



თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი TBILISI HUMANITARIAN TEACHING UNIVERSITY

დამტკიცებულია თჰუ აკადემიური საბჭოს
2025 წლის 20 მაისის N08 დადგენილებით

მოდიფიცირებულია თჰუ აკადემიური საბჭოს
2025 წლის 09 ივნისის N09 დადგენილებით

სტრატეგიული განვითარების გეგმა 2025 – 2031წწ

თბილისი
2025 წელი

1.	შესავალი	3
1.1.	სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავების მეთოდოლოგია და ეტაპები	4
2.	ინსტიტუციური კონტექსტი	6
2.1.	მისია და ხედვა.....	6
2.2.	ძირითადი ღირებულებები	7
2.3.	არსებული ვითარების ზოგადი მიმოხილვა	8
2.4.	SWOT ანალიზი	20
3.	სტრატეგიული მიმართულებები.....	23
4.	სტრატეგიული მიზნები, ამოცანები და ინდიკატორები.....	26
5.	მონიტორინგი, შეფასება და ანგარიშგება	30
5.1.	მონიტორინგის პროცესი.....	31
5.2.	შეფასება და განხილვა	31
5.3.	სამიზნე ნიშნულები	31

1. შესავალი

თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი წარმოგიდგენთ 2025–2031 წლების სტრატეგიული განვითარების გეგმას, რომელიც განსაზღვრავს ჩვენი უნივერსიტეტის განვითარების მიმართულებებს მომდევნო შვიდი წლის განმავლობაში. დოკუმენტი ეფუძნება უნივერსიტეტის უცვლელ სწრაფვას მაღალი აკადემიური სტანდარტების, ეთიკური ლიდერობისა და სოციალური პასუხისმგებლობისკენ და სრულ შესაბამისობაშია უნივერსიტეტის მისიასთან.

სტრატეგიის შემუშავების პროცესი გამოირჩეოდა თავისი წარმომადგენლობით და ეფუძნებოდა მონაწილეობრივ პრონციპებს. მის შემუშავებაში გამოკითხვების, ფოკუს-ჯგუფებისა და სამუშაო შეხვედრების ფორმატში ჩართულები იყვნენ როგორც აკადემიური და მოწვეული პერსონალი, ასევე სტუდენტები, უნივერსიტეტის მართვაში ჩართული პირები, დამსაქმებელი ორგანიზაციები, კურსდამთავრებულები და პარტნიორი ინსტიტუციების წარმომადგენლები, რაც უზრუნველყოფს გეგმის შესაბამისობას როგორც ინსტიტუციური მიღწევებისა და გამოწვევების, ასევე საზოგადოებრივი საჭიროებების მიმართ. ჩატარდა ფართო კონსულტაციური სამუშაო და მონაცემზე დაფუძნებული ანალიზი.

სტრატეგია ეფუძნება ოთხ მთავარ პრინციპს — ხარისხს, ინკლუზიურობას, აკადემიურ კეთილსინდისიერებასა და სამოქალაქო აქტიურობას. ხოლო პრინციპების პრაქტიკული განხორციელება ექვს ურთიერთდაკავშირებულ მიმართულებად არის წარმოდგენილი:

- აკადემიური პროგრამებისა და სასწავლო პროცესის ხარისხის ზრდა
- სტუდენტების მხარდაჭერა და მოტივირება
- კვლევისა და ინოვაციის სტიმულირება
- ინტერნაციონალიზაციის პროცესების ფართო ინტეგრაცია
- სოციალური პასუხისმგებლობის სისტემურ რეჟიმში დანერგვა
- ინსტიტუციური მდგრადობის გამყარება

ყოველი მიმართულების ფარგლებში განსაზღვრულია კონკრეტული ინიციატივები, მათი შესრულების ვადები, შედეგების შეფასებისა და ანგარიშგების ინდიკატორები. SMART-ინდიკატორებისა და სტრატეგიის შესრულების ყოველწლიური განხილვებით, უნივერსიტეტი შეძლებს დროულ რეაგირებას და უწყვეტ ზრდას.

უნივერსიტეტის ხედვა ეფუძნება თანამშრომლობას, რესურსების ეფექტურ მართვას და უწყვეტი გაუმჯობესების კულტურას. ასე, უნივერსიტეტი გააძლიერებს

სამეცნიერო საქმიანობას, უზრუნველყოფს აკადემიური პროგრამების უწყვეტ გაუმჯობესებას, შეინარჩუნებს მაღალ ხარისხსა და საერთაშორისო რეპუტაციას.

1.1. სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავების მეთოდოლოგია და ეტაპები

თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი სტრატეგიული განვითარების დაგეგმვას ახორციელებს ამავე უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს მიერ 2018 წელს დამტკიცებული სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგიის¹ მიხედვით. აღნიშნული დოკუმენტი განმარტავს როგორც დაგეგმარების მეთოდოლოგიას, ასევე მის ეტაპებს.

მოსამზადებელი ეტაპი

სტრატეგიული დაგეგმარების პირველი ეტაპი მოიცავს მოსამზადებელ სამუშაოებს. კერძოდ კი, სამუშაო ჯგუფის ფორმირებას, ფუნქციების გადანაწილებას სამუშაო ჯგუფის წევრებს შორის, დოკუმენტის შესამუშავებლად საჭირო ვადების განსაზღვრას და ჯგუფის კოორდინატორის დანიშვნას.

თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების შვიდწლიანი (2025-2031) გეგმისა და მისი განხორციელების სამწლიანი (2026-2028 წწ) სამოქმედო გეგმის შესამუშავებლად 2025 წლის 27 იანვარს გამოიცა რექტორის ბრძანება და დამტკიცდა სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობა. 2025 წლის 30 აპრილს რექტორის მიერ გამოცემული ბრძანების საფუძველზე შევიდა ცვლილება სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში, რომელშიც წარმოდგენილი არიან უნივერსიტეტის აკადემიური და მოწვეული პერსონალი, სამსახურების ხელმძღვანელები, მოწვეული ექსპერტები, სტუდენტები და პარტნიორი ორგანიზაციის წარმომადგენლები. ამავე ბრძანებით განისაზღვრა სამუშაო ჯგუფის ფუნქციები და ამოცანები.

კვლევისა და დაგეგმარების ეტაპი

კვლევისა და დაგეგმარების ეტაპი მოიცავს სტრატეგიული დოკუმენტების - სტრატეგიული განვითარების გეგმისა და სამოქმედო გეგმის - შექმნის ძირითად სამუშაოებს. ამ პროცესის განმავლობაში სამუშაო ჯგუფმა შეისწავლა ყველა ის დოკუმენტი და ანალიტიკური ანგარიშები, რომლებსაც შემხებლობა აქვს ან შესაძლოა ახდენდნენ გავლენას უნივერსიტეტის საქმიანობაზე.

¹ სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია/თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი; 2018 წ. <https://thu.edu.ge/img/dxp/1685556560-1685556560.pdf>

სტრატეგიული განვითარების დაგეგმვის პროცესში დოკუმენტების კვლევა და ანალიზი, არის ერთერთი მნიშვნელოვანი ეტაპი, რომლის ჩატარების მიზანია უზრუნველყოს ინფორმირებულ გადაწყვეტილებებზე დაფუძნებული გეგმის შემუშავება და უნივერსიტეტის გრძელვადიანი წარმატება. კვლევის დროს სამუშაო ჯგუფმა გამართა ფოკუს-ჯგუფები და ინტერვიუები უნივერსიტეტის პერსონალთან, სტუდენტებთან და პარტნიორ ორგანიზაციებთან. დაგეგმარების ყველა ეტაპზე უზრუნველყოფილი იყო საჯარო განხილვები და დისკუსიები უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების საკითხებთან დაკავშირებით.

კვლევისა და დაგეგმარების ეტაპის ფარგლებში სამუშაო ჯგუფის მიერ ჩატარდა შემდეგი სამუშაოები:

1. *განისაზღვრა უნივერსიტეტის განახლებული მისია, ხედვა და ღირებულებები.* სამუშაო ჯგუფის წევრებმა გამართეს შეხვედრები უნივერსიტეტის დაინტერესებულ ჯგუფებთან, ჩატარდა ინტერვიუები და ფოკუს-ჯგუფები, სადაც განიხილებოდა ამ თემასთან დაკავშირებული სხვადასხვა საკითხი. განხილვების შედეგად შეგროვდა განხილვებში მონაწილე პირების მოსაზრებები, კომენტარები და საბოლოოდ ჩამოყალიბდა შეხედულებები თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტის მისიის, ხედვის, ღირებულებებისა და საქმიანობის შესახებ, რის საფუძველზეც ჩამოყალიბდა განახლებული მისიის ფორმულირება და ხედვის განაცხადი.
2. *მოხდა მიმდინარე ვითარების ანალიზი და შეფასება.* სამუშაო ჯგუფმა შეისწავლა უნივერსიტეტის ანგარიშები, სტუდენტებისა და პერსონალის გამოკითხვის შედეგები და დეტალურად გაეცნო 2024 წელს ავტორიზაციის ექსპერტების მიერ მონიტორინგის სედეგების ანგარიშს სიტუაციური ანალიზის შემუშავების მიზნით. სამუშაო ჯგუფმა ჩატარა ე. წ. SWOT ანალიზი, შექმნა თითოეული დაინტერესებული მხარისთვის მორგებული SWOT კითხვარი და ჩატარა ინტერვიუები. შედეგების საფუძველზე გამოავლინა თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტის როგორც შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე გარე შესაძლებლობები და საფრთხეები და დაიტანა შესაბამის მატრიცაზე. სამუშაო ჯგუფმა SWOT ანალიზის შედეგად განსაზღვრა გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნები.
3. *განისაზღვრა რეალისტური ამოცანები და ქვეამოცანები:* სამუშაო ჯგუფმა SWOT ანალიზის და დაინტერესებულ მხარეებთან გამართული განხილვების შედეგად, შეგროვებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, განსაზღვრა მისიისა და ხედვის შესაბამისი მიღწევადი სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები, რომლის შესრულებაზეც უნივერსიტეტი იმუშავებს მომავალი 7 წლის განმავლობაში (2025-2031წწ) და ასევე, ის ძირითადი ქვეამოცანები და

აქტივობები, რომლის განხორციელებასაც გეგმავს თბილისის ჰუმანიტარული უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულები მომავალი 3 წლის (2026-2028 წწ) განმავლობაში.

4. *შესრულების შეფასების მხარდაჭერა* - მონიტორინგის, შეფასებისა და ანგარიშების მექანიზმები. სამუშაო ჯგუფის წევრებმა განსაზღვრეს მონიტორინგის მიზნობრიობა, ჩამოაყალიბეს როგორც რაოდენობითი, ასევე თვისობრივი საწყისი მაჩვენებლები და სამიზნე ინდიკატორები (KPI) პროგრესის მონიტორინგისა და შედეგების შეფასებისთვის. ასევე განისაზღვრა მონაცემთა შეგროვებისა და ანგარიშების მექანიზმები

დასკვნითი ეტაპი

სტრატეგიული დაგეგმარების დასკვნითი ეტაპი მოიცავს შემდეგ აქტივობებს: სამუშაო ჯგუფი ამზადებს დასკვნას სტრატეგიული განვითარების მიმართულებებთან დაკავშირებით; მზადდება დეტალური სამოქმედო გეგმა, რომელიც წინასწარ უთანხმდება შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირებს. განხილვებისა და საბოლოო ცვლილებების შეტანის შემდეგ, სტრატეგიული განვითარების გეგმისა და შესაბამისი სამწლიანი სამოქმედო გეგმის პროექტი წარედგინება აკადემიურ საბჭოს დასამტკიცებლად.

2. ინსტიტუციური კონტექსტი

2.1. მისია და ხედვა

მისია

თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტის მისიაა შესთავაზოს ადგილობრივ და საერთაშორისო სტუდენტებს ხარისხიანი, სამეცნიერო ცოდნაზე დაფუძნებული და შრომის ბაზრის ცვალებადი მოთხოვნების შესატყვისი საბაკალავრო, ერთსაფეხურიანი და სამაგისტრო აკადემიური პროგრამები ინოვაციური სწავლებისა და კვლევის სინთეზის, საერთაშორისო თანამშრომლობის გაღრმავებისა და მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის პროცესის მხარდაჭერით.

ჩვენი მიზანია, საჯარო და კერძო სექტორთან თანამშრომლობით, პროფესიული პრაქტიკის ინიციატივებზე დაყრდნობით, ასევე, საერთაშორისო და ადგილობრივ ბაზარზე არსებული ტენდენციების გათვალისწინებით, მოვამზადოთ კონკურენტუნარიანი სპეციალისტები, რომლებიც საკუთარი ცოდნით, უნარებით და პასუხისმგებლობით ხელს შეუწყობენ საზოგადოებრივ კეთილდღეობასა და საზოგადოების დემოკრატიულ, ინკლუზიურ და მდგრად განვითარებას.

ხედვა

ჩვენი ხედვაა ეთიკურ პრინციპებზე, ინკლუზიურობასა და მუდმივ განვითარებაზე დაფუძნებული თანამედროვე, ინოვაციური, მაღალხარისხიანი და საერთაშორისოდ აღიარებული საგანმანათლებლო და სამეცნიერო გარემოს შექმნა, სადაც როგორც სტუდენტები, ასევე აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალი შეძლებს საკუთარი პოტენციალის რეალიზებას. ყოველივე ამას უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს:

- საზოგადოებისა და შრომის ბაზრის ცვალებად მოთხოვნებთან შესაბამისი ხარისხიანი აკადემიური პროგრამებით;
- ინოვაციური კვლევების ხელშეწყობით და მათი სასწავლო პროცესში ინტეგრირებით;
- უწყვეტი განათლების სასერტიფიკატო პროგრამებითა და ტრენინგებით, რაც გაზრდის სტუდენტთა კონკურენტუნარიანობას როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო დონეზე;
- სტუდენტთა საჭიროებებზე მორგებული სერვისებით, რათა შეიქმნას ინკლუზიური და მხარდამჭერი გარემო, რომელიც ხელს შეუწყობს სტუდენტების როგორც აკადემიურ, ასევე პიროვნულ განვითარებას;
- სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში ორგანიზებული სხვა და სხვა აქტივობებისა და კამპანიების მეშვეობით და აქტიური წვლილის შეტანით საზოგადოების მდგრადი განვითარების პროცესში.

2.2. ძირითადი ღირებულებები

1. **აკადემიური კეთილსინდისიერება** – განათლებისა და კვლევის პროცესში სიზუსტისა და ეთიკის მაღალი სტანდარტების დაცვა.
2. **ინოვაციურობა** – ცოდნის მიღებისა და გავრცელების თანამედროვე და შემოქმედებითი გზების ხელშეწყობა.
3. **ინკლუზიურობა და თანასწორუფლებიანობა** – ყველა სტუდენტისა და თანამშრომლის მხარდაჭერა მრავალფეროვან და თანასწორ გარემოში; ეთნიკური, რელიგიური თუ კულტურული განსხვავებულობის პატივისცემა.
4. **სოციალური პასუხისმგებლობა** – უნივერსიტეტის როლის გაცნობიერება დემოკრატიული საზოგადოების მშენებლობასა და საზოგადოებრივ პროგრესში.

5. საერთაშორისო თანამშრომლობა – გლობალურ საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში აქტიური ჩართულობის წახალისება.

6. განათლება მთელი ცხოვრების მანძილზე – უწყვეტი პროფესიული და პიროვნული განვითარებისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნა.

2.3. არსებული ვითარების ზოგადი მიმოხილვა

თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი წარმოადგენს ერთ-ერთ წამყვან კერძო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას საქართველოში, რომელიც გამოირჩევა მაღალი აკადემიური ხარისხით ჰუმანიტარულ, სოციალურ და სამედიცინო დისციპლინებში და გამართული, სტანდარტებთან შესაბამისი სასწავლო ინფრასტრუქტურით. თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი ოპერირებს საქართველოს განათლების ეროვნული პოლიტიკასა და უმაღლესი განათლების სტანდარტებთან სრული შესაბამისობით, რაც დასტურდება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის საბჭოს 2019 წლის 2 დეკემბრის № 43 გადაწყვეტილებით.

უნივერსიტეტი ბოლო საანგარიშო პერიოდის (2019-2025წწ) განმავლობაში, სტრატეგიული განვითარების გეგმის განხორციელების ფარგლებში მნიშვნელოვნად გაძლიერდა როგორც საგანმანათლებლო, ისე სამეცნიერო მიმართულებით: განახლდა და დივერსიფიცირდა სასწავლო პროგრამები, რომელიც მეტად მოერგო შრომის ბაზრის მოთხოვნებს, გაფართოვდა საპარტნიორო ურთიერთობები ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, სწავლა-სწავლებისა და შეფასების პროცესებში დაიწყო ინოვაციური მეთოდების დანერგვა, ხოლო ინფრასტრუქტურული ასპექტით განხორციელდა მნიშვნელოვანი ინვესტიციები - განახლდა უნივერსიტეტის სტომატოლოგიური პრაქტიკის ბაზა, მოხდა სასწავლო სივრცის რეაბილიტაცია და კეთილმოწყობა, განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდა სტუდენტზე ორიენტირებული გარემოს შექმნასა და ხარისხის მართვის სისტემის სრულყოფაზე.

2019–2025 წლების საანგარიშო პერიოდი გამოირჩევა არაერთი გამოწვევით, პირველ რიგში COVID-19 პანდემიის შედეგად შექმნილი გარემოთი, რის გამოც უნივერსიტეტმა სასწავლო პროცესები წარმატებით მოარგო დისტანციურ ფორმატს და უზრუნველყო სიახლეებზე სწრაფი ადაპტირება.

2025 წლისთვის უნივერსიტეტში აქტიურ განათლებას განაგრძობს 646 სტუდენტი, მათ შორის 488 უცხოელი, სამი საბაკალავრო, ქართული ენის მოსამზადებელი და

სამი ერთსაფეხურიანი საგანმანათლებლო პროგრამით. ინსტიტუციური სტრუქტურა მოიცავს შემდეგ ფაკულტეტებს:

1. სამართლის, ბიზნესის, ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი, რომელიც ახორციელებს ფსიქოლოგიის, ბიზნესის ადმინისტრირების, სამართლისა საბაკალავრო პროგრამებს და ქართულ ენაში მომზადების პროგრამას;
2. ჯანდაცვის ფაკულტეტი, რომლის ბაზაზეც ხორციელდება ქართულენოვანი, ინგლისურენოვანი და რუსულენოვანი სტომატოლოგიის ერთსაფეხურიანი საგანმანათლებლო პროგრამები.

სულ ამ ეტაპზე თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი ახორციელებს 7 პროგრამას. ყველა პროგრამის განხორციელება ხდება ფაკულტეტებზე დასაქმებული აკადემიური და მოწვეული მაღალკვალიფიციური პერსონალის მიერ. უნივერსიტეტში დასაქმებული პერსონალის რაოდენობა შეადგენს 167.

უნივერსიტეტს საკუთრებაში გააჩნია 3646 კვ.მ უძრავი ქონება, მასზე განთავსებული ორფლიგელიანი შენობა–ნაგებობა (ორი სასწავლო კორპუსი), სპორტული მოედნითა, კეთილმოწყობილი ეზოთი და რეკრეაციული სივრცით. უნივერსიტეტი აღჭურვილია თანამედროვე კომპიუტერებით, საკონფერენციო დარბაზით, ვიდეო-კონფერენციის საშუალებებით, ბიბლიოთეკის მდიდარი წიგნადი და ციფრული ფონდით, ელექტრონული საბიბლიოთეკო სისტემა OPEN BIBLIO–თი უზრუნველყოფილია საერთაშორისო საბიბლიოთეკო ქსელში ჩართულობა.

თბილისის ჰუმანიტარულ სასწავლო უნივერსიტეტში ფუნქციონირებს სხვა და სხვა კლინიკები და ლაბორატორიები, რომელთა მიზანია სტუდენტებისათვის პრაქტიკული უნარ-ჩვევების შეძენა. სამართლის, ბიზნესის, ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტთან მოქმედებს იურიდიული კლინიკა, რომელიც უზრუნველყოფს სამართლის საბაკალავრო საგანმანათლებლო პროგრამით გათვალისწინებულ კლინიკურ სწავლებასა და პროფესიული პრაქტიკული კომპონენტის განხორციელებას. კლინიკა ხელს უწყობს სტუდენტის მიერ მიღებული თეორიული ცოდნის განმტკიცებასა და ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების უნარის განვითარებას, სტუდენტის მიერ პროფესიული უნარ-ჩვევების გამომუშავებას და აკადემიურ გარემოში შეძენილი კომპეტენციების რეალურ ან/და იმიტირებულ ცხოვრებაში გამოცდას.

ჯანდაცვის ფაკულტეტზე ფუნქციონირებს სტომატოლოგიური კლინიკა და მისი მიზანია სტუდენტის მიერ პროფესიული და პრაქტიკული კლინიკური უნარ-ჩვევების გამომუშავება. კლინიკა აღჭურვილია თანამედროვე სამედიცინო აპარატურითა და სტომატოლოგიური დანადგარებით.

2024 წლის დეკემბერში უნივერსიტეტის აკადემიურმა საბჭომ შეაჯამა და შეაფასა უნივერსიტეტის 2019-2025 წლების სტრატეგიული გეგმის შესრულების შედეგები და დაადგინა, რომ სტრატეგიით გათვალისწინებული მიზნები და ამოცანები დიდწილად წარმატებულად შესრულდა.

სტრატეგიული გეგმის (2019-2025) შესრულების შედეგები

2019-2025 წლების სტრატეგიული განვითარების გეგმა უნივერსიტეტისთვის იყო დინამიკური გარდაქმნის, ინსტიტუციური გამყარებისა და სისტემური განვითარების პერიოდი. გეგმის ფარგლებში დასახული სტრატეგიული მიზნები პასუხობდა იმ გამოწვევებსა და შესაძლებლობებს, რომლებიც საქართველოს და საერთაშორისო განათლების სისტემაში იმ დროს იყო აქტუალური.

შეუსრულებელი ამოცანების მინიმუმამდე დაყვანით და რესურსების რაციონალური მობილიზებით, უნივერსიტეტმა შეძლო ოთხივე სტრატეგიული მიმართულებით - ორგანიზაციული განვითარება, საგანმანათლებლო საქმიანობის განვითარება, სტუდენტური მხარდაჭერა, ინტერნაციონალიზაცია და საზოგადოებასთან ურთიერთობა - მნიშვნელოვანი წინსვლის მიღწევა. განხორციელდა როგორც სტრუქტურული, ასევე შინაარსობრივი რეფორმები, გაძლიერდა უნივერსიტეტის მმართველობითი და აკადემიური უნარები, დაინერგა ახალი მექანიზმები, რომლებიც საფუძვლად დაედო პროგრესის შენარჩუნებას.

სტრატეგიული მიზანი 1: ორგანიზაციული განვითარება: საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში განხორციელდა მნიშვნელოვანი ცვლილებები ორგანიზაციული სტრუქტურის გამყარების კუთხით. დაინერგა მართვის თანამედროვე სისტემები, გაძლიერდა ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები, დაიხვეწა ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და განვითარდა ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და საბიბლიოთეკო ინფრასტრუქტურა. ჩამოყალიბდა სტუდენტზე და თანამშრომელზე ორიენტირებული კორპორატიული კულტურა და სოციალური პასუხისმგებლობის პრაქტიკა, რამაც ხელი შეუწყო გამჭვირვალე, სტაბილური და პასუხისმგებლიანი მმართველობის ჩამოყალიბებას.

სტრატეგიული მიზანი 2: საგანმანათლებლო საქმიანობის განვითარება: მოდიფიცირდა და დაიხვეწა საგანმანათლებლო პროგრამების შინაარსი, რაც საერთაშორისო და შრომის ბაზრის სტანდარტებთან შესაბამისობაში განხორციელდა. მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა სწავლების მეთოდოლოგია და შეფასების სისტემები, რაც აისახა სტუდენტთა კმაყოფილებაზე და აკადემიური შედეგების დინამიკაში.

2018 წელს აკადემიური საბჭოს დადგენილების თანახმად ამოქმედდა „აკადემიური საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვის, შემუშავების, განვითარების

მეთოდოლოგია და შეფასების მექანიზმი ², რომელიც განახლებულ ფორმატში წარმოადგენს საგანმანათლებლო პროგრამის დაგეგმვის, შემუშავების, გაუქმების, საგანმანათლებლო პროგრამის განვითარებისა და მასში ცვლილებების განხორციელების წესს.

2019 წელს თჰუ-ს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელობით დაიწყო პროცესი მოქმედი პროგრამების სწავლის შედეგების ახალ კვალიფიკაციების ჩარჩოსთან და სწავლის სფეროების კლასიფიკატორთან (2019 წლის 10 აპრილის №69/6 ბრძანებით) შესაბამისობის უზრუნველყოფისათვის.

ცვლილებები განხორციელდა სტომატოლოგიის ერთსაფეხურიან და ფსიქოლოგიის, სამართლის და ბიზნესის ადმინისტრირების საბაკალავრო პროგრამებში. პროგრამებში აისახა შრომის ბაზრის მოთხოვნები. 2024 წელს სტომატოლოგიის პროგრამაში დაინერგა სწავლების ახალი მეთოდები OSPE, MiniCex, PBL, CBL და Case Studi³. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ უნივერსიტეტი, ყოველი სიახლის დანერგვისას უზრუნველყოფს შესაბამისი პერსონალის გადამზადებას, რაც მიზნად ისახავს კომპეტენციების განვითარებას. აღნიშნულს უნივერსიტეტი ახორციელებდა როგორც საკუთარი რესურსებით, ასევე პარტნიორი ორგანიზაციების დახმარებით.

საანგარიშო პერიოდში განვითარებული იქნა მოკლევადიანი სასერთიფიკატო პროგრამები და მთელი ცხოვრების მანძილზე სწავლის ხელშეწყობის მექანიზმები.

2023-2024 წლებში უნივერსიტეტმა განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმო კვლევის კომპონენტის გაძლიერებას. ამ მიზნით გატარდა მთელი რიგირ ღონისძიებები: შემუშავდა სამეცნიერო საქმიანობის განვითარების სტრატეგია⁴, კვლევის ეთიკის კოდექსი⁵, ჩატარდა სამეცნიერო კონფერენციები აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების ჩართულობით. ეტაპობრივად კვლევითი კომპონენტი ინტეგრირდა სასწავლო პროცესში, დაფინანსდა კვლევითი ინიციატივები და გაძლიერდა აკადემიური პერსონალის კვლევითი ჩართულობა.

სტრატეგიული მიზანი 3: სტუდენტური სერვისების განვითარება: გაფართოვდა სტუდენტური სერვისების სპექტრი, რაც მოიცავდა კარიერულ კონსულტაციებს⁶, სპორტულ და შემეცნებით აქტივობებს, სტუდენტურ კონფერენციებს და შეხვედრებს

² “აკადემიური საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვის, შემუშავების, განვითარების მეთოდოლოგია და შეფასების მექანიზმი” თჰუ/2018 წ: <https://thu.edu.ge/img/dxp/akademiuri-saganmanaTleblo-programebis-dagegmvis.-SemuSavebis-ganviTarebis-meTodologia-da-Sefasebis-meqanizmi---6628c502678db.pdf>

³ თჰუ-ს აკადემიური საბჭოს 2024 წლის 24.06. #8 გადაწყვეტილება

⁴ სამეცნიერო საქმიანობის განვითარების სტრატეგია/თჰუ/2023 <https://thu.edu.ge/img/dxp/1747207953-1747207953.pdf>

⁵ კვლევის ეთიკის კოდექსი/თჰუ/2024 <https://thu.edu.ge/img/dxp/1740050061-1740050061.pdf>

⁶ <https://www.thu.edu.ge/ka/news/598>

წარმატებულ ადამიანებთან. ასევე მხარდაჭერილი იყო მთელი რიგირ სტუდენტური ინიციატივა, დაფინანსდა შემოქმედებითი პროექტები. აღნიშნულ საკითხებზე უნივერსიტეტი აქტიურად თანამშრომლობს სტუდენტთა თვითმმართველობასთან. საანგარიშო პერიოდში უნივერსიტეტის სტუდენტები ჩართული იყვნენ 11 სტუდენტურ სამეცნიერო კონფერენციაში, მთელ რიგ სპორტულ ღონისძიებებში⁷, მუსიკალურ ღონისძიებებში და შემეცნებით პროექტებში⁸, როგორც არის “რა? სად? როდის?” (2019

ყოველივე ამ ძალისხმევის შედეგად უნივერსიტეტში ჩამოყალიბდა პრაქტიკაზე ორიენტირებული მიდგომა, გაძლიერდა სტუდენტების ჩართულობა უნივერსიტეტის მართვის პროცესებში და შეიქმნა გარემო, რომელიც ხელს უწყობს სტუდენტის აკადემიურ, პიროვნულ და პროფესიულ განვითარებას.

სტრატეგიული მიზანი 4: საზოგადოებასთან ურთიერთობა, ინტერნაციონალიზაცია და უცხოელი სტუდენტების მოზიდვა: უნივერსიტეტმა განავითარა საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიმართულება, განამტკიცა პარტნიორობა ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან. ინტერნაციონალიზაციის კუთხით განხორციელდა მნიშვნელოვანი ნაბიჯები: გაფორმდა საერთაშორისო მემორანდუმები, გაიზარდა გაცვლითი პროგრამების მოცულობა და 2025 წლისთვის უცხოელი სტუდენტების რიცხვმა 488-ს მიაღწია. საგანმანათლებლო პროგრამების მრავალენოვან ფორმატში შეთავაზებამ ხელი შეუწყო უნივერსიტეტის გლობალურ პოზიციონირებას და უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის პროცესის გააქტიურებას.

დასაქმების პროგნოზი და შრომის ბაზრის შესაბამისობა

უნივერსიტეტი პროგრამების დაგეგმვის პროცესში იყენებს შრომის ბაზრის ანალიზს, აწყობს კონსულტაციებს დაინტერესებულ მხარეებთან და ახდენს ტენდენციების პროგნოზირებას. ეს უზრუნველყოფს ინოვაციურ, მტკიცებულებაზე დაფუძნებულ მიდგომას უმაღლესი განათლების განვითარებაში და განამტკიცებს უნივერსიტეტის როლს როგორც თანამედროვე და შრომის ბაზარზე ორიენტირებული ინსტიტუციის.

უნდა აღინიშნოს, რომ უნივერსიტეტი საერთაშორისო ბაზრის კვლევების გამოყენებასთან ერთად, თავადაც ატარებს კვლევებს, რათა დარწმუნდეს, რომ პროფესიები, რომელსაც სტუდენტები ეუფლებიან თბილისის ჰუმანიტარულ უნივერსიტეტში, აქტუალურია და არსებობს მოთხოვნილება ამ დარგის სპეციალისტებზე როგორც ადგილობრივ, ასევე რეგიონულ და საერთაშორისო დონეზე.

⁸ <https://www.thu.edu.ge/ka/news/1010>

საქართველოს შრომის ბაზარზე მიმდინარე ცვლილებებისა და ეროვნულ სოციალურ-ეკონომიკურ სტრატეგიებში განსაზღვრული პრიორიტეტების პასუხად, უნივერსიტეტი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს აკადემიური პროგრამების განვითარებას შრომის ბაზრის მიმდინარე და პროგნოზირებულ საჭიროებებთან შესაბამისობაში.

ამ მიდგომის მიზანია, რომ კურსდამთავრებულებს გააჩნდეთ შესაბამისი კომპეტენციები, პრაქტიკული უნარები და პროფესიული უნარ-ჩვევები, რაც გაზრდის მათ კონკურენტუნარიანობას დასაქმების ბაზარზე და გაუუმჯობესებს მათ დასაქმების პერსპექტივებს.

ბოლო კვლევებმა და პროგნოზებმა აჩვენა, რომ მოთხოვნა და დასაქმების პერსპექტივა ისეთ პროფესიებზე, რომლის სწავლებასაც ახორციელებს თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი, კერძოდ კი სამართალი, სტომატოლოგია, ფსიქოლოგია და ბიზნესის ადმინისტრირება, სტაბილურად მაღალია. ასევე გამოვლინდა მოთხოვნა ჯანდაცვის ადმინისტრირებისა და ინგლისური ფილოლოგიის პროფესიებზე, რის გამოც უნივერსიტეტი შემდგომი საანგარიშო პერიოდში გეგმავს ამ ორი დარგის საბაკალავრო პროგრამების დამატებას.

➤ სტომატოლოგია

საქართველოს შრომის ბაზრის ანალიზი ცხადყოფს, რომ მოთხოვნა სტომატოლოგის პროფესიაზე შენარჩუნებული ტენდენციით განაგრძობს ზრდას 2025–2031 წლების პერიოდში. მონაცემების მიხედვით, 2024 წლისთვის ქვეყანაში რეგისტრირებულია დაახლოებით **2,900 მოქმედი სტომატოლოგი**, რაც შეადგენს **7.2 სტომატოლოგს 10,000 მოსახლეზე**.⁹ აღნიშნული მაჩვენებელი მიაწვდის პროფესიონალების ნაკლებობაზე და აჩვენს ზრდის საჭიროებას, განსაკუთრებით რეგიონებში.

აღსანიშნავია, რომ უნივერსიტეტი სტომატოლოგიის პროგრამას ახორციელებს როგორც ქართულ, ასევე რუსულ და ინგლისურ ენებზე. სტომატოლოგიის ინგლისურენოვანი პროგრამის დანერგვა და განვითარება უნივერსიტეტის ერთ-ერთი სტრატეგიული პრიორიტეტია, რაც განპირობებულია როგორც ეროვნული ჯანდაცვის საჭიროებებით, ასევე უმაღლესი განათლების მზარდი ინტერნაციონალიზაციით. პროგრამა პასუხობს კვალიფიციური სტომატოლოგიური კადრების დეფიციტს საქართველოში და ემსახურება ქვეყნის გრძელვადიან მიზანს — გახდეს რეგიონული ჰაბი სამედიცინო და სტომატოლოგიური განათლებისთვის.

⁹ <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/54/jandatsva>

2025-2031 წლებისთვის სტომატოლოგთა დასაქმების დადებითი ტენდენცია განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით:

- დემოგრაფიული ცვლილებები (მოსახლეობის დაბერება, ურბანიზაცია) და ჯანდაცვის სერვისების გაფართოებული მოთხოვნა;
- პროფესიონალთა არათანაბარი გეოგრაფიული განაწილება, განსაკუთრებით რეგიონებში;
- სტომატოლოგიურ სექტორში კერძო ინვესტიციების ზრდა, ძირითადად თბილისში, ქუთაისსა და ბათუმში.

მონაცემების მიხედვით ([World Salaries](#)), საქართველოში სტომატოლოგების საშუალო წლიური ანაზღაურება შეადგენს დაახლოებით 150,000–200,000 ლარს, რაც ასახავს როგორც სპეციალისტების დეფიციტს, ისე პროფესიის მაღალ ღირებულებას შრომის ბაზარზე.

რაც შეეხება ინგლისურ და რუსულენოვანი პროგრამების განხორციელებას, შრომის ბაზრის კვლევების მიხედვით, მათ აქვთ შემდეგი სტრატეგიული უპირატესობები:

- საერთაშორისო სტუდენტების მოზიდვა მეზობელი ქვეყნებიდან და რეგიონებიდან, სადაც ხარისხიანი სტომატოლოგიური განათლება ნაკლებად ხელმისაწვდომია;
- აკადემიური რეპუტაციის გაზრდა საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის გზით;
- კურსდამთავრებულთა საერთაშორისო მობილობის ხელშეწყობა, რაც უზრუნველყოფს მათ კონკურენტუნარიანობას ევროპულ სივრცეში;
- გლობალური პარტნიორობის გაფართოება სამეცნიერო-კვლევით, კლინიკურ და აკრედიტაციის სფეროებში.

სტრატეგიული განვითარების გეგმის (2025–2031) ფარგლებში, უნივერსიტეტი იღებს ვალდებულებას:

- წარადგინოს გარე ხარისხის შეფასებაზე სამივე ენაზე შემუშავებული სტომატოლოგიის ერთსაფეხურიანი პროგრამა აკრედიტაციისთვის;
- განაგრძოს სტომატოლოგიური ლაბორატორიების, სიმულაციური ტექნოლოგიების და კლინიკური პრაქტიკის შესაძლებლობების განვითარება პარტნიორ დაწესებულებებთან;
- მოიზიდოს საერთაშორისო პროფესორ-მასწავლებლები და უზრუნველყოს პედაგოგიური და კლინიკური კომპეტენციების უწყვეტი განვითარება;
- გააძლიეროს ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემები შრომის ბაზრის მოთხოვნებისა და დამსაქმებლების უკუკავშირის საფუძველზე;

- განახორციელოს საინფორმაციო და პროფილაქტიკური აქტივობები საზოგადოებაში ორალური ჯანმრთელობის პოპულარიზაციის მიზნით.

სტრატეგიული განვითარების გეგმის ფარგლებში, უნივერსიტეტი გეგმავს განახორციელოს მჭიდრო თანამშრომლობა **ჯანდაცვის სამინისტროსთან, პროფესიულ ასოციაციებსა და რეგიონულ სამედიცინო დაწესებულებებთან**, რათა უზრუნველყოს კურსდამთავრებულთა მაქსიმალური დასაქმების შესაძლებლობები და პროფესიული ზრდა.

➤ სამართალი

ბოლო მონაცემებით, საქართველოში საქმიანობს დაახლოებით **3,500 იურისტი**. თბილისში იურისტების საშუალო თვიური ანაზღაურება შეადგენს **2,000 ლარს**, კორპორატიული იურისტების შემთხვევაში კი წლიური საშუალო ანაზღაურება აღწევს **202,267 ლარს** და მეტს, რაც მიუთითებს ამ პროფესიაში კონკურენტუნარიან და მომგებიან ბაზარზე¹⁰.

საქართველოს შრომის ბაზარზე იურისტებზე არსებული მოთხოვნა განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით:

- **ეკონომიკური განვითარება:** საქართველოს ეკონომიკის ზრდა ზრდის მოთხოვნას იურიდიულ მომსახურებაზე, განსაკუთრებით კორპორატიულ, უძრავი ქონების და საერთაშორისო ვაჭრობის სფეროებში.
- **სამართლებრივი რეფორმები:** იურიდიული სისტემის ევროპულ სტანდარტებთან ჰარმონიზაცია ქმნის ახალ შესაძლებლობებს იურისტებისთვის, განსაკუთრებით ადამიანის უფლებების, გარემოს დაცვის და რეგულირების სფეროებში.
- **უცხოური ინვესტიციების ზრდა, რაც** მოითხოვს იურიდიული მომსახურების გაძლიერებას, განსაკუთრებით საერთაშორისო გარიგებებისა და ინვესტიციების სამართლის სფეროში.

ვაკანსიების (jobs.ge) რაოდენობრივმა ანალიზმა აჩვენა, რომ ყოველ ერთ თვეში Jobs.ge-ზე ცხადდება 45-60 ვაკანსია იურიდიული პროფესიის კადრის მოთხოვნით. ბოლო სამი თვის მანძილზე სულ ჯამში ამ პროფესიის კადრზე მოთხოვნა განისაზღვრა 157 სამუშაო ადგილით. თუ მოვახდენთ მონაცემების განზოგადებას, წელიწადში დაახლოებით 628 ახალი კადრის საჭიროება იარსებებს, რომლის საკვალიფიკაციო მოთხოვნა გულისხმობს უმაღლეს განათლებას სამართლისა და იურისპრუდენციის მიმართულებით.

¹⁰ დასაქმების ტრეკერი, საქართველო (2025) – PMCG; <https://pmcg-i.com/app/uploads/2025/04/Employment-Tracker-Mar-2025-GEO-1.pdf>

უნივერსიტეტი გეგმავს გააძლიეროს სამართლის პროგრამის სწავლება და სწავლების მეთოდები შემდეგი მიმართულებებით:

- მრავალფუნქციური სპეციალიზაციებისა და პრაქტიკული სწავლების განვითარება (ევროპული სამართალი, ადამიანის უფლებები, კომერციული სამართალი);
- პროფესიული უნარების განვითარება, მათ შორის იურიდიული წერისა და მრავალენოვანი ენობრივი კომპეტენციების გაძლიერება;
- თანამშრომლობა იურიდიულ ორგანიზაციებთან და პროფესიულ ასოციაციებთან დასაქმების მაქსიმალური მხარდაჭერისთვის.

➤ ფსიქოლოგია

საქართველოს შრომის ბაზარზე ფსიქოლოგების რაოდენობის შესახებ ზუსტი სტატისტიკური მონაცემები შეზღუდულია. თუმცა, არსებული მონაცემების მიხედვით, ფსიქოლოგების დასაქმება ძირითადად კონცენტრირებულია შემდეგ სფეროებში:

- **კლინიკური ფსიქოლოგია:** ფსიქოლოგები, რომლებიც მუშაობენ ფსიქიკური ჯანმრთელობის ცენტრებსა და საავადმყოფოებში, უზრუნველყოფენ პაციენტების დიაგნოსტიკასა და თერაპიას.
- **საგანმანათლებლო ფსიქოლოგია:** ფსიქოლოგები, რომლებიც მუშაობენ სკოლებში და საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, ეხმარებიან სტუდენტებს აკადემიური და პიროვნული განვითარების საკითხებში.
- **სოციალური ფსიქოლოგია:** ფსიქოლოგები, რომლებიც მუშაობენ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში და არასამთავრობო სექტორში, ეხმარებიან საზოგადოებას სხვადასხვა სოციალური პრობლემების გადაჭრაში.

ფსიქოლოგიის სფეროში დასაქმების პერსპექტივები საქართველოში მზარდია, რაც განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით:

- **ფსიქიკური ჯანმრთელობის საკითხების მიმართ მზარდი ყურადღება:** საზოგადოებაში ფსიქიკური ჯანმრთელობის საკითხების მიმართ მზარდი ინტერესის შედეგად, იზრდება მოთხოვნა ფსიქოლოგიურ მომსახურებაზე.
- **განათლების სისტემაში ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის საჭიროება:** სკოლებსა და უნივერსიტეტებში იზრდება ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის საჭიროება სტუდენტებისა და მოსწავლეებისათვის.

- **სოციალური პროგრამების განვითარება:** არასამთავრობო ორგანიზაციები და სახელმწიფო პროგრამები აქტიურად ეძებენ ფსიქოლოგებს სოციალური პროექტების განხორციელებისთვის.

პროფესიული სპეციალიზაციები და ანაზღაურება (თბილისის მაგალითზე):

სპეციალიზაცია	საშუალო წლიური ანაზღაურება	წყარო
კლინიკური ფსიქოლოგი	265,000 ლარი	WorldSalaries.com http://worldsalaries.com/
სოციალური ფსიქოლოგი	117,065 ლარი	ERI Economic Research Institute https://www.ერი.com/salary/job/psychologist-social/georgia/tbilisi
ექსპერიმენტული ფსიქოლოგი	134,124 ლარი	
კლინიკური თერაპევტი	90,125 ლარი	SalaryExpert.com https://www.salaryexpert.com/salary/job/clinical-therapist/georgia/tbilisi

თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი მიმდინარე საანგარიშო პერიოდში გეგმავს ფსიქოლოგიის საბაკალავრო პროგრამის განვითარებას შემდეგი სტრატეგიული მიმართულებებით:

- ფსიქოლოგიის საბაკალავრო პროგრამის რეგულარული გადახედვა შრომის ბაზრის მაჩვენებლებთან მიმართებით;
- სპეციალიზაციის ხაზების გაძლიერება (კლინიკური, საგანმანათლებლო, სოციალური, ორგანიზაციული ფსიქოლოგია);
- პრაქტიკულ კომპონენტზე ორიენტირებული სწავლება – პრაქტიკები სამედიცინო დაწესებულებებსა და სკოლებში;
- ინტერდისციპლინური პროგრამების დანერგვა (მაგ. ფსიქოლოგია და სოციალური მუშაობა);
- პროფესიული ინგლისური ენის სწავლება – ფსიქოლოგიური ტერმინოლოგიის დაუფლებისთვის.

➤ ბიზნეს ადმინისტრირება

საქართველოს ეკონომიკური განვითარების, ციფრული ტრანსფორმაციისა და გლობალურ ბაზრებთან ინტეგრაციის ეროვნული პრიორიტეტების გათვალისწინებით, ბიზნეს ადმინისტრირების საგანმანათლებლო პროგრამის

განვითარება უნივერსიტეტის სტრატეგიული მისიის განუყოფელი ნაწილია. აღნიშნული მიმართულება სრულად პასუხობს შრომის ბაზარზე მზარდ მოთხოვნას კვალიფიციური მენეჯერებისა და ანალიტიკოსებისადმი, რომლებსაც გააჩნიათ თანამედროვე მეწარმეობრივი და სტრატეგიული უნარ-ჩვევები.

სამწუხაროდ, საქართველოს მასშტაბით ბიზნეს ადმინისტრირების პროგრამის კურსდამთავრებულთა დასაქმების ზუსტი სტატისტიკური მონაცემები საჯაროდ არ არის ხელმისაწვდომი. თუმცა, ზოგადი შრომის ბაზრის მიმოხილვა გვამღებს დადებით სურათს აღნიშნული მიმართულების კურსდამთავრებულთა დასაქმების პერსპექტივებზე.

- **უმუშევრობის დონე:** 2024 წლის მონაცემებით, საქართველოში უმუშევრობის დონე შემცირდა და შეადგინა დაახლოებით **13.9%**, რაც 2021 წლის 20.6%-თან შედარებით აღინიშნება მკვეთრი კლება ([World Bank](#)).
- **კვალიფიციური კადრების დეფიციტი:** 2023 წლის პირველ კვარტალში საქართველოს ბიზნეს ორგანიზაციათა **48%-მა** აღნიშნა, რომ დასაქმების განვითარების ერთ-ერთი მთავარი ხელშემშლელი ფაქტორი არის კვალიფიციური სპეციალისტების ნაკლებობა¹¹([PMCG](#)).

საქართველოს ეკონომიკა აგრძელებს განვითარებას მცირე და საშუალო ბიზნესის მეშვეობით, რომლებიც შეადგენენ რეგისტრირებულ ბიზნესთა 90%-ზე მეტს. შესაბამისად, შრომის ბაზარზე სტაბილურად მაღალია მოთხოვნა ისეთ სპეციალისტებზე, რომლებიც ფლობენ პროექტების მართვის, ფინანსური დაგეგმვის, მარკეტინგისა და ციფრული ბიზნესის უნარებს. საერთაშორისო პარტნიორობები, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები და მეწარმეობის მხარდაჭერის სახელმწიფო პროგრამები კიდევ უფრო აძლიერებენ ბიზნეს ადმინისტრირების მიმართულებით დასაქმების პერსპექტივებს.

ამ ტენდენციების გათვალისწინებით, უნივერსიტეტის მიზანია:

- სტუდენტებს შესთავაზოს თანამედროვე, თეორიულად და პრაქტიკულად დაბალანსებული კურსები ფინანსებში, მარკეტინგში, ადამიანური რესურსების მართვასა და ციფრულ ეკონომიკაში;
- ხელი შეუწყოს მეწარმეობრივ აზროვნებას პრაქტიკული პროექტების და ინკუბაციური ინიციატივების მეშვეობით;
- განავითაროს ანალიტიკური და ციფრული კომპეტენციები შრომის ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად;

¹¹ საქართველოს შრომის ბაზრის მიმოხილვა, PMCG, 2023 https://pmcg-i.com/app/uploads/2023/05/Labor-market-overview_ENG-1.pdf

- გაამყაროს თანამშრომლობა კერძო სექტორთან სტაჟირებების, დასაქმების შესაძლებლობებისა და სასწავლო პროგრამების რეგულარული განახლებისთვის.

სტრატეგიული განვითარების გეგმის (2025–2031) ფარგლებში, უნივერსიტეტი გეგმავს ბიზნეს ადმინისტრირების პროგრამის მოდერნიზებას, აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას და პარტნიორობის გაფართოებას დამსაქმებელ ორგანიზაციებთან, რათა უზრუნველყოს კურსდამთავრებულთა მაქსიმალური კონკურენტუნარიანობა და პროფესიული განვითარება.

პროგრამის გაძლიერება ხელს შეუწყობს როგორც კურსდამთავრებულთა დასაქმებას, ისე საქართველოს ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობას, რაც უნივერსიტეტის სოციალური პასუხისმგებლობის მნიშვნელოვანი გამოხატულებაა.

➤ ახალი პროგრამების დამატება: ჯანდაცვის მენეჯმენტი და ინგლისური ენის ფილოლოგია

სტრატეგიული განვითარების გეგმის (2025–2031) ფარგლებში თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი 2026–2027 წლებში გეგმავს ორი ახალი პროგრამის დამატებას:

1. **ჯანდაცვის მენეჯმენტი:** ჯანდაცვის სისტემის რეფორმისა და საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის სერვისების გაუმჯობესების პროცესში მზარდია მოთხოვნა მაღალკვალიფიციურ მენეჯერებზე, რომლებიც ფლობენ ჯანდაცვის ადმინისტრირების, პოლიტიკის დაგეგმვისა და ეფექტური რესურსმზრუნველობის უნარებს. უნივერსიტეტი ამ მიმართულებით გეგმავს განავითაროს საბაკალავრო პროგრამა, რომელიც გააერთიანებს ადმინისტრაციულ, ეკონომიკურ და კლინიკურ კომპონენტებს, რაც კურსდამთავრებულებს საშუალებას მისცემს შეასრულონ მენეჯერული როლი საავადმყოფოებში, კლინიკებში, არასამთავრობო ორგანიზაციებსა და სახელმწიფო სტრუქტურებში.
2. **ინგლისური ენა და ლიტერატურა (ფილოლოგია):** დასაქმების ბაზრის კვლევების თანახმად, გლობალიზაციის, საერთაშორისო თანამშრომლობისა და მრავალენოვანი კომუნიკაციის ზრდასთან ერთად, იზრდება მოთხოვნა ინგლისური ენის სპეციალისტებზე სხვადასხვა სექტორში — განათლებაში, მედიაში, საერთაშორისო ორგანიზაციებში, დიპლომატიაში და ტურიზმში. მიმდინარე სტრატეგიული განვითარების გეგმის ფარგლებში, უნივერსიტეტი გეგმავს ინგლისური ფილოლოგიის პროგრამის როგორც მრავალპროფილური აკადემიური მიმართულების შემუშავებას, რომელიც გააერთიანებს თეორიულ

ცოდნას, პრაქტიკულ ენობრივ უნარებსა და კულტურული ინტეგრაციის კომპეტენციებს.

აღნიშნული პროგნოზის საფუძველზე, უნივერსიტეტი სტრატეგიული განვითარების გეგმის ფარგლებში იღებს ვალდებულებას გადადგას შემდეგი ნაბიჯები:

- **სასწავლო პროგრამების რეგულარული გადახედვა და საჭიროების შემთხვევაში განახლება:** აღნიშნული მოიცავს შრომის ბაზრის მიმდინარე საჭიროებებზე მორგებული შინაარსისა და უნარების ინტეგრირებას.
- **პრაქტიკული კომპონენტების გაძლიერება:** უნივერსიტეტი ხელს შეუწყობს სტაჟირებებს, ლაბორატორიებს და რეალურ პროექტებზე მუშაობას.
- **კავშირების გაღრმავება დამსაქმებლებთან:** აღნიშნულის ფარგლებში მოხდება პარტნიორული ურთიერთობების გაფართოება პროფესიულ სექტორებთან.
- **რეგიონული ხელმისაწვდომობის გაზრდა:** უნივერსიტეტი მოამზადებს სპეციალისტებს დეფიციტის მქონე რეგიონებიდან, განსაკუთრებით სტომატოლოგიასა და ფსიქოლოგიაში.

2.4. SWOT ანალიზი

უნივერსიტეტის ძირითადი ძლიერი მხარეებია მრავალფეროვანი აკადემიური პროგრამები, კვალიფიციური აკადემიური პერსონალი, ხელმისაწვდომი სწავლის საფასური და ადგილობრივი თუ საერთაშორისო სტუდენტებისთვის უზრუნველყოფილი მხარდაჭერის სერვისები. ეს კომპონენტები განაპირობებენ უნივერსიტეტის პოზიციონირებას, როგორც პრაქტიკულ და ხელმისაწვდომ განათლებაზე ორიენტირებული დაწესებულების.

ძლიერ მხარეთა მიუხედავად, უნივერსიტეტს სჭირდება გარკვეული შიდა გაუმჯობესება სწარფად ცვალებადი შრომის ბაზრის მოთხოვნებისა და ქვეყანაში მიმდინარე უმაღლესი განათლების რეფორმის გათვალისწინებით. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევაა კვლევითი კომპონენტის გაძლიერება და საერთაშორისო აღიარების ზრდა. უნივერსიტეტის გლობალური რეიტინგი ამჟამად დაბალია, ხოლო კვლევითი აქტივობების საჯარო ხელმისაწვდომობის ნაკლებობა მიუთითებს ამ მიმართულებით მიზნობრივი განვითარების საჭიროებაზე.

გარე გარემო, ამავდროულად, სთავაზობს უნივერსიტეტს მრავალ შესაძლებლობას ინსტიტუციური გაძლიერებისთვის. უნივერსიტეტს აქვს შესაძლებლობა გააფართოოს

საერთაშორისო თანამშრომლობები, დანერგოს შრომის ბაზარზე მოთხოვნი ახალი საგანმანათლებლო პროგრამები და განავითაროს კვლევაზე ორიენტირებული კულტურა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინტერდისციპლინური მიმართულებების და ციფრული კომპეტენციების განვითარება, რომლებიც დღეს აქტიურად მოთხოვნილია როგორც საქართველოში, ისე საერთაშორისო დონეზე. უნივერსიტეტს აქვს შესაძლებლობა გააძლიეროს ეს მიმართულებები და შეიმუშაოს შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე მორგებული ინოვაციური და პრაქტიკაზე ორიენტირებული ახალი პროგრამები.

უნივერსიტეტს ასევე სჭირდება ყურადღებით მართოს გარე რისკები, მათ შორის — სხვა უნივერსიტეტების მხრიდან კონკურენცია, ეკონომიკური მერყეობა, რომელიც შეიძლება აისახოს სტუდენტთა ნაკადზე, და განათლების სფეროში რეგულაციების შესაძლო ცვლილებები.

მნიშვნელოვანია, რომ THU მტკიცედ მოახდინოს მაღალი ხარისხის აკადემიური პროგრამების განვითარება, გადრმავდეს შრომის ბაზართან კავშირი, გააძლიეროს აკადემიური პერსონალისა და კვლევითი ინფრასტრუქტურის განვითარება და დაისახოს გრძელვადიანი სტრატეგიული ხედვა, რომელიც თანხვედრაში იქნება როგორც ეროვნულ, ასევე საერთაშორისო განათლების მიზნებთან.

ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
- მონაწილეობრივი, გამჭვირვალე, დეცენტრალიზებული და ინოვაციებზე დაფუძნებული მართვის პრაქტიკა - კურიკულუმსმიდმა აქტივობების სიმრავლე და მრავალფეროვნება. - ეთიკის ნორმებზე, კეთილსინდისიერებასა და ეფექტურ კომუნიკაციაზე დაფუძნებული სამუშაო გარემო - საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარების წარმომადგენლობითი და მოქნილი პროცესი - სტუდენტების უფლებებისა და ინტერესების დაცვის პრიორიტიზირება - სწავლა-სწავლების პროცესის მუდმივი განახლება, განვითარება და ინოვაციური მექანიზმების ინსტიტუციონალიზაცია - ადამიანური რესურსების მართვის მუდმივად განახლებადი და ეფექტური პოლიტიკა - კვალიფიციური აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მდგრადობა - პერსონალის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის ფორმალიზება (დამტკიცებული სტრატეგია).	- შეზღუდული კვლევითი აქტივობა და საერთაშორისო რეიტინგი - ინოვაციური ტექნოლოგიების არასაკმარისი ინტეგრაცია სასწავლო პროცესში - აკადემიური პროგრამების საერთაშორისო აკრედიტაციისა და აღიარების ნაკლებობა - მთელი ცხოვრების მანძილზე სწავლის სასერთიფიკატო კურსებისა და პროგრამების ნაკლებობა. - ინტერნაციონალიზაციის მაჩვენებლები - შიდა ხარისხის მექანიზმის გაუმჯობესება - რეზრენდინგი და არასაკმარისი ცნობადობა

- სტუდენტთა მხარდაჭერის, კარიერული განვითარებისა და საჭიროებებზე ორიენტირებული კონსულტირების ეფექტური მექანიზმები - ქმედითი სტუდენტური თვითმმართველობისა და უნივერსიტეტის ეფექტური თანამშროლობის პრაქტიკა - კვლევითი და სამეცნიერო საქმიანობის როგორც ფინანსური, ასევე საინფორმაციო მხარდაჭერისა და წახალისების ინსტიტუციური და რეგულაციური მექანიზმები - შიდა საგრანტო პროგრამის ფარგლებში განხორციელებული კვლევები და სამეცნიერო პროექტების მრავალფეროვნება - ეთიკასა და კეთილსინდისიერებაზე დაფუძნებული სამუშაო გარემო - კვლევების მხარდაჭერასა და ცოდნის შექმნაზე ორიენტირებული ბიუჯეტი - თანამედროვე ტექნოლოგიებით და ინვენტარით აღჭურვილი, სსსმ პირებისათვის ადაპტირებული სასწავლო ინფრასტრუქტურა - ინფორმირებულობისა და საჯაროობის უზრუნველყოფა მუდმივად განახლებადი ვერბგვერდით	
შესაძლებლობები	საფრთხეები
- შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე მორგებული ახალი პროგრამების განვითარება, მათ შორის სამაგისტრო პროგრამების დამატება, ხოლო არსებული ყველა პროგრამის წარდგენა აკრედიტაციის მოსაპოვებლად. - საერთაშორისო თანამშრომლობის გაფართოება როგორც სტუდენტთა ასევე აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მეტი ჩართულობით საერთაშორისო პროგრამებსა და პროექტებში - განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის გაუმჯობესება საკადრო რესურსების გაძლიერების გზით. - სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების შედეგებზე ანგარიშების სისტემის გაუმჯობესება. - უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი საქმიანობის სფეროების გამრავალფეროვნება და არეალის გაზრდა. - რუსულენოვანი პროგრამების სტუდენტებისთვის ვებ გვერდის რუსულენოვანი ნაწილის განვითარება - უწყვეტი განათლების (Life-long learning) ცენტრის გაძლიერება - მკვლევარებისა და ახალგაზრდა მეცნიერების დაინტერესება აკადემიურ საქმიანობაში მეტი ჩართულობისთვის	- ზრდადი კონკურენცია უმაღლესი განათლების ბაზარზე - გლობალური არასტაბილურობა (ომის რისკები) და დემოგრაფიული შემცირება - შრომის ბაზრის სწრაფი ცვლილება და ტექნოლოგიური პროგრესი - სამართლებრივი რეგულაციების შესაძლო გამკაცრება

- დარგობრივი ასოციაციებისა და ბიზნეს სუბიექტების ჩართულობის გაძლიერება როგორც პროგრამების შემუშავების, ასევე მათი განხორციელებისა და შეფასების პროცესში. - ინტერდისციპლინური მიმართულებების და ციფრული კომპეტენციების განვითარება - უნივერსიტეტის რებრენდინგი და საერთაშორისო ცნობადობის გაძლიერება - უნივერსიტეტის დაფინანსების წყაროების დივერსიფიცირება	
---	--

3. სტრატეგიული მიმართულებები

თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტის 2025–2031 წლების განვითარების სტრატეგია ეფუძნება როგორც უნივერსიტეტის მისიას, ხედვასა და ღირებულებებს, ასევე ეროვნული და საერთაშორისო საგანმანათლებლო და შრომის ბაზრის ტენდენციებს. დოკუმენტის შემუშავებისას გაკეთდა 2019-2025 წლების სტრატეგიის შესრულების ანალიზი, რაც ასევე იყო გათვალისწინებული წარმოდგენილი სტრატეგიის შემუშავებისას.

2025-2031 წლებში უნივერსიტეტი მიზნად ისახავს აკადემიური და ადმინისტრაციული პროცესების მუდმივ გაუმჯობესებას, კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობის ზრდას, ინტერნაციონალიზაციის გაძლიერებასა, საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მეტ ჩართულობას და სწავლების ინოვაციური მეთოდების ინტეგრაციას სასწავლო პროცესებში.

სტრატეგიული მიზნები წარმოადგენს უნივერსიტეტის განვითარების ფუნდამენტურ ასპექტებს და განსაზღვრავს იმ ძირითად პრიორიტეტებს, რომელთა განხორციელებაც აუცილებელია მიზნების მიღწევისთვის. ეს მიმართულებები ეფუძნება სიღრმისეულ ანალიზს, მათ შორის: შიდა რესურსების შეფასებას, შრომის ბაზრის კვლევებს, განათლების ხარისხის საჭიროებებსა და სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპებს. წინა საანგარიშ პერიოდის სტრატეგიის მიზნებისგან განსხვავებით, უნივერსიტეტმა მიმდინარე დოკუმენტში გაზარდა მიზნების რაოდენობა

უნივერსიტეტმა შემდეგი სტრატეგიული მიზნები დაისახა 2025-2031 წწ.:

სტრატეგიული მიზანი 1: განათლების ხარისხის გაძლიერება, პროგრამების მრავალფეროვნების გაზრდა და მოდერნიზება, რაც მოიცავს ინტეგრირებულ და მრავალდონიან პროცესებს, რომლებიც უზრუნველყოფს სწავლა-სწავლების სისტემის უწყვეტ გაუმჯობესებას, სასწავლო პროგრამების მოდერნიზებას და მათი შინაარსის შესაბამისობას შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან და საერთაშორისო სტანდარტებთან.

- არსებული საგანმანათლებლო პროგრამების უწყვეტი განვითარებისა და მოდერნიზების უზრუნველყოფა;
- მოთხოვნად სფეროებში ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და აკრედიტაცია;
- სასწავლო პროცესის დაგეგმვისა და განხორციელების ხარისხის გაძლიერება, სწავლა-სწავლების და შეფასების ინოვაციური მეთოდების ფართოდ დანერგვა.

სტრატეგიული მიზანი #2: უნივერსიტეტის კვლევითი პოტენციალის განვითარება და ინოვაციების ხელშეწყობა, მიზნად ისახავს კვლევისა და ანალიტიკური საქმიანობის სისტემურ ინტეგრაციას უნივერსიტეტის სტრუქტურაში, პერსონალისა და სტუდენტების კვლევითი ჩართულობის გაზრდას, კვლევების ხარისხის გაუმჯობესებას და ინოვაციური პროცესების ხელშეწყობას. უნივერსიტეტი იზრუნებს კვლევითი ეკოსისტემის ხარისხზე, რაც ეფუძნება კვლევისთვის ხელსაყრელ გარემოს, რესურსებზე ხელმისაწვდომობასა და მულტიდისციპლინურ თანამშრომლობას.

- პერსონალის კვლევით საქმიანობაში ჩართულობის გაზრდა;
- კვლევით საქმიანობაში სტუდენტების ჩართვის წახალისება და ხელშეწყობა;
- საერთაშორისო და ადგილობრივ კვლევით პროგრამებში მონაწილეობის გაძლიერება.

სტრატეგიული მიზანი #3: ინტერნაციონალიზაციის გაძლიერება. ინტერნაციონალიზაცია წარმოადგენს უნივერსიტეტის გრძელვადიანი განვითარების სტრატეგიულ პრიორიტეტს, რომლის მიზანია სასწავლო და კვლევითი პროცესების გლობალურ საგანმანათლებლო სივრცესთან ინტეგრაცია. ინტერნაციონალიზაცია არა მხოლოდ ხელს უწყობს უნივერსიტეტის გარე იმიჯის გაუმჯობესებას, არამედ ქმნის პლატფორმას ცოდნის გაცვლის, აკადემიური მობილობის, კულტურული მრავალფეროვნებისა და საერთაშორისო ხარისხის უზრუნველყოფისთვის. მიზნის ფარგლებში უნივერსიტეტი გეგმავს საერთაშორისო თანამშრომლობის გაძლიერებას და მისი მამულებების გაზრდას, აკადემიური მობილობის ხელშეწყობას, მრავალენოვანი პროგრამების რაოდენობის განვითარებას, უცხოელი სტუდენტებისა და მკვლევარების მოზიდვის მაჩვენებლის ზრდას.

- სტუდენტთა და აკადემიური პერსონალის საერთაშორისო მობილობის ხელშეწყობა
- საგანმანათლებლო პროგრამების ინტერნაციონალიზაციის გაძლიერება

სტრატეგიული მიზანი #4: მმართველობის, ადმინისტრირების და ეფექტიანობის ამაღლება, დაფინანსების წყაროს დივერსიფიცირება, ბრენდის განვითარება და ცნობადობის გაზრდა. უნივერსიტეტის მდგრადი განვითარებისათვის გადამწყვეტია ეფექტიანი მმართველობის სისტემის ჩამოყალიბება, რესურსების ოპტიმალური მართვა და ადმინისტრაციული პროცესების გამჭვირვალობა. ამავე დროს,

თანამედროვე საგანმანათლებლო სივრცეში კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება მოითხოვს დამატებითი დაფინანსების წყაროების შექმნას, ბრენდის გრძელვადიან განვითარებას და საზოგადოებისადმი უნივერსიტეტის ღირებულების მკაფიო კომუნიკაციას.

მიზანი გულისხმობს მმართველობითი ჩარჩოების გაძლიერებას, ფინანსური სტაბილურობის ხელშეწყობას, პროცესების ციფრულ ტრანსფორმაციას, და ინსტიტუციური იმიჯის გაძლიერებას როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე საერთაშორისო დონეზე.

- მმართველობის და შიდა ადმინისტრაციული სისტემების გაძლიერება;
- ფინანსური მდგრადობის გაძლიერება და დაფინანსების წყაროების დივერსიფიცირება;
- ფინანსური მდგრადობის გაძლიერება და დაფინანსების წყაროების დივერსიფიცირება;
- ბრენდის განვითარება და ცნობადობის გაზრდა.

სტრატეგიული მიზანი #5: სტუდენტთა აკადემიური წარმატების და პიროვნული განვითარების ხელშეწყობა. სტუდენტი უნივერსიტეტის განვითარების ცენტრში დგას. შესაბამისად, THU-ს მიზანია ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს სტუდენტთა სრული პოტენციალის გამოვლენას — როგორც აკადემიურ, ასევე პიროვნულ დონეზე. ამ მიზნის განხორციელება ითვალისწინებს არა მხოლოდ სწავლების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფას, არამედ სტუდენტზე მორგებული სერვისების, მხარდაჭერის სისტემებისა და თვითრეალიზაციის შესაძლებლობების განვითარებას.

მიზანი ასევე მოიცავს ინკლუზიურობას, სწავლაზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფას, ფსიქოლოგიურ და კარიერულ მხარდაჭერას, ასევე სტუდენტური ინიციატივებისა და ლიდერული უნარების წახალისებას.

- სტუდენტური მხარდაჭერის სისტემების განვითარება, მათ შორის სტუდენტთა აკადემიური მოტივაციის გაძლიერება, სტუდენტური ცხოვრების გამრავალფეროვნება და კარიერული მენტორობა
- უწყვეტი განათლების ცენტრის განვითარება და ტრენინგ პროგრამების დივერსიფიცირება

სტრატეგიული მიზანი #6: საზოგადოებრივი ჩართულობის და სოციალური პასუხისმგებლობის გაძლიერება. უნივერსიტეტი, როგორც სოციალური განვითარების მნიშვნელოვანი ინსტიტუტი, პასუხისმგებელია საზოგადოების საჭიროებებზე საპასუხო აქტივობების განხორციელებაზე. ამ მიზნის ფარგლებში, თბილისის

ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი ისახავს მიზნად, გააძლიეროს საზოგადოებისადმი პასუხისმგებლიანი საქმიანობა, ხელი შეუწყოს მოქალაქეობრივი ცნობიერების ამაღლებას და უზრუნველყოს უნივერსიტეტის როლის ზრდა საზოგადოებრივ პროცესებში.

მნიშვნელოვანია, რომ სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი აქტიურად იყვნენ ჩართულნი ისეთ ინიციატივებში, რომლებიც მიმართულია სოციალური სოლიდარობის, გარემოს დაცვის, ადამიანური უფლებების, ჯანმრთელობის დაცვისა და განათლების ხელმისაწვდომობის ხელშეწყობისკენ. სოციალური პასუხისმგებლობა გარდაიქმნება უნივერსიტეტის ღირებულებების რეალურ პრაქტიკაში.

- უნივერსიტეტის ჩართულობის გაზრდა ადგილობრივ თემში
- ეკოლოგიური და ინკლუზიური პროექტების მხარდაჭერა
- ეკოლოგიური და ინკლუზიური პროექტების მხარდაჭერა

4. სტრატეგიული მიზნები, ამოცანები და ინდიკატორები

<i>სტრატეგიული მიზანი 1: განათლების ხარისხის გაძლიერება, პროგრამების მრავალფეროვნების გაზრდა და მოდერნიზება</i>			
ამოცანები	პასუხისმგებელი ერთეული	შესრულების ვადები	ინდიკატორები (KPI)
1.1. არსებული საგანმანათლებლო პროგრამების უწყვეტი განვითარებისა და მოდერნიზების უზრუნველყოფა	ვიცე-რექტორი; პროგრამის ხელმძღვანელები; ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური; ფაკულტეტის ადმინისტრაცია	2025-2026	- განახლებული საგანმანათლებლო პროგრამების რაოდენობა; - დამსაქმებელთა კმაყოფილების დონე; - კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაჩვენებელი.
1.2. მოთხოვნად სფეროებში ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და აკრედიტაცია;	ვიცე-რექტორი; პროგრამის ხელმძღვანელები; ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური; ფაკულტეტის ადმინისტრაცია	2025-2028	- შრომის ბაზრის კვლევა და ანალიზი კონკრეტული სფეროებისთვის; - ახალი პროგრამების შემუშავება და აკრედიტაციისთვის მომზადება; - საბაკალავრო, სამაგისტრო და ერთსაფეხურიანი პროგრამების აკრედიტაციაზე წარდგენა.

1.3. სასწავლო პროცესის დაგეგმვისა და განხორციელების ხარისხის გაძლიერება, სწავლა-სწავლების და შეფასების ინოვაციური მეთოდების ფართოდ დანერგვა.	ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, პროგრამის დარგობრივი კომისიები	2027-2031	- ტრენინგებში მონაწილე მასწავლებელთა რაოდენობა და უკუკავშირი; - სტუდენტების მიერ შეფასებული სწავლების ხარისხის მაჩვენებელი.
სტრატეგიული მიზანი #2: უნივერსიტეტის კვლევითი პოტენციალის განვითარება და ინოვაციების ხელშეწყობა			
2.1. პერსონალის კვლევით საქმიანობაში ჩართულობის გაზრდა	კვლევებისა და განვითარების ცენტრი, ვიცე რექტორის	2025-2031	- განხორციელებული სტუდენტური კვლევითი პროექტების რაოდენობა; - გაცემული შიდა გრანტების რაოდენობა; - ორგანიზებული კონფერენციებისა და სემინარების რაოდენობა.
2.2. ვლევით საქმიანობაში სტუდენტების ჩართვის წახალისება და ხელშეწყობა;	რექტორატი, კვლევისა და განვითარების სამსახური, ვიცე-რექტორის	2025-2031	- წარდგენილი საგრანტო განაცხადების რაოდენობა; - მიღებული დაფინანსებული კვლევითი პროექტების რაოდენობა; - საერთაშორისო პარტნიორების რაოდენობა და თანამშრომლობის ინტენსივობა.
2.3. საერთაშორისო და ადგილობრივ კვლევით პროგრამებში მონაწილეობის გაძლიერება.	რექტორატი, კვლევისა და განვითარების სამსახური, საერთაშორისო ურთიერთობების სამსახური, ვიცე-რექტორის	2025-2031	- წარდგენილი საგრანტო განაცხადების რაოდენობა; - მიღებული დაფინანსებული კვლევითი პროექტების რაოდენობა; - საერთაშორისო პარტნიორების რაოდენობა და თანამშრომლობის ინტენსივობა.
სტრატეგიული მიზანი #3: ინტერნაციონალიზაციის გაძლიერება			
3.1. სტუდენტთა და აკადემიური პერსონალის	პროგრამის ხელმძღვანელები, ფაკულტეტის ადმინისტრაცია,	2025-2031	- მოზილობის პროგრამებში მონაწილე სტუდენტებისა და პერსონალის რაოდენობა

საერთაშორისო მობილობის ხელშეწყობა	ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური		-უნივერსიტეტში მოწვეული უცხოენოვანი პერსონალის რაოდენობა (სულ მცირე ფაკულტეტზე 1)
3.2. საგანმანათლებლო პროგრამების ინტერნაციონალიზაციის გაძლიერება	ვიცე-რექტორი, ფაკულტეტის ადმინისტრაცია, საერთაშორისო ურთიერთობების სამსახური.	2025-2031	-საპარტნიორო ურთიერთობა პროგრამების ინტერნაციონალიზაციის მიზნით დამყარებულია სულ მცირე 2 უცხოურ უნივერსიტეტთან
სტრატეგიული მიზანი #4: მმართველობის, ადმინისტრირების და ეფექტიანობის ამაღლება, დაფინანსების წყაროს დივერსიფიცირება, ბრენდის განვითარება და ცნობადობის გაზრდა.			
4.1. მმართველობის და შიდა ადმინისტრაციული სისტემების გაძლიერება;	რექტორი, ადმინისტრაცია, საქმისწარმოების სამსახური/კანცელარია, იურიდიული სამსახური	2025-2027	-განახლებული პროცედურები და გაციფრულებული ადმინისტრაციული ოპერაციები
4.2. ფინანსური მდგრადობის გაძლიერება და დაფინანსების წყაროების დივერსიფიცირება;	საერთაშორისო ურთიერთობების სამსახური, ფაკულტეტების ადმინისტრაცია, უწყვეტი განათლების ცენტრი, კვლევების ცენტრი, სტუდენტთა მხარდაჭერის სამსახური.	2025-2031	-საანგარიშო პერიოდის ფარგლებში უნივერსიტეტი გაწევრიანდება სულ მცირე 2 საერთაშორისო ასოციაციაში -შემოსავლის ზრდის მიზნით შექმნილი დამატებითი სერვისები
4.3. ციფრული და ფიზიკური ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება	IT სამსახური, ადმინისტრაცია, იურიდიული სამსახური, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური	2027-2030	- განახლებული ტექნიკური ინფრასტრუქტურის ობიექტების რაოდენობა - სტუდენტთა და პერსონალის კმაყოფილების დონის ზრდა - განხორციელებული ინფრასტრუქტურული პროექტების რაოდენობა
4.4. ბრენდის განვითარება და ცნობადობის გაზრდა.	საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახური,	2025-2028	- ახალი ონლაინ მიმდევრების რაოდენობა (Facebook, LinkedIn, Instagram, Tik-Tok, X)

	იურიდიული სამსახური, ადმინისტრაცია		- ვიზიტორთა რაოდენობა განახლებულ ვებგვერდზე - უნივერსიტეტის ხსენება ეროვნულ და საერთაშორისო მედიაში - ბრენდის ცნობადობის შეფასების კვლევის შედეგები
სტრატეგიული მიზანი #5: სტუდენტთა აკადემიური წარმატების და პიროვნული განვითარების ხელშეწყობა.			
5.1. სტუდენტური მხარდაჭერის სისტემების განვითარება, მათ შორის სტუდენტთა აკადემიური მოტივაციის გაძლიერება, სტუდენტური ცხოვრების გამრავალფეროვნება და კარიერული მენტორობა	სტუდენტთა მხარდაჭერის სამსახური, ლოჯისტიკის სამსახური	2025-2031	- მხარდაჭერის სისტემით სარგებლობის სტუდენტთა რაოდენობა - ჩატარებული ფსიქოლოგიური სესიების რაოდენობა - სტუდენტთა კმაყოფილების დონე აკადემიური გარემოთი (კვლევის საფუძველზე)
5.2. სტუდენტური სერვისების განვითარება/დივერსიფიცირება და კარიერული მენტორობის განვითარება	სტუდენტთა მხარდაჭერის სამსახური, ლოჯისტიკის სამსახური	2025-2031	- მოქმედი სტუდენტური კლუბების რაოდენობა - კარიერული შეხვედრების და მენტორობის ღონისძიებების რაოდენობა - დამსაქმებელთა ჩართულობა სტუდენტურ აქტივობებში
5.3. უწყვეტი განათლების ცენტრის განვითარება და ტრენინგ პროგრამების დივერსიფიცირება	სტუდენტთა მხარდაჭერის სამსახური, ლოჯისტიკის სამსახური	2025-2028	- შექმნილი ტრენინგ პროგრამების რაოდენობა - მონაწილეთა რაოდენობა უწყვეტი განათლების პროგრამებში - დამსაქმებელთა შეფასება კურსების შინაარსზე
სტრატეგიული მიზანი #6: საზოგადოებრივი ჩართულობის და სოციალური პასუხისმგებლობის გაძლიერება.			
6.1. უნივერსიტეტის ჩართულობის გაზრდა ადგილობრივ თემში	სტუდენტთა მხარდაჭერის სამსახური, სტუდენტური თვითმმართველობა	2025-2031	- მინიმუმ 3 მოხალისეობრივი პროგრამის ორგანიზება წელიწადში

			- უნივერსიტეტის სტუდენტთა 20% და პერსონალის 10% აქტიურად მონაწილეობს მოხალისეობრივ აქტივობებში.
6.2. ეკოლოგიური და ინკლუზიური პროექტების მხარდაჭერა ძირითადი აქტივობები	უწყვეტი განათლების ცენტრი, სტუდენტური თვითმმართველობა	2025-2031	- კამპუსში განლაგებული სეპარირებული ნარჩენების ურნების რაოდენობა - უნივერსიტეტის სტუდენტებისა და პერსონალის 80% ინფორმირებულია ნარჩენების გადამუშავების სისტემის შესახებ
6.3. უნივერსიტეტის სოციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგიის ფორმალიზება	უწყვეტი განათლების ცენტრი	2025-2026	- სოციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგიის დოკუმენტის დასრულება და დამტკიცება 2026 წლის დეკემბრამდე

5. მონიტორინგი, შეფასება და ანგარიშგება

თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების გეგმა (2025–2031) წარმოადგენს უნივერსიტეტის საზოგადოებისა და პარტნიორი ორგანიზაციების აქტიური მონაწილეობით შემუშავებულ ერთერთ საკვანძო დოკუმენტს, რომელიც განსაზღვრავს დაწესებულების განვითარების ძირითად მიმართულებებსა და მათი მიღწევის სტრატეგიებს.

უნივერსიტეტი რეგულარულად ახორციელებს სტრატეგიული განვითარების გეგმის მონიტორინგსა და შეფასებას და შეიმუშავებს ანგარიშებს მიღწეული შედეგების თაობაზე, რაც რეგულირდება 2019 წლის 25 აპრილს დამტკიცებული წესით “მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის მექანიზმები და შეფასების სისტემა”¹². აღნიშნული ემსახურება ინსტიტუციურ ეფექტიანობას, შედეგებზე ორიენტირებულ მართვას და ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებას. აღნიშნული პროცესი წარმოადგენს მექანიზმს, რომლის მეშვეობითაც ხდება გეგმით განსაზღვრული მიზნების მიღწევის პროგრესის

¹² <https://www.thu.edu.ge/img/dxp/-marTvis-efeqtianobis-monitoringis-meqanizmebi-da-Sefasebis-sistema---682d92c2ac081.pdf>

შეფასება, დროული რეაგირება გამოწვევებზე და მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება.

მონიტორინგის, შეფასებისა და ანგარიშგების განხორციელება ასევე უკავშირდება უნივერსიტეტის პასუხისმგებლობას უზრუნველყოს როგორც აკადემიური და ადმინისტრაციული გამჭვირვალობა, ასევე ეროვნული და საერთაშორისო ხარისხის სტანდარტებთან შესაბამისობა. ეს ადასტურებს უნივერსიტეტის ერთგულებას იმ პრინციპების მიმართ, რომლის დაცვაც მოითხოვება გარე შეფასებისა და აკრედიტაციის პროცესების დროს.

5.1. მონიტორინგის პროცესი

მონიტორინგი ტარდება **ყოველწლიურად** და მიზნად ისახავს სტრატეგიული განვითარების გეგმებით განსაზღვრული საქმიანობის შესრულების პროცესის შეფასებას **წინასწარ დადგენილი ინდიკატორების** მეშვეობით. აღნიშნული პროცესი მოიცავს:

- სტრატეგიული ინიციატივების განხორციელების მეთვალყურეობას;
- ოპერაციული ეფექტიანობის შეფასებას;
- ინსტიტუციურ პრიორიტეტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას.

5.2. შეფასება და განხილვა

მონიტორინგის მიზნით შექმნილი ჯგუფი ამზადებს **წლიური შეფასების ანგარიშს** სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების თაობაზე. აღნიშნული ანგარიში წარედგინება **აკადემიურ საბჭოს** განსახილველად. ანგარიშის საფუძველზე, აკადემიურმა საბჭომ შესაძლოა მოახდინოს შესაბამისი რეაგირება, საჭიროების შემთხვევაში, ჩართოს პროცესში გარე პარტნიორები ან წარადგინოს ცვლილებების რეკომენდაციები სტრატეგიულ დოკუმენტებში. მონიტორინგისა და შეფასების შედეგების საფუძველზე შესაძლებელია შემდეგი გადაწყვეტილებების მიღება:

- (ა) სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებების შეტანა;
- (ბ) შესაბამისი ცვლილებების განხორციელება მიღებული დასკვნების საფუძველზე;
- (გ) წამახალისებელი ღონისძიებების გატარება;
- (დ) დისციპლინური ღონისძიებების გატარება, საჭიროებისამებრ.

5.3. სამიზნე ნიშნულები

თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტის 2031 წლისთვის მისაღწევი სამიზნე ნიშნულები განისაზღვრა შემდეგნაირად:

	ფაქტობრივი მაჩვენებელი	სამიზნე ნიშნული	სამიზნე ნიშნულების მიღწევის სავარაუდო თარიღი
აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის მთლიან რაოდენობასთან	92/39 2,4:1	150/50 3:1	2027
აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის თანაფარდობა დაწესებულების პერსონალის მთლიან რაოდენობასთან	92/158 1:1,7	150/200 1:1,3	2027
აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის თანაფარდობა მოწვეული პერსონალის რაოდენობასთან	92/27 3,4: 1	150/50 3:1	2027
აკადემიური, სამეცნიერო, მოწვეული პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა სტუდენტების რაოდენობასთან	118/495 1:4,2	200/1250 1:6,3	2027
აკადემიური, სამეცნიერო, მოწვეული პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების რაოდენობასთან	119/7 17:1	200/12 17:1	2027
ადმინისტრაციული პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა სტუდენტების რაოდენობასთან	31/495 1:15,9	50/1250 1:25	2027
აფილირებული აკადემიური პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა აკადემიური და მოწვეული პერსონალის მთლიან რაოდენობასთან	46/119 1:2,6	75/200 1:2,7	2027
აფილირებული აკადემიური პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა სტუდენტების რაოდენობასთან	46/495 1:10,8	75/1250 1:17	2027
ხელმძღვანელებისა და მაგისტრანტების რაოდენობის თანაფარდობა	-	10/30 1:3	2028
აკადემიური პერსონალის შენარჩუნების მაჩვენებელი	74%	85%	2027

მოწვეული პერსონალის შენარჩუნების მაჩვენებელი	57%	75%	2027
ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის შენარჩუნების მაჩვენებელი	76%	80%	2027
კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაჩვენებელი (ბოლო ავტორიზაციის პერიოდში)	79%	95%	2028
კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაჩვენებელი მიღებული კვალიფიკაციის შესაბამისად (ბოლო ავტორიზაციის პერიოდში)	70%	85%	2028
ადმინისტრაციული ხარჯების თანაფარდობა მთლიან ბიუჯეტთან	30,37%	27,83%	2026
კვლევითი/სახელოვნებო, განვითარებისა და შემოქმედებითი საქმიანობისთვის გამოყოფილი თანხის ოდენობის თანაფარდობა უსდ-მთლიანი ბიუჯეტთან	0,3%	1,9%	2026