ/ადგილობრივ უნივერსიტეტებთან ერთობლივი/ორმაგი ხარისხის პროგრამების რაოდენობა</li> <li>• უცხოენოვანი საგანმანათლებლო პროგრამების წილი თსუ საგანმანათლებლო პროგრამებში</li> <li>• ქართულენოვან საგანმანათლებლო პროგრამებში უცხოენოვანი სასწავლო კურსების რაოდენობა</li> <li>• საერთაშორისო აკრედიტაციის მქონე პროგრამების ხვედრითი წილი თსუ საგანმანათლებლო პროგრამებში</li> </ul>

აქტივობა 5.1	არსებული საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციისათვის (მათ შორის კლასტერული) მომზადება
აქტივობა 5.2	საგანმანათლებლო პროგრამების (ყველა საფეხურის) სასწავლო მასალების გადახედვა, დარგის უახლესი მასალით უზრუნველყოფა და შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან დაახლოება
აქტივობა 5.3	შრომის ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინებით ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების დანერგვა
აქტივობა 5.4	პროგრამების სპეციფიკის გათვალისწინებით სწავლა-სწავლების მიმართულებით ინოვაციური მეთოდების საერთაშორისო გამოცდილებისა და პრაქტიკის შესწავლა/დანერგვა
აქტივობა 5.5	საგანმანათლებლო პროგრამების სწავლის შედეგების შეფასების მექანიზმის გაუმჯობესება
აქტივობა 5.6	სწავლა-სწავლების მეთოდოლოგიის მიმართულებით ახალი ცოდნის ტრანსფერი
აქტივობა 5.7	საგანმანათლებლო პროცესის მონიტორინგის მექანიზმის ხარვეზების იდენტიფიკაცია და დახვეწა
აქტივობა 5.8	საგანმანათლებლო პროგრამებში საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება ევროპულ და ამერიკულ ანალოგებთან
აქტივობა 5.9	საგანმანათლებლო პროგრამების კონკურენტუნარიანობის ანალიზი
აქტივობა 5.10	საგანმანათლებლო პროცესში ინკლუზიურობის ზრდის მექანიზმების განვითარება
<b>P3. სტრატეგია 1.6</b>	<b>საგანმანათლებლო პროგრამების მიზნიდევლობის გაზრდა საერთაშორისო სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალისათვის</b>
ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საგანმანათლებლო პროგრამებზე უცხოელი სტუდენტების რაოდენობა</li> <li>• ხარისხის მაძიებელი უცხოელი სტუდენტების რაოდენობა</li> <li>• გაცვლით პროგრამებში მონაწილე უცხოელი სტუდენტების რაოდენობა</li> <li>• უცხოელი სტუდენტების თანაფარდობა ადგილობრივი სტუდენტების რაოდენობასთან</li> <li>• უცხოელი აკადემიური პერსონალის თანაფარდობა აკადემიურ პერსონალთან</li> <li>• გაცვლით პროგრამებში მონაწილე უცხოელი პროფესორების რაოდენობა</li> <li>• უნივერსიტეტის საერთაშორისო რეიტინგი</li> </ul>
აქტივობა 6.1	ერთობლივი საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების მიზნით ევროპის, ამერიკის და მსოფლიოს წამყვანი უნივერსიტეტების წინაპირობების იდენტიფიცირება
აქტივობა 6.2	საერთაშორისო აკადემიური პერსონალის დასაქმების პოლიტიკის შემუშავება
აქტივობა 6.3	უცხოენოვანი და ბილინგვური, ორმაგი და ერთობლივი საგანმანათლებლო პროგრამების მომზადება
აქტივობა 6.4	საერთაშორისო აკრედიტაციის მიზნით საგანმანათლებლო პროგრამების პოტენციალის შეფასება და გამოვლენა



აქტივობა 6.5	ცალკეული საგანმანათლებლო პროგრამების მომზადება და წარდგენა საერთაშორისო აკრედიტაციის მიზნით
აქტივობა 6.6	საზღვარგარეთ მიზნობრივ ქვეყნებში საგანმანათლებლო გამოფენებში მონაწილეობა
აქტივობა 6.7	სტუდენტების მოზიდვის მიზნით სპეციალიზებულ კომპანიებთან თანამშრომლობა
აქტივობა 6.8	უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის მიზნით საინფორმაციო მასალების მომზადება
აქტივობა 6.9	საერთაშორისო რანჟირების სისტემებში უნივერსიტეტის პოზიციონირების სისტემური ანალიზი
<b>R1. სტრატეგია 1.7</b>	<b>საგანმანათლებლო ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება და ციფრული ტრანსფორმაცია</b>
ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სტუდენტთა/კურსდამთავრებულთა ინფრასტრუქტურით კმაყოფილების მაჩვენებელი</li> <li>• ინფრასტრუქტურით უნივერსიტეტის პერსონალის კმაყოფილების მაჩვენებელი</li> <li>• წიგნადი ფონდის შევსების მაჩვენებელი (ბეჭდვითი, ელექტრონული)</li> <li>• ბიბლიოთეკით სტუდენტთა კმაყოფილების მაჩვენებელი</li> <li>• გაუმჯობესებული/ გაზრდილი სასწავლო ფართი</li> <li>• დაინტერესებული მხარეების ციფრული სერვისებით კმაყოფილების მაჩვენებელი</li> </ul>
აქტივობა 7.1	საგანმანათლებლო ინფრასტრუქტურის გამოვლენა, რომელიც საჭიროებს გაუმჯობესებას (აუდიტორიები, ლაბორატორიები, სტუდენტური სივრცეები, აკადემიური/სამეცნიერო პერსონალის სამუშაო სივრცეები და ა.შ.)
აქტივობა 7.2	საგანმანათლებლო ინფრასტრუქტურის (აუდიტორიები, ლაბორატორიები, სტუდენტური სივრცეები, აკადემიური/სამეცნიერო პერსონალის სამუშაო სივრცეები) რეაბილიტაცია
აქტივობა 7.3	სწავლების ელექტრონული ფორმების ხარვეზების იდენტიფიკაცია და სწავლების შერეული მეთოდის დანერგვა
აქტივობა 7.4	დისტანციური/ელექტრონული სწავლებისა და ინოვაციური ტექნოლოგიების საშუალებით უზრუნველყოფილი პროგრამებისა და კურსების დანერგვა
აქტივობა 7.5	სასწავლო პროცესის მართვის ელექტრონული სისტემის გაუმჯობესება
აქტივობა 7.6	საბიბლიოთეკო ინფრასტრუქტურის შეფასება და გაუმჯობესების საჭიროების დადგენა
აქტივობა 7.7	საბიბლიოთეკო ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება და წიგნადი ფონდის მუდმივი შეფასება/განახლება
<b>P4. სტრატეგია 1.8</b>	<b>პროფესიული განათლების პროგრამების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• პროფესიული სტუდენტების რაოდენობა</li> <li>• პროფესიული პროგრამების რაოდენობა</li> </ul>

ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• პროფესიული სტუდენტების კმაყოფილების მაჩვენებელი</li> <li>• პროფესიული სტუდენტების პროფილით დასაქმებულთა რაოდენობა</li> <li>• პროფესიული სტუდენტების პროფილით დასაქმებული კურსდამთავრებულების რაოდენობის თანაფარდობა არაპროფილურად დასაქმებული კურსდამთავრებულების რაოდენობასთან</li> <li>• დასაქმებული კურსდამთავრებულების რაოდენობა</li> </ul>
აქტივობა 8.1	შრომის ბაზარზე არსებული ტენდენციის გათვალისწინებით პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების მომზადება და დანერგვა
აქტივობა 8.2	პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხის მუდმივი კონტროლი
აქტივობა 8.3	სასწავლო პროცესების მართვის სისტემის გაუმჯობესება
აქტივობა 8.4	თსუ-ს პროფესიული განათლების პროგრამების ცნობადობის ამაღლება
აქტივობა 8.5	დამსაქმებლებსა და კურსდამთავრებულებთან თანამშრომლობის გაძლიერება
აქტივობა 8.6	პროფესიული სტუდენტების კმაყოფილებისა და დასაქმების კვლევის მექანიზმის დახვეწა/გაუმჯობესება
<b>P6. სტრატეგია 1.9</b>	<b>გაცვლით და მობილობის პროგრამებში მონაწილე სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის მხარდაჭერის გაძლიერება</b>
ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• გაცვლით და მობილობის პროგრამებში ადგილობრივი სტუდენტებისთვის/აკადემიური პერსონალისთვის გამოყოფილი ადგილების რაოდენობა</li> <li>• გაცვლით და მობილობის პროგრამებზე აპლიკანტების რაოდენობა</li> <li>• გაცვლით და მობილობის პროგრამებში მონაწილე ადგილობრივი და საერთაშორისო სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის რაოდენობა</li> <li>• გაცვლით და მობილობის პროგრამებში მონაწილე სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის კმაყოფილება</li> <li>• გაცვლით და მობილობის პროგრამებში მონაწილე ადგილობრივი სტუდენტების რაოდენობის თანაფარდობა სტუდენტთა საერთო რაოდენობასთან სწავლის საფეხურებისა და ფაკულტეტების მიხედვით</li> <li>• გაცვლით და მობილობის პროგრამებში მონაწილე აკადემიური პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა პერსონალის საერთო რაოდენობასთან ფაკულტეტების მიხედვით</li> <li>• გაცვლით და მობილობის პროგრამების ფარგლებში მიღებული უცხოელი სტუდენტებისთვის შეთავაზებული ინგლისურენოვანი სასწავლო კურსების რაოდენობა და თანაფარდობა ფაკულტეტებისა და სწავლის საფეხურების მიხედვით</li> <li>• გაცვლით და მობილობის პროგრამებში მონაწილეობისთვის გარედან მოზიდული და შიდა ფინანსების ოდენობა</li> </ul>
აქტივობა 9.1	გაცვლითი და მობილობის პროგრამების დაგეგმვისა და შესრულების მეთოდოლოგიის გაუმჯობესება
აქტივობა 9.2	გაცვლითი და მობილობის პროგრამების მართვის ელექტრონული პორტალის დახვეწა

<b>აქტივობა 9.3</b>	ინტერკულტურული კომპეტენციების განმავითარებელი ტრენინგების მოდერნიზება
<b>აქტივობა 9.4</b>	გაცვლით და მობილობის პროგრამებში მონაწილეობისთვის გამოყოფილი შიდა დაფინანსების პოლიტიკის დახვეწა
<b>აქტივობა 9.5</b>	გაცვლით და მობილობის პროგრამების დაფინანსების მოზიდვის მიზნით თანამშრომლობის გაძლიერება
<b>აქტივობა 9.6</b>	გაცვლით და მობილობის პროგრამებში მონაწილე სტუდენტების კმაყოფილების შეფასების მეთოდოლოგიის განვითარება
<b>აქტივობა 9.7</b>	გაცვლით და მობილობის პროგრამებში მონაწილე სტუდენტების კმაყოფილების პერმანენტული შეფასება
<b>აქტივობა 9.8</b>	მხარდამჭერი ოფისის (welcome center) ჩამოყალიბება
<b>აქტივობა 9.9</b>	საერთაშორისო სტუდენტების ადგილობრივ სოცეუმთან ინტეგრაციის ხელშემწყობი კულტურული და სოციალური აქტივობების ორგანიზება





## II. სამეცნიერო-კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობა

**სტრატეგიული მიზანი 2:** თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, როგორც საერთაშორისო მნიშვნელობის სამეცნიერო კვლევითი დაწესებულების, რეპუტაციის გაძლიერება. სამეცნიერო კვლევითი პოტენციალის ამაღლება, საერთაშორისო დონის კვლევების წახალისება, მეცნიერებისა და სტუდენტების კვლევით პროექტებში ჩართულობის გაძლიერება.

<b>C6. სტრატეგია 2.1</b>	<b>კვლევების ხარისხისა და პროდუქტიულობის გაუმჯობესება</b>
<b>ინდიკატორი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბიბლიომეტრული ბაზების (Scopus, WoS) მიხედვით შესაბამისი ბიბლიომეტრული მაჩვენებლები (ციტირების რაოდენობა, h ინდექსი და სხვ.)</li> <li>• მაღალრეიტინგული პუბლიკაციების რაოდენობა (Scopus, WoS)</li> <li>• სამეცნიერო კვლევაზე გაწეული ხარჯები, დაფინანსებული პროექტების რაოდენობა</li> </ul>
<b>აქტივობა 1.1</b>	სამეცნიერო საქმიანობის შიდა საუნივერსიტეტო რეგულაციების/მეთოდოლოგიის განვითარება/დახვეწა
<b>აქტივობა 1.2</b>	კვლევის განვითარების მიზნით საჭიროების პერმანენტულად იდენტიფიცირება
<b>აქტივობა 1.3</b>	კვლევითი უნარების განვითარების მიზნით ტრენინგების დაგეგმვა და განხორციელება
<b>აქტივობა 1.4</b>	დაფინანსების შიდა და გარე წყაროების მოზიდვის მიზნით საპროექტო წინადადების მომზადების, პროექტების მართვის და ა.შ. ხელშეწყობა
<b>აქტივობა 1.5</b>	უნივერსიტეტის ბიუჯეტში სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის დაფინანსების ზრდა და კვლევების შიდასაუნივერსიტეტო დაფინანსების მექანიზმის შემუშავება
<b>P2. სტრატეგია 2.2</b>	<b>კვლევების გავლენის გაძლიერება ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე</b>
<b>ინდიკატორი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მაღალრეიტინგული პუბლიკაციების რაოდენობა (Scopus, WoS)</li> <li>• პატენტების რაოდენობა</li> <li>• დაფინანსებული პროექტების რაოდენობა</li> <li>• ბიბლიომეტრული ბაზების (Scopus, WoS) შესაბამისი მაჩვენებლები (ციტირების რაოდენობა, h ინდექსი და სხვ.)</li> </ul>
<b>აქტივობა 2.1</b>	უნივერსიტეტის ბიუჯეტში კვლევების დაფინანსების მრავალფეროვანი მექანიზმის შემუშავება
<b>აქტივობა 2.2</b>	ერთობლივი კვლევების განხორციელებისათვის საზღვარგარეთის უნივერსიტეტებში ახალი პარტნიორების მოძიება და მათთან თანამშრომლობა

აქტივობა 2.3	სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულების საგანმანათლებლო პროცესში ჩართულობის მხარდაჭერი მექანიზმების განვითარება
აქტივობა 2.4	არსებულ პარტნიორებთან ერთობლივი კვლევების განხორციელების მიზნით აქტივობების დაგეგმვა
აქტივობა 2.5	საერთაშორისო საგრანტო კონკურსებში (მათ შორის, ჰორიზონტი ევროპა და სხვ.) საგრანტო განაცხადების მომზადების მიზნით აკადემიური პერსონალის მხარდაჭერის მექანიზმის განვითარება
აქტივობა 2.6	საუნივერსიტეტო სამეცნიერო ჟურნალების რეორგანიზაცია საერთაშორისო ცნობადობისა და რეიტინგის გაზრდის მიზნით
<b>P5. სტრატეგია 2.3</b>	<b>ინტერდისციპლინური კოლაბორაციისა და კვლევების ხელშეწყობა</b>
ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ინტერდისციპლინური პროექტების რაოდენობა</li> <li>• საერთაშორისო მაღალრეიტინგული პუბლიკაციების რაოდენობა (Scopus, WoS)</li> <li>• ინტერდისციპლინურ სამეცნიერო კვლევებში ჩართული პერსონალის/სტუდენტების რაოდენობა</li> </ul>
აქტივობა 3.1	საუნივერსიტეტო ინტერდისციპლინური კვლევების ხელშეწყობი მექანიზმის შემუშავება
აქტივობა 3.2	ინტერდისციპლინური სამეცნიერო ჯგუფების შექმნის ხელშეწყობა
აქტივობა 3.3	ინტერდისციპლინური მიზნობრივი სამეცნიერო-კვლევითი პროექტების დაფინანსების პოლიტიკის შემუშავება
აქტივობა 3.4	ინტერდისციპლინური სამეცნიერო კონფერენციების ორგანიზების ხელშეწყობა
<b>R2. სტრატეგია 2.4</b>	<b>ახალგაზრდა მეცნიერების მოზიდვა და მენარჩუნება</b>
ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ახალგაზრდა მეცნიერების რაოდენობა ფაკულტეტების მიხედვით</li> <li>• ახალგაზრდა მეცნიერების რაოდენობა დამოუკიდებელ სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტებში</li> <li>• ახალგაზრდა მეცნიერების კვლევაზე გაწეული ხარჯები</li> <li>• ადგილობრივ/საერთაშორისო კვლევით პროექტებში ჩართული მაგისტრანტების/დოქტორანტების რაოდენობა</li> </ul>
აქტივობა 4.1	ახალგაზრდა მეცნიერების დაფინანსების ფონდის შექმნა და მისი აგრესიული მარკეტინგი
აქტივობა 4.2	პოსტდოქტორანტების მოზიდვის/მხარდაჭერის მექანიზმების განვითარება
აქტივობა 4.3	ახალგაზრდა მეცნიერების კვლევაზე დაფუძნებული, შემოქმედებითი, ინოვაციური კურსების/პროექტების შეთავაზება და განხორციელება

აქტივობა 4.4	სამაგისტრო და სადოქტორო ნაშრომების შესრულების სისტემის მოდიფიკაცია და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანა
აქტივობა 4.5	ახალგაზრდა მეცნიერების კვლევითი უნარების და კომპეტენციების განვითარება განსაკუთრებით შემდეგ სფეროებში: კვლევის მეთოდები, მაღალრეიტინგულ ჟურნალებში გამოქვეყნების მოთხოვნები, სამეცნიერო ბაზებთან მუშაობა და ა.შ.
<b>R3. სტრატეგია 2.5</b>	<b>კვლევითი ინფრასტრუქტურის განვითარება და სერვისების გაუმჯობესება</b>
ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კვლევით ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე გაწეული ხარჯების მოცულობა</li> <li>• თანამედროვე კვლევით ტექნიკაზე გაწეული ხარჯები</li> <li>• ელექტრონული საბიბლიოთეკო ბაზები</li> </ul>
აქტივობა 5.1	კვლევითი ინფრასტრუქტურის შეფასება და ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესების საჭიროების დადგენა
აქტივობა 5.2	სამეცნიერო-კვლევითი და ინოვაციური ლაბორატორიების განვითარება/რეაბილიტაცია
აქტივობა 5.3	უნივერსიტეტის ბალანსზე არსებული (მათ შორის სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულების) სავსე ბაზების ინფრასტრუქტურის განახლება-განვითარება
აქტივობა 5.4	უნივერსიტეტის საბიბლიოთეკო ფონდებში დაცული უნიკალური/ გამოცემების (მათ შორის რარიტეტული) რესტავრაციის მიზნით ღონისძიებების გატარება
აქტივობა 5.5	საბიბლიოთეკო ფონდისა და ელექტრონული სამეცნიერო ბაზების გამოყენების ზრდა
<b>P.7 სტრატეგია 2.6</b>	<b>კვლევების ეთიკის ნორმების დაცვის და გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა</b>
ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• დია წვდომის პუბლიკაციების რაოდენობა (Scopus, WoS)</li> <li>• შიდასაუნივერსიტეტო რეგულაციები</li> <li>• ანტიპლაგიატის პროგრამაში შემოწმებული ნაშრომების რაოდენობა</li> </ul>
აქტივობა 6.1	კვლევის ეთიკის მიმართულებით არსებული გამოწვევების იდენტიფიკაცია
აქტივობა 6.2	შიდასაუნივერსიტეტო რეგულაციების დახვეწა/განვითარება
აქტივობა 6.3	დია კვლევის კულტურის ჩამოყალიბების/დანერგვის მასტიმულირებელი ღონისძიებების განხორციელება



### III. ორგანიზაციული ეფექტიანობა და ინსტიტუციური განვითარება

**სტრატეგიული მიზანი 3:** ციფრული ტრანსფორმაციის საშუალებით ხარისხის, დაგეგმვისა და მართვის პროცესის გაუმჯობესება, ინსტიტუციონალური ეფექტიანობის ამაღლება.

P13. სტრატეგია 3.1	უნივერსიტეტის მართვის ეფექტიანობის გაუმჯობესება
ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის თანაფარდობა სტუდენტების რაოდენობასთან</li> <li>• უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის თანაფარდობა აკადემიურ პერსონალთან</li> <li>• ფაკულტეტის ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის თანაფარდობა სტუდენტების რაოდენობასთან</li> <li>• ფაკულტეტის ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის თანაფარდობა აკადემიურ პერსონალთან</li> <li>• დამოუკიდებელი სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის თანაფარდობა სამეცნიერო პერსონალთან</li> <li>• სტუდენტების, აკადემიური/მოწვეული და სამეცნიერო პერსონალის გამოკითხვის შედეგები</li> <li>• გაცვლით და მობილობის პროგრამებში მონაწილე ადმინისტრაციული პერსონალის რაოდენობა</li> </ul>
აქტივობა 1.1	უნივერსიტეტის ცალკეულ დეპარტამენტებსა და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კომუნიკაციის მექანიზმის გაციფრულება
აქტივობა 1.2	სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავების, განხორციელებისა და მონიტორინგის პასუხისმგებელი რგოლის ფორმირება
აქტივობა 1.3	ცენტრალური და საფაკულტეტო სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციონალურობების გამიჯვნა/დაზუსტება
აქტივობა 1.4	ფოკუსგუფებთან საკონსულტაციო შეხვედრები
აქტივობა 1.5	გაცვლით და მობილობის პროგრამებში ადმინისტრაციული პერსონალის მონაწილეობის დამაბრკოლებელი გამოწვევების იდენტიფიცირება
აქტივობა 1.6	ადმინისტრაციული პერსონალის საჭიროებაზე დაფუძნებული განმავითარებელი აქტივობების დაგეგმვა და ორგანიზება
R4. სტრატეგია 3.2	ადამიანური რესურსების შეფასების სისტემისა და მოტივაციის გაუმჯობესება

ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>აკადემიური და ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის ეფექტიანობის მაჩვენებელი</li> <li>პერსონალის პროფესიული განვითარების დონისძიებების რაოდენობა</li> <li>პროფესიული განვითარების დონისძიებებში მონაწილე პერსონალის რაოდენობა</li> <li>პროფესიული განვითარების დონისძიებებში მონაწილე პერსონალის კმაყოფილების მაჩვენებელი</li> </ul>
აქტივობა 2.1	ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ოპტიმიზაციის მიზნით ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი
აქტივობა 2.2	პერსონალის კომპეტენციების შეფასება და საჭირო ტრენინგების ორგანიზება
აქტივობა 2.3	პერსონალის კონკურსის გზით შერჩევის განახლებული/მოდერნიზებული წესის და კრიტერიუმების შემუშავება
აქტივობა 2.4	სამუშაო პოზიციის ყველა დონისთვის შესრულების გაზომვადი კრიტერიუმების განსაზღვრა
აქტივობა 2.5	სამუშაო აღწერილობების დახვეწა და ფუნქციური დუბლირებების აღმოფხვრა
<b>R5. სტრატეგია 3.3</b>	<b>უნივერსიტეტში მართვის პროცესების ციფრული ტრანსფორმაცია</b>
ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>უნივერსიტეტის განახლებული ვებგვერდი ქართულ და ინგლისურ ენებზე</li> <li>უნივერსიტეტის ვებგვერდის ხილვადობის ზრდის მაჩვენებელი</li> <li>უნივერსიტეტის პერსონალის ელექტრონული პორტალის არსებობა</li> <li>კმაყოფილების მაჩვენებელი</li> </ul>
აქტივობა 3.1	პერსონალის მუშაობის შეფასების ციფრული პაკეტების დანერგვა
აქტივობა 3.2	სტრატეგიული განვითარების გეგმის მონიტორინგის ციფრული პლატფორმის დანერგვა
აქტივობა 3.3	პერსონალის პროფილის ციფრული პლატფორმის შექმნა
აქტივობა 3.4	საგანმანათლებლო პროგრამების ციფრული პლატფორმის შექმნა
აქტივობა 3.5	უნივერსიტეტის ვებგვერდის განახლება
<b>P8. სტრატეგია 3.4</b>	<b>ხარისხის მართვის სისტემის გაუმჯობესება</b>
ინდიკატორები	<ul style="list-style-type: none"> <li>საერთაშორისო აკრედიტაციის მქონე საგანმანათლებლო პროგრამების რაოდენობა</li> <li>ერთობლივი/ორმაგი ხარისხის საგანმანათლებლო პროგრამების რაოდენობა</li> <li>შემუშავებული/გაუმჯობესებული კითხვარები</li> <li>ხარისხის მართვის მიმართულებით განხორციელებული დონისძიებები</li> <li>ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ანგარიშები</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შექმნილი ციფრული პლატფორმა</li> <li>• ხარისხის მართვის მარეგულირებელი დოკუმენტები</li> </ul>
აქტივობა 4.1	საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება/განვითარების ეტაპზე დაინტერესებული მხარეების (დამსაქმებლები) ჩართულობა/უკუკავშირის შეფასების მექანიზმის გაუმჯობესება
აქტივობა 4.2	საგანმანათლებლო პროგრამების შექმნის/განვითარების/გაუქმების დია/გამჭვირვალე გზამკვლევების დახვეწა
აქტივობა 4.3	საგანმანათლებლო პროგრამების გეგმური/არაგეგმური (შესაბამისი საჭიროების შემთხვევაში) შიდა მონიტორინგის განხორციელება
აქტივობა 4.4	არსებული/ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების საერთაშორისო აკრედიტაციისათვის მომზადების მხარდაჭერა
აქტივობა 4.5	ერთობლივი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება/მხარდაჭერა
აქტივობა 4.6	სამეცნიერო/კვლევითი საქმიანობის შეფასების მეთოდოლოგიის გაუმჯობესება
აქტივობა 4.7	ინსტიტუციაში/დამოუკიდებელ საგანმანათლებლო ერთეულებში ხარისხის კულტურის ამაღლების მიზნით ტრენინგების, სამუშაო შეხვედრების, ვებინარების და სხვ. ორგანიზება
აქტივობა 4.8	ხარისხის მართვის პროცესის გაციფრულება
აქტივობა 4.9	აკადემიური კეთილსინდისიერების დოკუმენტებისა და მექანიზმების დახვეწა თანამედროვე გამოწვევების (ხელოვნული ინტელექტი) გათვალისწინებით



## IV. მესამე მისია

სტრატეგიული მიზანი 4: საზოგადოების მსახურებისათვის ინსტიტუციური გარემოს გაუმჯობესება: სამეცნიერო/აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების მიერ ფართო საზოგადოებისათვის ცოდნის, ინოვაციების/ტექნოლოგიების გადაცემა და სოციალური ჩართულობის გაძლიერება.

<b>C5. სტრატეგია 4.1</b>	<b>საზოგადოებასთან, ინდუსტრიასთან, საჯარო სექტორის ორგანიზაციებთან პარტნიორული კავშირების გაუმჯობესება</b>
<b>ინდიკატორი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საზოგადოებრივი პრობლემების გადაწყვეტა/ჩართულობა</li> <li>• საჯარო სექტორთან თანამშრომლობით განხორციელებული პროექტების რაოდენობა</li> <li>• ინდუსტრიასთან განხორციელებული ერთობლივი პროექტების რაოდენობა</li> </ul>
<b>აქტივობა 1.1</b>	საზოგადოებრივი პრობლემების გადაწყვეტის/ჩართულობის შეფასების მეთოდოლოგიის შემუშავება
<b>აქტივობა 1.2</b>	ტექნოლოგიების ტრანსფერში პერსონალის ჩართულობის ზრდა და შესაძლებლობების დივერსიფიკაცია
<b>აქტივობა 1.3</b>	ეკონომიკურ აგენტებთან თანამშრომლობის სფეროების იდენტიფიცირება
<b>აქტივობა 1.4</b>	ეკონომიკურ აგენტებთან (კვლევაზე ორიენტირებულ ბიზნესთან) თანამშრომლობის პროგრამების დაგეგმვა და განხორციელება
<b>აქტივობა 1.5</b>	სამთავრობო/არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ერთობლივი პროექტების დაგეგმვა და განხორციელება
<b>P10. სტრატეგია 4.2</b>	<b>ტექნოლოგიების მართვის სისტემის ოპტიმიზაცია</b>
<b>ინდიკატორი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• დაარსებული სტარტაპებისა და სპინოფების რაოდენობა</li> <li>• დოქტორანტების პროცენტული წილი, რომლებიც უშუალოდ ფინანსდებიან ან თანადაფინანსებული არიან საჯარო ორგანიზაციებისა და კერძო ბიზნესის მიერ</li> <li>• დაფინანსებული პროექტებისა და თანამშრომლობითი კონტრაქტების რაოდენობა არააკადემიურ პარტნიორებთან</li> <li>• მარეგულირებელი დოკუმენტები</li> </ul>
<b>აქტივობა 2.1</b>	ტექნოლოგიების კომერციალიზაციისა და სამეწარმეო უნარების გაუმჯობესებისათვის სპეციალური კურსების შეთავაზება
<b>აქტივობა 2.2</b>	ინტელექტუალურ საკუთრებასა და ტექნოლოგიების ტრანსფერთან დაკავშირებული ინსტიტუციური პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება და განხორციელება
<b>აქტივობა 2.3</b>	სტარტაპების და სპინოფების მხარდაჭერის სისტემის ჩამოყალიბება

<b>აქტივობა 2.4</b>	სპინოფზე გასვლის მექანიზმების საკანონმდებლო ინიციატივების შემუშავება
<b>აქტივობა 2.5</b>	ინდუსტრიის საჭიროებების იდენტიფიკაცია და პერმანენტული კომუნიკაცია საჯარო და კერძო სექტორის ორგანიზაციებთან
<b>P11. სტრატეგია 4.3</b>	<b>ტექნოლოგიების ტრანსფერის მარკეტინგული სტიმულირება</b>
<b>ინდიკატორი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ხელშეკრულებების რაოდენობა, რომლებიც დაკავშირებულია კვლევებისა და განვითარების დაფინანსებასთან</li> <li>• განხორციელებული მარკეტინგული აქტივობების რაოდენობა</li> <li>• ტექნოლოგიების ტრანსფერის სტიმულირებასთან დაკავშირებული მარკეტინგული დონისძიებების თანხა</li> </ul>
<b>აქტივობა 3.1</b>	საერთაშორისო/ეროვნულ სექტორულ ბაზრობებსა და გამოფენებში მონაწილეობა
<b>აქტივობა 3.2</b>	პარტნიორობა მუამავალ ეკონომიკურ აგენტებთან უცხოურ ბაზრებზე მომხმარებლებისა და ინვესტორების მოზიდვის მიზნით (ტექნოლოგიის გადაცემის აგენტები)
<b>აქტივობა 3.3</b>	უნივერსიტეტის განვითარებისა და კომპეტენციების შესახებ ინფორმაციის ჩართვა საერთაშორისო მონაცემთა ბაზებში, Enterprise Europe Network-ში (EEN) გაწევრიანება და ტენდერების შესახებ შეტყობინება, ტექნოლოგიური უფლებები - EEN-ში ან ეკვივალენტურ მონაცემთა ბაზაში
<b>აქტივობა 3.4</b>	ტექნოლოგიების ტრანსფერზე უნივერსიტეტის ყოველწლიური სამეცნიერო კონფერენციის ორგანიზება
<b>P12. სტრატეგია 4.4</b>	<b>უწყვეტი განათლების მომსახურების კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესება</b>
<b>ინდიკატორი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• დაინტერესებული პირების მიერ უწყვეტი განათლების ცალკეული კურსებით კმაყოფილების მაჩვენებელი</li> <li>• უწყვეტი განათლების კურსების/პროგრამების/დონისძიებების რაოდენობა</li> <li>• უწყვეტი განათლების კურსების/პროგრამების/დონისძიებების მონაწილეთა რაოდენობა</li> <li>• მოწყვლადი ჯგუფების წარმომადგენელი, სსსმ და შშმ პირების მქონე მონაწილეთა რაოდენობა</li> <li>• აბიტურიენტების რაოდენობა/აბიტურიენტების ზრდის ტემპი</li> </ul>
<b>აქტივობა 4.1</b>	უწყვეტი განათლების პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავება და არსებული კურსების (სასერტიფიკატო კურსების, კორპორატიული ტრენინგების) შეფასება
<b>აქტივობა 4.2</b>	ტრანსფერული უნარების განვითარებისათვის მიზნობრივი პროგრამების შეთავაზება სტუდენტთათვის (დარგობრივი და/ან ზოგადი კომპეტენციების განმავითარებელი მოკლე და გრძელვადიანი კურსები /ტრენინგები/ პროგრამები)
<b>აქტივობა 4.3</b>	უწყვეტი განათლების პროგრამების ეფექტიანობის შეფასებისათვის ემპირიულ მონაცემებზე დაყრდნობით ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის განვითარება

აქტივობა 4.4	აკადემიური/ადმინისტრაციული პერსონალის პროფესიული და სტუდენტების ტრანსფერული უნარების განვითარებისათვის საჭიროებების პერმანენტული იდენტიფიკაცია
აქტივობა 4.5	მიზნობრივი მომხმარებლების იდენტიფიკაცია და უწყვეტი განათლების შესაბამისი კურსების განვითარება და ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა
აქტივობა 4.6	არაქართულენოვანი ჯგუფების წარმომადგენლებისათვის ქართული ენის სრულყოფილად სწავლების შეთავაზება
აქტივობა 4.7	აბიტურიენტთა მოსამზადებელი კურსების დახვეწა/განვითარება და ხელმისაწვდომობის ზრდა
აქტივობა 4.8	საუნივერსიტეტო დია სკოლის პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავება და საპილოტე პროგრამის განხორციელება
P9. სტრატეგია 4.6	<b>სოციალური ჩართულობის გაძლიერება</b>
ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სოციალური აქტივობების რაოდენობა</li> <li>• სოციალურ აქტივობებში ჩართული პერსონალის რაოდენობა</li> <li>• სოციალურ აქტივობებში ჩართული სტუდენტების რაოდენობა</li> <li>• მოხალისეობრივი აქტივობების რაოდენობა</li> <li>• მოხალისეთა რაოდენობა (პერსონალი, სტუდენტები)</li> <li>• საბავშვო უნივერსიტეტის მონაწილეთა რაოდენობა</li> </ul>
აქტივობა 6.1	სტუდენტებში სოციალური აქტივობების მნიშვნელობის შესახებ საინფორმაციო კამპანიის ორგანიზება
აქტივობა 6.2	სტუდენტებისა და პერსონალის ინფორმირება დაგეგმილი სოციალური ჩართულობის აქტივობების შესახებ
აქტივობა 6.3	ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებთან თანამშრომლობა უნივერსიტეტის გაცნობის, მოსწავლეებში მოტივაციის ზრდის, მეცნიერებისადმი ინტერესის გაღვივების, საუკეთესო აბიტურიენტების მოზიდვის მიზნით
აქტივობა 6.4	კურსდამთავრებულთა (alumni) ქსელის განვითარება
აქტივობა 6.5	სტუდენტთა და პერსონალის სოციალურ აქტივობებში ჩართულობის ანალიზი
აქტივობა 6.6	დასავლური უნივერსიტეტების საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული მოდელის დანერგვა უნივერსიტეტის საქმიანობაში კურსდამთავრებულთა მონაწილეობის წახალისების მიზნით
აქტივობა 6.7	მოხალისეობრივი აქტივობების დაგეგმვა და ორგანიზება



