



ევროპის უნივერსიტეტი

2019-2025 წლების სტრატეგიის დოკუმენტი

2019



სარჩევი

დოკუმენტის შესახებ.....	3
ევროპის უნივერსიტეტის მისია, ხედვა, ღირებულებები და სამიზნე ნიშნულები	5
უნივერსიტეტის ისტორია.....	10
არსებული სიტუაციის ანალიზი.....	11
სტრატეგიული მიმართულებები და პრიორიტეტები.....	16
ინოვაციური კვლევითი/ შემოქმედებითი საქმიანობის ხელშეწყობის ეფექტური სისტემის განვითარება და ადგილობრივ/საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობით საუკეთესო კვლევითი პრაქტიკის გაზიარება.....	16
ადგილობრივ/საერთაშორისო უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობით საგანმანათლებლო პროგრამების, სწავლება/შეფასების მეთოდებისა და სწავლების ხარისხის მდგრადი განვითარება და ინტერნაციონალიზაცია.....	17
ბრენდის განვითარება და სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლება.....	18
სტუდენტური სერვისებისა და გარემოს განვითარება.....	19
სტუდენტების კონტინგენტის დაგეგმვის, ხარისხის ამაღლების და პერსპექტიული აბიტურიენტების მოზიდვის ეფექტური სისტემის გამართვა და განხორციელება.....	19
ხარისხის მართვის პოლიტიკისა და ეფექტური კონტროლის მექანიზმების მდგრადი განვითარება და ეფექტური იმპლემენტაცია	20
უნივერსიტეტის რესურსების მართვის ეფექტური სისტემების განვითარება.....	21



დოკუმენტის შესახებ

ევროპის უნივერსიტეტის 2019-2025 წლის სტრატეგიის დოკუმენტზე მუშაობა მიმდინარეობდა 2018 წლის განმავლობაში. პროცესი მიზნად ისახავდა უნივერსიტეტის შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების და მონიტორინგის გეგმების შემუშავებას.

სამუშაოები სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის შესაბამისად წარიმართა, უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის, სტუდენტების, კურსდამთავრებულებისა და დამსაქმებლების თანამონაწილეობით. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში უზრუნველყოფილ იქნა ძირითადი პრინციპების დაცვა: გუნდური მუშაობა, თანამონაწილეობა, გამჭვირვალობა, სამართლიანობა, მიზანშეწონილობა, სოციალური პასუხისმგებლობა.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი წარიმართა შემდეგ ძირითად ფაზებად:

სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირების ფაზა:

სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირება, გარე და შიდა ფაქტორების გათვალისწინებით, მოხდა რექტორის მიერ. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ინიცირების ფაზაში, სტრატეგიის შემუშავებისათვის ჩამოყალიბდა დაგეგმვის ჯგუფი, რომელიც ბრძანებით დამტკიცდა უნივერსიტეტის რექტორის მიერ. დაგეგმვის ჯგუფის შემადგენლობაში შედიოდნენ: რექტორი, პრორექტორები, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, ფინანსური სამსახური, იურიდიული სამსახური, ფაკულტეტები, კვლევითი ინსტიტუტები, სტუდენტი და კურსდამთავრებული და დამსაქმებელი. ამ შემადგენლობით ჩატარდა სამუშაო შეხვედრები. სამუშაო ჯგუფის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით მოწვეულ იქნენ გარე ფასილიტატორები - სინერჯი ჯგუფი და ექსპერტი დავით ყიფიანი.

სტრატეგიული გეგმის მომზადებისა და განხილვების ფაზა:

უნივერსიტეტის მისიის განაცხადის რევიზია და სამომავლო ხედვის ფორმირება

დაგეგმვის ჯგუფმა განიხილა მისიის განაცხადი და იმსჯელა მის გადახედვაზე. ასევე, იმსჯელა უნივერსიტეტის გრძელვადიანი ხედვის შესახებ და შეიმუშავა ხედვის პირველადი ვარიანტი. მისია და ხედვა გასაჯაროვდა და უნივერსიტეტის საზოგადოებას ჰქონდა საშუალება გამოეთქვა მოსაზრებები, გაეზიარებინათ საკუთარი უკუკავშირი.

ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზი

მთელი უნივერსიტეტის მასშტაბით განხორციელდა სვოტ (SWOT) ანალიზი, სადაც მონაწილეობისა და საკუთარი მოსაზრებების გაზიარების შესაძლებლობა ჰქონდათ როგორც უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის თანამშრომლებს, ასევე აკადემიურ პერსონალს. შესწავლილ იქნა უნივერსიტეტში არსებული სტრატეგიული დოკუმენტაცია და მასალები.



სტრატეგიული მიმართულებების ჩამოყალიბება

მისიის და ხედვის, ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზზე დაყრდნობით, დაგეგმვის ჯგუფმა იმსჯელა სტრატეგიულ მიმართულებებზე და შეიმუშავა სტრატეგიული მიმართულებების პირველადი ვარიანტი. თითოეული სტრატეგიული მიმართულების ჩამოყალიბებისას მონვეულნი იყვნენ შესაბამისი სამსახურის წარმომადგენლები, ასევე სტუდენტები და ლექტორები თემების მიხედვით.

სტრატეგიული მიმართულების მიღწევის მექანიზმების განსაზღვრა

სტრატეგიული მიმართულების ჩარჩოს ჩამოყალიბების შემდეგ დაგეგმვის ჯგუფმა შეიმუშავა სტრატეგიული გეგმის ერთიანი დოკუმენტის პირველადი ვერსია.

ფინანსური გეგმა

სტრატეგიული გეგმის სამუშაო ვერსია გადაეცა უნივერსიტეტის ფინანსურ სამსახურს ექსპერტიზისა და ფინანსური გაანგარიშების კოორდინაციისთვის. მათ მიერ შემუშავებული ფინანსური გეგმა განხილულ იქნა დაგეგმვის ჯგუფის შეხვედრაზე.

სტრატეგიული გეგმის განხილვა

დაგეგმვის ჯგუფმა უნივერსიტეტის საზოგადოების წინაშე ჩაატარა ღია პრეზენტაცია, რომლის შესახებ ინფორმაცია გარკვეული ვადით ადრე საჯაროდ გავრცელდა. განხილვაზე მოხდა საუნივერსიტეტო საზოგადოების ყველა დაინტერესებული პირისა და გარე აქტორების მონაწილეობა. სტრატეგიული გეგმა გაიგზავნა ასევე კორპორატიული ელ-ფოსტის საშუალებებითაც.

სტრატეგიული გეგმის დამტკიცების ფაზა

დაგეგმვის ჯგუფის მიერ საბოლოოდ მონაწილეული სტრატეგიული გეგმის პროექტი დამტკიცდა მმართველი საბჭოს მიერ.



ევროპის უნივერსიტეტის მისია, ხედვა, ღირებულებები და სამიზნე ნიშნულები

ევროპის უნივერსიტეტი არის ევროპულ ღირებულებებზე დაფუძნებული, მდგრად განვითარებაზე ორიენტირებული, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომლის მისიაა:

- სტუდენტზე ორიენტირებული, ხარისხიანი უმაღლესი განათლების შეთავაზება;
- ადგილობრივი და საერთაშორისო დასაქმების ბაზრისთვის კონკურენტუნარიანი კადრების მომზადება;
- სამეცნიერო/კვლევითი და შემოქმედებითი საქმიანობის ხელშეწყობა;
- საქართველოში ცოდნის საზოგადოებასა და ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის ფორმირებაში აქტიური მონაწილეობა და საკუთარი წვლილის შეტანა;
- კრიტიკული აზროვნების, ინოვაციური და აკადემიური უნარ-ჩვევების განვითარებით, ადგილობრივი და საერთაშორისო სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის თვითრეალიზებისა და შემოქმედებითი საქმიანობის ხელშეწყობა;
- სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის აკადემიური თავისუფლების უზრუნველყოფა;
- სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში, საზოგადოების განვითარებაზე ბრუნვა, მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების უზრუნველყოფა, ტოლერანტობის, ურთიერთპატივისცემისა და კულტურათაშორისი დიალოგის ხელშეწყობა.

მისიის შეთანხმების შემდგომ, დამუშავდა ორგანიზაციის ხედვის კომპონენტები. დაგეგმვის ჯგუფის წევრები შეთანხმდნენ ძირითად პარამეტრებზე - თუ რა მასშტაბის უნდა იყოს უნივერსიტეტი, ვინ და როგორები უნდა იყვნენ მისი სტუდენტები, რომელი მიმართულებებით უნდა იყვნენ განსაკუთრებით ძლიერები და რა უნდა გამოარჩევდეთ ბაზარზე.

2025 წლისათვის ევროპის უნივერსიტეტი არის ღია აკადემიური სივრცე, რომელიც ავითარებს თანამედროვე, კარგად აღჭურვილ, კომფორტულ და ადაპტირებულ სასწავლო, სამეცნიერო და სამუშაო ინფრასტრუქტურას, ინარჩუნებს ფინანსურ მდგრადობას, იზიდავს და ეფექტიანად ინარჩუნებს მაღალკვალიფიციურ ადამიანურ რესურსებს, ხელს უწყობს მათ პროფესიულ განვითარებასა და თვითრეალიზებას, აგრეთვე ინტერნაციონალიზაციის პროცესში აქტიური ჩართულობით ახალისებს აკადემიურ და სტუდენტურ მობილობას. რისთვისაც:

- სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში ევროპის უნივერსიტეტი ხელს უწყობს დაინტერესებულ პირთა მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლებას, ჩართულია გარემოს დაცვით და საზოგადოების განვითარებაზე მიმართულ საქმიანობებში, მუდმივად ბრუნავს საუნივერსიტეტო და უნივერსიტეტსგარეთა საზოგადოების კეთილდღეობაზე;



- უნივერსიტეტს გააჩნია ფართო სპექტრის ადგილობრივი და საერთაშორისო აკრედიტაციის მქონე საგანმანათლებლო პროგრამები და უწყვეტად ავითარებს მათ;
- უნივერსიტეტში სწავლობენ როგორც საქართველოს, ისე უცხო ქვეყნის მოქალაქეები, რომლებსაც აქვთ ხარისხიანი განათლების მისაღებად საჭირო უნარები და საკმარისი მოტივაცია;
- უნივერსიტეტს აქვს და წარმატებით ახორციელებს სტუდენტთა კონტინგენტის ეფექტურ სელექციას: სტუდენტების მოზიდვა ძირითადად ხორციელდება მიზანმიმართული პროექტებითა და პირდაპირი კომუნიკაციით, უნივერსიტეტის ბრენდის განვითარებასა და რეპუტაციის ამაღლებაზე უწყვეტი მუშაობითა და საიმედო პარტნიორებთან გრძელვადიანი თანამშრომლობით, როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო ბაზარზე;
- უნივერსიტეტი გამოირჩევა ინოვაციური/თანამედროვე ცოდნისა და სწავლების მეთოდებით და გამართული ხარისხის კონტროლის სისტემით;
- ხელს უწყობს კვლევით-სამეცნიერო საქმიანობის განხორციელებას, მასში ახალგაზრდა მკვლევარების ჩართვას და ინტერნაციონალიზაციას;
- სარგებლობს კარგი რეპუტაციითა და სანდო ბრენდით.

ხედვის ფარგლებში განსაზღვრულია შემდეგი სამიზნე ნიშნულები:

- უნივერსიტეტის სტუდენტთა არანაკლებ 10% არის წარჩინებული;
- ევროპის უნივერსიტეტის მიერ გამოცხადებულ 1 მისაღებ ადგილზე პირველ არჩევანს აკეთებს, როგორც საქართველოს, ასევე უცხო ქვეყნის მოქალაქე 2 აბიტურიენტი;
- უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის 80%-მა გაიარა ტრენინგი ინოვაციური სწავლების მეთოდებში;
- უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის 90% არის ევროპის უნივერსიტეტთან აფილირებული;
- სასწავლო პროცესში ჩართულია არანაკლებ 10 უცხოელი, მონვეული/აკადემიური პერსონალი;
- უნივერსიტეტის საზოგადოებისა და გარე აქტორების 75% კმაყოფილია უნივერსიტეტის საქმიანობით;
- უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულთა არანაკლებ 90% არის დასაქმებული, აქედან სპეციალობით - არანაკლებ 70%;
- კურსდამთავრებულთა არანაკლებ 20% აგრძელებს სწავლას შემდეგ საფეხურზე;
- უნივერსიტეტი ახორციელებს არანაკლებ სამ ერთობლივ საგანმანათლებლო პროგრამას და საერთაშორისო აკრედიტაციის მქონე არანაკლებ ორ საგანმანათლებლო პროგრამას;
- უნივერსიტეტის მიერ კვლევით-სამეცნიერო საქმიანობის ხელშეწყობის დაფინანსება გაზრდილია არანაკლებ 50%-ით; კვლევით-სამეცნიერო საქმიანობაში სტუდენტთა და უცხოელი მეცნიერების ჩართვის მაჩვენებელი გაზრდილია არანაკლებ 40%-ით;



- უნივერსიტეტს აქვს კომფორტული, სტუდენტებისა და პერსონალის მოთხოვნილებებზე ორიენტირებული, სპეციალური საჭიროების მქონე პირებზე ადაპტირებული არანაკლებ სამი კორპუსი და რეკრეაციული ზონები.

უნივერსიტეტის ღირებულებები

- **ხარისხზე ორიენტირება** - სწავლა/სწავლების, სამეცნიერო და უნივერსიტეტის მმართველობითი საქმიანობის განხორციელებისას, აგრეთვე საუნივერსიტეტო სერვისების მიწოდებისას, მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა.
- **მიზანსწრაფვა** - ევროპის უნივერსიტეტი მუდმივ განახლებაზე ორიენტირებული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებაა, რომელიც ისწრაფვის საერთაშორისო საგანმანათლებლო ბაზარზე თავის დასამკვიდრებლად.
- **ორიენტაცია მუდმივ განვითარებაზე** - უნივერსიტეტი ხელს შეუწყობს საუნივერსიტეტო საზოგადოების პროფესიულ და პიროვნულ განვითარებას. არსებული ალტერნატივებიდან ხდება ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღება.
- **გუნდურობა** - უნივერსიტეტისთვის პრიორიტეტია, რომ ყველა დაინტერესებული მხარე ორიენტირებული იყოს საერთო მიზნის მიღწევაზე და თანაბრად გაიზიაროს უნივერსიტეტის, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, ძირითადი მიზნები, ხედვები და ფასეულობები. უნივერსიტეტისთვის მნიშვნელოვანია, რომ საგანმანათლებლო სივრცეში მიმდინარე ყველა პროცესში, თავისი კომპეტენციის, ინტერესისა და უფლება-მოვალეობის შესაბამისად, ჩართული იყოს უნივერსიტეტის პერსონალი, სტუდენტები, დამსაქმებლები და სხვა დაინტერესებული მხარეები.
- **გამჭვირვალობა** - უნივერსიტეტში მიმდინარე ყველა პროცესთან მიმართებით ორგანიზაცია იყენებს ღია და საჯარო მიდგომებს, რომელიც აისახება შესაბამის წესებში, პროცედურებსა და გადაწყვეტილებებში.
- **სამართლიანობა** - ევროპის უნივერსიტეტში მიღებული ნებისმიერი გადაწყვეტილება, ყველა დაინტერესებული მხარის უფლებებისა და მოსაზრებების გათვალისწინებით, ეყრდნობა სამართლიან არგუმენტებს და გადაწყვეტილების მიღების ობიექტურ კრიტერიუმებს.
- **თანასწორობა და თანაბარი შესაძლებლობები** - უნივერსიტეტი ორიენტირებულია კულტურათაშორისი დიალოგის ხელშეწყობაზე, რისთვისაც ავითარებს ისეთ საგანმანათლებლო სივრცეს, რომელშიც საუნივერსიტეტო საზოგადოების თითოეული წევრი თავს გრძნობს სოციუმის სრულუფლებიან წარმომადგენლად, მიუხედავად მისი რასის, კანის ფერის, სქესის, წარმოშობის, ეთნიკური კუთვნილების, ენის, რელიგიის, პოლიტიკური ან სხვა შეხედულებების, სოციალური კუთვნილების, ქონებრივი ან ნოდებრივი მდგომარეობის, საცხოვრებელი ადგილის ან სხვა ნიშნის მიხედვით.
- **მაღალი აკადემიური კულტურა** - უნივერსიტეტი მიესალმება და ყოველმხრივ ხელს უწყობს საუნივერსიტეტო გარემოში აკადემიური ეთიკის პრინციპების, კოლეგებს შორის ურთიერთპატივისცემის, მხარდაჭერასა და კოლეგიალური ურთიერთობების ჩამოყალიბებას;



- **აკადემიური თავისუფლება** - აკადემიური პერსონალის, სამეცნიერო პერსონალისა და სტუდენტთა უფლება, დამოუკიდებლად განახორციელონ სწავლება, სამეცნიერო კვლევა და სწავლა;
- **სოციალური პასუხისმგებლობა** - უნივერსიტეტი ითვალისწინებს საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფის საჭიროებებს, ამიტომ სტუდენტებისა და თანამშრომლების აქტიური ჩართულობით წვლილი შეაქვს ქვეყნის განვითარებაში, სოციალური, ეკონომიკური და ეკოლოგიური პრობლემების მოგვარებაში.
- **თანამშრომლობა გარე აქტორებთან** - უნივერსიტეტი ღიაა თანამშრომლობისთვის ყველა დაინტერესებულ მხარესთან და ანვითარებს ურთიერთსასარგებლო კავშირებს, როგორც საქართველოში, ასევე მის ფარგლებს გარეთ.

სოციალური პასუხისმგებლობის განაცხადი

ევროპის უნივერსიტეტის სოციალური პასუხისმგებლობის პოლიტიკა მიზნად ისახავს ხელი შეუწყოს საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკურ პროგრესს და მდგრად განვითარებას. სოციალური პასუხისმგებლობის პოლიტიკის მიხედვით, ორგანიზაცია შემდეგი მიმართულებებით მუშაობს:

- უმაღლესი და ინკლუზიური განათლება;
- მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლის ხელშეწყობა;
- გარემოს დაცვა;
- საქართველოს ისტორიული მემკვიდრეობის, მათ შორის ქართული კულტურის პოპულარიზება.

საუნივერსიტეტო საზოგადოება სრულად იზიარებს ორგანიზაციის კორპორაციული პასუხისმგებლობის მიმართულებებსა და პრინციპებს, რომლებიც სრულად არის ორიენტირებული, როგორც საუნივერსიტეტო, ისე უნივერსიტეტს გარე სოციალურ-ეკონომიკური პროგრესისა და მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფაზე. აღნიშნული მიმართულებით განხორციელებულ აქტივობებში ჩართულები არიან, როგორც სტუდენტები, ისე აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალი. ორგანიზაცია განსაკუთრებით ზრუნავს სტუდენტების სოციალურად აქტიურ და პასუხისმგებლიან მოქალაქეებად ჩამოყალიბებაზე.

სოციალური პროგრამები ან/და ღონისძიებები

უნივერსიტეტი დაინტერესებულია ადგილობრივი განათლების უზრუნველყოფით, რისთვისაც საჯარო და კერძო უწყებებთან თანამშრომლობით, ახორციელებს სოციალურ პროგრამებს, ხელს უწყობს უნივერსიტეტის აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალისა და სტუდენტების ჩართვას საქველმოქმედო საქმიანობაში.

კულტურული პროგრამები ან/და ღონისძიებები

უნივერსიტეტი ზრუნავს ქვეყნის კულტურული მემკვიდრეობის დაცვაზე. ამ მიზნით, უზრუნველყოფს ისტორიულ-არქეოლოგიური მემკვიდრეობის პოპულარიზებასა და ცნობადობის გაზრდაზე. უნივერსიტეტი ხელს უწყობს ქართული კულტურის შენარჩუნებას, რისთვისაც სტუდენტებს ჩამოყალიბებული აქვთ შესაბამისი კულტურული ჯგუფები და ახორციელებენ შესაბამის აქტივობებს. აღნიშნული მიმართულია ქართული კულტურის ტრადიციების შენარჩუნებაზე და პოპულარიზაციაზე.



უმაღლესი განათლების დაფინანსება

უმაღლესი განათლების ხელშეწყობის მიზნით, უნივერსიტეტი ახორციელებს პროგრამებს სოციალურად მონყვლადი ჯგუფის წარმომადგენლებისა და მაღალი აკადემიური მოსწრების მქონე აბიტურიენტებისთვის/სტუდენტებისთვის, რისთვისაც შესაბამისი თანხებს გამოყოფს.

მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლა

მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლის უზრუნველყოფის მიზნით, უნივერსიტეტი ყველა დაინტერესებული მხარისათვის ახორციელებს შესაბამის საგანმანათლებლო პროგრამას და სხვადასხვა პროექტს.

ინკლუზიური განათლება

ინკლუზიური განათლების ხელშეწყობის მიზნით, უნივერსიტეტი თანამშრომლობს შესაბამის დაწესებულებებთან, სადაც უნივერსიტეტის ფსიქოლოგიის საგანმანათლებლო პროგრამის სტუდენტები უშუალოდ ერთვებიან უნივერსიტეტსგარე სხვადასხვა ინკლუზიური განათლების პროგრამის საქმიანობაში.

გარემოს დაცვა

გარემოს დაცვის მიზნით, უნივერსიტეტი ჩართულია რეკრეაციული ზონების შექმნასა და განახლებაში, ქალაქისა და ქვეყნის გამწვანებაში.



უნივერსიტეტის ისტორია

ევროპის უნივერსიტეტის ისტორია 2012 წლის 31 დეკემბრიდან იღებს სათავეს. საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის საბჭოს 2011 წლის 21 იანვრის №1 გადაწყვეტილებით ევროპის უნივერსიტეტმა 5 წლის ვადით მოიპოვა სასწავლო უნივერსიტეტის სტატუსი.

2012 წლისათვის უნივერსიტეტი ახორციელებდა **3 საგანმანათლებლო პროგრამას**: საექთნო საქმის საბაკალავრო, ფარმაციის საბაკალავრო და ჯანდაცვის მენეჯმენტის სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამას. დაწესებულება ფუნქციონირებდა იჯარის ხელშეკრულების საფუძველზე ერთ სასწავლო კორპუსში, ხოლო სტუდენტთა ზღვრული რაოდენობა განსაზღვრული იყო 246 სტუდენტით.

2013 წლის ბოლოს უნივერსიტეტმა მოიპოვა აკრედიტაცია **ფინანსების და საბანკო საქმის** საბაკალავრო პროგრამაზე. ხოლო **2014-15 წლებში** უნივერსიტეტმა მოიპოვა აკრედიტაცია იმ საგანმანათლებლო პროგრამებზე, რომელსაც ამჟამად ახორციელებს, მათ შორის **დიპლომირებული მედიკოსის ინგლისურენოვან საგანმანათლებლო პროგრამაზე, რომელზეც უცხოელი სტუდენტების ყველაზე დიდი წილი მოდის.**

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის საბჭოს 2016 წლის 18 იანვრის №5 გადაწყვეტილებით ევროპის უნივერსიტეტმა 5 წლის ვადით 2021 წლამდე, ხელახლა მოიპოვა **სასწავლო უნივერსიტეტის** სტატუსი.

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის საბჭოს 2016 წლის 13 დეკემბრის №30 გადაწყვეტილებით უნივერსიტეტს სტუდენტთა ზღვრული ადგილების რაოდენობა განესაზღვრა 1500 სტუდენტით.

უნივერსიტეტი ამჟამად ახორციელებს 17 აკრედიტებულ პროგრამას:

- მასწავლებლის მომზადების საგანმანათლებლო პროგრამა;
- ფსიქოლოგიის საბაკალავრო პროგრამა;
- სამართლის სამაგისტრო პროგრამა;
- მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამა;
- საერთაშორისო ურთიერთობების საბაკალავრო პროგრამა;
- დიპლომირებული მედიკოსის ერთსაფეხურიანი ინგლისურენოვანი საგანმანათლებლო პროგრამა;
- ინგლისური ფილოლოგიის საბაკალავრო პროგრამა;
- საერთაშორისო სამართლის საბაკალავრო პროგრამა;
- სამართლის საბაკალავრო პროგრამა;
- პროგრამირებისა და ვებდეველოპმენტის საბაკალავრო პროგრამა;
- კომპიუტერული სისტემებისა და ქსელების საბაკალავრო პროგრამა;
- დიპლომირებული სტომატოლოგის ერთსაფეხურიანი საგანმანათლებლო პროგრამა;
- დიპლომირებული სტომატოლოგის ერთსაფეხურიანი ინგლისურენოვანი საგანმანათლებლო პროგრამა;
- ტურიზმის ადმინისტრირების საბაკალავრო პროგრამა;



- ბიზნესის ადმინისტრირების საბაკალავრო პროგრამა;
- ქართულ ენაში მომზადების საგანმანათლებლო პროგრამა;
- ფინანსებისა და საბანკო საქმის საბაკალავრო პროგრამა.

ამ ეტაპზე, ევროპის უნივერსიტეტში ასეულობით ქართველი და უცხოელი სტუდენტი სწავლობს, საგანმანათლებლო პროგრამები თბილისში, ორ სასწავლო კორპუსში ხორციელდება (გურამიშვილის 76 და სარაჭიშვილის 17)

არსებული სიტუაციის ანალიზი

არსებული სიტუაციის შეფასება თანამშრომლებისათვის ელექტრონულად SWOT ანალიზის კითხვარების დაგზავნით განხორციელდა. გამოკითხვა იყო კონფიდენციალური და თანამშრომლებს ჰქონდათ საკუთარი მოსაზრებების ღიად და თავისუფლად დაფიქსირების შესაძლებლობა. გამოკითხვის საბოლოო შედეგების შეჯამება და ანალიზი განხორციელდა დაგეგმვის ჯგუფის მიერ. შედეგად, გამოიკვეთა უნივერსიტეტის ძლიერი და სუსტი მხარეები, უნივერსიტეტის განვითარების შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საფრთხეები, რამაც შეიძლება უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინოს უნივერსიტეტის საქმიანობაზე. SWOT ანალიზის შედეგებმა მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოახდინა შემდგომში უნივერსიტეტის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი სტრატეგიული მიმართულებებისა და განსახორციელებელი პროექტების განსაზღვრაზე.

გარემოს (ჩართული მხარეების) ანალიზი

ევროპის უნივერსიტეტი საგანმანათლებლო საქმიანობას ახორციელებს ჩართულ მხარეებთან სტრატეგიული პარტნიორობით, რომელიც გულისხმობს განსაკუთრებულ თანამშრომლობას მართვის, სწავლებისა და კვლევის კუთხით ორგანიზაციებთან, რომელთაც საერთო ხედვა აქვთ ამ საკითხებზე.

ევროპის უნივერსიტეტში ადგილობრივ სტუდენტებთან ერთად სწავლობენ სტუდენტები თურქეთიდან, ინდოეთიდან, ბრიტანეთიდან, ეგვიპტიდან და ირანიდან.

უნივერსიტეტი დაკომპლექტებულია მაღალკვალიფიციური აკადემიური პერსონალითა და მეცნიერებით, რომელთაც აქვთ მრავალწლიანი სამეცნიერო-პედაგოგიური მუშაობის გამოცდილება საქართველოს, ევროპისა და აშშ-ს წამყვან უნივერსიტეტებსა და სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტებში. უნივერსიტეტი არა მხოლოდ ზრუნავს სტუდენტების იდეებისა და მათი ცოდნის მუდმივ განვითარებაზე, არამედ ხელს უწყობს პროფესორ-მასწავლებლების ცოდნის გაღრმავებასაც. სწორედ ამიტომ, უნივერსიტეტი ახორციელებს დარგობრივ სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის ხელშეწყობას - აქვს სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტები და გამოსცემს სამეცნიერო-პრაქტიკულ ჟურნალებს, რომლებიც რეფერირებადი და ინდექსირებადია ისეთ საერთაშორისო სამეცნიერო ბაზებში, როგორებიცაა oaji, sis, google scholar და index copernicus.

ევროპის უნივერსიტეტის მედიცინის ფაკულტეტმა უკვე დაიმკვიდრა სახელი ქართულ და უცხოურ ბაზარზე და აღიარებულია ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციისა (WHO) და საერთაშორისო სამედიცინო განათლებისა და კვლევის განვითარების ფონდის (FAIMER) მიერ. გარდა ამისა, შედის მსოფლიო სამედიცინო სასწავლებლების კატალოგში. ამასთან,



ფაკულტეტი აღიარებულია ინდოეთის სამედიცინო საბჭოსა და თურქეთის უმაღლესი განათლების საბჭოს მიერ. ევროპის უნივერსიტეტი არის ევროპის სამედიცინო განათლების ასოციაციის (AMEE) წევრიც. უნივერსიტეტი აქტიურად თანამშრომლობს მოქმედ კლინიკებთან, სადაც ხორციელდება მედიცინის მიმართულებით პრაქტიკული კომპონენტი. სამედიცინო ბაზაზე დასაქმებული პერსონალი აქტიურადაა ჩართული ევროპის უნივერსიტეტის სწავლა-სწავლების პროცესებში.

სამართლის, ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი თანამშრომლობს ევროპის საბჭოსა და ქალაქ მაიამის სასამართლოსთან (აშშ). შედეგად, ფაკულტეტის წარმატებულ სტუდენტებს შანსი აქვთ, სტაჟირება სტრასბურგსა და მაიამიში გაიარონ. ფაკულტეტზე, წელიწადში ოთხჯერ, აშშ-ს უნივერსიტეტებიდან მონვეული ლექტორები საერთაშორისო სამართლის სპეც-კურსს ინგლისურ ენაზე კითხულობენ. ფაკულტეტთან არსებობს სამართლის სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი, გამოიცემა საერთაშორისო სამეცნიერო რეფერირებადი და რეცენზირებადი ჟურნალი „**სამართალი და მსოფლიო**“.

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების ფაკულტეტი მიჩიგანის, ილინოისისა და ჩიკაგოს უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობს. ჩვენთან ლექციების წასაკითხად აშშ-ს უნივერსიტეტების პროფესორები რეგულარულად ჩამოდიან. ფაკულტეტი არის ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის სტრატეგიისა და კონკურენციის ინსტიტუტის ქსელის წევრი. აღნიშული თანამშრომლობა გულისხმობს უნივერსიტეტის პროფესორების პერიოდულ გადამზადებას სწავლების ახალი მეთოდების დანერგვაში. ფაკულტეტთან არსებობს გლობალიზაციის ეკონომიკური და სოციალური პრობლემების კვლევის ინსტიტუტი, გამოიცემა სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი - „**გლობალიზაცია და ბიზნესი**“.

საუკეთესო აბიტურიენტების მოზიდვის მიზნით, უნივერსიტეტი თანამშრომლობს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებთან. უნივერსიტეტი აღრმავებს ურთიერთობებს სხვადასხვა სტუდენტურ ორგანიზაციებთან, სპორტულ და კულტურულ-საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან.

უნივერსიტეტი აღჭურვილია თანამედროვე ტექნოლოგიური ბაზით, მრავალფეროვანი ბიბლიოთეკითა და შესაბამისი პროგრამებისთვის აუცილებელი ინვენტარით. დაწესებულება სრულიადაა ორიენტირებული სტუდენტებზე, რისთვისაც საუნივერსიტეტო გრანტებსა და საზღვარგარეთ სწავლის შესაძლებლობას იძლევა. ევროპის უნივერსიტეტი ორიენტირებულია კულტურათაშორისი დიალოგის ხელშეწყობაზე, ამიტომ აყალიბებს ისეთ საგანმანათლებლო სივრცეს, რომელშიც თითოეული სტუდენტი თავს გრძნობს სოციუმის სრულფასოვან წევრად, მიუხედავად მისი ეთნიკური, რასობრივი, რელიგიური თუ სხვა განმასხვავებელი მახასიათებლისა. ამავე მიზნით, უნივერსიტეტის უცხოელი და ქართველი სტუდენტები ჩართულნი არიან ერთობლივ პროექტებში სხვადასხვა მიმართულებით.

ძლიერი მხარეები

გამოკითხული რესპონდენტები ერთხმად აღიარებენ უნივერსიტეტის უმთავრეს ძლიერ მხარეს - მისი მმართველი გუნდის კეთილგანწყობას, ძლიერ მოტივაციასა და ინტენსიურ მუშაობას იმაზე, რომ შექმნან სწავლა - სწავლებისათვის საუკეთესო პირობები. ამ აზრს იზიარებენ როგორც სტუდენტები, ასევე ლექტორები. მოსწონთ, რომ ხდება მათი ინიციატივების მოსმენა, გაზიარება და რეალურად განხორციელება. ამ პროცესში განსაკუთრებით გამოიკვეთა უნივერსიტეტის რექტორის მნიშვნელოვანი წვლილი.



გამოკითხული რესპონდენტები ხაზს უსვამენ იმ ფაქტს, რომ სწორედ რექტორის არა ბიუროკრატიული მართვის სტილი სტუდენტებსა და პროფესორებს მასთან პირდაპირი კომუნიკაციის საშუალებას აძლევს, რაც აუმჯობესებს სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის კომფორტის ხარისხს და ჰქმნის სასურველ გარემოს როგორც სწავლის, ასევე, მუშაობისთვის.

- უნივერსიტეტის ძლიერ მხარედ დასახელდა მისი **მზადყოფნა, შეუქმნას სტუდენტებს საინტერესო სტუდენტური ცხოვრება**; ხელი შეუწყოს მრავალფეროვანი სპორტული, კულტურული აქტივობების განხორციელებას და თან, სრულიად უსასყიდლოდ, რაც თავის მხრივ, თითოეულ სტუდენტს აძლევს შესაძლებლობას, მიიღოს მონაწილეობა ყველა მათთვის სასურველ აქტივობაში.
- გამოკითხულთა უმრავლესობა ცალსახად აფიქსირებს - **თანამედროვე და მონერსიგებულ ინფრასტრუქტურას**, როგორც უნივერსიტეტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ძლიერ მხარეს. მათი აზრით, უნივერსიტეტში არის თანამედროვე კომპიუტერული და სიმულაციური ლაბორატორიები, კეთილმოწყობილი აუდიტორიები და საკონფერენციო დარბაზები, რომლებიც აღჭურვილია სწავლა-სწავლების პროცესისათვის აუცილებელი ყველა საჭირო ინვენტარით.
- რესპონდენტები ასევე ძლიერ მხარედ გამოყოფენ - **უნივერსიტეტის კვალიფიციურ აკადემიურ პერსონალს**, რაც უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია სწავლების მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად.
- გარდა ამისა, გამოკითხულებმა უნივერსიტეტის ძლიერ მხარეებად დააფიქსირეს: ინოვაციური და ხარისხიანი სასწავლო პროგრამები, სწავლის ხელმისაწვდომი საფასური, უცხოელი პროფესორების მიერ ჩატარებული მასტერკლასები, მმართველი გუნდის კონცენტრაცია მუდმივ განვითარებაზე, კონფერენციების და სამეცნიერო ჟურნალების ფინანსური მხარდაჭერა და ძლიერი პარტნიორი კომპანიები.

სუსტი მხარეები

როგორც ანალიზში გამოიკვეთა ორგანიზაციაში რამდენიმე მსხვილი მიმართულებით არსებობს საკითხები, რომელთა გამოსწორებასაც რესპონდენტები ისურვებდნენ. მათ შორის უმთავრესად დასახელდა:

- **გადანყვეტილებების მიღების ორგანიზებული და სისტემური პროცესის სისუსტე**. გამოკითხულთა თქმით, მიღებული გადანყვეტილებები შეიძლება ზოგიერთ შემთხვევაში შეიცვალოს, რაც მათი აღსრულების პროცესს ართულებს.
- **თანამშრომლებს შორის ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების ნაკლებად ცხადი გამიჯვნა**.
- რესპონდენტები თანხმდებიან, რომ დღეს უნივერსიტეტის ქართულენოვანი პროგრამების **სტუდენტების კონტინგენტის ნაწილი არ არის სათანადოდ ძლიერი**.
- გამოკითხულთა უმრავლესობის აზრით, სწავლის პროცესის წარმატებულ მიმდინარეობას ასევე გარკვეულწილად ხელს უშლის **შიდა კომუნიკაციის სისტემების გაუმართაობა**. ხაზი გაესვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის გართულბულ კომუნიკაციას, რაც აფერხებს ინფორმაციის ცვლას და ხელს უშლის როგორც სასწავლო, ისე სამუშაო პროცესის გამართულ სვლას.



- რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ არსებული **გაცვლითი პროგრამების მაღალი ხარისხის მიუხედავად, მათი რაოდენობა არ არის საკმარისი**. დღეს ყველა საგანმანათლებლო პროგრამის სტუდენტებს არა აქვთ პროგრამების საკმარისი არჩევანი და თვლიან, რომ ამ მიმართულებით სამუშაოები უფრო ინტენსიურად უნდა წარიმართოს.
- ასევე, უნივერსიტეტის სუსტ მხარეებში დასახელდა: საზოგადოებაში უნივერსიტეტის ძლიერი მხარეების შესახებ ნაკლები ცნობადობა, აკადემიური და ადმინისტრაციული თანამშრომლებისთვის ტრენინგების ნაკლებობა, გუნდურობის დაბალი ხარისხი, თანამშრომლების შეფასების და სამოტივაციო სისტემების ნაკლებობა, კლინიკური ბაზების გამტარობის ნაკლები სიცხადე, წესების და რეგულაციების ნაკლებად დაცულობა, დისციპლინის დაბალი ხარისხი, თათბირების არა სისტემატიური ხასიათი და მათზე დასწრების დაბალი დონე, პიარ კამპანიების ნაკლებობა და კვლევითი საქმიანობის ხელშეწყობის სიმცირე.

შესაძლებლობები

- გამოკითხულთა უმრავლესობა თანხმდება, რომ უნივერსიტეტს **სწავლის ხარისხის განვითარების და კონტროლის სისტემების გაუმჯობესების დიდი პოტენციალი და რესურსი გააჩნია**. მათი აზრით, ხარისხის კონტროლის მექანიზმების დახვეწა და ამოქმედება დააჩქარებს გამოვლენილ ხარვეზებზე რეაგირების პროცესს და გაზრდის სწავლა-სწავლების ხარისხის დონეს.
- თანამშრომლები მიიჩნევენ, რომ **გარკვეული პერიოდულობით აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის გადამზადება** - მათი კვალიფიკაციის დონის ამაღლებისა და უნივერსიტეტის წარმატების ტემპების დაჩქარების შესაძლებლობაა.
- რესპოდენტები მიიჩნევენ, რომ ერთი მხრივ, მნიშვნელოვანია დაწესდეს **სტუდენტების მისაღები შიდა ბარიერი და მეორე მხრივ, გაძლიერდეს პრომოუშენისა და ბრენდის განვითარების მიმართულება**, რომ გაიზარდოს უნივერსიტეტის რეპუტაციის დონე და შედეგად, რაც შეიძლება მეტ პერსპექტიულ სტუდენტს გაუჩნდეს ევროპის უნივერსიტეტში სწავლის სურვილი.
- რესპოდენტები ასევე აფიქსირებენ, რომ სამედიცინო ფაკულტეტის განვითარებისათვის აუცილებელია **დამატებითი კლინიკების მოძიება და მათთან თანამშრომლობა ან საკუთარი სამედიცინო ბაზის ჩამოყალიბება**. მათი აზრით, ახალი პარტნიორი კლინიკების დამატება უნივერსიტეტს მისცემს შესაძლებლობას გააძლიეროს და აამაღლოს სამედიცინო მიმართულების სწავლისა და სწავლების ხარისხი.
- უნივერსიტეტის გამოკითხული თანამშრომლები **აუთვისებელ რეზერვებს ხედავენ სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის მოტივაციის დონეში** - აკეთონ თავიანთი საქმე უფრო ხარისხიანად. შესაბამისად, ფიქრობენ, რომ აუცილებელია დროულად მოხდეს საქმიანობის შეფასებისა და სამოტივაციო სისტემების დახვეწა და დანერგვა.
- ანალიზის დროს, დამატებით, გამოიკვეთა ის შესაძლებლობები, რაც რესპოდენტების აზრით, დაეხმარება უნივერსიტეტს შემდგომ განვითარებაში: სტუდენტების დასაქმების მიმართულებით გააქტიურება, მეტი გაცვლითი



პროგრამების დამატება სტუდენტების და აკადემიური პერსონალისათვის, სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციების მკვეთრად გამიჯვნა და უფლება-მოვალეობების დეტალიზება, დისციპლინის გაუმჯობესება, არსებული ადამიანური რესურსების საქმიანობის შეფასების სისტემის ჩამოყალიბება, შიდა საუნივერსიტეტო დაფინანსების კრიტერიუმების გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა, აკადემიური პერსონალის აფილირების სისტემების განვითარება, შიდა სამუშაო პროცესების განერა, იმპლემენტაცია და უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის გაძლიერება.

საფრთხეები

- უნივერსიტეტის უპირველეს საფრთხედ რესპოდენტები სტუდენტების მიღების არსებულ შეზღუდვას ასახელებენ. აბსოლუტური უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ამ შეზღუდვას შეუძლია სერიოზული ზიანი მიაყენოს უნივერსიტეტის რეიტინგს, იმ პირობებში, რომ დღეს მას ისედაც არ გააჩნია ცნობადობის მაღალი მაჩვენებელი. გარდა ამისა, ეს ფაქტი აფერხებს უნივერსიტეტის შემდგომ განვითარებას და ართულებს საქმიანობის სტაბილიზაციას.
- ხაზი გაესვა კანონმდებლობის და განათლების რეგულაციების ხშირ ცვლილებას. რესპოდენტებს მიაჩნიათ, რომ ამ პირობებში, უნივერსიტეტის ძირითადი რესურსების მიმართვა ცვლილებების იმპლემენტაციაზე, შეაფერხებს უნივერსიტეტის მიერ დაგეგმილი სხვა აქტივობების დროულ განხორციელებას.
- ასევე, საფრთხედ დასახელდა საგანმანათლებლო სფეროში არსებული კონკურენტების სიმრავლე.
- რესპოდენტებმა ასევე საფრთხედ მიიჩნიეს ის ფაქტი, საქართველოში სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის ვარდნა; ასევე, უცხოელი სტუდენტებისათვის სავიზო პრობლემების შექმნა საფრთხეს წარმოადგენს უნივერსიტეტის კეთილდღეობისათვის.



სტრატეგიული მიმართულებები და პრიორიტეტები

ხედვის შეთანხმებული პარამეტრებისა და SWOT ანალიზის შედეგად გამოკვეთილი საკითხების გადასაწყვეტად განისაზღვრა სტრატეგიული მიმართულებები, რომლებსაც სამუშაო ჯგუფის წევრებმა მიანიჭეს პრიორიტეტები **სამწლიან** და **შვიდწლიან** ჭრილში. ჯამში გამოიკვეთა შვიდი სტრატეგიული მიმართულება:

1. ადგილობრივ/საერთაშორისო უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობით საგანმანათლებლო პროგრამების, სწავლება/შეფასების მეთოდებისა და სწავლების ხარისხის მდგრადი განვითარება და ინტერნაციონალიზაცია;
2. უნივერსიტეტის რესურსების მართვის ეფექტიანი სისტემების განვითარება;
3. ინოვაციური კვლევითი/ შემოქმედებითი საქმიანობის ხელშეწყობის ეფექტური სისტემის განვითარება და ადგილობრივ/საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობით საუკეთესო კვლევითი პრაქტიკის გაზიარება;
4. ბრენდის განვითარება და სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლება;
5. სტუდენტების კონტინენტის დაგეგმვის, ხარისხის ამაღლების და პერსპექტიული აბიტურიენტების მოზიდვის ეფექტური სისტემის გამართვა და განხორციელება;
6. ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების მდგრადი განვითარება და ეფექტური იმპლემენტაცია;
7. სტუდენტური სერვისებისა და გარემოს განვითარება.

სამუშაო ჯგუფი შეთანხმდა, რომ **შვიდი წლის ჭრილში** პრიორიტეტულია უნივერსიტეტის მმართველი გუნდის განსაკუთრებული დრო, რესურსები და ყურადღება დაეთმოს შემდეგ მიმართულებებს:

1. ინოვაციური კვლევითი/ შემოქმედებითი საქმიანობის ხელშეწყობის ეფექტური სისტემის განვითარება და ადგილობრივ/საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობით საუკეთესო კვლევითი პრაქტიკის გაზიარება

გრძელვადიან პერიოდში უნივერსიტეტის უპირველეს სტრატეგიულ პრიორიტეტად სამეცნიერო კვლევითი საქმიანობის განვითარება და საუკეთესო კვლევითი პრაქტიკის დანერგვა დასახელდა. რაც გულისხმობს, შედეგზე ორიენტირებული, მნიშვნელოვანი როგორც შიდა, ასევე ერთობლივი და ინტერდისციპლინური კვლევების/შემოქმედებითი საქმიანობის ინიცირებას საერთაშორისო პარტნიორებთან, მათ შორის, კვლევით/შემოქმედებით ცენტრებთან, უნივერსიტეტებთან და დონორ დანესებულებთან ერთად; ახალგაზრდა, პროგრესული მეცნიერების დაინტერესებას, კვლევით საქმიანობაში სტუდენტების ჩართვის სტიმულირებას, ქართულ ენაზე მოთხოვნადი სახელმძღვანელოებისა და ლიტერატურის როგორც შექმნას, ასევე მთარგმნელობითი საქმიანობის განვითარებას; კვლევების დაფინანსების საჭარო, გამჭვირვალე და სამართლიანი შიდა პროცედურების დანერგვას და მოზიდული მკვლევარების მაქსიმალურ ხელშეწყობას საჭირო დაფინანსების მოპოვებასა და სამეცნიერო საქმიანობის შესაბამისი სტანდარტების დაცვით წარმართვაში. ასევე კვლევების შედეგების კომერციალიზაციის მექანიზმების შემუშავებასა და დანერგვას, რომ შედეგად უნივერსიტეტმა შეძლოს



საკუთარი წვლილის შეტანა სამართლის, ფსიქოლოგიის, ბიზნესისა და ეკონომიკის, მედიცინის მიმართულებებით ახალი ცოდნის, ხედვების, მიდგომებისა და პერსპექტივების ჩამოყალიბებაში, ამ ცოდნის საზოგადოებისათვის გაზიარებაში და დაიკავოს სასურველი ადგილი უნივერსიტეტების საერთაშორისო რეიტინგების სისტემაში. სამეცნიერო კვლევითი საქმიანობის წინსვლისა და ღირებული ცოდნის დაგროვებისათვის, უნივერსიტეტმა პროაქტიულად უნდა იმუშაოს შემდეგი ამოცანების გადანყვეტაზე:

- სამართლის საერთაშორისო კვლევითი ინსტიტუტის განვითარება და ინტერნაციონალიზაცია;
- გლობალიზაციის ეკონომიკური და სოციალური პრობლემების კვლევითი ინსტიტუტის განვითარება და ინტერნაციონალიზაცია;
- ინტერდისციპლინური კვლევების ინიცირების ხელშეწყობა;
- კვლევით საქმიანობაში სტუდენტებისა და საერთაშორისო მეცნიერების ჩართვის სტიმულირება;
- მედიცინის მიმართულებით კვლევითი საქმიანობის განვითარება;
- განხორციელებული სამეცნიერო კვლევების კომერციალიზაცია;
- განხორციელებული კვლევების შედეგად დაგროვებული ცოდნის სასწავლო პროგრამებსა და პროცესებში ადაპტირება ;
- უნივერსიტეტის კვლევითი პოტენციალის შეფასება და ახალი სამეცნიერო-კვლევითი პრიორიტეტული მიმართულებების განსაზღვრა.

2. ადგილობრივ/საერთაშორისო უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობით საგანმანათლებლო პროგრამების, სწავლება/შეფასების მეთოდებისა და სწავლების ხარისხის მდგრადი განვითარება და ინტერნაციონალიზაცია

როგორც მოკლევადიან, ასევე გრძელვადიან პერიოდში უნივერსიტეტის უმნიშვნელოვანეს სტრატეგიულ პრიორიტეტად დასახელდა სწავლა-სწავლების ხარისხის მდგრადი განვითარება და ინტერნაციონალიზაცია, რაც გულისხმობს - ახალი, მრავალფეროვანი შიდა და საერთაშორისო გაცვლითი პროგრამების დამატებას და არსებული პროგრამების შესაბამისობის უზრუნველყოფას როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო საგანმანათლებლო სტანდარტებთან და დამსაქმებლების მოთხოვნებთან. ასევე, ინოვაციური, თანამედროვე და კომფორტული სწავლა - სწავლების მეთოდების და სასწავლო პრაქტიკის ცენტრების ფორმირებას, შესაბამისი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის, ინვენტარის მოძიებასა და დანერგვას. კერძოდ, საერთაშორისო მონინავე უნივერსიტეტებთან, კურსდამთავრებულებთან სტუდენტებთან და დამსაქმებლებთან პროაქტიული მუშაობითა და თანამშრომლობის გაძლიერებით უნივერსიტეტმა უნდა უზრუნველყოს არსებული სასწავლო პროგრამების მუდმივი განახლება, მათში უახლესი ცოდნებისა და მასალების თავმოყრა, ერთობლივი სასწავლო და პროფესიული გაცვლითი პროგრამების განვითარება როგორც სტუდენტებისათვის, ასევე აკადემიური პერსონალისათვის. ასევე, აკადემიური პრინციპის დაცვით იზრუნოს სწავლების ინოვაციური, თანამედროვე მეთოდების გამოვლენასა და პრაქტიკაში დანერგვაზე, რომ შედეგად, კურსდამთავრებულებს ჰქონდეთ კარიერული წარმატებისათვის საჭირო და პრაქტიკაში გამოყენებადი ღირებული ცოდნა. ასევე, სწავლება-სწავლების ხარისხის სტანდარტებთან შესაბამისობის მიზნით მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტმა იზრუნოს



აკადემიურ პერსონალსა და სტუდენტებში აკადემიური კეთილსინდისიერებისა და პლაგიატის შესახებ ცნობიერების ამაღლებაზე. ამ მიმართულებებით ქმედითი ნაბიჯების გადასადგმელად, მნიშვნელოვანია ყურადღება და რესურსები მიიმართოს შემდეგი ამოცანების გადანყვეტაზე:

- არსებული სასწავლო პროგრამების შეფასება და განვითარება, უახლესი ცოდნის ინტეგრირება ადგილობრივი და საერთაშორისო სტანდარტების და დასაქმების ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად;
- ახალი სასწავლო პროგრამების შემუშავება და დანერგვა ადგილობრივი და საერთაშორისო სტანდარტების და დასაქმების ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად;
- სასწავლო პროგრამების საერთაშორისო აკრედიტაცია, ინტერნაციონალიზაცია, ერთობლივი, გაცვლითი და დუალური საგანმანათლებლო პროგრამებისა და საერთაშორისო პროექტების განვითარება;
- სწავლა-სწავლების და შეფასების ინოვაციური, თანამედროვე მეთოდების, მათ შორის დისტანციური საგანმანათლებლო კურსების პრაქტიკაში დანერგვა, შესაბამისი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზითა და საჭირო ინვენტარით ;
- საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისი საკუთარი სასწავლო პრაქტიკის ცენტრების დაფუძნება და გარე პრაქტიკის ბაზების დამატება;
- აკადემიური კეთილსინდისიერებისა და პლაგიატის შესახებ ცნობიერების ამაღლების, აღმოფხვრისა და პრევენციის ეფექტური ღონისძიებების განხორციელება სწავლების ხარისხის სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით.

3. ბრენდის განვითარება და სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლება

როგორც მოკლევადიანი, ასევე გრძელვადიანი პერიოდისათვის მნიშვნელოვან სტრატეგიულ პრიორიტეტად განისაზღვრა ევროპის უნივერსიტეტის, როგორც სანდო და მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე ბრენდის ჩამოყალიბება და დამკვიდრება საგანმანათლებლო ბაზარზე, რომელსაც საკუთარი წვლილი შეაქვს საზოგადოების განვითარებაში - საკუთარი აკადემიური პერსონალის დახმარებით მონაწილეობს საზოგადოებისათვის მნიშვნელოვანი თემების განხილვებსა და ექსპერტული ცოდნების გაზიარებაში და ზრუნავს სტუდენტების მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკური პრინციპების მქონე მოქალაქეებად ჩამოყალიბებაზე. ასევე, აქტიურად არის ჩართული სხვადასხვა კულტურულ, ეკონომიკურ და გარემოს დაცვით ღონისძიებებში. უნივერსიტეტის წარმატებებისა და მიღწეული შედეგების შესახებ ინფორმაციის მაქსიმალური გავრცელებით კი, ზრუნავს უნივერსიტეტის ცნობადობის, სანდოობისა და რეპუტაციის ამაღლებაზე საგანმანათლებლო წრეებში, სტუდენტებსა და საერთოდ საზოგადოებაში, რომ შედეგად, რაც შეიძლება მეტ პერსპექტიულ სტუდენტს, კვალიფიციურ აკადემიურ პერსონალსა და თუ პარტნიორ უნივერსიტეტს გაუჩნდეს ევროპის უნივერსიტეტში სწავლის, სწავლებისა და მასთან თანამშრომლობის სურვილი. ამის მისაღწევად მნიშვნელოვანია შემდეგი ამოცანების გადანყვეტა:

- უნივერსიტეტის ბრენდის განვითარება და დამკვიდრება ბაზარზე;
- უნივერსიტეტის სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლებისა და დამატებითი საზოგადოებრივი სარგებლის შექმნისათვის საჭირო სისტემების აწყობა და დანერგვა.



4. სტუდენტური სერვისებისა და გარემოს განვითარება

ასევე, გრძელვადიან პერიოდში უნივერსიტეტის სტრატეგიულ პრიორიტეტად განისაზღვრა სტუდენტური სერვისებისა და გარემოს განვითარება/გაუმჯობესება, რაც გულისხმობს - სტუდენტების კმაყოფილების ზრდის მიზნით მათთვის საჭირო საინფორმაციო, საკონსულტაციო და სხვა მხარდაჭერი სერვისების დამატებას, არსებული სერვისების მიმდინარე რეჟიმში მაღალი ხარისხით, შეუფერხებლად მიწოდებასა და მომსახურების ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებას; მრავალფეროვანი, საინტერესო და აქტიური სტუდენტური ცხოვრების ორგანიზებაში ხელშეწყობას, სპორტულ, კულტურულ თუ შემეცნებით აქტივობებზე მათი ინიციატივების სტიმულირებასა და განხორციელებაში მხარდაჭერას; სტუდენტებისათვის რაც შეიძლება კომფორტული სამუშაო და მომსახურების სივრცეების, მოსასვენებელი ზონების, გასართობის სივრცეების გამოყოფას და მათი კეთილმოწყობის, მათ შორის, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირების საჭიროებებზე ადაპტირებისა და მიმდინარე გამართულ ფუნქციონირების უზრუნველყოფას სანიტარულ ჰიგიენური ნორმების დაცვით; სტუდენტების ხელშეწყობას კარიერულ განვითარებასა და სასურველ დამსაქმებლებთან ურთიერთობაში. რომ შედეგად უნივერსიტეტის თითოეულმა სტუდენტმა იგრძნოს თავი დაცულად, დროულად მიიღოს მისთვის საჭირო ინფორმაცია, მხარდაჭერა სწავლისა და კარიერული განვითარების პროცესში და ჰქონდეს შთაბეჭდილებებით სავსე, აქტიური და დაუვინყარი სტუდენტური ცხოვრება. ამ სტრატეგიული პრიორიტეტის განსახორციელებლად, მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტმა აქტიურად იმუშაოს შემდეგ ქვეამოცანებზე:

- სტუდენტის დემოკრატიული საზოგადოების აქტიურ წევრად ჩამოყალიბების ხელშეწყობა;
- საინფორმაციო სერვისების განვითარება;
- სტუდენტების კარიერული განვითარების ხელშეწყობა;
- მრავალფეროვანი და საინტერესო სტუდენტური ცხოვრების უზრუნველყოფა;
- სტუდენტური გარემოსა და სივრცეების განვითარება.

5. სტუდენტების კონტინგენტის დაგეგმვის, ხარისხის ამაღლების და პერსპექტიული აბიტურიენტების მოზიდვის ეფექტური სისტემის გამართვა და განხორციელება

მოკლევადიანი პერიოდის სტრატეგიულ პრიორიტეტად გამოიყო სტუდენტების კონტინგენტის დაგეგმვისა და ხარისხის ამაღლების მიმართულება. რაც გულისხმობს, ისეთი მარკეტინგული არხების და სელექციის სისტემების აწყობას, რომ უნივერსიტეტმა შეძლოს რაც შეიძლება მეტი პერსპექტიული, ნიჭიერი, მონდომებული აბიტურიენტისა და მაღალი მოსწრების მქონე სტუდენტების პოვნა, დაინტერესება და მოზიდვა, მათი შერჩევის სამართლიანი და გამჭვირვალე შიდა სისტემების დანერგვა და სტუდენტებში სწავლის დამატებითი სტიმულირების შექმნა, რომ შედეგად უნივერსიტეტს ჰყავდეს ძლიერი, სწავლაზე მოტივირებული და შესაბამისი უნარების მქონე კონტინგენტი. თუმცა, ამის მისაღწევად, პირველ რიგში, აუცილებელია უნივერსიტეტმა სრულყოფილად და კეთილსინდისიერად დააკმაყოფილოს აკრედიტაციის, ავტორიზაციისა და მარეგულირებლის მოთხოვნები პროგრამულ კვოტებთან დაკავშირებით და შეძლოს



კონტინგენტის მიღების შეზღუდვისაგან გათავისუფლება სტუდენტთა კონტინგენტის დაგეგმვის სწორი მეთოდოლოგიით, რომელიც ითვალისწინებს უნივერსიტეტის რესურსებს, ინდიკატორებსა და სამიზნე ნიშნულებს. შესაბამისად, ამ სტრატეგიული პრიორიტეტის განსახორციელებლად, მენეჯმენტმა უნდა გააძლიეროს კონცენტრაცია შემდეგი ამოცანების გადანაცვებაზე:

- სტუდენტების კონტინგენტის განსაზღვრის მეთოდოლოგიის შემუშავება და დანერგვა
- უნივერსიტეტის კონტინგენტის მიღების შეზღუდვისაგან გათავისუფლება
- საუკეთესო უნარების მქონე და მოაზროვნე აბიტურიენტების/სტუდენტების მოზიდვის მიზნით მრავალფეროვანი მარკეტინგული აქტივობების დაგეგმვა და განხორციელება
- პერსპექტიული, სწავლაზე ორიენტირებული აბიტურიენტების / სტუდენტების მოზიდვა პარტნიორების მეშვეობით
- სტუდენტების მიღებისა და შიდა სელექციის სისტემის დახვეწა/განვითარება
- არსებული სტუდენტების კონტინგენტის სწავლის ხარისხის ამაღლება.

6. ხარისხის მართვის პოლიტიკისა და ეფექტური კონტროლის მექანიზმების მდგრადი განვითარება და ეფექტური იმპლემენტაცია

მოკლევადიან პერიოდში მნიშვნელოვან სტრატეგიულ პრიორიტეტად შეირჩა ხარისხის კონტროლის სისტემების აწყობა და განვითარება, რაც გულისხმობს უნივერსიტეტში შექმნას დამოუკიდებელი წყარო, რომელიც ერთი მხრივ, შექმნის და დანერგავს სწავლა-სწავლების ხარისხის, აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასების სისტემებს და მეორე მხრივ, მოიძიებს და დაამუშავებს ობიექტურ ინფორმაციას როგორც საგანმანათლებლო პროგრამებისა და სილაბუსების ხარისხში, სასწავლო პროცესის მსვლელობაში, აკადემიური პერსონალის მიერ შესრულებულ საქმიანობასა და სწავლა - სწავლების მეთოდებში, ასევე, სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის მომსახურების ხარისხში არსებულ ხარვეზებზე, პრობლემებზე, ხარისხის სტანდარტებიდან გადახრების შემთხვევებზე, რომ ხარისხის ობიექტური შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით უნივერსიტეტმა შეძლოს გამოვლენილ დარღვევებზე საპასუხო როგორც ერთჯერადი, ასევე სისტემური ხასიათის რეაგირების ღონისძიებების დროულად გატარება და ამით სწავლა-სწავლების სასურველი ხარისხის სტანდარტის შენარჩუნება. ხარისხის კონტროლის სისტემების სათანადოდ განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია:

- სასწავლო პროგრამების და სწავლა-სწავლების პროცესის ხარისხის კონტროლის მეთოდოლოგიის და ინსტრუმენტების განვითარება პროგრამის სპეციფიკის გათვალისწინებით;
- სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის მომსახურების ხარისხის კონტროლის სისტემის დახვეწა;
- საერთაშორისო ინსტიტუციური აკრედიტაციის გავლა ENQA და WFME მიერ აღიარებულ სააგენტოში;
- სასწავლო უნივერსიტეტის სტატუსის ხელახლა მოპოვება (ავტორიზაცია);



7. უნივერსიტეტის რესურსების მართვის ეფექტური სისტემების განვითარება

მოკლევადიან პერიოდში უნივერსიტეტის უპირველეს სტრატეგიულ პრიორიტეტად განისაზღვრა რესურსების მართვის ეფექტური სისტემების ჩამოყალიბება და მათი მუდმივი დახვეწა / გაუმჯობესება. რაც, პირველ რიგში, გულისხმობს ყოველწლიურად ორგანიზაციის სტრატეგიული მიმართულებების გადახედვას, რომ უნივერსიტეტის სტრატეგიული პრიორიტეტები იყოს აქტუალური, ითვალისწინებდეს არსებულ მდგომარეობას და პასუხობდეს დარგში ახალ გამოწვევებს. ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით გულისხმობს - სასურველი კვალიფიკაციისა და ფასეულობების მქონე აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მოზიდვის, მათი რეკრუტინგის, არსებული პერსონალის საქმიანობის შეფასების, მოტივაციის, მათი განვითარების პოლიტიკისა და ლოიალურობის ამაღლების სისტემების აწყობას; ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას, რომელიც მაქსიმალურად ხელს შეუწყობს შეთანხმებული სტრატეგიის განხორციელებას, ოპტიმალურად გამოიყენებს არსებული პერსონალის კომპეტენციებსა და ლიდერულ პოტენციალს, უფრო მკაფიოს გახდის თითოეული სტრუქტურული ერთეულის პასუხისმგებლობას და გაამარტივებს მათ შორის კომუნიკაციასა და კოორდინაციას, იმისათვის, რომ თავიდან იქნეს აცილებული ფუნქციათა დუბლირებები, ინფორმაციის გაცვლის სირთულეები და ამაღლდეს მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხი. ფინანსური რესურსების მართვის კუთხით გულისხმობს - ბიუჯეტირების პოლიტიკის, ერთიანი ბიუჯეტის დაგეგმვისა და მართვის პროცედურის ფორმირებასა და დანერგვას ყველა სტრუქტურული ერთეულის შესაბამისი ჩართულობით, საინვესტიციო პოლიტიკის ფორმირებას და ფინანსური აღრიცხვა/ანგარიშების სისტემის დახვეწას, რომ შედეგად უნივერსიტეტმა შეძლოს ფინანსური ეფექტიანობის სტაბილური ზრდა გრძელვადიანად. მატერიალური რესურსების და ინფრასტრუქტურის მართვის კუთხით კი გულისხმობს, როგორც არსებული შენობა-ნაგებობების მოვლა/პატრონობას, მათ გამართულობასა და სივრცეების ოპტიმალურ ათვისებას, ასევე ახალი სასწავლო კორპუსის, ბიბლიოთეკისა და სხვა სივრცეების განვითარებას სხვადასხვა სტრუქტურული აქტივობებისათვის. რომ შედეგად უნივერსიტეტმა არსებული ადამიანური, მატერიალური და არამატერიალური რესურსების სწორი მართვით შეძლოს საქმიანობის უწყვეტად და შედეგიანად განხორციელება. ამისათვის მნიშვნელოვანია:

- სტრატეგიული პრიორიტეტების გადახედვა და სამოქმედო გეგმის შეთანხმება;
- ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება და დანერგვა;
- აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მართვის სისტემების განვითარება;
- ფინანსური რესურსების დაგეგმვისა და მართვის პროცესის განვითარება;
- საქმიანობის რისკების შეფასებისა და მართვის სისტემების განვითარება;
- მატერიალური რესურსებისა და ინფრასტრუქტურის ოპტიმალური გამოყენება და განვითარება.



შვიდწლიანი სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე შემუშავდა სამწლიანი სამოქმედო გეგმა რომელიც ასახავს იმ **პრიორიტეტულ მიმართულებებს**, რომელთა შესრულებაც უნივერსიტეტის მიერ დასახულია **2019-2021 წლებში**.

დასახული სტრატეგიული პრიორიტეტების გადანაცვების მიზნით, თითოეულ სტრატეგიულ მიმართულებაზე შეიქმნა მცირე სამუშაო ჯგუფი, რომლებიც დაკომპლექტდა შესაბამისი კომისიებისა და კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლებით. სულ ჩამოყალიბდა შვიდი სამუშაო ჯგუფი, რომლებშიც ჯამში ერთიანდებოდა უნივერსიტეტის 40-მდე, როგორც უმაღლესი მენეჯმენტის, ასევე საშუალო და ქვედა რგოლის წარმომადგენელი თანამშრომელი.

მცირე სამუშაო ჯგუფებში დამუშავდა სტრატეგიულად პრიორიტეტული მიმართულებები, მათი ამოცანები და მოხდა იდეების გენერაცია ამ ამოცანების გადასაწყვეტად განსახორციელებელ აქტივობებსა და პროექტებზე. მცირე სამუშაო ჯგუფებში მუშაობის შედეგად შეირჩა და მომზადდა 2019-2021 წლების განმავლობაში თითოეული სტრატეგიული მიმართულებით აუცილებლად განსახორციელებელი აქტივობებისა და პროექტების ერთიანი ჩამონათვალი, სადაც აქტივობებსა და პროექტებს გაეწერა შესაბამისი პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული და განხორციელების ვადა.

2019-2021 წლის სამოქმედო გეგმაში, 2019 წლის ამოცანები გაიწერა დეტალურ აქტივობებად.