

# ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი

განვითარების სტრატეგია 2026-2032

თბილისი 2025

## ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი

დამტკიცებულია

აკადემიური საბჭოს მიერ, ოქმი #04-10, 26.12.2025

დოკუმენტის ამოქმედების ვადა: 01.01.2026

აკადემიური საბჭოს თავმჯდომარე, რექტორი



ნ. ენუქიძე

SD-01.2026.G

## ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგია (2026-2032)

თბილისი

2025

## შინაარსი

პრეამბულა	3
I. ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის შესახებ	4
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი</li> <li>2. ღირებულებები</li> <li>3. მისია</li> <li>4. კორპორაციული სტრატეგია</li> <li>5. კორპორაციული პრიორიტეტები</li> <li>6. კორპორაციული ხედვა</li> <li>7. პარტნიორები</li> </ol>	
II. განვითარების სტრატეგია	6
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. განვითარების სტრატეგიის შემუშავება - მეთოდოლოგია და ეტაპები</li> <li>2. ბტუ-ს გარემო. SWOT ანალიზი</li> <li>3. განვითარების მოდელი. ინსტიტუციური მდგრადობისა და ბიზნეს-უწყვეტობის შენარჩუნების ხედვა. გაზიარებული მიდგომები</li> <li>4. პრიორიტეტული მიმართულებები. ძირითადი მიზნები და ამოცანები</li> <li>5. მართვის და პერსონალის მართვის სტრატეგია როგორც ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის ნაწილი</li> <li>6. ძირითადი საგანმანათლებლო და კვლევითი ერთეულის (ფაკულტეტის) განვითარების სტრატეგია როგორც ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის ნაწილი</li> <li>7. კვლევის და ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგია როგორც ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის ნაწილი</li> <li>8. ბიბლიოთეკის განვითარების სტრატეგია როგორც ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის ნაწილი</li> <li>9. ხარისხის მართვის და უზრუნველყოფის სტრატეგია როგორც ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის ნაწილი</li> </ol>	
III. დასკვნითი დებულებები	56
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. განვითარების სტრატეგიის რეალიზების მოსალოდნელი შედეგები</li> <li>2. განვითარების სტრატეგიის რეალიზების რესურსები და ეტაპები</li> <li>3. სტრატეგიის და მისი განხორციელების მუდმივი გაუმჯობესება</li> <li>4. განვითარების სტრატეგიის შესრულების მართვა</li> <li>5. სტრატეგიაში და გეგმებში ცვლილებების შეტანა</li> <li>6. განვითარების სტრატეგიის ამოქმედების ვადა</li> <li>7. დასკვნითი დებულებები</li> </ol>	

**პრეამბულა**

**1. გავრცელების სფერო**

1. წინამდებარე განვითარების სტრატეგია (შემდგომში - სტრატეგია) შპს ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის (შემდგომში - ბტუ) ძირითადი სტრატეგიული დოკუმენტია;
2. სტრატეგია გამოხატავს ბტუ-ს ხედვას მისიასთან, სტრატეგიულ პრიორიტეტებთან და ბტუ-ს განვითარებასთან დაკავშირებით;
4. სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილია ყველა სხვა სტრატეგიული დოკუმენტი, რომლებთანაც სტრატეგია სარგებლობს უპირატესი ძალით;
5. სტრატეგიის დებულებები/პრინციპები ვრცელდება ბტუ-ში სტრატეგიის ამოქმედების შემდგომ ყველა მიმდინარე პროცესზე, ბტუ-ს სამოქმედო გეგმებზე, ბტუ-ს ყველა სხვა სტრატეგიულ, ასევე ფუნდამენტურ, შიდაორმატიულ, მეთოდოლოგიურ და სხვ. დოკუმენტზე;
6. სტრატეგია:
  1. დამტკიცებულია ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს მიერ;
  2. ძალაში შედის დამტკიცებისთანავე, თუ სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული დამტკიცების აქტით;
7. სტრატეგია ექვემდებარება გადახედვას ამ დოკუმენტით დადგენილი წესით და პერიოდულობით ან საჭიროებისამებრ აკადემიური საბჭოს გადაწყვეტილებით ბტუ-ს მისიაში ან/და პრიორიტეტებში ცვლილებების შეტანის, ან ინფორმაციის განახლების/დაზუსტების შემთხვევაში;
8. დოკუმენტის აღრიცხული ეგზემპლარები ინახება ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურში (ორიგინალი, ელ.ვერსია);
9. დოკუმენტის მოქმედი ელ.ვერსია განთავსებულია ბტუ-ს ვებგვერდზე <https://btu.edu.ge/>

**2. ძირითადი საფუძვლები**

1. საქართველოს კონსტიტუცია, საქართველოს საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტები;
2. საქართველოს კანონები „განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ“; „უმაღლესი განათლების შესახებ“;
3. უმაღლესი განათლების სფეროში საქართველოს მოქმედი კანონქვემდებარე აქტები;
4. უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები და სახელმძღვანელო პრონციპები (ESG - European Standards and Guidelines);
5. ISO 9001:2015 - ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა. მოთხოვნები;
6. ბტუ-ს წესდება, შინაგანაწესი.

**3. ბტუ-ში ძირითადი შესაძლო შემოკლებები და განმარტებები**

ბტუ ან უნივერსიტეტი -	შპს „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი“;
ფუნდამენტური დოკუმენტი -	ბტუ-ს დოკუმენტი, რომელიც სარგებლობს უპირატესი ძალით ბტუ-ს სხვა შიდა დოკუმენტებთან მიმართებაში და წარმოადგენს მათ საფუძველს;
შიდა ნორმატიული დოკუმენტი -	ბტუ-ს დოკუმენტი, რომელიც ადგენს ბტუ-ს საქმიანობის შიდა მარეგულირებელ ნორმებს, საერთო პრინციპებსა და დახასიათებას და ეხება სხვადასხვა საქმიანობის სახეებს და მათ შედეგებს;
სტრატეგიული დოკუმენტი -	ბტუ-ს დოკუმენტი, რომელიც ადგენს ბტუ-ს ხედვას მისი განვითარების მიმართულებების შესახებ;
მეთოდოლოგიური დოკუმენტი -	ბტუ-ს დოკუმენტი, რომელიც აღწერს ბტუ-ს საქმიანობის ამა თუ იმ ასპექტის/სფეროს მოწესრიგების პროცესს, მის თავისებურებებს და გამოიყენება როგორც სახელმძღვანელო შესაბამისი აქტივობების განხორციელებისას;
თანამდებობრივი ინსტრუქცია -	ბტუ-ს შიდა ნორმატიული დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს, თანამდებობაზე დანიშნული პირის კვალიფიკაციის მიმართ მოთხოვნებს, მოვალეობებს, უფლებებს და პასუხისმგებლობას;
სტრუქტურული ერთეულის დებულება -	ბტუ-ს შიდა ნორმატიული დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს სტრუქტურული ერთეულის სტატუსს, საქმიანობის სფეროს და ფუნქციებს, სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის/პერსონალის დანიშვნის წესსა, მათ თანამდებობრივ უფლებებს და სხვ.;
აღრიცხული ეგზემპლარი -	დოკუმენტი, რომელსაც აქვს სააღრიცხვო კოდი დოკუმენტთა ნომენკლატურის მიხედვით;
საგანმანათლებლო პროგრამა -	საბაკალავრო/სამაგისტრო/სადოქტორო საგანმანათლებლო პროგრამა;
სტუდენტი -	პირი, რომელიც კანონმდებლობის შესაბამისად ჩაირიცხა და სწავლობს საბაკალავრო/სამაგისტრო/სადოქტორო საგანმანათლებლო პროგრამაზე;
მაგისტრანტი -	პირი, რომელიც კანონმდებლობის შესაბამისად ჩაირიცხა და სწავლობს სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამაზე;
დოქტორანტი -	პირი, რომელიც კანონმდებლობის შესაბამისად ჩაირიცხა და სწავლობს სადოქტორო საგანმანათლებლო პროგრამაზე;
უსდ/სდ -	უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება/საგანმანათლებლო დაწესებულება;
ხს -	ხარისხის სისტემა;
ECTS -	კრედიტებისა ტრანსფერისა და დაგროვების ევროპული სისტემა;
ENQA -	European Network for Quality Assurance;
ESG -	European Standards and Guidelines;
ISO -	სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია.

## I. ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის შესახებ

### 1. ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი

შპს ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი (შემდგომში - ბტუ ან უნივერსიტეტი) დაარსდა 2016 წლის 16 სექტემბერს. ბტუ წარმოადგენს „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად დაფუძნებულ შეზღუდული პასუხისმგებლობის სამეწარმეო იურიდიულ პირს, დაფუძნებულია კერძო სამართლის იურიდიული პირის სამართლებრივი ფორმით, საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით დადგენილი წესით მინიჭებული აქვს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების - უნივერსიტეტის - სტატუსი (2016 წელს ბტუ-მ გაიარა პირველი, ხოლო 2022 წელს - მეორე ავტორიზაცია) და მოქმედებს როგორც ავტონომიური უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება საქართველოს კონსტიტუციის, საქართველოში მოქმედი საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტების, მისი წესდების, შინაგანაწესის და მისი საქმიანობის სხვა მომწესრიგებელი დებულებების შესაბამისად.

- სრული სახელწოდება: შპს ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი  
LLC Business and Technology University
- საფირმო სახელწოდება: ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი  
Business and Technology University
- შემოკლებული სახელწოდება: ბტუ / BTU
- იურიდიული მისამართი: ჭავჭავაძის გამზ. #82, თბილისი 0162, საქართველო
- საიდენტიფიკაციო კოდი: 405155638
- ვებგვერდი: <https://btu.edu.ge/>
- ელ-ფოსტის მისამართი: [info@btu.edu.ge](mailto:info@btu.edu.ge)
- ლოგო:



### 2. ღირებულებები

- ჰუმანურობა, ტოლერანტობა და თანასწორობა, არჩევანის, სიტყვის, გამოხატვის, სწავლა-სწავლებისა და კვლევის თავისუფლება;
- ინოვაციებისადმი ღიაობა, აქტუალური თეორიული ცოდნისა და საუკეთესო პრაქტიკის ინტეგრირება და ცოდნის გავრცელება, განათლების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა და ხელმისაწვდომობა;
- აკადემიური თავისუფლება და კეთილსინდისიერება, ობიექტურობა, სამართლიანობა და გამჭვირვალობა;
- სოციალური პასუხისმგებლობა და საქმიანი ურთიერთობების ეთიკა;
- ინსტიტუციური ავტონომიურობა და საქმიანობის გამჭვირვალობა, თავისუფლება გადაწყვეტილების მიღებაში და პასუხისმგებლობა მათ შედეგებზე.

### 3. მისია

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის (შემდგომში - ბტუ ან უნივერსიტეტი) თანასაზოგადოების მიერ გაზიარებულ, ერთიან ხედვას წარმოადგენს ბტუ-ს მისია: „შევთავაზოთ საზოგადოებას უნიკალური გამოცდილება და მისი მოლოდინების შესატყვისი თანამედროვე უმაღლესი განათლება, განვავითაროთ პიროვნების ლიდერული და სამეწარმეო უნარჩვევები, სამეწარმეო ეკოსისტემის შექმნის, ტექნოლოგიებთან ინტეგრირებისა და უწყვეტი განათლების პრინციპის იმპლემენტაციის გზით მივცეთ არა მხოლოდ ლოკალურ, არამედ საერთაშორისო საგანმანათლებლო და შრომის ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მოტივაცია და შესაძლებლობა. სამეცნიერო კვლევების შედეგების, იდეებისა და ინოვაციების გაცვლით მოვახდინოთ ჩვენი პოტენციალის დემონსტრირება გლობალურ ბაზრებზე, ვიყოთ ორიენტირებულნი თანამედროვე ცოდნის შექმნაზე და გავრცელებაზე, საერთაშორისო სივრცეში ინტეგრირებაზე და საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობაზე“.

#### 4. კორპორაციული სტრატეგია

კრეატიულობა, ინოვაციები, სანდოობა, ხარისხი.

#### 5. კორპორაციული პრიორიტეტები

- ბტუ-ს პოლიტიკა მიმართულია ევროპულ სივრცეში ინტეგრაციაზე და ეყრდნობა ევროპის საბჭოს რეკომენდაციებს იმ საკვანძო ასპექტების შესახებ, რომელთა ფლობა წარმოადგენს განათლების ხარისხის კრიტერიუმს;
- ბტუ ორიენტირებულია მდგრად კორპორაციულ განვითარებაზე;
- ბტუ-ს პასუხისმგებლობა იყოს ინოვაციების დანერგვის მოწინავე ხაზზე და უზრუნველყოს მაღალი ხარისხის სწავლება და კვლევა ხელოვნური ინტელექტის, კიბერუსაფრთხოების, მდგრადობისა თუ სხვა, აქტუალური საკითხების გარშემო;
- ბტუ მიმართულია ხელოვნური ინტელექტის პოპულარიზაციაზე, ასევე ბტუ-ს პროცესებში და ოპერაციებში ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრირებაზე, ეთიკური ნორმებისა და საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვაზე;
- ბტუ-სთვის აქტუალურია ისეთი საკითხები, როგორცაა მდგრადობა და კლიმატის ცვლილება;
- ბტუ-სთვის მნიშვნელოვანია მრავალფეროვნება, თანასწორობა და ინკლუზია (DEI);
- ბტუ მუშაობს ტექნოლოგიურ სფეროში გენდერული თანასწორობისთვის და მოწყვლადი ჯგუფებისთვის ინოვაციებთან ინკლუზიური წვდომის უზრუნველყოფისთვის;
- ბტუ-ს მიზანს წარმოადგენს უნიკალური საგანმანათლებლო გამოცდილების შექმნა სამეცნიერო საქმიანობის, ინოვაციური იდეებისა და ტექნოლოგიების გაცვლით; საქართველოს პოტენციალის დემონსტრირება და პოზიციონირება გლობალურ ბაზრებზე; ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური წინსვლის ხელშეწყობა კვალიფიციური კადრების გაზრდის გზით;
- ბტუ-ს საგანმანათლებლო პროდუქტის მომხმარებელია, როგორც თითოეული სტუდენტი, ისე მთლიანად საზოგადოება, რაც განათლების ხარისხის კუთხით ბტუ-ს განსაკუთრებულ ვალდებულებებს აკისრებს: ევროპის საგანმანათლებლო სივრცეში ინტეგრირება, შრომისა და განათლების ბაზარზე მოთხოვნადი პროგრამების შექმნა და ბტუ-ს უცხოეთის პარტნიორი დაწესებულებების პროგრამებთან ჰარმონიზაცია, სწავლების ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება, თანამედროვე ინფრასტრუქტურის უზრუნველყოფა, ტექნიკური აღჭურვილობის და განახლებული სასწავლო მასალების შექმნა, აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო პროცესებში მაქსიმალური ჩართულობა და ბტუ-ში მათი კვალიფიკაციის ამაღლებისკენ მიმართული საერთაშორისო პროგრამების უწყვეტად განხორციელება, მეცნიერებთან და კვლევით ინსტიტუტებთან თანამშრომლობის გადრმავება, პრობლემაზე ორიენტირებული ინტერდისციპლინური კვლევების ინიცირება და განხორციელება.

#### 6. კორპორაციული ხედვა

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი 2032 წელს - საერთაშორისო საგანმანათლებლო, დარგობრივ და სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირებული და ინოვაციებზე ორიენტირებული, პოზიტიური იმიჯის მქონე კონკურენტუნარიანი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელსაც აქვს ადგილობრივ და საერთაშორისო საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და დარგობრივ სივრცეში მაღალი ნდობა და სასურველი, სანდო პარტნიორის რეპუტაცია.

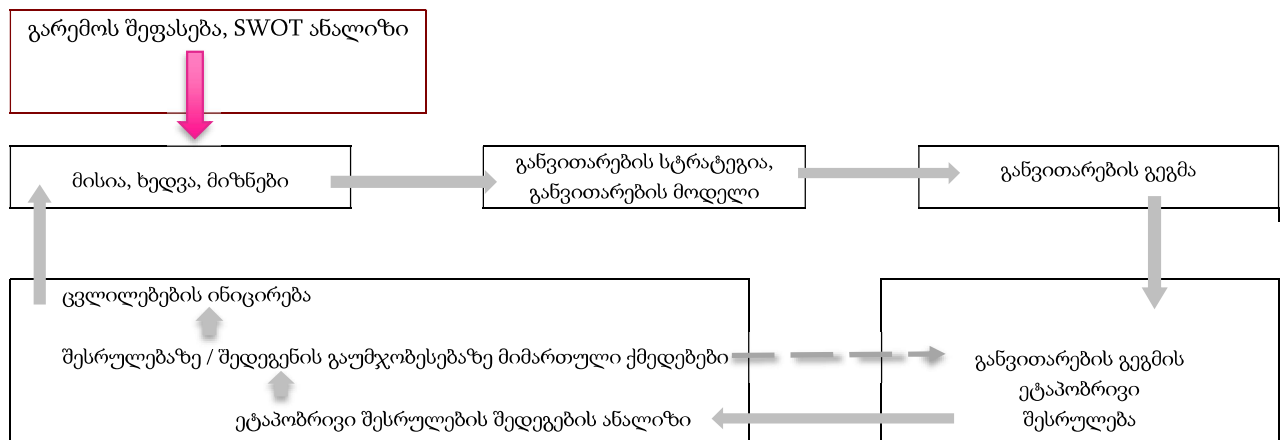
#### 7. პარტნიორობა

ბტუ-ს დაფუძნებიდან დღემდე აქვს პარტნიორობა საქართველოსა და მის ფარგლებს გარეთ მოღვაწე მსოფლიოს მოწინავე ტექნოლოგიურ ბრენდებთან, ბიზნესისა და ტექნოლოგიების ინდუსტრიაში არსებულ მსხვილ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, უცხოეთის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, დიპლომატიურ კორპუსთან და სხვადასხვა ინოვაციურ ეკოსისტემებთან.

## II. განვითარების სტრატეგიული ხედვა

### 1. განვითარების სტრატეგიის შემუშავება - მეთოდოლოგია და ეტაპები

წინამდებარე „ბიზნისისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიის (2026-2032)“ (შემდგომში - განვითარების სტრატეგია) შემუშავებაში და განხილვა-შეფასებაში სხვადასხვა ფორმით მონაწილეობდნენ ბტუ-ს თანასაზოგადოების წევრები - ბტუ-ს დამფუძნებლები, პერსონალი, სტუდენტები, კურსდამთავრებულები, პარტნიორი დაწესებულებების წარმომადგენლები, სხვ. სამუშაო ჯგუფის ძირითადი წევრები იყვნენ: რექტორი, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, ყველა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი, თითოეული პროგრამული მიმართულების დარგის სპეციალისტები (პროგრამების განმახორციელებლები) და სტრატეგიული მენეჯმენტის სპეციალისტები. ამ ჯგუფის ფუნქციას წარმოადგენდა ბტუ-ს მდგომარეობის, გავლილი პერიოდის (2019-2025) შემაჯამებელი შედეგებისა და შესაძლებლობების შესწავლა, სამომავლო განვითარების ოპტიმალური მოდელის შერჩევა, განვითარების მიმართულებების და პრიორიტეტების განსაზღვრა, განვითარების სტრატეგიის პროექტის შემუშავება, საჯარო განხილვის უზრუნველყოფა (მათ შორის, იხ. <https://btu.edu.ge/siakhle-biznesisa-da-teqnologiabis-universitetis-proeqtebi-ganvitharebis-strategia-2026-2032-ganvitharebis-strategiuli-da-samoqmedo-gegmebi-2026-2032/>) და მოსაზრებების შესწავლა, აკადემიური საბჭოსთვის განსახილველად (პროექტის პირველი განხილვა - აკადემიური საბჭოს გადაწყვეტილება №04-09, 20.10.2025) და დასამტკიცებლად დასრულებული პროექტის წარდგენა. საწყის ეტაპზე ჩამოყალიბდა სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები და მათი თანმიმდევრობა - სტრატეგიული დაგეგმვის საბაზო სქემა (ციკლი):



რომლის შესაბამისად, ჩატარდა განვითარების სტრატეგიის შემუშავების მომენტისთვის ბტუ-ს გარე და შიდა ფაქტორების, ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების, საფრთხეების, არსებული ან შესაძლო პრობლემების/რისკების ანალიზი, განხორციელდა განვითარების ოპტიმალური ვარიანტის (მოდელის) შერჩევა, განისაზღვრა ბტუ-ს საქმიანობის ის საკვანძო ასპექტები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ან შესაძლოა გავლენა მოახდინონ ბტუ-ს ინსტიტუციურ მდგრადობაზე, ბიზნეს-უწყვეტობაზე და განვითარებაზე, შემუშავდა განვითარების სტრატეგიის რეალიზების გეგმა და გეგმის რეალიზების ეტაპები და განვითარების სტრატეგიის შესრულების მართვის სტრუქტურა. ასევე, ჩამოყალიბდა საუნივერსიტეტო მიდგომები ისეთი კონცეპტუალური საკითხებისადმი, როგორცაა:

- მისია - ბტუ-ს თანასაზოგადოების მიერ გაზიარებული, ერთიანი ხედვა ბტუ-ს მიზნისა და სტრატეგიული პრიორიტეტების შესახებ;
- კორპორაციული პრიორიტეტები და ხედვა - ბტუ-ს თანასაზოგადოების ხედვა თუ რა იქნება ბტუ-სთვის პრიორიტეტული მომავალში (2026-2032) და როგორი იქნება ბტუ 2032 წელს;
- კორპორაციული სტრატეგია და განვითარების სტრატეგია - ზოგადი, არადეტალიზირებული ხედვა, რომელიც ადგენს ბტუ-სთვის პრიორიტეტულ მიდგომებს და მიმართულია ბტუ-ს მისიის და პრიორიტეტების რეალიზებაზე, კორპორაციული ხედვით დეკლარირებული შედეგების მიღწევაზე;
- სტრატეგიული მიზნები - მიზეზ-შედეგობრივი კავშირებით გაერთიანებული გრძელვადიანი ამოცანების სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს განვითარების სტრატეგიის რეალიზების ორიენტირებს;
- განვითარების სტრატეგიული გეგმა - მისიის, განვითარების სტრატეგიისა და სტრატეგიული მიზნების

SD-01.2026.G	ვერსია: 0/26-32	დამტკიცებულია აკადემიური საბჭოს მიერ. ოქმი #04-10, 26.12.2025	6-60
--------------	-----------------	---	------

შესრულებაზე მიმართული, ურთიერთდაკავშირებული ქმედებების ერთობლიობა;

- განვითარების სტრატეგიული გეგმის შესრულების ეტაპები - გულისხმობს გეგმის შესრულების ურთიერთდაკავშირებულ პერიოდებს, მიღწეული შუალედური შედეგების შეფასება-ანალიზს, სტრატეგიული გეგმის შესრულების შესაძლებლობის პროგნოზირებას, შესაბამისი ქმედებების განხორციელებას.

ასევე, წინამდებარე განვითარების სტრატეგიის შემუშავებისას, იყო გამოყენებული როგორც წინა საანგარიშო პერიოდის (2019-2025) ბტუ-ს ყოველწლიური თვითშეფასების ანგარიშები, ინფორმაცია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების შესახებ, გარე და შიდა შეფასების შედეგები, ასევე ბტუ-ს სტრუქტურული ერთეულების მიერ წინასწარ მომზადებული „ინფორმაცია ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიისთვის (2026-2032)“, რომელშიც წარმოდგენილია საკვანძო მიმართულებებში (მაგ.: მართვა. ადამიანური რესურსების მართვა; საგანმანათლებლო საქმიანობა და ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის - ფაკულტეტის განვითარება; კვლევა; ინტერნაციონალიზაცია, პარტნიორობა; სამეწარმეო უნარების განვითარების ხელშეწყობა; კარიერა, დასაქმება, პროფესიული განვითარება; ბტუ-ს საქმიანობის სამართლებრივი ასპექტები; საქმისწარმოება. საქმისწარმოების სისტემის გამოყენება; ფინანსური მდგრადობა; ინფრასტრუქტურა და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები; საბიზნესო რესურსები, სერვისები, სივრცეები; IT ინფრასტრუქტურა; მარკეტინგული ხედვა; ხარისხის მართვა და უზრუნველყოფა) წინა საანგარიშო პერიოდი (2019-2024) განხორციელებული საქმიანობის ანალიზი და სამომავლო ხედვა (2026-2032).

## 2. ბტუ-ს გარემო. SWOT ანალიზი

განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესში შესწავლილ იქნა ბტუ-ს გარემო მის საქმიანობაზე ზემოქმედი შიდა და გარე ფაქტორების ჭრილში.

- შიდა ფაქტორები მიეკუთვნება ბტუ-ს საქმიანობის სფეროს, წარმოადგენენ ბტუ-ს მართვის უშუალო ზეგავლენის სფეროს და მოქმედებენ ეფექტიანი მართვის შემთხვევაში, მათ რიცხვს მიეკუთვნება ბტუ-ს ეკონომიკური პოტენციალისა და სოციალური ფაქტორების ერთობლიობა: 1) ეკონომიკური პოტენციალი - წარმოადგენს ბტუ-ს რესურსების და შესაძლებლობების ერთობლიობას, რომელიც განსაზღვრავს ბტუ-ს საქმიანობის პერსპექტივებს სხვადასხვა გარე პირობების შექმნისას. ძირითადი ფაქტორია - მდგრადობის და განვითარების დაფინანსების საკუთარი წყაროები, ასევე ტექნიკური და ტექნოლოგიური პოტენციალი, რაც წარმოადგენს საგანმანათლებლო და შრომის ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაძლებლობის, ბტუ-ს კონკურენტუნარიანობისა და ბტუ-ს საგანმანათლებლო, კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობით საზოგადოების დაინტერესების ერთ-ერთ საფუძველს. ბტუ-ს საქმიანობის ეკონომიკურ ეფექტიანობაზე მოქმედებს პარტნიორობთან და დაინტერესებულ მხარეებთან (სტუდენტები, მშობლები, აბიტურიენტები, სხვ.) სტაბილური ურთიერთობები, რაც უზრუნველყოფს გარე სამყაროსთან საიმედო კავშირების გაძლიერებას და ქმნის საგანმანათლებლო, კვლევითი და სამეურნეო პროცესების განხორციელებისა და რეალურ ბიზნეს-გარემოში ბტუ-ს დადებითი იმიჯის დამკვიდრების შესაძლებლობას; 2) სოციალური ფაქტორები - მათ რიცხვს მიეკუთვნება, მაგ., ბტუ-ს მართვის და საქმიანი ურთიერთობების პრინციპები, ხელმძღვანელობისა და პერსონალის კომპეტენტურობის დონე, სოციალური დაცულობის, წახალისების და თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა, პოზიტიური და ყველასთვის კომფორტული ფიზიკური და ფსიქოლოგიური გარემო, სხვა.
- გარე ფაქტორებში მოიაზრება ნებისმიერი გარემოება/ფაქტორი, რომელიც არ ექვემდებარება ბტუ-ს მხრიდან კონტროლს, მათი ერთობლიობა მოქმედებს/შესაძლოა იმოქმედოს ბტუ-ზე და მის მიზნებზე. გარე ფაქტორების ანალიზმა არჩვენა, რომ გარემო არის არასტაბილური, მას განაპირობებენ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: საქართველოში არსებული დემოგრაფიული და სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, მოსახლეობის დაბალი გადახდისუნარიანობა, ახალგაზრდების გადინება, აბიტურიენტთა რიცხვის შემცირება და მომზადების ხარისხი, ტექნოლოგიების განვითარების სწრაფი ტემპი, რაც განაპირობებს მატერიალურ-ტექნიკური და ტექნოლოგიური ბაზის ოპერატიულად განახლების ან შეცვლის საჭიროებას, პოტენციური დამსაქმებლების რაოდენობა, შრომის ბაზრის განვითარების დონე და პრიორიტეტები, და სხვ.

ბტუ ითვალისწინებს, რომ ბტუ-ს საქმიანობაზე გავლენის მქონე შიდა და გარე ფაქტორი ზემოქმედებს ერთმანეთზე და ამით აძლიერებენ ან ამცირებენ ბტუ-ს საქმიანობის ეფექტიანობას და/ან მის შესაძლებლობებს. აღნიშნულის დემონსტრირება შესაძლებელია SWOT-ანალიზის მეშვეობით, რომელიც ასახავს ბტუ-ს ძლიერ

და სუსტ/გასაუმჯობესებელ მხარეებს, შესაძლებლობებს და საფრთხეებს გარე ფაქტორების ზემოქმედების გათვალისწინებით:

ძირითადი ძლიერი მხარეები:

- კანონმდებლობის მოთხოვნებთან შესაბამისობა (მათ შორის: ავტორიზაცია, აკრედიტაცია);
- სიახლეებისადმი ღიაობა და ინოვაციურობა, კეთილსინდისიერება, პასუხისმგებლიანობა;
- ბტუ-ს მზარდი ავტორიტეტი, რეპუტაცია, პოზიტიური იმიჯი და კონკურენტუნარიანობა;
- ბტუ-ს თანასაზოგადოების მიერ გაზიარებული მისია, ხედვა, პრიორიტეტები, მიდგომები ხარისხისადმი, კორპორაციული კულტურის, ეთიკის და აკადემიური ეთიკის პრინციპები; ბტუ-ს საქმიანი ურთიერთობების ეთიკა, საქმიანობის გამჭვირვალობა, საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, სოციალური პასუხისმგებლობა;
- ბტუ-ს სტაბილური, თანმიმდევრული განვითარების მაღალი ტემპი, გამოწვევებზე ოპერატიულად და რელევანტურად რეაგირება, ბიზნეს-უწყვეტობა, ხარისხის მართვის და უზრუნველყოფის გამართული სისტემა და ბტუ-ში დანერგილი ხარისხის კულტურა; ბტუ-ს ინსტიტუციური, მათ შორის ფინანსური, მდგრადობა; ბტუ-ს ფუნქციონირების, დაგეგმილი მიზნების მიღწევისა და განვითარებისათვის აუცილებელი მატერიალურ-ტექნიკური, ადამიანური და ფინანსური რესურსების არსებობა და შემდგომში თანმიმდევრულად გაუმჯობესების შესაძლებლობა;
- ბტუ-ს მკაფიო სტრუქტურა, სტრუქტურული ერთეულების გამართული მუშაობა; მართვის გამჭვირვალე მეთოდები. ბტუ-ს მართვაში და სხვადასხვა კომისიაში პერსონალის და სტუდენტების ჩართულობა; პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობა, პერსონალის განვითარების ხელშეწყობა, სტუდენტთა/კურსდამთავრებულთა კონტინგენტიდან საკუთარი ახალგაზრდა პერსონალის აღზრდის და დასაქმების პოლიტიკა, საგანმანათლებლო რესურსებთან და სტუდენტურ სერვისებთან შეუფერხებელი დისტანციური წვდომა, სასწავლო პროცესის სწორად დაგეგმვა და ორგანიზება;
- პოზიტიური უსაფრთხო გარემო, სწავლისა და შრომისათვის შექმნილი უსაფრთხო და კეთილმოწყობილი „ფიზიკური გარემო“. შრომითი, საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის სათანადო უზრუნველყოფა; სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული გარემო, მათი ინტერესების, შესაძლებლობების და საჭიროებების გათვალისწინება, განათლების მომსახურების თანაბარი ხელმისაწვდომობა, საინფორმაციო და ადმინისტრაციული მხარდაჭერის სერვისები, სოციალური მხარდაჭერის და წახალისების მექანიზმები;
- ერთიანი საინფორმაციო სივრცე, საინფორმაციო-საკომუნიკაციო და ავტომატიზირებული სასწავლო პროცესის მართვის სისტემები, ქართულ და ინგლისურენოვანი ვებგვერდი. მართვაში, საგანმანათლებლო და სხვა საქმიანობაში საინფორმაციო ტექნოლოგიების ფართო გამოყენება; საგანმანათლებლო საქმიანობაში ელექტრონული ტექნოლოგიების დანერგვა. სასწავლო პროცესის მონაწილეებს შორის კომუნიკაციის და უკუკავშირის გამართული მექანიზმი, სწავლა-სწავლების თანამედროვე მეთოდების დანერგვა, საინფორმაციო რესურსებთან და საჯარო ინფორმაციასთან წვდომა;
- სტუდენტების, კურსდამთავრებულების და ბტუ-ს პერსონალის პოტენციალის რეალიზების შესაძლებლობა და ინოვაციურობის ხარისხი, უწყვეტი განათლების პროგრამით სარგებლობის შესაძლებლობა, სტუდენტებისა და პერსონალი სოციალური დახმარების და მხარდაჭერის გამჭვირვალე სისტემა, ბტუ-ს ხელშეწყობით დასაქმებულ სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა რაოდენობის მაღალი მაჩვენებელი და მისი სტაბილური ზრდა.
- აქტუალური თეორიული ცოდნისა და საუკეთესო პრაქტიკის ინტეგრირებისა და ცოდნის გავრცელების შესაძლებლობა, მათ შორის სამეცნიერო და ინოვაციური საქმიანობის მზარდი მხარდაჭერა; მზარდი სამეცნიერო კვლევითი ბაზა; აკრედიტებული თანამედროვე საგანმანათლებლო პროგრამები - ბიზნესისა და ტექნოლოგიების სინერგია, ინოვაციებზე ორიენტირი და როგორც შედეგი - ბტუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობის გაფართოება; საგანმანათლებლო პროგრამების რაოდენობის ზრდა და პოპულარობა, ბტუ-ს საგანმანათლებლო პროდუქტზე მზარდი მოთხოვნადობა; სტუდენტთა კონტინგენტის სტაბილური ზრდა;
- სტუდენტებისთვის შეთავაზებული ექსტრაკურიკულური აქტივობების ხარისხი, უნიკალურობა, სიმრავლე და ინოვაციურობა, სტუდენტთა პოტენციალის რეალიზების, დასაქმების, უწყვეტი განათლების, კვალიფიკაციის ზრდასთან ერთად ეტაპობრივად, უფრო კომპლექსურ და მაღალანაზღაურებად ტექნოლოგიურ პროექტებში ჩართვის შესაძლებლობა;

- უწყვეტი განათლების მიღების ხელშეწყობა - უწყვეტი განათლების პროგრამის ფარგლებში ბტუ-ს ყველა კურსდამთავრებულისთვის შექმნილი შესაძლებლობა აირჩიოს და ანაზღაურების გარეშე შეისწავლოს ნებისმიერი მისთვის საინტერესო სასწავლო კურსი/კურსები (შესარჩევი სასწავლო კურსების რაოდენობა შეზღუდული არ არის და ამ შესაძლებლობით სარგებლობა დამოკიდებულია მხოლოდ ბტუ-ს კურსდამთავრებულის სურვილზე);
- ბტუ-ს საზოგადოებრივი საქმიანობა და რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობა. საზოგადოებრივი, სოციალური მნიშვნელობის, სამეცნიერო და ინოვაციური საქმიანობის მხარდაჭერა და განხორციელება; აქტიური თანამშრომლობა სხვადასხვა კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციებთან, ქვეყანაში აკრედიტებულ დიპლომატიურ კორპუსთან; საერთაშორისო და ადგილობრივ საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და დარგობრივ სივრცეში ინტეგრირება; პარტნიორების (მათ შორის, უცხოეთის უსდ-ების და დარგობრივი ორგანიზაციების) მხარდი რიცხვი და ბტუ-ს მხარდამჭერი ორგანიზაციების გავლენა მსოფლიოში შესაბამის ინდუსტრიებზე;
- ბტუ-ს განვითარების მკაფიო, რეალისტური ხედვა და დასაბუთებული, ობიექტური შესალებლობა, რომლის საფუძველს წარმოადგენს წინა საანგარიშო პერიოდში მიღწეული შედეგები და გარე შეფასების (მათ შორის, ავტორიზაცია, აკრედიტაცია) პროცესში ბტუ-ს მიდგომების „საუკეთესო პრაქტიკად“ აღიარება.

ძირითადი გასაუმჯობესებელი მხარეები

- ექსტრაკურსულურ აქტივობებში, მათ შორის სხვადასხვა პროექტებში და სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაში, სტუდენტთა ჩართულობის მაჩვენებელი;
- სტრუქტურული ერთეულების მიერ თვითშეფასების მექანიზმის გამოყენების ეფექტიანობა;
- სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაში აკადემიური პერსონალის (ნაწილის) ჩართულობის მაჩვენებელი. აკადემიური პერსონალის ნაწილის პასიურობა, რიგ შემთხვევაში ფორმალური მიდგომა, სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაში ჩართულობის მიმართულებით;
- აკადემიური პერსონალის საქმიანობის (მათ შორის, სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის პროდუქტიულობის/ეფექტიანობის შეფასების) შედეგების გამოყენება;
- სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის ინტერნაციონალიზაცია - უცხოეთის პარტნიორებთან სამეცნიერო კავშირების გამოყენება ბტუ-ს და პარტნიორი უსდ-ების სამეცნიერო-კვლევითი პოტენციალის კონსოლიდირებისა და ერთობლივი კვლევების დაგეგმვა-განხორციელების მიმართულებით.

ძირითადი შესაძლებლობები

- ბტუ-ს შემდგომი თანმიმდევრული განვითარება და ეკონომიკური ზრდა; სტუდენტთა რაოდენობის პროგნოზირებადი სტაბილური ზრდა; საკუთარი მატერიალური, ადამიანური და ფინანსური რესურსების არსებობა, ინფრასტრუქტურის, მატერიალური რესურსების, ერთიანი საინფორმაციო სივრცის თანმიმდევრული სტაბილური განვითარება; ბტუ-ს ბიზნეს-უწყვეტობა და კონკურენტუნარიანობა, საზოგადოების და ბტუ-ს პარტნიორების ნდობა ბტუ-ს მიმართ, მისი რეპუტაციის და დადებითი იმიჯის გამყარება;
- ბტუ-ს მართვის სისტემის და საორგანიზაციო სტრუქტურის შემდგომი განვითარება, ხარისხის მართვის სისტემის მეშვეობით ბტუ-ს საქმიანობის ყველა ასპექტის (ძირითადი და დამხმარე პროცესების) შესაბამისობის და საკმარისობის შეფასების და მუდმივი გაუმჯობესების უზრუნველყოფა;
- პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობის, თაობების უწყვეტობის შენარჩუნება და საკადრო რეზერვის, მათ შორის სტუდენტთა შემადგენლობიდან, შექმნა;
- პერსონალის, სტუდენტების და კურსდამთავრებულების ხელშეწყობის და მხარდაჭერის სერვისების, ასევე პროფესიული და პიროვნული კომპეტენციების განვითარების ხელშეწყობა; შრომის და სწავლის ეფექტიანობის, ასევე ბტუ-ს ცხოვრებაში ჩართულობის მოტივაციის გაზრდა;
- სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის განვითარება; გარე და შიდასაუნივერსიტეტო კვლევით საგრანტო პროექტებში მონაწილეობის მხარდაჭერა; აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის გააქტიურება და ამ საქმიანობის წახალისება; საერთაშორისო და ადგილობრივ სამეცნიერო რეფერირებად რეცენზირებად ჟურნალებში გამოქვეყნებული პუბლიკაციების რაოდენობის გაზრდა;
- ადგილობრივ და საერთაშორისო სამეცნიერო ღონისძიებებში ბტუ-ს აკადემიური და მოწვეული პერსონალის მონაწილეობის ხელშეწყობა; ინსტიტუციური, ადგილობრივი და საერთაშორისო სამეცნიერო ღონისძიებების მოწყობა;

- უცხოელ პარტნიორ-დაწესებულებებთან თანამშრომლობის გაძლიერება - თანამედროვე ცოდნის და საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარების, გაცვლითი პროგრამების განხორციელების, ბტუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებაში მათი პერსონალის ჩართულობის ერთობლივი სამეცნიერო და საგანმანათლებლო პროგრამების/პროექტების/ღონისძიებების ჩატარების და სხვ. მიმართულებით);
- დამსაქმებლებთან თანამშრომლობის განვითარება - პროგრამების შემუშავებაში, ხარისხის შეფასებაში ჩართულობა, კურსდამთავრებულთა დასაქმების და ადაპტაციის ხელშეწყობა;
- თანამედროვე ტენდენციების, დამსაქმებელთა მოთხოვნების, პარტნიორი საგანმანათლებლო დაწესებულებების რეკომენდაციების, ბტუ-ს საგანმანათლებლო მომსახურების მომხმარებელთა და სხვა დაინტერესებულ მხარეთა მოლოდინების გათვალისწინებით მოქმედი საგანმანათლებლო პროგრამების მოდიფიცირება და ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება, განხორციელება. კურსდამთავრებულთა შრომის და საგანმანათლებლო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის და მოთხოვნადობის უზრუნველყოფა;
- ისეთი გარემოებების გათვალისწინება და დაკმაყოფილება, როგორცაა:
  - მსოფლიოში ინოვაციების ხელშეწყობი პროექტებისა და კონკურსების სიმრავლე და მეწარმეობაზე დაფუძნებული სწავლების მზარდი ტენდენცია, ასევე ვირტუალური კომპანიების რიცხვის მნიშვნელოვანი ზრდა, რაც საჭიროებს კადრების შერჩევას მათი კვლიფიკაციის და არა გეოგრაფიული ნიშნის მიხედვით, ასევე, პროექტების მზარდი რიცხვი, რომელიც მოითხოვს სხვადასხვა ქვეყნიებიდან სამუშაო ძალის მოზიდვას;
  - ბტუ-ს პროგრამებთან საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების პროგრამების თვისობრივი სხვაობის შენარჩუნება და ბტუ-ს პროგრამების განხორციელების გზით ახალი სამუშაო ძალის გაჩენა, რომელსაც აქვს ადგილობრივ და გლობალურ ბაზრებზე პროგნოზირებული მოთხოვნის შესაბამისი აქტუალური პროფესიული, ასევე მენეჯერული და ტექნოლოგიური ცოდნა და უნარები;
  - ბტუ-ში ინოვაციური სტარტაპების სტიმულირება, რომელიც დამოუკიდებლად იმუშავებს ლოკალური და გლობალური პროექტების მოძიებაზე.
- საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირების გაგრძელება, პარტნიორული ურთიერთობების და ინტერნაციონალიზაციის განვითარება მეცნიერების, განათლების, ტექნოლოგიების, ბიზნესის და ბტუ-სთვის სხვა პრიორიტეტულ სფეროებში, ახალი თანამშრომლობითი ურთიერთობების დამყარება;
- ბტუ-ს პარტნიორი ორგანიზაციების პოტენციალის და მათთან თანამშრომლობით შექმნილი შესაძლებლობების გამოყენება.

**ძირითადი საფრთხეები**

- მსოფლიოში მიმდინაე მოვლენები და საქართველოში არსებული დემოგრაფიული, სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობა. მოსახლეობის დაბალი გადახდისუნარიანობა, აბიტურიენტთა (ასევე მაგისტრანტურაში და დოქტორანტურაში სწავლის მსურველთა) რიცხვის შემცირება და სხვ.;
- საქართველოს საგანმანათლებლო სფეროში არსებული მაღალი კონკურენცია და მისი ყოველწლიური ზრდა, ასევე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების შეზღუდვები სხვა უსდ-ში მათი ავილირებული აკადემიური პერსონალის საქმიანობის მიმართულებით. აღნიშნული განსაკუთრებით აქტუალურია ციფრული ტექნოლოგიების, ასევე სხვა ცალკეულ სფეროებში, რომლებშიც არის დოქტორის აკადემიური ხარისხის მქონე კადრების ნაკლებობა.
- ქვეყანაში შრომის ბაზრის არასაკმარისი განვითარება, საგანმანათლებლო პროგრამების მიმართ მომხმარებელთა ინტერესების ცალკეულ შემთხვევებში ცვლილებების არაპროგნოზირებადი ტენდენციები;
- საგანმანათლებლო პროგრამების მუდმივი განვითარების, მათ შორის უცხოეთის უსდ-ების საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარებისა და შრომის ბაზრის ტენდენციების სწრაფი გაზიარების გარეშე პროგრამების აქტუალობის შემცირება და ამ პროგრამებით დაინტერესების კლება;
- პერსონალის მართვის პოლიტიკის არასათანადო გამოყენების შემთხვევაში პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობის დაკარგვა;
- პერსონალის თვითგანვითარების არასაკმარისობის შემთხვევაში თანამედროვე მოთხოვნებთან კომპეტენციების შეუსაბამობის, სამსახურებრივი ფუნქციების არასათანადოდ შესრულების პოტენციური რისკის შექმნა, ასევე, სისტემატურად საკუთარი თვითშეფასების გარეშე საქმიანობის სრულყოფის მექანიზმების

შემუშავების, შეფასებისა და გაუმჯობესების შეუძლებლობა, როგორც შედეგი - გარკვეული პერიოდის განმავლობაში არაეფექტიანი/ნაკლებად ეფექტიანი მექანიზმების გამოყენების საფრთხე;

- ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შესრულების მხოლოდ ერთი ციკლის შეფასების შესაძლებლობა, რაც, მიუხედავად საანგარიშო პერიოდის (2019-2025) მიღწევებისა, ობიექტურად გამორიცხავს სხვა საანგარიშო პერიოდების შედეგებთან შედარების შესაძლებლობას და პროგრესის/დინამიკის დადგენას.

შეფასებისას „ძლიერ მხარეებს“ ბტუ მიიჩნევს მის „უპირატესობებად“, „სუსტ/გასაუმჯობესებელ მხარეებს“ კი - ნაკლოვანებებად და SWOT ანალიზის ელემენტებს განიხილავს შემდეგი კომბინაციის სახით:

- „შესაძლებლობები - ძლიერი მხარეები“ - განაპირობებს არსებული უპირატესობების შემდგომი გაძლიერებისა და ბტუ-ს განვითარების შესაძლებლობებს;
- „შესაძლებლობები - სუსტი/გასაუმჯობესებელი მხარეები“ - განაპირობებს სუსტი მხარეების აღმოფხვრის შესაძლებლობებს;
- „საფრთხეები - სუსტი/გასაუმჯობესებელი მხარეები“ - განაპირობებს განვითარების შესაძლო შეზღუდვებს და შემაფერხებელ გარემოებებს;
- „საფრთხეები - ძლიერი მხარეები“ - განაპირობებს ბტუ-ს ძლიერი მხარეების და შიდა რესურსების მაქსიმალურად გამოყენებით საფრთხეების მინიმუმამდე დაყვანის შესაძლებლობებს.

ბტუ მიიჩნევს, რომ მიღებულ პრაქტიკულ შედეგებზე დაყრდნობით ამოქმედდება საქმიანობის გაუმჯობესების მექანიზმები; სუსტი/გასაუმჯობესებელი მხარეებისა და საფრთხეების უარყოფითი გავლენის შემცირება ან შესუსტება იქნება შესაძლებელი მათი შესწავლით და რეალიზებული შესაძლებლობების დადებითი გავლენისა და ძლიერი მხარეების მაქსიმალურად განვითარების გზით; მდგრადი წარმატებისთვის აუცილებელი იქნება ყველა არსებული ძლიერი მხარის და შესაძლებლობის გამოყენება, ასევე, თანმიმდევრულობა და სისტემურობა.

### 3. განვითარების მოდელი. ინსტიტუციური მდგრადობის შენარჩუნებისა და ბიზნეს-უწყვეტობის ხედვა. გაზიარებული მიდგომები

**განვითარების მოდელი.** 2026-2032 პერიოდის განვითარების სტრატეგიის (ისევე, როგორც წინა პერიოდის - 2019-2025 - სტრატეგიის ) შემუშავებისას იყო განხილული განვითარების რამდენიმე შესაძლო ვარიანტი:

- წინა საანგარიშო პერიოდის (2019-2025) შედეგებიდან გამომდინარე, გამორიცხა პასიური (ინერციული) განვითარების მოდელი, რომელიც მოიაზრებს ბტუ-ში არსებული ტენდენციების და განვითარების ტემპის შენარჩუნებას ან უმნიშვნელო ზრდას მომდევნო პერიოდის განმავლობაში, რაც გარკვეული პერიოდის შემდეგ გამოიწვევს საგანმანათლებლო და კვლევით საქმიანობაში ჩამორჩენას და საზოგადოების მხრიდან ბტუ-ს მიმართ ინტერესის დაკარგვას, სტუდენტთა რიცხვის შემცირებას და შედეგად - ბტუ-ს შემოსავლების შემცირებას, სწავლის საფასურის გაზრდას სწავლების ერთ სტუდენტის გაწეული დანახარჯების (სწავლების თვითღირებულების) გაზრდის გამო, პროგრამების განმახორციელებლების რიცხვის შემცირებას, საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის ნაწილობრივ არარენტაბელობას და არამდგრადობას, განათლების და კვლევების ხარისხის შემცირებას, აუცილებელი რესურსების (ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური) არასაკმარისობას და, საბოლოო ჯამში, ამ საქმიანობის მოცულობის შემცირებას ან მასზე ნაწილობრივ უარის თქმას. ამ პერიოდში ბტუ გახდება ნაკლებად კონკურენტუნარიანი, რაც გაგრძელდება მომდევნო პერიოდშიც, მოვლენები განვითარდება წრიულად - გაგრძელდება საზოგადოების მხრიდან ბტუ-ს მიმართ ნდობის დაკარგვა, საგანმანათლებლო და კვლევითი საქმიანობა გახდება არარენტაბელური, მომზადების დაბალი დონის გამო ბტუ-ს კურსდამთავრებულები და მთლიანად ბტუ თანდათან დაკარგავენ დამსაქმებლების ნდობას და გამწვავდება კურსდამთავრებულთა დასაქმების შესაძლებლობის პრობლემა, რაც გამოიწვევს ბტუ-ს მოთხოვნადობის და რეპუტაციის შემცირების ახალ ტალღას. ასევე, ბტუ-ს ინფრასტრუქტურა და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, რომლებიც მოითხოვენ მნიშვნელოვან კაპიტალდაბანდებას, მოძველდება და ვერ უპასუხებს არსებულ მოთხოვნებს, ვერ მოხერხდება მათი განახლება და შევსება. სამეცნიერო სფეროში შენარჩუნდება დაბალი სამეცნიერო აქტივობა, რომელიც ნელ-ნელა შეწყდება შესაბამისი რესურსების არარსებობის გამო. საზოგადოების ცხოვრებაში ჩართულობა იქნება უმნიშვნელო. ბტუ დაკარგავს ცნობადობას და რეპუტაციას. შემცირდება, შემდეგ კი შეწყდება, პარტნიორული ურთიერთობების დამსაქმებლებთან და უცხოეთის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან. საფრთხე შეექმნება პერსონალის კონტინგენტის მდგრადობას, ბტუ-ს ეკონომიკურ და ინსტიტუციურ

SD-01.2026.G	ვერსია: 0/26-32	დამტკიცებულია აკადემიური საბჭოს მიერ. ოქმი #04-10, 26.12.2025	11-60
--------------	-----------------	---	-------

მდგრადობას. ამ მოდელით განვითარების მოსალოდნელი შედეგები: საშუალოვადიან პერსპექტივაში - სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისაგან ჩამორჩენა, საზოგადოების მოთხოვნებთან შეუსაბამობა, რეკუტაციის და კონკურენტუნარიანობის დაკარგვა, რაც დამლუპველია საგანმანათლებლო სფეროში არსებული მაღალი კონკურენციისა და საზოგადოებაზე სხვა უსდ-ების გავლენის გააქტიურების პირობებში; გრძელვადიან პერსპექტივაში - ინსტიტუციური მდგრადობის დაკარგვა, პარტნიორული ურთიერთობების გაწყვეტა/მნიშვნელოვნად შემცირება, განათლების სფეროში მოქმედ სტანდარტებთან შეუსაბამობის, შედეგად - საგანმანათლებლო საქმიანობის უფლების დაკარგვა ან დაკარგვის რისკის შექმნა.

- ბტუ-ს, როგორც უნივერსიტეტის, ფუნქციონირების მცირე პერიოდის (ავტორიზაციის პირველი ციკლი დასრულდა 2022 წელს) და ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შესრულების მხოლოდ ერთი ციკლის (2019-2025) შეფასების შესაძლებლობის გამო არამიზანშეწონილად იქნა მიჩნეული ელიტარული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მოდელის შერჩევა, რომელიც გულისხმობს ბტუ-ს საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და ინოვაციური საქმიანობის ტემპს და პირობებს, რომლებიც განპირობებულია საქართველოს მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან უკლებლივ ყველა ასპექტში მუდმივი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების საჭიროებით. ასევე, განვითარების ამ მოდელის შერჩევა ნიშნავს განათლების ხარისხს, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ბტუ-ს კურსდამთავრებულთა „ელიტარულ“ სტატუსი. ამ შემთხვევაში შემცირდება სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა რაოდენობა (მაგ., პროგრამის დაძლევის სირთულის გამო), გამკაცრდება მოთხოვნები ბტუ-ში სწავლის მსურველთა მომზადების დონისადმი (მაგ., გახდება აუცილებელი ერთიანი ეროვნული/საერთო სამაგისტრო და შიდა საუნივერსიტეტო გამოცდებისთვის უფრო მაღალი განსვლელი ქულის დადგენა) და პროგრამების განმახორციელებელი პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები (მაგ., გარდა კანონმდებლობით დადგენილი მოთხოვნებისა, გახდება აუცილებელი დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების დაწესება კვალიფიკაციის, მათ შორის სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის, მიმართ), ძირითადი გახდება ერთობლივი და უცხოენოვანი საგანმანათლებლო პროგრამები (ამ შემთხვევებში, მაგ., გახდება აუცილებელი პროგრამების განხორციელებაში ჩართული უცხოელი დარგის სპეციალისტების რაოდენობის გაზრდა უცხოეთის წამყვანი სპეციალისტების მოწვევის გზით). პროგრამების განმახორციელებელი პერსონალის შემთხვევაში ერთდროულად (პარალელურად) წარიმართება ორი პროცესი - პროგრამის განმახორციელებელთა კვალიფიკაციის ზრდა და პროგრამების განმახორციელებელთა რაოდენობის შემცირება. მნიშვნელოვნად გაიზრდება სწავლის საფასური. სამეცნიერო სფეროში აუცილებელი გახდება საერთაშორისო დონის სამეცნიერო ცენტრების შექმნა, აქტუალურ მიმართულებებში საერთაშორისო დონეზე კონკურენტუნარიანი სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის განხორციელება და წამყვანი უცხოეთის უნივერსიტეტების/ცენტრების დონესთან ბტუ-ს საქმიანობის შედეგების შესაბამისობა. სამეცნიერო საქმიანობით მიღებული შედეგები და მათი კომერციალიზაცია გახდება ბტუ-ს ბიუჯეტის მნიშვნელოვანი (ძირითადი) ნაწილი. რადიკალური ცვლილებები გატარდება საორგანიზაციო-მმართველობითი ურთიერთობების სფეროშიც, რაც გამოწვეულია საერთაშორისო დონის უნივერსიტეტების მოთხოვნებთან ბტუ-ს საორგანიზაციო სტრუქტურის ადაპტირების საჭიროებით. პერსონალის კონტინგენტის ფორმირების პოლიტიკა იქნება ორიენტირებული ყველაზე მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პირების მოზიდვაზე და დასაქმებაზე. ბტუ-სთვის, ფუნქციონირების მცირე პერიოდის გამო საშუალოვადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში განვითარების ამ მოდელის მოსალოდნელი შედეგები ბუნდოვანია. ასევე, პრობლემურ ასპექტებს მიეკუთვნება მოსახლეობის დაბალი გადახდისუნარიანობა და ის გარემოება, რომ საქართველოს უსდ-ები პროგრამების განმახორციელებელი (აკადემიური, აფილირებულ აკადემიური) პერსონალისთვის აწესებენ სხვა უსდ-ში საქმიანობის შეზღუდვებს. აღსანიშნავია, რომ ბტუ-ს ფუნქციონირების დაწყებიდან ინტენსიურად იზრდებოდა ბტუ-ს ცნობადობა და მისი საგანმანათლებლო პროგრამების მოთხოვნადობა, არსებობს სტაბილური განვითარების პოტენციალი და საქართველოს უსდ-ებთან კონკურენციის ობიექტური შესაძლებლობები, მაგრამ ამავდროულად ამ ეტაპზე არ არის ამკარად გამოკვეთილი ბტუ-ს საქმიანობის ყველა ასპექტში კონკურენტუნარიანობის ტრადიცია. თუმცა აქვე აღსანიშნავია, რომ შესაძლებლობების და ძლიერი მხარეების სრულად გამოყენება, ეფექტიანი მართვა, პროცესების რაციონალურად დაგეგმვა, საკუთარი პოტენციალის თანმიმდევრული და ინტენსიური განვითარება შექმნის ბტუ-ს მდგრადობის შენარჩუნების, ასევე სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების ეტაპობრივად შესრულების საფუძველს.

- ბტუ-ს შიდა გარემოს, წინა საანგარიშო პერიოდის (2029-2025) შედეგებისა და ბტუ-ს შესაძლებლობების ანალიზის საფუძველზე რელევანტურ მოდელად 2026-2032 პერიოდისთვის კვლავ მიჩნეულ იქნა ინტენსიური განვითარების მოდელი, რომელიც გულისხმობს ბტუ-ს უკვე არსებული შესაძლებლობების ინტენსიურ და ეფექტიან გამოყენებას და განვითარებას, საკუთარი პოტენციალის თანმიმდევრულ გაზრდას და პარტნიორ დაწესებულებებთან/ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით შექმნილი შესაძლებლობების სრულად გამოყენებას. საგანმანათლებლო სფეროში ძირითადი ამოცანა ხდება სწავლების სუბიექტთა რაოდენობის გაზრდის პარალელურად სწავლების ხარისხობრივი ცვლილებების პარალელურად. აქტუალური ხდება ინტერნაციონალიზაციის შემდგომი გაძლიერება როგორც საგანმანათლებლო, ისე სამეცნიერო და ინოვაციების მიმართულებით, რაც გულისხმობს ერთობლივი/გაცვლითი პროგრამების/პროექტების/კვლევების განხორციელებას და ბტუ-ს და მისი პარტნიორების რესურსების კონსოლიდირებას. ამ შემთხვევაში აუცილებელი ხდება პარტნიორ დაწესებულებებთან/ორგანიზაციებთან, მათ შორის უცხოეთის სამეცნიერო ცენტრებთან და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, დამსაქმებლებთან და დარგობრივ ორგანიზაციებთან აქტიური თანამშრომლობის გაფართოება. ამ მიმართულების გაძლიერებით შესაძლებელი გახდება თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და მოქმედი პროგრამების მოდიფიცირება, აქტუალური სამეცნიერო და ინოვაციური საქმიანობა. განათლების ხარისხი იქნება მიღწეული თეორიული, პრაქტიკული და სამეცნიერო კომპონენტების სინთეზით, თანამედროვე სწავლა-სწავლების (მათ შორის ელექტრონული სწავლების ტექნოლოგიების) დანერგვით, სწავლების სუბიექტთა კომპეტენციების სრულყოფით, საგანმანათლებლო, კვლევით და ინოვაციურ პროექტებში ჩართულობის მოტივაციის გაძლიერებით და მრავალფეროვანი აქტუალური კვლევითი და ინოვაციური პროექტების შეთავაზებით. საგანმანათლებლო პროგრამების აქტუალობა და მაღალი ხარისხი უზრუნველყოფს ბტუ-სადმი საზოგადოების ნდობისა და ბტუ-ს მოთხოვნადობის ზრდას, რაც ხელს შეუწყობს არამხოლოდ ბტუ-ს მიერ საგანმანათლებლო საქმიანობაზე გაწეული ხარჯების დაფარვას, არამედ გაზრდის ბტუ-ს ბიუჯეტს და შექმნის თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად ინფრასტრუქტურის აღჭურვის, მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის სრულყოფის და მაღალკვალიფიციური, მათ შორის უცხოელი, პერსონალის მოზიდვის ერთ-ერთ შესაძლებლობას. დამსაქმებელთა და საზოგადოების მოთხოვნების შესაბამისი კურსდამთავრებულთა კომპეტენციების მიღწევის საჭიროება გამოიწვევს საგანმანათლებლო პროგრამების, სწავლებისა და კვლევის პროცესებისა და ადამიანური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების მუდმივ სრულყოფას, სწავლების სუბიექტთა საქმიანობის თვითორგანიზებაზე და დამოუკიდებელ მუშაობაზე აქცენტის გადატანას, სწავლების ელექტრონული ტექნოლოგიების გამოყენებას და საგანმანათლებლო რესურსებთან დისტანციური წვდომის საჭიროებას. განვითარების ასეთი მოდელი გულისხმობს პრიორიტეტული მიმართულებების არეალის გაფართოებას როგორც სამეცნიერო, ისე საგანმანათლებლო სფეროში. პრიორიტეტული მიმართულებები ბტუ-ს მიერ იქნება უზრუნველყოფილი მიზნობრივი ფინანსური, მატერიალურ-ტექნიკური, ინფრასტრუქტურული, ადმინისტრაციული, საინფორმაციო და საორგანიზაციო მხარდაჭერით. გაიზრდება სამეცნიერო საქმიანობაში აკადემიური პერსონალის ჩართულობა, მათი დატვირთვის სტრუქტურაში გაიზრდება სამეცნიერო საქმიანობის მოცულობა, გაიზრდება სამეცნიერო ნაშრომების რაოდენობა, სამეცნიერო სფეროში საქმიანობა შეფასდება სამეცნიერო ნაშრომების, მათ შორის საერთაშორისო და ადგილობრივ რეცენზირებად რეფერირებად ჟურნალებში გამოქვეყნებული პუბლიკაციების რაოდენობით და/ან სამეცნიერო-კვლევითი პროექტებიდან მიღებული შემოსავლების მოცულობით. სამეცნიერო საქმიანობის გააქტიურების შედეგად ხდება საერთაშორისო სამეცნიერო სივრცეში ბტუ-ს და მისი აკადემიური პერსონალის ინტეგრირების გაძლიერება და საგანმანათლებლო პროცესში კვლევის შედეგების იმპლემენტაციის მაჩვენებლის გაზრდა. გაგრძელდება/გაძლიერდება ბტუ-ს ინფრასტრუქტურის, მატერიალურ-ტექნიკური და ადამიანური რესურსების განვითარება და გამოყენების ოპტიმიზაცია. ბტუ-ს ინფრასტრუქტურა ხდება ხელმისაწვდომი ფართო საზოგადოებისთვის. ბტუ აქტიურად ჩართულია რეგიონულ მედიასივრცეში საინფორმაციო საქმიანობის აქტიური სუბიექტის სახით. ცვლილებები შეეხება საორგანიზაციო-მმართველობით ურთიერთობებსაც, ბტუ-ს საქმიანობის ახალი მიმართულებების და გამოწვევების კვალდაკვალ შეიქმნება ახალი სტრუქტურული ერთეულები და/ან მოხდება არსებული სტრუქტურული ერთეულების მოდიფიცირება. ბტუ-ს ადამიანური რესურსების მართვას პოლიტიკა იქნება განპირობებული ახალი მოთხოვნებით, საქმიანობის ხარისხის და შედეგის

ნობის გაზრდის, პერსონალის კვალიფიკაციის პერიოდული შეფასების და განვითარების ხელშეწყობის, ახალი კადრების მოზიდვის და ბტუ-ს სტუდენტთა კონტინგენტიდან საკუთარი კადრების მომზადების მიმართულებით. ბტუ-ში გაგრძელდება შედეგზე ორიენტირებულ მოდელის გამოყენება, მათ შორის სხვადასხვა აქტივობების პრიორიტეტული დაფინანსების მიმართულებით (მაგ., როგორც ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიული ამოცანების შესრულებისთვის აუცილებელ, ასევე სხვა ბტუ-სთვის აქტუალური/პრიორიტეტული აქტივობების დაფინანსება). გაიზრდება ბტუ-ს როლი კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობის, პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის ხელშეწყობის მიმართულებით. უფრო ინტენსიური გახდება ბტუ-ს კურსდამთავრებულთა და პარტნიორთა ჩართულობა როგორც ბტუ-ს საგანმანათლებლო, ისე საზოგადოებრივ საქმიანობაში. გაიზრდება ბტუ-ს საქმიანობის სოციალური ზღოვი. ასევე, განვითარების ეს მოდელი ითვალისწინებს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ბტუ-ს აქტიურ ჩართულობას. ბტუ განამტკიცებს ცოდნის და ინოვაციების გაზიარების მნიშვნელოვანი სუბიექტის სტატუსს, ხოლო ბტუ-ს საზოგადოებრივი და სოციალური აქტივობები ხდება მისი განვითარების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. განვითარების ამ მოდელის მოსალოდნელი შედეგები:

- საშუალოვადიან პერსპექტივაში - წინა საანგარიშო პერიოდში (2019-2025) მიღწეული შედეგების განმტკიცება, გაძლიერება და შემდგომი განვითარება, სწავლების სუბიექტთა რაოდენობის და სწავლებისა და კვლევების ხარისხის ზრდა, საერთაშორისო სტანდარტებთან და საზოგადოების მოთხოვნებთან როგორც მოქმედი, ასევე ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისობა და განვითარების სტაბილური დადებითი დინამიკა, კურსდამთავრებულთა დასაქმების გაზრდილი შესაძლებლობა; ბტუ-ს პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობა. ბტუ-ს, როგორც სასურველი დამსაქმებლის, იმიჯი. პროგრამების განმახორციელებელი პერსონალის დაკომპლექტება მაღალკვალიფიციური კადრებით, მათ შორის უცხოელი სპეციალისტების ჩართულობის გაზრდილი შესაძლებლობა; ბტუ-სთან აფილირების სურვილი; აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო აქტივობის გაზრდის და სამეცნიერო-კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციის გაძლიერების შესაძლებლობა; ბტუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა შრომითი, საგანმანათლებლო და სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და მათი პიროვნული და პროფესიული განვითარება; საგანმანათლებლო პროგრამების ჰარმონიზაცია უცხოეთის წამყვანი საგანმანათლებლო დაწესებულებების პროგრამებთან, ერთობლივი/გაცვლითი პროგრამები/პროექტები/სხვ.; ბტუ-ს სოციალური, ეკონომიკური და საზოგადოებრივი საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდა, საზოგადოებრივ საქმიანობაში ბტუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა ჩართულობა, ინტერნაციონალიზაციის და საერთაშორისო საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და ინოვაციურ სივრცეში ინტეგრირების გაძლიერება, ბტუ-ს მიერ საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და ინოვაციების სივრცეში აქტიური წევრის სტატუსის შენარჩუნება; პარტნიორული ურთიერთობების გაფართოება და სხვ.
- გრძელვადიანი შედეგები - ბტუ ხდება თანამედროვე, საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც არის სასურველი და საიმედო პარტნიორი და რომელშიც ერთნაირად პრესტიჟულია შრომა და სწავლა. ბტუ აქტიურად ჩართულია საზოგადოებრივ საქმიანობაში, არის მნიშვნელოვანი პროცესების თანამონაწილე. მიღწეულია პარტნიორებისა და საზოგადოების ნდობა, მდგრადი კონკურენტუნარიანობა, მოთხოვნადობა და შეუქცევადი განვითარების შესაძლებლობა, საერთაშორისო საგანმანათლებლო, დარგობრივ, სამეცნიერო, ინოვაციების სივრცეში ინტეგრირების მაღალი ხარისხი.

ბტუ-ს შესაძლებლობების და ძლიერი მხარეების სწორად გამოყენება, განვითარების შერჩეული მოდელის განხორციელება, პროცესების რაციონალურად დაგეგმვა-წარმართვა და შემოწმება-შეფასების-რეაგირების-გაუმჯობესების სისტემის გამოყენება, არსებული მდგომარეობის, შესაძლებლობების და პერსპექტივების ობიექტურად შეფასება და გამოწვევებზე დროულად და სწორად რეაგირება ბტუ-ს აძლევს საშუალებას გააფართოოს საკუთარი „შესაძლებლობების ველი“ და შექმნას მოდელი, რომელიც იქნება ფოკუსირებული არა წარსულში მიღწეული შედეგების შენარჩუნებაზე, არამედ იქნება ორიენტირებული „საუკეთესო პრაქტიკების“ და თვითშეფასების შედეგების გათვალისწინებაზე და ახალი წარმატების მიღწევაზე.

**ინსტიტუციური მდგრადობის და ბიზნეს-უწყვეტობის შენარჩუნების ხედვა.** ბტუ მიიჩნევს, რომ ინსტიტუციური მდგრადობის, განვითარებისა და ბიზნეს-უწყვეტობის ერთ-ერთი პირობაა წინასწარი იდენტიფიცირება იმ ძირითადი ასპექტებისა, რომელთა ერთობლიობა უზრუნველყოფს ბტუ-ს, როგორც ორგანიზაციის,

შესაძლებლობების წარმატებულ რეალიზებას აწყოში და, ამავდროულად, ეჭვქვეშ არ აყენებს მომავალში ბტუ-ს საჭიროებების დაკმაყოფილების და ბტუ-ს პოტენციალის განვითარების შესაძლებლობას. მათ რიცხვს მიეკუთვნება:

- **ბტუ-ს მართვა** - ბტუ მიიჩნევს, რომ კარგად ორგანიზებული და ეფექტიანი მართვის სისტემა არის ინსტიტუციური მდგრადობის, ბიზნეს-უწყვეტობის და კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი საფუძველი. მართვის სისტემის მიზანია ბტუ-ს საქმიანობის და პროცესების სწორად ორგანიზება. მართვის ძირითადი ობიექტი არის ბტუ-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის, პასუხისმგებლობის სფეროების და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კავშირების ეფექტიანობა. მართვის სისტემის ეფექტიანობისთვის მნიშვნელოვანია მართვის პროცესის რეგლამენტირება და სტანდარტიზება, ბტუ-ში მიმდინარე პროცესებისა და ბტუ-ს მიერ გაწეული მომსახურების ხარისხის ობიექტური და სისტემური შეფასება, მიღებული გადაწყვეტილებების სამართლიანობა, გამჭვირვალობა, საჯაროობა, გადაწყვეტილების მიღებაში სტუდენტების და პერსონალის მონაწილეობა, პერსონალის მართვის პოლიტიკის ეფექტიანობა, პერსონალის მუშაობის ხარისხის შეფასების, ასევე მატერიალური და არამატერიალური წახალისების, ეფექტიანი სისტემის არსებობა, რისკების სისტემატური შეფასება, პრევენციაზე/ხარვეზების გამოსწორებაზე მიმართული ღონისძიებების დაგეგმვა და სხვ. ასევე, მნიშვნელოვანია: 1) ბტუ-ს კომერციული საქმიანობის ეფექტიანობა, რადგან ეს ქმნის მის კონკურენტულ უპირატესობებს, უზრუნველყოფს შრომის ანაზღაურების გადახდის, ხარისხიანი საგანმანათლებლო/სხვა მომსახურების, სამეცნიერო საქმიანობის, პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობის, კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვის, თანამედროვე ინფრასტრუქტურის და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნის და მთლიანად ბტუ-ს, როგორც ინსტიტუციის, მდგრადი განვითარების შესაძლებლობას; 2) ყოველწლიურად ბტუ-ს საქმიანობის შიდა მონიტორინგის და თვითშეფასების ჩატარება, რაც გულისხმობს ბტუ-ს საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტის შემოწმებას, სწავლების და კვლევის სუბიექტთა, პერსონალის, პარტნიორი დაწესებულებების, კურსდამთავრებულების მოსაზრებების შესწავლას და/ან სხვ., რაც შემდგომ გამოიყენება ხარვეზების/გასაუმჯობესებელი გარემოებების ანალიზის და გამოსწორების მიზნით. შესწავლის შედეგად შესაძლებელი ხდება იმის შეფასება რამდენად სწორად და ეფექტიანად იმართება ორგანიზაცია, სრულდება თუ არა დაგეგმილი აქტივობები და არის თუ არა მიღწეული დაგეგმილი შედეგები. საჭიროების შემთხვევაში ბტუ-ს გადაწყვეტილებით შეიძლება გარე აუდიტის მიზნით მოხდეს ექსპერტების (უსდ-ებში მმართველობითი საქმიანობის გამოცდილების მქონე პირები და მენეჯმენტის სპეციალისტები) მოწვევა. რაც უზრუნველყოფს აუცილებელ სინერგეტიკული ეფექტს და შეფასების ობიექტურობას. ბტუ-სთვის აქტუალურია შეფასების კომპლექსური მიდგომა, რაც გულისხმობს საქართველოში მოქმედ კანონმდებლობასთან და სტანდარტებთან, ISO-ს (პროცესების და პროცედურების მიმართულებით) და ENQA-ს სტანდარტებთან შესაბამისობის დადგენას;
- **კორპორაციული კულტურა** - მოიაზრება ბტუ-ს თანასაზოგადოების ყველა წევრის მიერ გაზიარებული ღირებულებები, ეთიკური ნორმები, ინოვაციური მიდგომები, ტრადიციები, რომლებიც წარმოადგენენ ბტუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა შორის ურთიერთობების საფუძველს. ბტუ-ს კორპორაციული კულტურის საფუძველია ბტუ-ს ღირებულებები. კორპორაციული კულტურა გულისხმობს ბტუ-ს თანასაზოგადოების ყველა წევრის ბტუ-ს ეთიკის და აკადემიური ეთიკის კოდექსის, ქცევის წესების დაცვას, ურთიერთპატივისცემას, პიროვნების უფლებებისა და თავისუფლების აღიარებას. ბტუ-ს კორპორაციული კულტურა მოიცავს პროფესიულ, ეთიკურ, ორგანიზაციულ, სამართლებრივ, ეკონომიკურ, ეთნიკურ, საკომუნიკაციო, ეკოლოგიურ, ინფორმაციულ ასპექტებს. კორპორაციული კულტურა არის ბტუ-ს საქმიანობის ეფექტიანობის ერთ-ერთი ხელშემწყობი ფაქტორი და განვითარების მექანიზმი;
- **მდგრადი კორპორაციული განვითარება** - თანამედროვე ბიზნესში მდგრად კორპორაციულ განვითარებაზე ორიენტირი წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობისათვის აუცილებელ ელემენტს, რომელიც ხელს შეუწყობს/უზრუნველყოფს გრძელვადიან წარმატებას, რეპუტაციის და ბრენდის გაძლიერებას, ინვესტირების და მაღალკვალიფიციური ადამიანური პერსონალის მოზიდვას, მომხმარებლების მზარდ მოლოდინებთან შესაბამისობას, რისკების შემცირებას, სხვ. და გულისხმობს ბტუ-ს საქმიანობის წარმართვას ისე, რომ იყოს დაბალანსებული სოციალური პასუხისმგებლობა (მაგ., პერსონალის კეთილდღეობაზე ზრუნვა, საზოგადოების განვითარების ხელშეწყობა, ეთიკური ბიზნეს-პრაქტიკების გამოყენება, დადებითი სოციალური ღირებულების დანერგვა), გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობა (მაგ., გარემოზე ნეგატიური გავლენების

ნის შემცირება, რესურსების ეფექტურ გამოყენება, ნარჩენების შემცირება, ეკოსისტემების დაცვა, სხვ.).

- **ეკონომიკური მდგრადობა** - ეკონომიკური მდგრადობის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია ბტუ-ს ბიუჯეტი, რომელიც ასახავს ბტუ-ს საქმიანობის ფინანსურ შედეგებს. ბტუ-ს მდგრადობის და საქმიანობის (მათ შორის საგანმანათლებლო და კვლევითის) ერთ-ერთი პირობაა საბიუჯეტო წონასწორობის პრინციპი, რომელიც გულისხმობს არადეფიციტურ ბიუჯეტს, როდესაც დაგეგმილი ხარჯები არ აღემატება დაგეგმილ შემოსავლებს. საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელია ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებელი (მიიღება პროგრამის სწავლების სუბიექტთა განათლების დაფინანსების (სწავლის საფასური, გრანტები, სხვ.) ჯამური ოდენობის გაყოფით ამავე პროგრამის სწავლების სუბიექტთა საგანმანათლებლო მომსახურების ღირებულების (პროგრამის განხორციელების ხარჯები) ოდენობაზე), შედეგიანობის მაჩვენებელი (მიიღება პროგრამის სწავლების სუბიექტთა რაოდენობის გაყოფით ამავე პროგრამის კურსდამთავრებულთა რაოდენობაზე), ხარჯების ეფექტიანობის მაჩვენებელი (კურსდამთავრებულთა რაოდენობის გაყოფით საგანმანათლებლო მომსახურების ხარჯებზე). ასევე, ეფექტიანობისთვის მნიშვნელოვანია სასწავლო პროცესის ოპტიმიზაცია, რაშიც იგულისხმება საგანმანათლებლო პროგრამის რენტაბელობის დაცვის პირობებში პროგრამის სრულფასოვანი განხორციელება, სწავლების სუბიექტთა და პროგრამების განმხორციელებელთა რაოდენობების და სასწავლო პროცესის სწორად დაგეგმვა და ბტუ-ს სასწავლო ფართის და რესურსების რაციონალურად გამოყენება;
- **ბტუ-ს სოციალური პასუხისმგებლობა და ბიზნეს-ეთიკა** - ბტუ-ს, როგორც ღია საზოგადოებას, აქვს სოციალური ფუნქცია. ბტუ-ს სოციალური პასუხისმგებლობის რეალიზების სფეროებია: შრომის, სწავლა-სწავლების და კვლევის გარემოს ორგანიზება და უსაფრთხოება; საქმიანობის კეთილსინდისიერება; საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ჩართულობა, საზოგადოებისთვის მაღალხარისხიანი საგანმანათლებლო პროდუქტის შეთავაზება და ყველასთვის მისი თანაბარი ხელმისაწვდომობა; სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთათვის განათლების მიღების ადეკვატური პირობების შექმნა; სოციალურად მოწყვლადი პირების მხარდაჭერა; გარემოს დაცვა (ბუნებრივი რესურსების ეკონომიურად გამოყენება, ნარჩენების უტილიზაცია, ბეჭდური სახით დოკუმენტრუნვის შემცირება, გარემოსდაცვითი ღონისძიებები და სხვ.); კონკურენტუნარიანი სპეციალისტების მომზადება; პიროვნების თავისუფალი განვითარების ხელშეწყობა, სოციალური უნარების და სამოქალაქო თვითშეგნების, ფორმირება, უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლის პრინციპების მხარდაჭერა; კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბება, ბტუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა უფლებების და თავისუფლებების ურთიერთაღიარების უზრუნველყოფა. ბტუ-ში მოქმედი ეთიკის სტანდარტი ემყარება ბტუ-ს ღირებულებებს და მას საფუძვლად უდევს პიროვნების თავისუფალი განვითარების, განათლების, კვლევის და აკადემიური თავისუფლების, პროფესიონალიზმის, პასუხისმგებლობის, კოლეგიალობის და ბტუ-ს ინსტიტუციური ავტონომიის პრინციპები. ბტუ მოქმედებს საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, აღიარებს საერთაშორისო კონვენციების სოციალურ პრინციპებს, ქმნის შრომის, სწავლა-სწავლების და კვლევის უსაფრთხო გარემოს, იცავს პერსონალური მონაცემების დამუშავების და გამოყენების წესებს, ამყარებს სამართლიან და კეთილსინდისიერ ურთიერთობებს პარტნიორებთან და ბტუ-ს მომსახურების მომხმარებლებთან, პასუხისმგებლობით ეკიდება აღებული ვალდებულებების შესრულებას;
- **მომხმარებელზე ორიენტირება. იმიჯი** - ბტუ-ს წარმატებული ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია მისი მომსახურების მომხმარებელთა იდენტიფიცირება (სწავლების სუბიექტები, ბტუ-ში სწავლის მსურველები და პოტენციური სწავლების სუბიექტები, მშობლები, პოტენციური დამსაქმებლები და მთლიანად საზოგადოება). მომხმარებელთა ყველა ჯგუფის აქვს განსხვავებული პრიორიტეტები და მოთხოვნები, ამიტომ საჭიროა თითოეულის მოლოდინების შესწავლა, მიღებული ინფორმაციის ანალიზი. მომხმარებელთა კმაყოფილების დაბალი ხარისხი ნიშნავს, რომ ბტუ სთავაზობს მათი მოლოდინების შეუსაბამო მომსახურებას, რაც გამოიწვევს ბტუ-ს რეპუტაციის დასუსტებას. ბტუ-სთვის მნიშვნელოვანია როგორც შიდა იმიჯი (როგორ აღიქვამენ ბტუ-ს მისი თანასაზოგადოების წევრები), ისე გარე იმიჯი (როგორ აღიქვამენ ბტუ-ს მისი პარტნიორები, მომსახურების მომხმარებლები, მთლიანად საზოგადოება). ბტუ-ს მიერ დაინტერესებულ მხარეებზე ორიენტირება, წარმატებული საგანმანათლებლო საქმიანობა, ორგანიზატორის/თანამონაწილეს სტატუსით სხვადასხვა ღონისძიებებში და საზოგადოებრივ პროექტებში ბტუ-ს აქტიური ჩართულობა, ბტუ-ს მიერ პროექტების, პროგრამების, ტრენინგ-კურსების და სხვ. ორგანიზება, პუბლიკაციების

გამოცემა, ბტუ-ს შესახებ საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა ხელს უწყობს აკადემიურ, დარგობრივ, სამეცნიერო წრეებში და საერთაშორისო პარტნიორ ორგანიზაციებთან ბტუ-ს ავტორიტეტის ზრდას და დადებითი იმიჯის განმტკიცებას;

- **ბტუ-ს საქმიანობის რეგიონალიზაცია და ინტერნაციონალიზაცია** - ბტუ-ს საქმიანობა რეალიზდება რეგიონალიზაციის და ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებით. რეგიონალიზაცია გულისხმობს საქართველოს ბიზნეს-ორგანიზაციებთან, დარგობრივ ორგანიზაციებთან, სამეცნიერო ცენტრებთან და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, საზოგადოებასთან და ხელისუფლების ორგანოებთან თანამშრომლობას, რეგიონის ცხოვრების სოციალურ, კულტურულ, სხვა სფეროებში ჩართულობას, საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური და კულტურული განვითარების ხელშეწყობას. ბტუ ინტერნაციონალიზაციაში მოიაზრებს საერთაშორისო საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და დარგობრივ სივრცეში ინტეგრირებას, მათ შორის ბტუ-ს პროგრამების საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობას, ჰარმონიზაციას უცხოელი პარტნიორი-დაწესებულებების პროგრამებთან, გაცვლითი და/ან ერთობლივი პროგრამების განხორციელებას, საგანმანათლებლო და კვლევის პროცესში უცხოელი სტუდენტების და/ან განმახორციელებლების/მკვლევარების ჩართულობას, ბტუ-ში ტრენინგების/მასტერკლასების/სემინარების/კონფერენციების, სხვ. ჩატარების, თანამედროვე ცოდნის და "საუკეთესო პრაქტიკების" გაზიარების მიზნით სპეციალისტების მოწვევას, უცხოეთში სტაჟირებებს, საერთაშორისო სამეცნიერო საქმიანობაში ბტუ-ს აკადემიური პერსონალის ჩართულობას, სხვ. ინტერნაციონალიზაციას ბტუ, ასევე, განიხილავს როგორც აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის ხელშეწყობის ერთ-ერთ მექანიზმს - საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ბტუ-ს ინტეგრირებით შესაძლებელი ხდება აკადემიური პერსონალის ჩართულობა პარტნიორი-დაწესებულებების/მათი მონაწილეობით ბტუ-ში ჩატარებულ სამეცნიერო კონფერენციებში, საერთაშორისო პროგრამებში/პროექტებში ჩართულობა, თანამედროვე მიდგომების გაცნობა, გაზიარება, სხვ.;
- **სამეცნიერო კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობა, საერთაშორისო თანამშრომლობა** - გულისხმობს დარგობრივ ორგანიზაციებთან, საერთაშორისო სამეცნიერო, კვლევით, პრაქტიკულ და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობის გაძლიერებას და შესაძლებლობების ეფექტიანად გამოყენებას; პრიორიტეტულ სფეროებში ბტუ-ს პერსონალის და სტუდენტების სამეცნიერო-კვლევით და ინოვაციურ პრაქტიკულ საქმიანობაში ჩართულობას, სამეცნიერო საქმიანობის წახალისებას, ამ მიმართულებით პერსონალისა და სტუდენტთა საქმიანობის ხელშეწყობას. საერთაშორისო სამეცნიერო თანამშრომლობის პრიორიტეტებია: ბტუ-ს აკადემიური პერსონალის და სტუდენტების საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებში, სემინარებში, ერთობლივ პროექტებში/პროგრამებში მონაწილეობა/ჩართულობა, საერთაშორისო რეფერირებად რეცენზირებად ჟურნალებში გამოქვეყნებული პუბლიკაციების გამოქვეყნება, უცხოელი პარტნიორი დაწესებულებების წარმომადგენლებთან ერთობლივი კვლევითი პროექტების განხორციელება და მათი კომერციალიზაციის შესაძლებლობა, ბტუ-ში საერთაშორისო სამეცნიერო ღონისძიებების (კონფერენციების, ფორუმების, სხვ.) რაოდენობის გაზრდა, საერთაშორისო სამეცნიერო სივრცეში ბტუ-ს ღირსეული პარტნიორის იმიჯის შექმნა. ბტუ-ს მიდგომების იმპლემენტაციაში მოიაზრება: საერთაშორისო პარტნიორ ორგანიზაციებთან, საერთაშორისო სამეცნიერო და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობის გაძლიერება და შესაძლებლობების ეფექტიანად გამოყენება; სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის წახალისება; სტუდენტთა საქმიანობის ხელშეწყობა (სტუდენტთა მომზადება კონფერენციებში მონაწილეობისათვის, ნაშრომების მომზადებაში დახმარება, სხვ.); პერსონალის, სტუდენტების პუბლიკაციების (კრებულები, კონფერენციების მასალები, სხვ.) მომზადების/გამოცემის საინფორმაციო და ადმინისტრაციული მხარდაჭერა, სხვ.; პერსონალის და სტუდენტების მონაწილეობა პარტნიორი-დაწესებულებების მიერ ორგანიზებულ საერთაშორისო სამეცნიერო, დარგობრივ, სხვა კონფერენციებში, სემინარებში, დარგობრივ პროექტებში ჩართულობა; პერსონალის მონაწილეობა საერთაშორისო სამეცნიერო, კვლევით და საგანმანათლებლო პროექტებში/პროგრამებში; პერსონალის და სტუდენტების ენობრივი კომპეტენციის გაუმჯობესება და უცხოურ ენაზე შეთავაზებული სასწავლო კურსების რაოდენობის გაზრდა; უცხოელ პარტნიორ-დაწესებულებებთან აქტიური თანამშრომლობა ბტუ-ს სტუდენტების და პერსონალის მიერ უცხოეთში გაცვლითი/ერთობლივი პროგრამის/პროექტების ფარგლებში ვიზიტის, სტაჟირების გავლის და სხვადასხვა ფორმატში მომზადება/გადამზადების, გაცვლითი პროგრამების განხორციელების, პარტნიორი-დაწესებულებების პერსონალის ბტუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობაში ჩართულობის, მათი გამოცდილების

გაზიარების, პერსონალისა და სტუდენტებისთვის უცხოურ ენაზე ტრენინგების, მასტერ-კლასების, სემინარების და სხვ. ჩატარების მიმართულებით, სტუდენტთა და ბტუ-ს პერსონალის აკადემიური მობილობის ხელშეწყობა; საგანმანათლებლო პროგრამების აღიარების მიზნით საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა, პროგრამების საერთაშორისო ექსპერტიზა;

- უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების პრინციპების და კარიერული განვითარების მხარდაჭერა - განათლების და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების მიღების მხარდაჭერა და პოპულარიზაცია, სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა დასაქმების და კარიერული განვითარების ხელშეწყობა - ბტუ-სთვის ერთ-ერთი პრიორიტეტია. ბტუ ორიენტირებულია პიროვნების განვითარებაზე, კომპეტენციების სრულყოფაზე და კონკურენტუნარიანობაზე. ბტუ-სთვის მნიშვნელოვანია უწყვეტი განათლების მიღების ხელშეწყობა, მიღწეული კომპეტენციების მუდმივი სრულყოფის და ინოვაციების გაზიარების მოტივაციის ჩამოყალიბება, პერსონალის, სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა დასაქმების, კონკურენტუნარიანობის და კარიერული განვითარების ხელშეწყობა. უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების პრინციპების იმპლემენტაციაში მოიაზრება: უწყვეტი განათლების პრინციპის დანერგვა, მათ შორის - დამატებითი განათლების მიღების მიზნით ბტუ-ს კურსდამთავრებულების და პერსონალისთვის არსებული შესაძლებლობა - ბტუ-ს ნებისმიერი მოქმედი პროგრამიდან მათთვის საინტერესო/აქტუალური სასწავლო კურს(ებ)ის არჩევა და უფასოდ შესწავლა; მოკლევადიანი სპეციალური კურსების/პროგრამების შემუშავება და განხორციელება (მათ შორის, დამსაქმებლებთან და დარგობრივ ორგანიზაციებთან ერთობლივად), კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით ტრენინგების/სემინარების/სხვ. ჩატარება; უცხოეთის საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობა საუკეთესო პრაქტიკის გაცნობის და გაზიარების მიზნით; აკადემიური, სამეცნიერო, შემეცნებითი, პროფესიულ და პროფესიულ განვითარებაზე მიმართული საქმიანობის მხარდაჭერა და სტიმულირება;
- ბტუ-ს საქმიანობაში, პროცესებში და ოპერაციებში ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრირება - მოიაზრება ბტუ-ს საქმიანობაში როგორც ხელოვნური ინტელექტი (AI) ინტეგრირება, ასევე მისი უსაფრთხოდ და ეთიკურად გამოყენება. ბტუ-ს საქმიანობაში AI-ის ინტეგრირება გულისხმობს AI-ს გამოყენებას, მაგ., ადმინისტრაციულ პროცესებში (მაგ., დოკუმენტების მართვა, მონაცემთა ანალიზი), სასწავლო პროცესში (მაგ., AI ინსტრუმენტები სწავლებისთვის, ავტომატიზაცია), კვლევაში (მაგ., AI გამოყენება სამეცნიერო კვლევებში), სტუდენტების სერვისებში (მაგ., AI ასისტენტები, რეკომენდაციის სისტემები), სხვ. აღნიშნულისთვის მნიშვნელოვანია ხელოვნური ინტელექტის პოპულარიზაცია (მაგ., AI-ის შესახებ ცნობიერების ამაღლება; საჯარო ლექციები, სემინარები, ვორქშოპები, AI-ის შესაძლებლობებისა და უპირატესობების გაცნობა ფართო აუდიტორიისთვის, სხვ.) და AI-ს გამოყენებასთან დაკავშირებული ეთიკური ნორმების კვლევა და საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვაში მონაწილეობა (მაგ., AI-ის პასუხისმგებლიანი გამოყენების პრინციპების შემუშავება, მონაცემთა დაცვის სტანდარტების დაცვა, გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფა, საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკების მიხედვით მუშაობა, სხვ.);
- საგანმანათლებლო საქმიანობა - მოიაზრება ბტუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობის ხარისხის და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა: თანამედროვე ტენდენციების შესაბამისი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება, განხორციელების ხარისხი და რესურსებით უზრუნველყოფა, თანამედროვე სწავლა-სწავლების მეთოდების და ფორმების გამოყენება, უცხოეთის უსდ-ების პროგრამებთან თანხვედრა, მეცნიერების და პრაქტიკის ინოვაციების გათვალისწინება, კანონმდებლობასთან და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა, განათლების ხარისხი, შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან და დაინტერესებულ პირთა მოლოდინებთან შესაბამისობა, კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს საქართველოს და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში ბტუ-ს, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, პოზიციების გაძლიერების და მისი საქმიანობის მდგრადი განვითარების საფუძველს. მნიშვნელოვან ასპექტებს მიეკუთვნება საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო ნაშრომების ხარისხის სრულყოფა ნაშრომების თემატიკის აქტუალიზება და დარგის სპეციალისტების (მათ შორის დარგობრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლების) და საერთაშორისო პარტნიორების ჩართულობა; თანამედროვე სასწავლო მასალებითა და შესაბამისი თემატიკით პროგრამის სისტემატური განახლება; სწავლა-სწავლების სრულყოფა თანამედროვე ტენდენციების და საუკეთესო პრაქტიკების გათვალისწინებით; კურსდამთავრებულთა მოსაზრებების შესწავლა, მათი და დამსაქმებლების და დარგობრივი ორგანიზაციების წარმომად-

გენლების ჩართულობა საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავებაში, სრულყოფაში და შეფასებაში; პერსონალის კომპეტენციების განვითარების და თანამედროვე ცოდნის გაზიარების მიზნით სემინარების, ტრენინგების ჩატარება; დიფერენცირებული საგანმანათლებლო გარემოს შექმნა, რაც გულისხმობს მიდგომების ინდივიდუალიზებას, სტუდენტთა საჭიროებების და შესაძლებლობების გათვალისწინებას, სასწავლო პროცესში ჩართვის და განათლების მიღების შესაძლებლობას; პროგრამების უზრუნველყოფა შესაბამისი დაფინანსებით, მატერიალურ-ტექნიკური და ადამიანური რესურსით; პროგრამის განმახორციელებელი პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით ტრენინგების და სხვ. ჩატარება; პროგრამებში საწვლების, პრაქტიკის და კვლევის თანამედროვე მიდგომების ინტეგრირება; პროგრამების შინაარსის, მეთოდოლოგიური, მატერიალურ-ტექნიკური და ადამიანური რესურსით უზრუნველყოფის კონტროლი; უცხოეთის საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობა საუკეთესო პრაქტიკის გაცნობის და გაზიარების მიზნით; საგანმანათლებლო პროგრამების საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა, პროგრამების საერთაშორისო ექსპერტიზა (გარე შეფასება);

- ელექტრონული სწავლება - ელექტრონული სწავლების (პროგრამები/ექსტრაკურიკულური აქტივობები) მიზანია თანამედროვე ელექტრონული ტექნოლოგიების მეშვეობით უზრუნველყოს სწავლების/სხვ. პროცესში სტუდენტების და ლექტორების/სხვ. მონაწილეობა იმ შემთხვევაშიც, თუ ისინი სხვადასხვა გარემოებების გამო არ იმყოფებიან ერთიან ფიზიკურ სივრცეში. აღნიშნული მოიაზრებს საინფორმაციო-საგანმანათლებლო რესურსების, საინფორმაციო-საკომუნიკაციო და ტექნიკური საშუალებების და სხვ. გამოყენებას, რომლებიც უზრუნველყოფენ საგანმანათლებლო/სხვ. პროცესის მონაწილეთა ურთიერთობას (ცოდნის გადაცემა, მასალების მიწოდება, კომუნიკაცია, უკუკავშირი, კონსულტირება, სხვ.). ელექტრონული სწავლების ერთ-ერთ ძირითად უპირატესობაა ინფორმაციასთან შეუზღუდავი თავისუფალი წვდომა და სწავლის პერსონალიზება - სტუდენტს აქვს შესაძლებლობა მიიღოს ინფორმაცია ნებისმიერი (და არამხოლოდ ბტუ-ს ფიზიკური) სივრციდან და ნებისმიერ დროს შეზღუდვების გარეშე რამდენჯერმე დაუბრუნდეს უკვე გავლილ სასწავლო/სალექციო მასალას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სპეციალური საჭიროების მქონე ან სხვა პირთათვის, რომლებსაც დროებით სხვა ფორმით ვერ ჩაერთვებიან სასწავლო პროცესში. ელექტრონული სწავლის შემთხვევაში აუცილებელია ბტუ-ს შესაძლებლობების და რესურსების სისტემატური შეფასება და მათი განვითარება, შესაძლო პრობლემების/რისკების პრევენცია, იდენტიფიცირება, შესწავლა, ოპერატიული რეაგირება, ტექნიკურ/პროგრამულ/სხვ. რესურსებთან წვდომის უზრუნველყოფა იმ პირთათვის (სტუდენტი/ლექტორი/სხვ.), ვისაც საჭირო პირადი რესურსი არ გააჩნია ან აქვთ ბტუ-ს რესურსებით სარგებობის საჭიროება. აუცილებელია იმის გათვალისწინება, რომ გამოყენებული მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების, ინფრასტრუქტურის, პროგრამული უზრუნველყოფისა და ა.შ. დაფინანსების მოცულობამ არ უნდა შეუქმნას საფრთხე ბტუ-ს საქმიანობას, მის ფინანსურ მდგრადობას და აღებული ვალდებულებების შესრულებას.
- პოზიტიური გარემო. სტუდენტზე ორიენტირებული გარემო - პოზიტიურ გარემოში მოიაზრება ბტუ-ს თანასაზოგადოების (პერსონალი, სტუდენტები) თითოეულ წევრზე ორიენტირებული უსაფრთხო და კეთილმოწყობილი ფიზიკური, სოციალურ-ემოციური და კოგნიტური გარემო, კორპორაციული კულტურა, ბტუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა შორის პოზიტიური ურთიერთობები და კონფლიქტების თავიდან აცილება, ინდივიდუალური განსხვავებების და საჭიროებების გათვალისწინება, ბტუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა ინიციატივების და აქტოვობების მხარდაჭერა, მათი შესაძლებლობების განვითარების და დამატებითი ცოდნის მიღების შესაძლებლობა, შრომისა და სწავლის თანაბარი პირობების შექმნა, დისკრიმინაციის დაუშვებლობა, უფლებებისა და თავისუფლებების დაცვა, პირადი ინფორმაციის კონფიდენციალობის დაცვა და საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა. სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული გარემოს შექმნა გულისხმობს სწავლების სუბიექტების ინდივიდუალური, სპეციალური საჭიროებების, კულტურული მრავალფეროვნების გათვალისწინებას; პიროვნული, სოციალური-ემოციური და კოგნიტური განვითარებისთვის სასწავლო გარემოს შექმნას; ბტუ-ს თანასაზოგადოებაში ინტეგრირების, ექსტრაკურიკულური, კვლევითი, პრაქტიკული და შემეცნებითი საქმიანობის ხელშეწყობას; სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების და შეზღუდული საჭიროების მქონე სწავლების სუბიექტების ბტუ-ს საქმიანობაში და სასწავლო პროცესში ინტეგრირების და სოციალიზაციის ხელშეწყობას; ბტუ-ს ინფრასტრუქტურით და რესურსებით თავისუფალ სარგებლობას; სასწავლო პროცესის რაციონალურად დაგეგმვას, სწავლების სუ-

ბიექტა სოციალურ, საინფორმაციო, აკადემიურ და ადმინისტრაციულ ხელშეწყობას; განათლების ინვ-  
ლუზიურობის მნიშვნელობის გათვალისწინებას სწავლის სუბიექტზე ორიენტირებული პოზიტიური,  
უსაფრთხო და კონფლიქტებისგან თავისუფალი გარემოს შექმნისთვის;

- **სტუდენტების და კურსდამთავრებულების მხარდაჭერა** - სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა მხარ-  
დაჭერის პოლიტიკაში მოიაზრება: სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულების კმაყოფილების და მოსა-  
ზრებების შესწავლა და მათთან აქტიური მუშაობა, მიღწეული შედეგების გაუმჯობესების მექანიზმების  
განვითარება; სტუდენტების საჭიროებების შესწავლა, დროული და სწორი რეაგირება; სპეციალური საგან-  
მანათლებლო საჭიროებისა და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე სწავლების სუბიექტების სოცია-  
ლური ადაპტაციის ხელშეწყობა, ბტუ-ში დადგენილი წესით სოციალური დახმარების გაწევა; ბტუ-ს ცხო-  
ვრებაში ჩართულობის უზრუნველყოფა; სტუდენტების და კურსდამთავრებულების ინციატივების მხარ-  
დაჭერა; უწყვეტი განათლების მიღების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა, დამატებითი განათლების მი-  
ღების მიზნით მოკლევადიანი კურსების განხორციელება (მათ შორის, დამსაქმებლებთან და დარგობრივ  
ორგანიზაციებთან ერთობლივად), სწავლების სუბიექტთა პიროვნული პოტენციალის განვითარება ტრე-  
ნინგების, მასტერ-კლასების, სხვ. მეშვეობით; სამეცნიერო, შემეცნებითი, პრაქტიკული, პიროვნულ განვი-  
თარებაზე მიმართული საქმიანობის ხელშეწყობა; შემეცნებითი და სხვა ღონისძიებებში, ადგილობრივ და  
საერთაშორისო კონფერენციებში, პროექტებში, ფორუმებში, სხვ. მონაწილეობის სტიმულირება და ბტუ-ს  
საქმიანობაში ჩართულობის მოტივაციის გაზრდა; დასაქმების და პრაქტიკული საქმიანობისთვის მზადე-  
ბის ხელშეწყობის მიზნით დარგობრივ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა, მათთვის სტუდენტთა პოტენ-  
ციალის გაცნობა, მათი წარმომადგენლების მიერ მასტერ-კლასების, ტრენინგების, სხვ. ჩატარება; ხელშეწყ-  
ობის პროცესის უწყვეტობა დაწყებული პირველკურსელთა ადაპტაციით დამთავრებული კურსდამთავ-  
რებულთა დასაქმების და კარიერული წინსვლის ხელშეწყობით;
- **ადამიანური რესურსის მართვა** - ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკა ორიენტირებულია როგორც  
არსებული ადამიანური რესურსის სტაბილურობის შენარჩუნებაზე, ისე ბტუ-ში მუშაობით ახალი პერსონა-  
ლის დაინტერესებაზე. ბტუ-ს ადამიანური რესურსის პოტენციალის განვითარების ძირითად შემადგე-  
ნელ ნაწილს წარმოადგენს ბტუ-ს პერსონალის უფლებებისა და თავისუფლებების დაცვა, ბტუ-ს პერსონა-  
ლისთვის ეფექტიანი სამუშაო პირობების შექმნა, უწყვეტი განათლების პროგრამაში პერსონალის ჩართვა,  
კვალიფიკაციის ამაღლების და კარიერული ზრდის შესაძლებლობის უზრუნველყოფა. არსებული ადამიან-  
ური რესურსის შევსების მიზნით შეიძლება იყოს გამოყენებული რეზერვის შექმნა ბტუ-ს სტუდენტების  
და ახალგაზრდა ლექტორთა რიცხვიდან. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკაში მოიაზრება  
პერსონალის სტიმულირების მონეტარული და არამონეტარული მექანიზმების/ინსტრუმენტების გამოყე-  
ნება, ბტუ-ში კონკურენტული შიდა გარემოს შექმნა, კონკურსების და შეფასებების ჩატარება, ბტუ-ს საქ-  
მიანობაში უცხოელი კომპეტენტური სპეციალისტების ჩართულობა და სხვ. ასევე, ადამიანური რესურსის  
მართვის პოლიტიკაში და მართვის სისტემაში მოიაზრება: ბტუ-ს საქმიანობის წარმართვა და უზრუნველ-  
ყოფა შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე პირთა მიერ, ადამიანური რესურსის რეზერვის მომზადება და  
სისტემატიური განახლება/შევსება ბტუ-ს წამყვანი პერსონალის გამოცდილების გაზიარების გზით; პერ-  
სონალის სოციალური მხარდაჭერა, საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებელთა სისტემის და წახალისების,  
პერსონალური შესაძლებლობების რეალიზების და განვითარების, მათ შორის უწყვეტი განათლების მიღე-  
ბის, ხელშეწყობის მექანიზმების გამოყენება; შრომის ანაზღაურების სისტემის სრულყოფა, მათ შორის მა-  
ტერიალური მოტივაციის ეფექტიანობის გაზრდის მიმართულებით; აკადემიური, ადმინისტრაციული,  
დამხმარე პერსონალის კვალიფიკაციის სრულყოფის სისტემის განვითარება და კვალიფიკაციის ამაღლე-  
ბის ხელშეწყობა; ყველა იმ აქტივობის და პრინციპის გატარება, რომელიც მიმართულია ბტუ-ს პერსონა-  
ლის მხარდაჭერაზე და ადამიანური რესურსის მართვის სისტემის სრულყოფაზე;
- **ბტუ-ს საქმიანობის შიდა მომწესრიგებელი დოკუმენტები** - ბტუ-ს გამართული საქმიანობისთვის აუცი-  
ლებელია შესაბამისი მარეგულირებელი შიდაორმატიული, მეთოდოლოგიური და სხვ. დოკუმენტების  
(დებულებები, წესები, სხვ.) არსებობა, ამ დოკუმენტების კანონმდებლობასთან შესაბამისობის უზრუნვე-  
ლყოფა, არსებული დოკუმენტების პერიოდული რევიზია, საქართველოს კანონმდებლობაში შესული  
ცვლელელების დროულად ასახვა, ბტუ-ს საჭიროებების შესაბამისად ახალი დოკუმენტების შემუშავება.
- **შრომის უსაფრთხოების, ჯანმრთელობის და კონფიდენციალობის დაცვა.** საჯარო ინფორმაციის ხელმი-

საწვდომობა - ბტუ, როგორც საგანმანათლებლო დაწესებულება, იღებს პასუხისმგებლობას დაიცვას ბტუ-ს პერსონალის, სტუდენტების და ბტუ-ში მყოფი პირების უსაფრთხოება და არასაჯარო ინფორმაციის კონფიდენციალობა და ამ მიზნით მოვალეა მიიღოს ზომები ისეთი გარემოებების აღსაკვეთად, რომელიც საფრთხის ქვეშ აყენებენ ბტუ-ს შენობაში და ტერიტორიაზე მყოფ პირთა სიცოცხლეს, ჯანმრთელობას და უსაფრთხოებას და კონფიდენციალური (პირადი) ინფორმაციის დაცვლობას. ამავდროულად, ბტუ უზრუნველყოფს საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას. ბტუ-ს, როგორც ღია საზოგადოებას, აქვს სოციალური ფუნქცია. ბტუ-ს სოციალური პასუხისმგებლობის რეალიზების სფეროებს შორისაა შრომის, სწავლა-სწავლების და კვლევის გარემოს ორგანიზება და უსაფრთხოება. ბტუ მოქმედებს საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, აღიარებს საერთაშორისო კონვენციების სოციალურ პრინციპებს, ქმნის შრომის, სწავლის და კვლევის უსაფრთხო გარემოს, პასუხისმგებლობით ეკიდება აღებული ვალდებულებების შესრულებას. შრომის უსაფრთხოების, ჯანმრთელობის და კონფიდენციალური ინფორმაციის დაცვის სახელმძღვანელო პრინციპები გათვალისწინებულია ბტუ-ს საქმიანობის ძირითად მომწესრიგებელ დოკუმენტში (შინაგანაწესში). ბტუ ახდენს სტუდენტებისა და დასაქმებულთათვის საჭირო, საჯარო ინფორმაციის მიწოდებას, ვალდებულებების გაცნობას და მათთვის კანონით მინიჭებული უფლების ახსნა-განმარტებას; საფრთხეების იდენტიფიცირებას; ინფორმაციის შეგროვება-ანალიზს; არსებული/შესაძლო რისკების შეფასებას; საფრთხის შემცველი ფაქტორების შემცირებასა და აღმოფხვრას, პრევენციული ღონისძიებების დაგეგმვასა და გატარებას; საქართველოს კანონმდებლობით (საქართველოს კანონები შრომის უსაფრთხოების შესახებ, სამოქალაქო უსაფრთხოების შესახებ და პერსონალური მონაცემების დაცვის შესახებ) გათვალისწინებული მოთხოვნების შესრულებას და ამ მიმართულებით საინფორმაციო შეხვედრების და ტრენინგების ჩატარებას და პროცესების მონიტორინგს. ბტუ მიიჩნევს, რომ მთლიანად ბტუ-ს და მისი თანასაზოგადოების წევრის ვალდებულებაა თითოეული ადამიანის პირადი და გარემომყოფთა უსაფრთხოებაზე ზრუნვა და უსაფრთხო გარემოს შექმნაზე მიმართული თანმიმდევრული და სისტემური მიდგომების გატარება. ბტუ, მისი სტუდენტები, პერსონალი და სამუშაო სივრცეში მყოფი სხვა პირები ვალდებული არიან შეასრულონ საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი მოთხოვნები, გამოიყენონ და ერთობლივად უზრუნველყონ ბტუ-ში უსაფრთხო გარემოს შექმნა.

- ბტუ-ს ინფრასტრუქტურა, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები. ერთიანი საინფორმაციო სივრცე - ბტუ-ს ინფრასტრუქტურა და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები და აღჭურვილობა შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტებს ბტუ-ს შესაბამისად აღჭურვილი შენობა-ნაგებობები, ბიბლიოთეკის წიგნადი (ბეჭდური და ელექტრონულ მატარებლებზე) ფონდი, ინვენტარი, კომპიუტერული ტექნიკა, აუდიტორიები, კომპიუტერული კლასები და სხვ. ბტუ-ს რესურსი მოწმდება და ივსება ყოველწლიურად. ბტუ-ს ერთიანი საინფორმაციო სივრცე წარმოადგენს საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების, კომპიუტერული სისტემების, საგანმანათლებლო საინფორმაციო და პროგრამული უზრუნველყოფის, ბიბლიოთეკის ელექტრონული რესურსების და ბტუ-ს საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის სხვა კომპონენტების ერთობლიობას, რომელიც უზრუნველყოფს საინფორმაციო, მათ შორის საბიბლიოთეკო, რესურსებთან შეუზღუდავ დისტანციურ წვდომას, ბტუ-ს საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებას, ბტუ-ს მართვის ოპერატიულობას, საქმიანობის ეფექტიანობას და უწყვეტობას, საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის და საინფორმაციო უსაფრთხოების უზრუნველყოფას. ერთიანი საინფორმაციო სივრცე უზრუნველყოფს ბტუ-ში მმართველობითი, საგანმანათლებლო და სხვა პროცესების ეფექტიანობას. ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარების მიზანია: ბტუ-ს მართვაში და საქმიანობაში ბტუ-ს საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის შესაძლებლობების სრულად გამოყენების უზრუნველყოფა; სასწავლო პროცესში საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდა. სასწავლო პროცესის მართვის სისტემის შესაძლებლობების გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდა, ელექტრონული სწავლების ტექნოლოგიების ელემენტების (ელ. ფორმატში სასწავლო მასალების, დავალებების, სხვა. მიწოდება, ონლაინ კონსულტაციები, პერსონალსა და სტუდენტებს შორის უკუკავშირი, სხვა) მაქსიმალურად გამოყენება; ბტუ-ს ელექტრონული ბიბლიოთეკის შევსების ხელშეწყობა, მისი შესაძლებლობების გამოყენების გაზრდა, საერთაშორისო საბიბლიოთეკო ქსელით სარგებლობის გაზრდა (საჭირო ელ. რესურსის დადგენა და ბტუ-ს ადმინისტრაციისთვის შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება); ელექტრონული საქმისწარმოება. ასევე, მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს ბტუ-ს ინფრასტრუქტურის და

მატერიალურ-ტექნიკური აღჭურვილობის სისტემატიური შემოწმება, შევსება და განახლება;

- **ხარისხის მართვა** - ბტუ-ს ხარისხის მართვის პოლიტიკა გულისხმობს ხარისხის სისტემის გავრცელებას ორგანიზაციის ყველა დონეზე (ინსტიტუციური, სტრუქტურული) და მის შემდგომ განვითარებას, პროცესების მართვას, შედეგზე და დაგეგმილი მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებას, ხარისხის კულტურას, ყველა იმ აქტივობის და პრინციპის გატარებას. ხარისხის მართვის პოლიტიკა განსაზღვრავს ბტუ-ს ხარისხის მართვის პრიორიტეტებს და ბტუ-ს საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს, რომლებსაც მიეკუთვნება ბტუ-ში მართვა, მიმდინარე ძირითადი და დამხმარე პროცესები და რომლებზეც აუცილებელია ხარისხის მართვის სისტემის და მექანიზმების გავრცელება. ბტუ-ში ხარისხის მართვის პოლიტიკა რეალიზდება ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის მეშვეობით. ბტუ-ს საქმიანობის ხარისხის საზომს წარმოადგენს სრული შესაბამისობა სახელმწიფოს მიერ დადგენილ მოთხოვნებთან და მომხმარებლის მოლოდინებთან, რასაც უზრუნველყოფს ბტუ-ში მიმდინარე პროცესების ხარისხი (ორგანიზების დონე, მდგრადობა, შეუსაბამობების დროულად აღმოჩენა-აღმოფხვრა და სხვ.). ხარისხის უზრუნველყოფა შეუძლებელია ხარისხის კულტურის არსებობის გარეშე, რაც გულისხმობს ბტუ-ში მოქმედ ერთიან ხედვას ხარისთან დაკავშირებით, როდესაც ყველა აცნობიერებს ხარისხის მნიშვნელობას, იცის რა გზით არის შესაძლებელი ხარისხის მიღწევა და თავისი კომპეტენციის ფარგლებში უზრუნველყოფს ხარისხს.

**გაზიარებული მიდგომები**

1) განათლების სისტემის 4 ამოცანა:

([http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework\\_en](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework_en))

- უწყვეტი განათლების/სწავლის და მობილობის პრინციპების განხორციელება;
- სწავლებისა და ტრენინგების ხარისხის გაუმჯობესება;
- თანასწორობის, ჩართულობისა და აქტიური მოქალაქეობის პრინციპების მხარდაჭერა;
- კრეატიულობის და ინოვაციურობის ხელშეწყობა სწავლის ყველა საფეხურზე.

2) ძირითადი ევროპული საგანმანათლებლო თანამშრომლობის მიზნები:

([https://ec.europa.eu/education/policy/higher-education\\_en](https://ec.europa.eu/education/policy/higher-education_en))

- უნარ-ჩვევების მიმართულებით შეუსაბამობების აღმოფხვრა და მათი განვითარება;
- ინკლუზიური და ინტეგრირებული უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემების შექმნა;
- უმაღლესი საგანმანათლებლო ინსტიტუციების მიერ ინოვაციურობის ხელშეწყობის უზრუნველყოფა;
- ეფექტური საგანმანათლებლო სისტემების ხელშეწყობა.

**4. პრიორიტეტული მიმართულებები. მიზნები და ამოცანები**

**პრიორიტეტული სფეროები. მათი შერჩევის დასაბუთება.** დღევანდელ მსოფლიოში, ციფრული ეკონომიკისა და ინოვაციური ეკოსისტემის სწრაფი განვითარება განსაზღვრავს ბიზნესის, ტექნოლოგიური გარემოს და საზოგადოების გარდაქმნის ტემპს. ეს პროცესი მოიცავს ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაციას სხვადასხვა სექტორში, როგორცაა განათლების, ფინანსური, ჯანდაცვის, აგრარული, მარკეტინგული, სამართლის თუ კულტურის ტექნოლოგიები. მსოფლიო ბანკის მიხედვით, ციფრული ეკონომიკა უკვე შეადგენს გლობალური ეკონომიკის დაახლოებით 15%-ს (2024), რაც აღემატება 16 ტრილიონ აშშ დოლარს. არსებული პროგნოზებით, 2030 წლისთვის ეს მაჩვენებელი შეიძლება 25%-მდე გაიზარდოს, რაც ციფრულ ეკონომიკას უმსხვილეს სექტორად აქცევს:

- მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი ვარაუდობს, რომ მომდევნო ათწლეულის განმავლობაში ახალი ღირებულების 70%-მდე შეიქმნება ციფრულად მხარდაჭერილი პლატფორმული ბიზნეს-მოდელების გზით;
- ფინანსური ტექნოლოგიების სექტორის ზრდა მკვეთრად აღემატება ტრადიციული ფინანსური სექტორის ზრდას. BCG და QED-ის მიხედვით, 2024 წელს ფინტექ სექტორი გაიზარდა 21%-ით, როდესაც მთლიანი ფინანსური სექტორის ზრდა მხოლოდ 6% იყო;
- Boston Consulting Group-ის (BCG) პროგნოზით, უკვე 2027 წლისთვის გლობალური ელექტრონული კომერცია მსოფლიო საცალო გაყიდვების 41%-ს დაიკავებს, რაც განპირობებულია ციფრული ვაჭრობის მზარდი როლით და პლატფორმული მოდელების დომინაციით.

შესაბამისად, მოწინავე ქვეყნები მიზანმიმართულად აინტეგრირებენ ციფრულ ტექნოლოგიებს სწავლა-სწავლებაში, კვლევასა და მმართველობაში, რათა გაზარდონ ციფრული წიგნიერება, პროდუქტიულობა და ინოვაციების კომერციალიზაცია.

SD-01.2026.G	ვერსია: 0/26-32	დამტკიცებულია აკადემიური საბჭოს მიერ. ოქმი #04-10, 26.12.2025	22-60
--------------	-----------------	---	-------

ციფრული ეკონომიკის ზრდა განსაკუთრებით სწრაფი და აქტუალური პროცესია საქართველოში. Statista-ს შეფასებით, 2024 წელს ქვეყანაში ელექტრონული კომერციის B2C ბაზარმა გადაჭარბა 747 მლნ აშშ დოლარს, ხოლო ციფრულმა სამომხმარებლო გადახდებმა 2.3 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა. მოსახლეობის და ბიზნესის მზარდი ჩართულობა ელექტრონულ სერვისებში, აფართოებს მოთხოვნას პროფესიონალურ პროგრამულ სერვისებზე. შესაბამისად, IT სექტორი ერთ-ერთი ყველაზე მზარდი სექტორია საქართველოს ეკონომიკაში და მის მიერ შექმნილმა დამატებულმა ღირებულებამ, 2024 წელს გადაჭარბა მთლიანი ეკონომიკის 3%-ს. ხოლო ხელფასების დონე IT სექტორში, დაახლოებით სამჯერ აღემატება საშუალო ხელფასს ეროვნულ დონეზე (საქსტატის მონაცემებზე დაყრდნობით). ბტუ-ს ხედვაა, გახდეს ამ ციფრული ტრანსფორმაციის ადგილობრივი კატალიზატორი და უზრუნველყოს, როგორც ციფრული წიგნიერების დონის ზრდა, ასევე ახალი ცოდნის შექმნა და სწრაფი ტრანსფერი პრაქტიკაში, რაც ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას, ხარისხიან დასაქმებასა და ინკლუზიურ ეკონომიკურ ზრდას გააძლიერებს. ამასთანავე, ხელოვნური ინტელექტის მიერ ბიზნესის ტრანსფორმაცია პირდაპირ არის დაკავშირებული ციფრული ეკონომიკის განვითარების ტემპთან და ქმნის ახალ შესაძლებლობებს სხვადასხვა სექტორისთვის. ხელოვნური ინტელექტი იქცა პლატფორმად, რომელიც აერთიანებს ციფრული ეკონომიკის მრავალ ინსტრუმენტს - მონაცემთა მეცნიერებას, კიბერუსაფრთხოებას, ინტერნეტსერვისებსა და პლატფორმულ ინოვაციებს.

- IDC-ის პროგნოზით, 2025 წელს ორგანიზაციები მსოფლიოში ხელოვნურ ინტელექტზე დახარჯვენ დაახლოებით 307 მილიარდ აშშ დოლარს, რაც ცხადყოფს AI-ის სერვისებისა და გადაწყვეტილებების სწრაფ ზრდას;
- მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის „მომავლის პროფესიების“ ანგარიშის მიხედვით, დამსაქმებლები 2025-2030 წლებში ყველაზე მეტად მოთხოვნის ზრდას ელოდებიან ხელოვნურ ინტელექტთან და დიდ მონაცემებთან დაკავშირებულ უნარებზე.

Oxford Insights-ზე დაყრდნობით, საქართველოში AI ტრანსფორმაციისთვის, ყველაზე დამაბრკოლებელი ფაქტორები არის ტექნოლოგიური სექტორის დაბალი სიმწიფე და ლიმიტირებული ციფრული სისტემები, მათ შორის საჯარო მმართველობაში. ბტუ მაქსიმალურად უზრუნველყოფს AI-ის ინტეგრაციას, როგორც საგანმანათლებლო ისე კვლევით პროცესებში, რათა მომზადდეს AI უნარებით აღჭურვილი პროფესიონალების ახალი თაობა, რომლებიც შეძლებენ ხელოვნური ინტელექტის ერთის მხრივ ეფექტიანად გამოყენებას, ხოლო მეორეს მხრივ მათ ეთიკურად დანერგვას და განვითარებას ორგანიზაციულ პროცესებში, მათ შორის ინოვაციურ სტარტაპ ეკოსისტემაში. აქვე აღსანიშნია, რომ სწრაფი ციფრული ტრანსფორმაცია ზრდის მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვნებას თანამედროვე ეკონომიკურ და სოციალურ პროცესებში. იმ ქვეყნებისთვის, რომლებიც დგანან კლიმატთან დაკავშირებული გამოწვევების წინაშე, გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს ისეთი მიმართულებები, როგორცაა ცირკულარული (წრიული) ეკონომიკის ბიზნესმოდელები, მწვანე ბიზნესი, პასუხისმგებელი კორპორაციული მმართველობა, განახლებადი ენერჯის განვითარება და დივერსიფიკაცია, ასევე ნარჩენების მართვის თანამედროვე პრაქტიკები. ევროკავშირის გამოცდილებაც ცხადყოფს, რომ ციფრული და მწვანე გარდაქმნა განიხილება არა როგორც დამოუკიდებელი პროცესები, არამედ როგორც „ორმაგი ტრანსფორმაცია“ (EU Twin Transition), სადაც ციფრული ინოვაციები გამოიყენება კლიმატის მიზნების მისაღწევად, ხოლო მწვანე სტანდარტები ხდება ახალი ციფრული ბიზნესმოდელების აუცილებელი კომპონენტი.

- Bloomberg Intelligence-ის შეფასებით, ESG აქტივებმა 2022 წელს უკვე გადააჭარბეს 30 ტრილიონ აშშ დოლარს და არსებული ტენდენციებით 2030 წლისთვის შეიძლება 40 ტრილიონ დოლარსაც მიაღწიონ;
- მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი აღნიშნავს, რომ LinkedIn-ის მონაცემებზე დაყრდნობით „მწვანე უნარებით“ აღჭურვილი სამუშაოს მაძიებლები საშუალოდ 29%-ით უფრო მეტად პოულობენ სამსახურს, ვიდრე სხვები;
- IEA (International Energy Agency) პროგნოზირებს, რომ 2030 წლისთვის განახლებადი ენერჯის წილი ელექტროენერჯის წარმოებაში 50%-მდე გაიზრდება, რაც განაპირობებს ახალი ბიზნეს მოდელებისა და ინოვაციების საჭიროებას.

არსებული შეფასებებით, საქართველოს ეკონომიკის მხოლოდ 1.3%-ით არის ცირკულარული (Prasek და Tchelidze 2022), რაც ნიშნავს, რომ ქვეყნისთვის არსებობს ფართო შესაძლებლობა მდგრადი მოდელების განვითარებისა და რესურსების უფრო ეფექტიანი გამოყენებისთვის. ამ კონტექსტში, ბტუ-ს როლი გამოიხატება მდგრადი მიდგომების თანამედროვე ინოვაციებში ინტეგრირების ხელშეწყობაში - შესაბამისი ცოდნის შექმ-

ნითა და გავრცელებით, რაც წახალისებს როგორც ადგილობრივ, ისე რეგიონულ ბიზნესებსა და ინსტიტუტებს გრძელვადიანი და პასუხისმგებელი განვითარების გზაზე.

**სტრატეგიული პრიორიტეტები.** 2026-2032 პერიოდში ბტუ-სთვის ძირითად სტრატეგიულ პრიორიტეტებს მიეკუთვნება:

- ბიზნესის და ტექნოლოგიების, ასევე ბტუ-სთვის სხვა პრიორიტეტულ სფეროებში, მოვამზადოთ სტუდენტები, რომლებიც ინოვაციურობით, პროდუქტიულობითა და სოციალური პასუხისმგებლობით მიაღწევენ წარმატებას;
- შევქმნათ ბტუ-ს სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულების კონტინგენტი, რომლის მიერ გენერირებულ იდეებს ექნება მნიშვნელოვანი გავლენა ბიზნესზე, საზოგადოებასა და ტექნოლოგიებზე;
- ვიქონიოთ ძლიერი სამეცნიერო კვლევითი ბაზა, რომელიც ორიენტირებული იქნება ინტერდისციპლინურ, ინოვაციურ ტექნოლოგიურ კვლევებზე და ექნება კვლევითი პროდუქტიულობის მაღალი ხარისხი;
- უზრუნველვყოთ ბტუ მაღალი ხარისხის, უნიკალური საგანმანათლებლო პროგრამით და წარმართოთ სწავლება პროფესიონალი აკადემიური პერსონალისა და პრაქტიკოსი სპეციალისტების ჩართულობით;
- მოვახდინოთ სასწავლო, სამეცნიერო, კვლევით, ინოვაციურ აქტივობებში მონაწილეობის სტიმულირება, წავახალისოთ მსხვილი წარმატებული კომპანიების ინტერაქცია სტუდენტებთან და მოწინავე პოზიცია დავიკავოთ დასაქმებული სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულების რეიტინგში;
- უზრუნველვყოთ აკადემიური თავისუფლების, ეთიკისა და აკადემიური ეთიკის სტანდარტების დაცვა.

2026-2032 პერიოდში ბტუ-ს სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი იქნება:

- წინა საანგარიშო პერიოდში (2019-2025) მიღწეული შედეგების გამყარება და შემდგომი განვითარება, დაგეგმილი სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების რეალიზება;
- ადგილობრივ და საერთაშორისო დაწესებულებებთან და ორგანიზაციებთან პარტნიორობა და პარტნიორული ურთიერთობების სფეროების მრავალფეროვნება - სამეცნიერო, საგანმანათლებლო და დარგობრივ სფეროებში არსებული კავშირების გაღრმავება, ახალი პარტნიორობის მოძიება და კავშირების დამყარება;
- კვლევების ინტერნაციონალიზაციის და საერთაშორისო აკადემიურ-სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირების გაძლიერება - საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო/კვლევით დაწესებულებებთან თანამშრომლობა, მათ შორის ერთობლივი სამეცნიერო, კვლევითი, დარგობრივი პროექტების განხორციელების მიზნით;
- ბტუ-ში კვლევითი საქმიანობის გაძლიერება - პერსონალის ინდივიდუალური და კოლექტიური სამეცნიერო კვლევების უზრუნველყოფა-მხარდაჭერა, ერთობლივ სამეცნიერო-კვლევით პროექტებში, სამეცნიერო ღონისძიებებში ბტუ-ს პერსონალის, სტუდენტების, მაგისტრანტების, დოქტორანტების მონაწილეობა;
- საგანმანათლებლო პროგრამების აქტუალობა და კონკურენტუნარიანობა - მომხმარებლისთვის აქტუალური პროგრამების შეთავაზება, რომლებიც იქნება საქართველოს და საერთაშორისო შრომის და განათლების ბაზარზე არსებული მოთხოვნების, ასევე უცხოეთის უსდ-ებში არსებული საუკეთესო პრაქტიკებისა და შესაბამის დარგში არსებული თანამედროვე ტენდენციების შესაბამისი;
- განათლების ხარისხი - საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხის და ამ პროგრამებით მომხმარებელთა კმაყოფილების ზრდის დადებითი დინამიკა;
- თანამედროვე საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების აქტიური გამოყენება;
- საგანმანათლებლო საქმიანობაში სასწავლო, სამეცნიერო და დარგობრივი ასპექტების და კვლევების შედეგების ინტეგრირება;
- უწყვეტი განათლების პრინციპის და კარიერული განვითარების მხარდაჭერა - ბტუ-ში არსებული შესაძლებლობის (ბტუ-ს პროგრამებიდან კურსდამთავრებულების და პერსონალის მიერ მათთვის საინტერესო კომპონენტების შესწავლის) შენარჩუნება, ასევე ბტუ-ს სტუდენტებისთვის, კურსდამთავრებულებისა და პერსონალისთვის დამატებითი მოკლევადიანი პროგრამების/კურსების შემუშავება-შეთავაზება, ტრენინგების/სხვ. ჩატარება, დამატებითი განათლების, კვალიფიკაციის ამაღლების, მომზადება/გადამზადების პროგრამების/კურსების განხორციელება;
- სტუდენტების და კურსდამთავრებულების მხარდაჭერა და ხელშეწყობა;
- სტუდენტზე ორიენტირებული გარემოს შექმნა - სტუდენტების განსხვავებული საგანმანათლებლო და კვლევითი საჭიროებების და შესაძლებლობების გათვალისწინებით სასწავლო პროცესის ორგანიზება,

რესურსებთან შეუზღუდავი წვდომის, საინფორმაციო, ადმინისტრაციული და აკადემიური მხარდაჭერის, ასევე მიღწეული შედეგების გაუმჯობესების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა;

- შრომის და განათლების ბაზარზე კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობა - შრომის ბაზრის მოთხოვნების რეგულარული შესწავლა, კურსდამთავრებულთა დასაქმების პერიოდული მონიტორინგი და კურსდამთავრებულთა მომზადების შინაარსის და ტექნოლოგიის სრულყოფა;
- ყველა სტუდენტისთვის, მისი შესაძლებლობების და საჭიროებების გათვალისწინებით, განათლების მიღების, პიროვნული პოტენციალის, სამეცნიერო, შემეცნებითი, პრაქტიკული უნარების განვითარების, ინდივიდუალური საგანმანათლებლო პროფილის ფორმირების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა;
- ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკის თანმიმდევრული გატარება - ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და ადამიანური რესურსის პოტენციალის განვითარება, სოციალური დაცვის და წახალისების მექანიზმების გამოყენების, მუშაობის ეფექტიანობის შესწავლის, კვალიფიკაციის ამაღლების ხელშეწყობის, თანამედროვე მოთხოვნებთან ადაპტაციის, პერსონალის საქმიანობაში და საგანმანათლებლო პროცესში ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვის ხელშეწყობის მიმართულებით;
- ბტუ-ს ფინანსური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსის შესაძლებლობების, ასევე ადამიანური რესურსის პოტენციალის გაძლიერება, ბტუ-ს სამეცნიერო, ფინანსური, მატერიალურ-ტექნიკური და ადამიანური რესურსების პოტენციალის ოპტიმალური გამოყენება;
- სოციალური და საზოგადოებრივი საქმიანობის არეალის გაფართოება;
- ხარისხის კულტურა;
- ბტუ-ს კონკურენტუნარიანობის გაძლიერება, დადებითი რეპუტაციის და იმიჯის შენარჩუნება - ბტუ-ს საქმიანობის პოპულარიზაცია, საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის გზით საზოგადოების ინფორმირება მიღწევების და ბტუ-ს მიერ/ბტუ-ს თანამონაწილეობით განხორციელებული, მიმდინარე და დაგეგმილი საქმიანობის შესახებ.

შეჯამებულად, 2026-2032 პერიოდში ბტუ-სთვის სტრატეგიული მნიშვნელობის მიმართულებად მიიჩნევა:

- საგანმანათლებლო საქმიანობა;
- სამეცნიერო-კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობა;
- უწყვეტი განათლება და სიცოცხლის მანძილზე განათლების მიღების, სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა განვითარების ხელშეწყობა;
- საერთაშორისო თანამშრომლობა და ინტერნაციონალიზაცია;
- ინფრასტრუქტურა, მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა. საქმიანობის საინფორმაციო-საკომუნიკაციო უზრუნველყოფა;
- სოციალური და საზოგადოებრივი საქმიანობა. ბტუ-ს პოპულარიზაცია და იმიჯი;
- ბტუ-ს მართვა. პერსონალის მართვა;
- ხარისხის მართვა.

გამოყენებული ფორმები: თითოეული სტრატეგიული მნიშვნელობის მიმართულებისთვის (შემდგომში - მიმართულება) განსაზღვრულია ძირითადი მიზნები და ამოცანები, განსახორციელებელი აქტივობები, მათი რეალიზების პერიოდები (წლები) და შესრულებაში ძირითადად ჩართული პირები/სტრუქტურული ერთეულები, მოსალოდნელი შედეგები, ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები და რაოდენობრივი მაჩვენებლები, ასევე, რესურსებით (ადამიანური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები, სავარაუდო ბიუჯეტი) უზრუნველყოფის საკითხები. ყველა გარემოება მითითებულია წინამდებარე განვითარების სტრატეგიის დანართში „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები (2026-2032)“. „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების (2026-2032)“ საფუძველზე თითოეული კალენდარული წლისთვის შემუშავდა „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის xxxx წლის სამოქმედო გეგმის“ ფორმა, რომელშიც მითითებულია მიმართულებები, ამოცანები, განსახორციელებელი აქტივობები და მათი შესრულების პერიოდი (კალენდარული წლის თვეები), ასევე, თითოეული აქტივობის შემთხვევაში მიეთითება შესრულების ინდიკატორი, მტკიცებულებები, პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული/პირი, კონკრეტული აქტივობისთვის განსაზღვრული ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური, ფინანსური რესურსები და მათი უზრუნველყოფის წყარო (ბტუ / სხვ.). ასევე, მიეთითება გეგმის დამტკიცების აქტის რეკვიზიტები (აკადემიური საბჭოს სხდომის ოქმის ნომერი და

თარიღი), გეგმის შესრულებაზე და შესრულების კონტროლზე პასუხისმგებელი პირები. „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის xxxx წლის სამოქმედო გეგმის“ ეტაპობრივი შესრულება აისახება ამ მიზნით შემუშავებულ ფორმაში „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის xxxx წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი“, რომელშიც მიეთითება „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის xxxx წლის სამოქმედო გეგმით“ გათვალისწინებული მიმართულებები, ამოცანები, განსახორციელებელი აქტივობები, მათი შესრულების პერიოდი, განხორციელებული აქტივობის აღწერა, მათ შესრულებაში ჩართული პირები/სტრუქტურული ერთეულები, გეგმის შესრულების კონტროლზე პასუხისმგებელი პირი.

ყველა ზემოთ მითითებული გეგმის შესრულების შეფასების მიზნით იქნება გამოყენებული სხვადასხვა კრიტერიუმები, მაგ.: მოთხოვნებთან შესაბამისობის კრიტერიუმი (მაგ., ვადების დაცვა, საქმიანობის მასშტაბი, სხვ.); მაქსიმუმის/მინიმუმის (საკმარისობის) კრიტერიუმები (მაგ., მონაწილეთა რაოდენობა, დაფინანსებით და რესურსებით უზრუნველყოფა, სხვ.); უპირატესობის კრიტერიუმი (გამოიყენება შეფარდებითი შეფასებებისათვის. მაგ., ბტუ-ს განვითარებისთვის მნიშვნელობა, საზოგადოებრივი და/ან საერთაშორისო მნიშვნელობა, და სხვ. გეგმებით გათვალისწინებული მიზნები და ამოცანები შესრულებულად ჩაითვლება დათქმულ ვადაში (პერიოდში) დაგეგმილი აქტივობების შესრულების (7-და 3-წლისნი გეგმები - ასევე, რაოდენობრივი მახასიათებლების მიღწევის) შემთხვევაში.

### 5. მართვის და პერსონალის მართვის სტრატეგია როგორც ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის ნაწილი

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის მართვის, პერსონალის მართვისა და განვითარების სტრატეგია (შემდგომში - სტრატეგია) აღწერს ბტუ-ს ხედვას თუ როგორი იქნება პერსონალის მართვის სისტემა და როგორ მოხდება მისი განვითარება 2026-2032 პერიოდში. სტრატეგიის შემუშავების აუცილებლობა განპირობებულია ისეთი ფაქტორებით, როგორცაა ბტუ-ში მართვის სისტემის სრულყოფის მექანიზმების დადგენა და პერსონალის მართვის სისტემის ჩამოყალიბების, სრულყოფისა და განვითარების აუცილებლობა.

#### ბტუ-ს მართვა. განვითარების მიმართულებები და მექანიზმები

##### ბტუ-ს ხედვა

- მართვის სისტემის მიზანია ბტუ-ს საქმიანობისა და პროცესების სწორად ორგანიზება;
- კარგად ორგანიზებული და ეფექტიანი მართვის სისტემა არის ბტუ-ს ბიზნეს-უწყვეტობის, ინსტიტუციური მდგრადობის და კონკურენტუნარიანობის საფუძველი;
- მართვის ძირითადი ობიექტი არის ბტუ-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის, პასუხისმგებლობის სფეროების და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კავშირების ეფექტიანობა;

##### მართვის და გადაწყვეტილების მიღების პრინციპები

- სამართლიანობა, თანასწორობა, სიტყვისა და გამოხატვის თავისუფლება, თავისუფლება გადაწყვეტილების მიღებისას;
- ბტუ-ს თანასაზოგადოების მონაწილეობა ბტუ-ს მართვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გადაწყვეტილებების გამჭვირვალობა და საჯაროობა, საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა;
- კანონმორჩილება, ინსტიტუციური ავტონომია და აკადემიური თავისუფლება;
- თანასწორი მოპყრობა და ნებისმიერი ნიშნით დისკრიმინაციის დაუშვებლობა.

##### მართვის სისტემის მახასიათებლები

- კანონიერება - მოთხოვნა უზრუნველყოფილია, თუ გადაწყვეტილებები მიიღება უფლებამოსილი ორგანოს/პირის მიერ საქართველოს კანონმდებლობის სრული დაცვით;
- მასშტაბურობა - მოთხოვნა უზრუნველყოფილია, თუ მართვა ვრცელდება ბტუ-ს ბიზნეს-უწყვეტობისათვის, ფუნქციონირების ყველა ასპექტზე;
- სისტემურობა - მოთხოვნა უზრუნველყოფილია, თუ არსებობს უფლებამოსილებების დელეგირების პრინციპი, არსებობს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სტრუქტურა, სტრუქტურული ერთეულების უფლებამოსილებები არის გამიჯნული და უზრუნველყოფენ ბტუ-ს (როგორც სისტემის) გამართულ ფუნქციონირებას და განვითარების შესაძლებლობას;
- გამჭვირვალობა - მოთხოვნა უზრუნველყოფილია, თუ ბტუ-ს თანასაზოგადოებისთვის ცნობილია მართვის სისტემის თავისებურებები, მიღებული გადაწყვეტილებები და საჯარო ინფორმაცია:
  - მართვის ორგანოები (სუბიექტები), მართვის ორგანოებში არჩევის/მართვის სუბიექტის დანიშვნის წე-

სები, სუბორდინაციის სისტემა, განკარგულების გაცემის წესები, მიღებული გადაწყვეტილებები;

- ინფორმაცია მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ არის ადვილად აღქმადი, ღია და ცნობილი იმ პირთათვის, რომელთა მიმართ ეს გადაწყვეტილება არის მიღებული ან შედის მათ სამსახურებრივ ფუნქციებში. ყველა დაინტერესებულ პირთათვის საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა უზრუნველყოფილია ბტუ-ს ვებგვერდზე ინფორმაციის გამოქვეყნებით;
- მართვაში, გადაწყვეტილებების მიღებასა და მათ შესრულებაზე კონტროლში უზრუნველყოფილია ბტუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა მონაწილეობა.
- ოპერატიულობა - მოთხოვნა უზრუნველყოფილია, თუ გადაწყვეტილებები მიიღება დროულად და იმ მოცულობით, რაც აუცილებელია ბტუ-ს შეუფერხებელი ფუნქციონირებისათვის;
- სამართლიანობა - მოთხოვნა უზრუნველყოფილია, თუ გადაწყვეტილების მიღებისას გამოირიცხება ნებისმიერი ნიშნით დისკრიმინაცია და ყველა პირი იმყოფება თანაბარ პირობებში;
- ეფექტიანობა - მოთხოვნა უზრუნველყოფილია, თუ მართვის სისტემა ექვემდებარება ობიექტურ შეფასებას და ბტუ-ს წინაშე არსებული გამოწვევების შესაბამის ცვლილებებს.

**ბტუ-ს მართვის ორგანოები (სუბიექტები).** ბტუ-ს მართვის ორგანოები (სუბიექტები): პარტნიორთა კრება, დირექტორი, აკადემიური საბჭო, რექტორი, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, ფაკულტეტის დეკანი; ბტუ-ს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსი. მართვის ორგანოების (სუბიექტების) საქმიანობის წესი და ფუნქციები, შესაბამის სამსახურებრივ პოზიციაზე დანიშნვის/არჩევის წესი, შერჩევის კრიტერიუმები/მოთხოვნები, პირთა უფლება-მოვალეობები განისაზღვრება ბტუ-ს წესდებით, შესაბამისი დებულებებით და/ან თანამდებობრივი ინსტრუქციებით;

**სუბორდინაციის (დაქვემდებარების) სისტემა.** ბტუ-ში მოქმედი სუბორდინაციის (დაქვემდებარების) სისტემა გულისხმობს ზემდგომ თანამდებობის პირთა და ორგანოთა წინაშე ანგარიშვალდებულებასა და პასუხისმგებლობას მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულებაზე და განსაზღვრავს ანგარიშვალდებულებებს:

- დირექტორის - პარტნიორთა კრების წინაშე;
- რექტორის - დამფუძნებელთა და დირექტორის (არსებობის შემთხვევაში) წინაშე;
- ადმინისტრაციის ხელმძღვანელის - რექტორის და დირექტორის (არსებობის შემთხვევაში) წინაშე;
- ფაკულტეტის დეკანის - რექტორის, აკადემიური და ფაკულტეტის საბჭოების წინაშე;
- ბტუ-ს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსის - რექტორის წინაშე;

პერსონალის ანგარიშვალდებულებები და დაქვემდებარების სისტემა განისაზღვრება სტრუქტურული ერთეულების დებულებებით და/ან თანამდებობრივი ინსტრუქციებით (არსებობის შემთხვევაში).

**პერსონალისათვის განკარგულების გაცემის წესი.** ბტუ-ში: გაცემული განკარგულება შეიძლება იყოს ზოგადი/პერსონალური, წერილობითი/ზეპირი. წერილობითი განკარგულება გადაეცემა თანამშრომელს ან თანამშრომელთა ჯგუფს, რაც დასტურდება ხელმოწერით. პერსონალურ განკარგულებას, თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, გასცემს რექტორი, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, ბტუ-ს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსი, ფაკულტეტის დეკანი და სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი.

**ელექტრონული მართვა.** ბტუ-ს ელექტრონული მართვა წარმოადგენს ისეთი ასპექტების ერთობლიობას, როგორცაა: ინფორმაციული უსაფრთხოების პოლიტიკა (მათ შორის, ბტუ-ს ბიზნეს-საქმიანობის ინფორმაციული უსაფრთხოება, რომელიც მოიცავს პერსონალურ მონაცემთა დაცვას, ინფორმაციის დამუშავებაში გამოყენებული საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის კონტროლს, სისტემების გამართულ ფუნქციონირებას, კომპიუტერული ქსელების მართვას, არასანქცირებული წვდომისაგან ან დაზიანებისაგან ბტუ-ს საინფორმაციო სივრცის დაცულობას, უსაფრთხოების ზომებსა და პასუხისმგებლობებს), ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის (საქმისწარმოების) სისტემა E-document, სასწავლო პროცესის უზრუნველყოფის სისტემა "BTU CLASSROOM" (სასწავლო პროცესის მართვისათვის პროგრამული სპეციალურად შექმნილი სისტემა), ბტუ-ს ელექტრონული საინფორმაციო ბაზა (უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების რეესტრი); საქმიანობის უწყვეტობის შენარჩუნების მიზნით გამოყენებული თანამდროვე მიდგომები (მაგ., კრიტიკული მნიშვნელობის მონაცემებისა და სერვისების ღრუბლოვანი მონაცემთა ცენტრებში განთავსება), შიდასაუნივერსიტეტო ელექტრონული კომუნიკაციის და მართვის მექანიზმები.

**ინფორმირების და კომუნიკაციის მექანიზმი.** ბტუ-ს შიდაკორპორაციული კომუნიკაციების საშუალებებია:

- ბტუ-ს ვებგვერდი;

SD-01.2026.G	ვერსია: 0/26-32	დამტკიცებულია აკადემიური საბჭოს მიერ. ოქმი #04-10, 26.12.2025	27-60
--------------	-----------------	---	-------

- ბტუ-ს მართვის ელექტრონული სისტემა;
- ბტუ-ს საქმიანობასთან დაკავშირებული ინსტრუქციები, დებულებები, წესები საინფორმაციო/სარეკომენდაციო მასალები სხვ.

შიდაკორპორაციული კომუნიკაციის მექანიზმებია:

- ბტუ-ს შიდასაინფორმაციო სისტემა, ბტუ-ში/ბტუ-ს თანამონაწილეობით დაგეგმილი ღონისძიებების, აქტივობების, სხვ. შესახებ ინფორმაციის მომზადება-გავრცელება შიდასაკომუნიკაციო საშუალებების მეშვეობით;
- პერსონალის ინფორმირება აქტუალური საორგანიზაციო საკითხების თაობაზე (მაგ., ინფორმირება ბრძანებების, განკარგულებების, თათბირების, სხდომების, სამუშაო შეხვედრების სხვ. შესახებ);
- ბტუ-ში მოქმედი სტანდარტული დოკუმენტების ნიმუშების ხელმისაწვდომობა (ბლანკები, ანკეტიები, სხვადასხვა ფორმები);
- ბტუ-ში მოქმედი მარეგულირებელი დოკუმენტების ხელმისაწვდომობა.
- შიდაკორპორაციული კომუნიკაციის სისტემის მეშვეობით შესაძლებელია ბტუ-ს საქმიანობის გაუმჯობესება პერსონალის წინადადებების ოპერატიულად წარდგენისა და განხილვის და ადმინისტრაციასა და პერსონალს შორის უკუკავშირის მეშვეობით.

ბტუ უზრუნველყოფს პერსონალის და სტუდენტთა ინფორმირებას საჯარო ინფორმაციის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე განთავსებით (საჯარო ინფორმირება), ზეპირი ფორმით ინფორმაციის მიწოდებით ან ოფიციალური ელ. ფოსტით დასაქმებულის ელ.ფოსტაზე პირადი შეტყობინების გაგზავნით (პერსონალური ინფორმირება). ბტუ-ს პერსონალს და სტუდენტებს შეუძლიათ: მიმართონ ბტუ-ს წერილობითი განცხადების/საჩივრის/სხვ. ბტუ-ს ოფიციალურ ელ.ფოსტაზე გაგზავნით; ბტუ-ს ოფიციალური ელ.ფოსტის მეშვეობით მიაწოდონ/მიიღონ/დააზუსტონ ინფორმაცია, მიიღონ განცხადებაზე პასუხი, სხვ.

**მართვის სისტემის კონტროლი.** შიდა კონტროლის მექანიზმს მიეკუთვნება ყოველწლიურად ჩატარებული გეგმიური შიდა მონიტორინგი და ბტუ-ს და მისი საქმიანობის წოველწლიური თვითშეფასება, რომელიც გულისხმობს ბტუ-ს საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტის, მათ შორის მართვის სისტემის შეფასებას, ბტუ-ს პერსონალის (ადმინისტრაციული და დამხმარე, აკადემიური და მოწვეული პერსონალი - შემდგომში პერსონალი), სტუდენტების მოსაზრებების შესწავლას და სხვ., ანალიზს და შედეგების გამოყენებას გაუმჯობესების მიზნით. მართვის სისტემის შეფასება გულისხმობს პერსონალის და სტუდენტთა მოსაზრებების და დამოკიდებულებების კვლევას (მართვის სისტემის წინამდებარე დოკუმენტში აღწერილ პრინციპებთან და მახასიათებლებთან შესაბამისობის დადგენა, სამუშაო/სასწავლო გარემოს და განვითარების პირობების შეფასება, ბტუ-ს მიერ მათთან გაფორმებული ხელშეკრულების შესრულება, ხელშეწყობის და წახალისების მექანიზმების, წინადადებებზე/რეკომენდაციებზე/საჩივრებზე რეაგირების, უკუკავშირის შეფასება, სხვ. მართვის სისტემის ეფექტიანობის კონტროლის ეტაპებია: შემოწმების დაგეგმვა (მათ შორის, შესამოწმებელი ასპექტების განსაზღვრა, კითხვარების შემუშავება, ფოკუს-ჯგუფების შერჩევა და სხვ.; შემოწმების ჩატარება (მათ შორის ინფორმაციის შეგროვება-ანალიზი), შეუსაბამობების აღმოფხვრაზე / განვითარების გაუმჯობესებაზე მიმართული რეკომენდაციების შემუშავება, ღონისძიებების დაგეგმვა, განხორციელება და კონტროლი მათ შესრულებაზე. გარე შეფასებს მიეკუთვნება, მაგ., ბტუ-ს ავტორიტაცია, სხვადასხვა, შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე, უწყებების მიერ განხორციელებული შემოწმებები, საჭიროების შემთხვევაში - ბტუ-ს გადაწყვეტილებით განხორციელებული მმართველობითი აუდიტი (ამ მიზნით შეიძლება მოხდეს გარე ექსპერტების მოწვევა: აუდიტის ჯგუფში შეიძლება შევიდნენ უსდ-ებში მმართველობითი საქმიანობის გამოცდილების მქონე პირები და მენეჯმენტის სპეციალისტები, რამაც უნდა უზრუნველყოს აუცილებელი სინერგიული ეფექტი და შეფასების ობიექტურობა. შემოწმების თვალსაზრისით ბტუ-სთვის აქტუალურია კომპლექსური მიდგომა, რაც გულისხმობს საქართველოში მოქმედ კანონმდებლობასთან და სტანდარტებთან, ISO-ს (პროცესების და პროცედურების მიმართულებით) და ENQA-ს სტანდარტებთან შესაბამისობის დადგენას. შეფასების ასპექტებს მიეკუთვნება, მაგ.: ბტუ-ს ინსტიტუციური შეფასება, სტრუქტურისა და მართვის სისტემის ეფექტიანობა, მართვის პროცესების რეგლამენტირება და სტანდარტიზება, ბტუ-ს მიერ გაწეული მომსახურების ხარისხი, სხვ. ასევე, გარე შეფასების შესწავლის საგანია: პერსონალის მართვის პოლიტიკის ეფექტიანობა, მათ შორის პერსონალის მატერიალური და არამატერიალური მოტივაციის სისტემა, პერსონალის მუშაობის ხარისხის შეფასების სისტემა, პერსონალის მიერ შესრულებული სამუშაოს, შრომის დისციპლინის და კორპორატიული წესების დაცვის ჩათვლით; ბტუ-ს კომერციული საქმიანობის ეფექტიანობა, რადგან ეს ქმნის მის კონკუ-

რენტულ უპირატესობებს, უზრუნველყოფს შრომის ანაზღაურების გადახდის, ხარისხიანი საგანმანათლებლო მომსახურების, სამეცნიერო საქმიანობის, პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობის, კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვის, თანამედროვე ინფრასტრუქტურის და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნის და მთლიანად ბტუ-ს, როგორც ინსტიტუციის, მდგრადი განვითარების შესაძლებლობას. შეფასების შედეგად შესაძლებელი ხდება იმის დადგენა რამდენად სწორად, ეფექტიანად და კანონმდებლობის მოთხოვნების შესაბამისად იმართება ბტუ, სრულდება თუ არა დადგენილი სამიზნე ნიშნულები, რამდენად უზრუნველყოფს მოქმედი მართვის სისტემა ბტუ-ს მდგრადობას და განვითარების შესაძლებლობას, სხვ.

**პერსონალის მართვის და განვითარების სისტემა. განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები**

**პერსონალის მართვის პრინციპები**

- სამართლიანობა, თანასწორობა, სიტყვისა და გამოხატვის თავისუფლება, თავისუფლება გადაწყვეტილების მიღებისას;
- გადაწყვეტილებების, არჩევნების და კონკურსების სამართლიანობა, გამჭვირვალობა, საჯაროობა;
- თანასწორი მოპყრობა და ნებისმიერი ნიშნით დისკრიმინაციის დაუშვებლობა.

**პერსონალის მართვის სისტემის შეფასება.** ბტუ პერსონალის მართვის სისტემაში მოიაზრებს პერსონალის კომპეტენციების სფეროების მკაფიოდ გამიჯვნას და მინიმალური კვალიფიკაციის დონის განსაზღვრას, პერსონალის შერჩევას, მუშაობის და განვითარების პროცესების ორგანიზებას, მოტივაციის და მუშაობის ეფექტიანობის შესწავლას და სხვ. ბტუ-ში ადამიანურ რესურსთან დაკავშირებული სტატისტიკური მონაცემები ექვემდებარება სისტემატურ შესწავლას, აღსანიშნავია წლების განმავლობაში ბტუ-ს პერსონალის შემადგენლობის სტაბილურობა და რაოდენობის ზრდა სტუდენტთა რაოდენობასთან მიმართებაში. SWOT-ანალიზი („დასაწყისი“, 01.01.2026):

ძლიერი მხარეებიდან აღსანიშნავია:

- მართვის გამჭვირვალე მეთოდები, ბტუ-ს ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული მართვის რაციონალური კომბინაცია;
- ბტუ-ს სხვადასხვა მართვის ორგანოებსა და კომისიებში პერსონალის ჩართულობა;
- ბტუ-ს პერსონალის და მთლიანად თანასაზოგადოების მიერ გაზიარებული ბტუ-ს მისია, პრიორიტეტები და განვითარების სტრატეგია;
- ბტუ-ს თანასაზოგადოების მიერ გაზიარებული ეთიკის და აკადემიური ეთიკის პრინციპები;
- პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების მიმართულებით მიმდინარე საქმიანობა;
- მკაფიო მოთხოვნები პერსონალის ქვევისადმი, დისციპლინური სახდელების გამჭვირვალე სისტემა;
- საქმიანობის წარმართვა კვალიფიციური პერსონალის მიერ, პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობა;
- სოციალური დახმარების, მატერიალური და არამატერიალური წახალისების მექანიზმების არსებობა;
- ბტუ-ს უსაფრთხო და კეთილმოწყობილი „ფიზიკური გარემო“, პერსონალის საქმიანობისთვის შექმნილი კეთილმოწყობილი გარემო, საქმიანობის სათანადო ტექნიკური უზრუნველყოფა;
- პერსონალის მართვაში სტრუქტურული ერთეულების და პერსონალის ჩართულობა;
- ბტუ-ს, როგორც დამსაქმებლის, დადებითი იმიჯი და რეპუტაცია.

სუსტი/გასაუმჯობესებელი მხარეები:

- აკადემიური პერსონალის ნაწილის კონსერვატიულობა და ინერტულობა;
- საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელთა შორის უცხოელი სპეციალისტების ნაკლებობა;
- შრომის ეფექტიანობის და პერსონალის საქმიანობის ხარისხის შეფასების სისტემა;
- პერსონალის მუშაობის შედეგიანობის საფუძველზე შრომის ანაზღაურების და წახალისების, ასევე პერსონალის მოტივირების და წახალისების სისტემა.

შესაძლებლობებია:

- ბტუ-ს თანმიმდევრული განვითარება და ეკონომიკური ზრდა;
- ეფექტიანი მართვის სისტემის გამოყენება;
- პერსონალის პროფესიული და პიროვნული კომპეტენციების განვითარება;
- პერსონალის განვითარების და ხელშეწყობის მიზნით უცხოეთის საგანმანათლებლო და სამეცნიერო პარტნიორ დაწესებულებებთან თანამშრომლობის გაძლიერება, დარგობრივ ორგანიზაციებთან პარტნიორული ურთიერთობების შემდგომი განვითარება;

- შრომის ეფექტიანობის, მატერიალური და არამატერიალური მოტივაციის გაზრდის შესაძლებლობა;
- პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობის, შენარჩუნების შესაძლებლობა;
- პარტნიორული ურთიერთობების გამოყენება მეცნიერების, განათლების და დარგობრივ სფეროებში პერსონალის პროფესიული და პიროვნული შესაძლებლობების განვითარების მიზნით;
- დამსაქმებელთან თანამშრომლობის განვითარება, მათ შორის პერსონალის მართვის ეფექტიანობის გამოცდილების გაზიარების, მათ შორის მართვის ეფექტიანობის, დასაქმებულთა მოტივაციის გაზრდის, ადაპტაციის ხელშეწყობის მექანიზმების შესწავლისა და ბტუ-ში დანერგვის მიზნით;
- სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის განვითარება, გარე და შიდასაუნივერსიტეტო საგრანტო პროექტებში მონაწილეობის მხარდაჭერა. აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის გააქტიურება;
- პერსონალის შრომის მოტივაციის განვითარება, მათ შორის შრომით ურთიერთობებში შრომის ეფექტიანობაზე დამყარებული მიდგომის გამოყენებით;
- ბტუ-ში შიდა კონკურენტული გარემოს შექმნა;
- საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირების გაგრძელება, პარტნიორი-დაწესებულებების პოტენციალის, მათთან თანამშრომლობით შექმნილი შესაძლებლობების გამოყენება.

საფრთხეებს მიეკუთვნება:

- არაჯანსაღი კონკურენცია სახელმწიფო დაფინანსების მქონე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მხრიდან; უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ დაწესებული შეზღუდვები, რომლებიც მათთან აფილირებულ აკადემიურ პერსონალს უკრძალავენ/უზღუდავენ სხვა უსდ-ში მუშაობას; ადამიანური რესურსების (აკადემიური პერსონალის აფილირების) მიმართულებით მნიშვნელოვნად შეცვლილი მოთხოვნები.

ბტუ მიიჩნევს, რომ სუსტი მხარეების და საფრთხეების მინიმუმამდე დაყვანის მიზნით აუცილებელია:

- ბტუ-ს საქმიანობის რაციონალურად დაგეგმვა;
- ადამიანური რესურსის პოტენციალის სრულად გამოყენება;
- პერსონალის მოლოდინების და კმაყოფილების მრავალმხრივი შესწავლა, პერსონალთან უკუკავშირის უზრუნველყოფა, კორპორაციული კულტურის განვითარება;
- ბტუ-ში მუშაობის მყარი მოტივაციის შექმნა. პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება. შრომის მოტივაციის სისტემის, წახალისების მონეტარული და არამონეტარული მეთოდების, განვითარება;
- პერსონალის ინერტულობის დაძლევა. ბტუ-ში კონკურენტული გარემოს შექმნა;
- ხარჯების ოპტიმიზაცია აუცილებლობის და საკმარისობის პრინციპების დაცვით. პერსონალის განვითარებაზე, მათი კმაყოფილების შენარჩუნებაზე მაქსიმალურად კონცენტრირება;
- ბტუ-ს პერსონალისთვის უწყვეტი განათლების მოდელის შეთავაზება, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების, მომზადება/გადამზადების პროგრამების/კურსების, ტრენინგების, სემინარების, სხვ. ჩატარება;
- პერსონალის განვითარებაში ინვესტიციების ჩადება, ამ პროცესის ეფექტიანობის შეფასების სისტემის შემუშავება;
- სამუშაო საათების აღრიცხვის და კონტროლის ავტომატიზაცია. პერსონალის შეფასების არსებული პროცედურების ერთიან პროცესად ჩამოყალიბება, მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება და განხილვა;
- საერთაშორისო პარტნიორობის გააქტიურება. პარტნიორული ურთიერთობებით შექმნილი შესაძლებლობების სრულად გამოყენება - ინტერნაციონალიზაციის, თანამედროვე ტენდენციების და გამოცდილებების გაზიარების, ბტუ-ს პერსონალისთვის განმავითარებელი და საინფორმაციო სემინარების/სხვ. ჩატარების, საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ბტუ-ს პერსონალის ინტეგრირების მიზნით;
- დარგობრივ პარტნიორობთან კავშირების გაძლიერება - პერსონალისთვის დამატებითი განათლების, მომზადება/გადამზადების კურსების/ტრენინგების შემუშავების და შეფასების მიზნით;
- ბტუ-ს საქმიანობის პოპულარიზაცია;
- პრაქტიკულ გამოცდილებაზე (სტრატეგიის ერთი სრული ციკლის შედეგებზე დაყრდნობით) ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკის განსაზღვრა, განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებების დადგენა.

**ბტუ-ს ხედვა. ბტუ-ს პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების მიმართულებები და მექანიზმები**

1) ბტუ-ს ხედვა:

- ბტუ პერსონალს განიხილავს როგორც სტრატეგიულ რესურსს (აქტივს), რომელსაც შეუძლია ბტუ-ს, რო-

- გორც ინსტიტუციის, კონკურენტული უპირატესობების უზრუნველყოფა;
- ბტუ-ს პერსონალი არის ბტუ-ს თანასაზოგადოების ნაწილი, მისი კორპორატიული კულტურის და ღირებულებების მატარებელი;
  - პერსონალი უზრუნველყოფს ბტუ-ს საქმიანობის ხარისხს, ხელს უწყობს ბტუ-ს დადებითი იმიჯის და რეპუტაციის შექმნას;
  - ბტუ (როგორც დამსაქმებელი) და პერსონალი (როგორც დასაქმებული პირები) არიან სოციალური პარტნიორები, რომლებიც იზიარებენ ბტუ-ს სტრატეგიულ მიზნებს და მათი მიღწევის გზებს;
  - თანამშრომლის ინტერესები უნდა იყოს გათვალისწინებული, მისი კანონიერი ინტერესები - დაცული;
  - თითოეულ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს შრომის უსაფრთხო და მოვალეობების შესრულებისთვის სათანადოდ აღჭურვილი გარემო;
  - შრომითი ხელშეკრულების ორივე მხარე ასრულებს ადებულ ვალდებულებებს;
  - ბტუ ორიენტირებულია გრძელვადიანი შრომითი ურთიერთობების დამყარებაზე და შრომითი კანონმდებლობის შესრულებაზე, რაც თითოეულ თანამშრომელს აძლევს მისი პროფესიული კომპეტენციების სრული რეალიზების და განვითარების შესაძლებლობას;
  - ბტუ-ს პერსონალის მართვის პოლიტიკა არის ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილი.
- 2) პერსონალის მართვის სისტემის ძირითადი ინსტრუმენტები:
- თანამშრომლების და პოტენციური თანამშრომლების შესახებ ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი;
  - მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების რეკრუტინგი, შერჩევის ღია კონკურსების ჩატარება;
  - ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასების, მოტივაციის სისტემის ფორმირების, კმაყოფილების შესწავლის მიზნით;
  - თანამშრომლის მუშაობის ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების სისტემის შემუშავება;
  - ღონისძიებების გატარება თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდის მიზნით;
  - პროფესიული ზრდის ხელშეწყობი პროგრამების რეალიზება, თანამშრომლების პროფესიული და თანამდებობრივი დაწინაურების მექანიზმის ამოქმედება, რომელიც ითვალისწინებს რეგულარულად პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას და გადამზადებას.
- 3) პერსონალის მართვის სისტემის ძირითადი პრინციპები:
- კომპლექსურობა - გულისხმობს პერსონალის მართვის ყველა სფეროს ერთობლიობას;
  - სისტემურობა - გულისხმობს კავშირს პერსონალის მართვის პოლიტიკის შემადგენელ ელემენტებს შორის;
  - გამჭვირვალობა - გულისხმობს პერსონალის მართვის პროცესის ყველა ეტაპზე ღიაობას და ბტუ-ს ყველა თანამშრომლისთვის ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას;
  - დასაბუთებულობა - გულისხმობს ისეთი მეთოდების გამოყენებას, რომლებიც უზრუნველყოფენ მაქსიმალურ ეკონომიკურ და სოციალურ ეფექტს;
  - ეფექტიანობა - გულისხმობს პერსონალის მართვის პოლიტიკის სფეროში განხორციელებულ ღონისძიებებზე გაწეული ხარჯების და საქმიანობის შედეგების ურთიერთმესაბამისობას.
- 4) პერსონალის მართვის სისტემის პრიორიტეტული მიმართულებები:
- ადამიანური რესურსის მოძიების, მოზიდვის, შერჩევის, სამსახურში აყვანისა და ადაპტაციის სისტემის განვითარება;
  - პერსონალის მოტივაციის სისტემის განვითარება;
  - საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასებაზე დაფუძნებული შრომის ანაზღაურების სისტემის დანერგვა;
  - პერსონალის განვითარების ხელშეწყობა - პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების და გადამზადების მართვის სისტემის განვითარება;
  - ბტუ-ს, როგორც სასურველი დამსაქმებლის, იმიჯის შექმნა.
- 5) ბტუ-ს ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკაში მოიაზრება:
- კორპორატიული კულტურის განვითარება;
  - ადმინისტრაციული, დამხმარე და აკადემიური პერსონალის პერსონალის განვითარების ხელშეწყობა;
  - პერსონალის კონტინგენტში სტაბილურობის უზრუნველყოფა;
  - კვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვის მექანიზმების ეფექტიანობის გაზრდა;
  - პერსონალის მომზადება, მათ შორის ბტუ-ს სტუდენტთა პოტენციალის გამოყენების, ახალი პერსონალის

- ადაპტაციის და მათთვის ბტუ-ში არსებული გამოცდილების გაზიარების გზით;
- აკადემიური პერსონალის შემთხვევაში ემირიტუსის და საპატიო დოქტორის ინსტიტუტის გამოყენება, კონსულტანტის სტატუსით მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე პერსონალის მოწვევა, მათი თვითრეალიზების და პოტენციალის გამოყენების ხელშეწყობა;
  - სტუდენტთა და აფილირებული აკადემიური პერსონალის (შემდგომში - პერსონალის) რაციონალური თანაფარდობის დადგენა, პერსონალის და სტუდენტთა თანაფარდობის გაზრდის მიმართულებით;
  - პერსონალის სოციალური მხარდაჭერა;
  - პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების, წახალისების მექანიზმების ამოქმედება, შრომის ანაზღაურების სისტემის სრულყოფა მატერიალური მოტივაციის ეფექტიანობის გაზრდის მიმართულებით.
- 6) პერსონალის მართვის პოლიტიკის რეალიზებისთვის აუცილებელია პერსონალის მართვის სისტემის განვითარება შემდეგი მიმართულებებით:
- ორგანიზაციული განვითარება - ყურადღება იქნება გამახვილებული მართვის ეფექტიანობის სრულყოფაზე, მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვაზე, ბიუჯეტირების ინსტრუმენტებზე, კორპორაციული კულტურის ფორმირებაზე, ფუნქციების დუბლირების თავიდან აცილებაზე, არაეფექტიან პროცესებზე უარისთქმაზე. ცალკეული ამოცანები იქნება დაკავშირებული ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებლების შემუშავებასთან;
  - ადამიანური რესურსის ადმინისტრირება - ადამიანური რესურსის ადმინისტრირების პროცესი წარმოადგენს დასაქმებულთან შრომითი ურთიერთობების გაფორმებას, უფლებამოსილებების და ვალდებულებების განსაზღვრას. პერსონალის ეფექტიანი ადმინისტრირების რეალიზების ინსტრუმენტებია:
    - პერსონალთან მიმდინარე მუშაობა;
    - პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებები;
    - ადამიანური რესურსის პოტენციალის რაციონალური გამოყენება, ფუნქციების ოპტიმიზება.
  - პერსონალის შერჩევა, შენარჩუნება, ადაპტაცია - გაგრძელდება მუშაობა პერსონალის შერჩევის პროცესების სრულყოფის, ადაპტაციის და კარიერული წინსვლის ხელშეწყობის მიმართულებით. დადგინდება ის ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პერსონალის მდგრადობას და კარიერულ წინსვლას. აღნიშნული უზრუნველყოფს პროცესების გამჭვირვალობას და ბტუ-ს, როგორც კონკურენტუნარიანი და სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე დამსაქმებლის, რეპუტაციას. განსახორციელებელია:
    - საკონკურსო პროცედურების გამჭვირვალობა;
    - აკადემიური პერსონალის ხელშეწყობა სამეცნიერო საქმიანობის და ბტუ-ს ცხოვრებაში ჩართულობის მიმართულებით;
    - სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის ეფექტიანობის კონტროლის სრულყოფა;
    - ბტუ-ში არსებული ვაკანსიების ანალიზი;
    - ახალი პერსონალის ადაპტირების მექანიზმების სრულყოფა;
    - პერსონალის საჭიროებების შესწავლა;
    - პერსონალის მოტივაციაზე ზემოქმედი ფაქტორების შესწავლა;
    - კვალიფიციური პერსონალის შენარჩუნებაზე მიმართული ღონისძიებების გატარება;
    - პერსონალის გადინების შემთხვევაში - მათი გამომწვევი მიზეზების დადგენა.
  - პერსონალის შეფასება - პერსონალის შეფასების სისტემის განვითარება და სრულყოფა წარმოადგენს პერსონალის მართვის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანას. პერსონალის შეფასების პროცესები მიმართულია მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლების დადგენაზე, საუკეთესო შედეგების წახალისებაზე, საუკეთესო მაჩვენებლების მქონე პერსონალისთვის კარიერული წინსვლის ხელშეწყობაზე, შიდასაუნივერსიტეტო კონკურენციის შექმნაზე. ბტუ-ში პერსონალის შეფასების საგანია: პროფესიული თვისებები და შრომის შედეგიანობა. შეფასების შედეგების საფუძველზე ეფექტიანობის ყველაზე მაღალი მაჩვენებლების მქონე თანამშრომლების მიმართ გამოიყენება წახალისების ზომები, განიხილება უფრო მაღალ თანამდებობაზე გადაყვანის შესაძლებლობა (გარდა აკადემიური პერსონალისა);
  - მონეტარული მოტივაცია - პერსონალის მონეტარული მოტივაციის სისტემა მიმართულია შრომის შედეგიანობის გაზრდაზე. მოტივაციის სისტემაში იქნება გამოყენებული დიფერენცირებული მიდგომები შრომის ანაზღაურებისადმი და წახალისების მეთოდები. ამ მიზნით შემუშავდება დოკუმენტები, რომლებიც

გაითვალისწინებენ შესრულებული სამუშაოს სირთულესა და ხარისხს, და დაადგენენ შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასების წესს და შეფასებების შედეგების გავლენას მასტიმულირებელი ფინანსური დანამატების გაცემაზე. ბტუ მიიჩნევს, რომ გაუმჯობესდება: შრომის შედეგიანობა; პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების სისტემა და პროცესი. ბტუ მიიჩნევს, რომ მონეტარული წახალისების ეფექტიანი სისტემის მეშვეობით ბტუ გახდება უფრო მიმზიდველი მაღალკვალიფიციური პერსონალისთვის;

- არამონეტარული მოტივაცია - ბტუ-ს მიერ სოციალური პოლიტიკის სრულყოფის მიზნით განხორციელდება სხვადასხვა სოციალური პროგრამები (პროექტები), რომლებიც იქნება მიმართული პერსონალის პიროვნულ განვითარებაზე და სოციალურ ხელშეწყობაზე. სოციალურ პროგრამებში იქნება გათვალისწინებული ყველა თანამშრომლისთვის აქტუალური სოციალური პრობლემები. სოციალური პროგრამები გათვლილია გრძელვადიან პერიოდზე. არამონეტარული წახალისების მიზანია თანამშრომლების მიღწევის საჯაროდ აღიარება და მათი შრომითი, სამეცნიერო, შემოქმედებითი, საზოგადოებრივი საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის არამონეტარული წახალისება;
- კორპორაციული კულტურა - ბტუ მიიჩნევს, რომ მისიის შესრულების, წარმატების და მდგრადობის ერთ-ერთი საფუძველია კორპორაციული კულტურის განვითარება. 2026-2032 პერიოდში პრიორიტეტულია:
  - ისეთი კორპორაციული ღირებულებების განვითარება, როგორცაა პროფესიონალიზმი, კოლეგიალობა, პასუხისმგებლობა;
  - ბტუ-ს ცხოვრებაში პერსონალის ჩართულობა, ბტუ-ს ღირებულებების და მისიის გაზიარება, ბტუ-ს თანასაზოგადოების თანამოაზრეთა გუნდად ჩამოყალიბება;
  - მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტასა და პრიორიტეტების განსაზღვრაში ბტუ-ს თანასაზოგადოების ჩართულობის უზრუნველყოფა;
  - ბტუ-ში გადაწყვეტილებების გამჭვირვალობა და ინფორმაციის საჯაროობა;
  - პერსონალის ინტელექტუალური, პროფესიული და პიროვნული პოტენციალის რეალიზებისთვის პირობების შექმნა;
  - ხარისხის კულტურის, ბტუ-ს კორპორაციული ეთიკის და სტანდარტების დამკვიდრება;
  - კორპორაციული ღონისძიებების გამართვა, მათ შორის ბტუ-ს იმიჯის შექმნასა და პოპულარიზაციაზე მიმართული, სამეცნიერო, ინტელექტუალური, სპორტული, სოციალური ღონისძიებები, დღესასწაულები, ბუნებისდაცვითი და საქველმოქმედო აქციები, სხვ.
- პერსონალის განვითარება - ამ მიმართულებით ბტუ-ს მიზანია უწყვეტი განათლების პრინციპის რეალიზება - პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება და პროფესიული გადამზადება, ახალი კომპეტენციების ფორმირება და არსებულის განვითარება. ამოქმედდება ბტუ-ს პარტნიორ-დაწესებულებებში სტაჟირების მექანიზმი. გაგრძელდება ბტუ-ში საერთაშორისო ორგანიზაციების, უმაღლესი საგანმანათლებლო და დარგობრივი დაწესებულებების წარმომადგენლების მიერ ტრენინგების, სასერტიფიკატო კურსების და სხვ. ჩატარება. აღნიშნული ხელს შეუწყობს პერსონალის კომპეტენციის გაზრდას და შემდგომი განვითარების მოტივაციას, ჯანსაღ კონკურენციას, კვალიფიციური პერსონალის მიერ ბტუ-ს საქმიანობის წარმართვას. ასევე, გაგრძელდება ახალი საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების ათვისებაზე, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო კომპეტენციების განვითარებაზე მიმართული ტრენინგების, სემინარების, სხვ. ჩატარება.
- ბტუ-ს სტრუქტურულ ერთეულებში საჟირების გავლის პრაქტიკის გაძლიერება - აღნიშნულის მიზანია ბტუ-ს ამოცანების შესრულებისთვის აუცილებელი კვალიფიციური პერსონალის არჩევის შესაძლებლობის შექმნა ბტუ-ს საქმიანობაში მისი სტუდენტების ჩართულობით (სტაჟირება ან/და დასაქმება). აღნიშნულმა უნდა უზრუნველყოს: ბტუ-სთან თანამშრომლობის სურვილს, ბტუ-დან პერსონალის გადინების რისკის შემცირება, სტუდენტებში რეალურ სამუშაო გარემოში მუშაობის პრაქტიკული უნარების შექმნა. ასევე, აკადემიური პერსონალის შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია პერსონალის დაინტერესება ბტუ-სთან აფილირებით.

**ბტუ-ს მართვის და პერსონალის მართვის და განვითარების სტრატეგიის რეალიზება, მოსალოდნელი შედეგები. სტრატეგიის შესრულების და კონტროლის მენეჯმენტი. სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა**

**ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები.** სტრატეგიაში აღწერილი აქტივობების რეალიზება უზრუნველყოფს ისეთი შედეგების მიღწევას, როგორცაა, მაგალითად:

- ბტუ-ს მდგრადი განვითარება და კონკურენტუნარიანობა, საქმიანობის ხარისხი და ეფექტიანობა;

- ბტუ-ს წინაშე არსებულ გამოწვევებთან მართვის სისტემის შესაბამისობა და სტაბილური ფუნქციონირება;
- ბტუ-ს მართვის და პერსონალის მართვის ეფექტიანი სისტემის არსებობა;
- ბტუ-ს საქმიანობის წარმართვა კვალიფიციური პერსონალის მიერ;
- ბტუ-ში მუშაობის მოტივაციის, პერსონალის კმაყოფილების და მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდა;
- პერსონალის კონტინგენტის მდგრადობა, თაობებს შორის კავშირის უწყვეტობა, სტუდენტთა კონტინგენტიდან საკუთარი პერსონალის აღზრდა, ახალი პერსონალის ჩართულობა ბტუ-ს საქმიანობაში, პერსონალის შემდგომი თვითრეალიზების შესაძლებლობა;
- კორპორაციული კულტურის და ბტუ-ს პერსონალის თანამოაზრეთა ერთიან გუნდად ჩამოყალიბება;
- სასურველი დამსაქმებლის რეპუტაცია, დადებითი იმიჯი, ბტუ-ში დასაქმებით დაინტერესების გაზრდა.

**სტრატეგიის რეალიზების რესურსები.** სტრატეგიის რეალიზება მოხდება ბტუ-ს შიდა რესურსებით. ბტუ-ს შიდა რესურსების გარდა შეიძლება იყოს გამოყენებული დასმული ამოცანის თავისებურებების შესაბამისი პარტნიორი დაწესებულებების სპეციალური რესურსი.

**სტრატეგიის რეალიზება.** სტრატეგია წარმოადგენს ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილს, შესაბამისად მისი რეალიზება მოხდება ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის (განვითარების სამოქმედო გეგმების) ფარგლებში. სტრატეგიის რეალიზებას და დაგეგმილი შედეგების მიღწევას უზრუნველყოფს ბტუ-ს განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიული და მოკლევადიანი სამოქმედო გეგმებით გათვალისწინებული ღონისძიებების რეალიზება, მიღწეული შედეგების ეტაპობრივი შემოწმება, შეუსაბამობების აღმოფხვრაზე/მიღწეული შედეგების გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების შემუშავება-რეალიზება და კონტროლი.

**სტრატეგიის შესრულების და კონტროლის მენეჯმენტი**

1. სტრატეგიის შესრულების მაჩვენებელია დადგენილ ვადაში დაგეგმილი შედეგების მიღწევა;
2. სტრატეგიის რეალიზებაში მონაწილე სტრუქტურული ერთეულები: ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური, კომპეტენციის ფარგლებში - ბტუ-ს სხვა სტრუქტურული ერთეულები;
3. სტრატეგიის შესრულებაში ჩართული სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობას კოორდინაციას უწევს სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი;
4. სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგი განხორციელდება შეფასების კრიტერიუმების გამოყენებით, მიზნობრივი მაჩასიათებლების მიხედვით;
5. სტრატეგიის შესრულების პასუხისმგებლობა და კოორდინაცია ევალება ადმინისტრაციის ხელმძღვანელს (ბტუ-ს მართვის სტრატეგიის ნაწილში) და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ხელმძღვანელს (პერსონალის მართვის და განვითარების სტრატეგიის ნაწილში);
6. სტრატეგიის ეტაპობრივ შესრულებაზე პასუხისმგებელია ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი;
7. სტრატეგიის საბოლოო შედეგების მიღწევაზე პასუხისმგებელია ბტუ-ს რექტორი;
8. ყოველწლიური შედეგები აისახება ფორმაში „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის xxxx წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი“, წლის შედეგებს განიხილავს აკადემიური საბჭო. საანგარიშო წლად მიიჩნევა კალენდარული წელი.

**სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა**

1. სტრატეგიაში ცვლილებების ინიციატორი შეიძლება იყოს აკადემიური საბჭო, რექტორი, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი, ფაკულტეტის დეკანი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელი;
2. ცვლილებების პროექტს განიხილავს და ამტკიცებს (გარდა პარტნიორთა კრების მიერ მიღებული ცვლილებებისა) აკადემიური საბჭო. ცვლილებების პროექტის წარმდგენია ბტუ-ს რექტორი;
3. სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა შესაძლებელია, თუ:
  - ცვლილებები მიმართულია დაგეგმილი შედეგების გაუმჯობესებაზე, განპირობებულია ობიექტური გარემოებით, არის დასაბუთებული და შინაარსობრივად თანხვედრაშია ბტუ-ს მისიასთან, პრიორიტეტებთან და განვითარების სტრატეგიასთან;
  - ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია:
    - საქართველოს კანონმდებლობაში შესული ცვლილებებით;
    - ბტუ-ს მისიაში, განვითარების სტრატეგიაში და/ან პრიორიტეტებში შესული ცვლილებებით;
    - სხვა ობიექტური გარემოებით, შესაბამისი დასაბუთებისა და ცვლილებების აღწერის პირობით.

**6. ძირითადი საგანმანათლებლო და კვლევითი ერთეულის (ფაკულტეტის) განვითარების სტრატეგია როგორც ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის ნაწილი**

ფაკულტეტის განვითარების სტრატეგია (შემდგომში - სტრატეგია) აღწერს ბტუ-ს ხედვას, თუ როგორ განვითარდება ბტუ-ს ძირითადი სტრუქტურული ერთეული - ფაკულტეტი, რა არის მისი მიზანი, ფუნქციონირების და ეფექტიანობის საფუძვლები, განვითარების ძირითადი ასპექტები და მიმართულებები. სტრატეგია წარმოადგენს ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილს და ასახავს ფაკულტეტის როლსა და მნიშვნელობას საგანმანათლებლო-სამეცნიერო საქმიანობაში, მის მიზნებსა და განვითარების გეგმებს 2026-2032 წლებში. სტრატეგიის განახლება გათვალისწინებულია იმ ფაქტორებით, როგორცაა ბტუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობის სრულყოფის, ხარისხისა და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის მუდმივი აუცილებლობა, გლობალური ტენდენციები (ციფრული ტრანსფორმაცია, მდგრადი განვითარება, AI-ის განვითარება, სამეწარმეო ეკოსისტემების ფორმირება და სხვა), 2019-2025 წლების განვითარების ანალიზის შედეგები.

**ფაკულტეტი** ახორციელებს უმაღლესი განათლების სამივე საფეხურის საგანმანათლებლო პროგრამებს. მისი კონცეფცია მოიაზრებს ბიზნესის, ადმინისტრირების და საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროების ინტეგრაციას მათი განვითარებისა და სრულყოფისთვის. ფაკულტეტი მიზნად ისახავს ჩამოყალიბდეს რეგიონისა და საერთაშორისო სივრცის წამყვან საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და ინოვაციურ ცენტრად; ამისთვის იგი გეგმავს საერთაშორისო პარტნიორ უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობის კიდევ უფრო გაღრმავებას და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებას, რათა სტუდენტებს შესთავაზოს თანამედროვე, საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი საგანმანათლებლო პროგრამები და გაამრავალფეროვნოს გაცვლითი პროგრამები. ახალი პროგრამების შეთავაზება იგეგმება ბიზნესის, ადმინისტრირებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების ბტუ-ს პრიორიტეტული ახალი მიმართულებებისთვის, რაც მოერგება შრომის ბაზრის თანამედროვე მოთხოვნებს. ასევე, ფაკულტეტი აქტიურად იმუშავებს უცხოურ უნივერსიტეტებთან სტრატეგიული პარტნიორობების გაძლიერებაზე, რათა გაიზარდოს განათლების ინტერნაციონალიზაციის ხარისხი და ფაკულტეტის გლობალური აღიარება. ფაკულტეტის საქმიანობა საბაზრო პრიორიტეტების ჭრილში ასე განისაზღვრება:

- სწავლების სუბიექტთა ბაზარი - სტუდენტები საქართველოს ყველა რეგიონიდან;
- განათლების პოტენციური ბაზარი - საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცე (უცხოეთის უსდ-ები);
- დამსაქმებელთა პოტენციური ბაზარი - მსხვილი საერთაშორისო კომპანიები, რომელთაც საქართველოში (ან რეგიონში) ჰყავთ შესაბამისი წარმომადგენლობები, დარგობრივი სექტორის კომპანიები, სახელმწიფო და ბიზნეს სტრუქტურები.

**ფაკულტეტის კონკურენტუნარიანობის საფუძვლები.** ფაკულტეტის საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობა, პერსონალის შემადგენლობა, მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და სხვა რესურსები თანმიმდევრულად განვითარდა წლების განმავლობაში. საგანმანათლებლო პროგრამებიც ეტაპობრივად იხვეწებოდა და ახლდებოდა, რათა მაქსიმალურად შესაბამისი ყოფილიყო ბაზარზე არსებულ მოთხოვნებთან, სწრაფად მზარდი და ცვალებადი ბიზნესისა და ტექნოლოგიური ინდუსტრიების ტემპთან, და გაეთვალისწინებინა განათლების სფეროში არსებული საუკეთესო პრაქტიკები. საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავებასა და მოდიფიცირებაში აქტიურად არიან ჩართულნი ბტუ-ს პარტნიორი ორგანიზაციები, სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი, რაც უზრუნველყოფს პროგრამების შინაარსის შრომის ბაზრის მოლოდინებთან შესაბამისობას. 2019-2025 წლებში ფაკულტეტმა მიაღწია მნიშვნელოვან პროგრესს: უზრუნველყოფილი იქნა არსებული საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისობა კანონმდებლობასთან და საერთაშორისო სტანდარტებთან, შეიქმნა და წარმატებით გაიარა აკრედიტაცია არაერთმა ინოვაციურმა პროგრამამ (მაგალითად, 2023-2024 წლებში რამდენიმე საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამამ წარმატებით გაიარა განმეორებითი აკრედიტაცია). ფართოვდებოდა საერთაშორისო პარტნიორობების ქსელი - ბტუ-მ გააფორმა 150-ზე მეტი თანამშრომლობის მემორანდუმი მსოფლიოს წამყვან უნივერსიტეტებთან და ორგანიზაციებთან, მათ შორის MIT-ის Martin Trust Center-თან, რის შედეგადაც ბტუ გახდა MIT-ის გლობალური ქსელის პარტნიორი და მისი სტუდენტებისთვისა და სტარტაპებისთვის გაიხსნა წვდომა საერთაშორისო სტარტაპ ეკოსისტემაზე. ბტუ აქტიურად ჩაერთო ERASMUS+ პროექტებში, რამაც ხელი შეუწყო ბტუ-ს საერთაშორისო პოზიციონირების გაძლიერებას განათლების, კვლევისა და ინოვაციების სფეროში. ასევე, 2020 წლიდან ბტუ-მ უმოკლეს ვადაში წარმატებით განახორციელა სრული გადასვლა ონლაინ სწავლებაზე და დამყარდა ჰიბრიდული სასწავლო მოდელი, რაც აჩვენებს ფაკულტეტის მოქნილობასა და ადაპტირებადობას გარე გამოწვევებთან. ფაკულ-

ტეტის სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის მონაწილეობით განხორციელდა ქვეყნისთვის უპრეცედენტო ინოვაციური პროექტები, რომლებმაც შეფასება მიიღეს ინდუსტრიაში მომუშავე უმსხვილესი საერთაშორისო პარტნიორების მხრიდან. მაგალითისთვის, ბტუ-ს მეწარმეობის ცენტრმა (MIT-ის და Henley Business School-ის მხარდაჭერით) ხელი შეუწყო ასამდე ინოვაციური სტარტაპის განვითარებას; ბტუ იყო პირველი უნივერსიტეტი რეგიონში, რომელმაც უმასპინძლა MIT Global Startup Labs-ს. კვლევითი პოტენციალის განვითარების მიზნით, ბტუ-ს კვლევების ცენტრის და განვითარების და საერთაშორისო ურთიერთობების სამსახურმა აქტიურად იმუშავეს პარტნიორი ორგანიზაციების მოძიებაზე, საერთაშორისო სამეცნიერო ღონისძიებების ორგანიზებაზე და სამეცნიერო/პრაქტიკული საგრანტო პროექტების მხარდაჭერაზე. ამ ნაბიჯებმა ბტუ-ს სტუდენტებსა და პერსონალს მისცა შესაძლებლობა, ჩართულიყვნენ ერთობლივ კვლევებში, საერთაშორისო კონფერენციებსა და გაცვლით პროგრამებში, რამაც მნიშვნელოვნად გააძლიერა მათი გლობალური კონკურენტუნარიანობა. ფაკულტეტმა მოახდინა სწავლების პროცესის მხარდაჭერა ისეთი სამეცნიერო-ინოვაციური აქტივობებით, როგორცაა ტექნოლოგიური ჰაბის შექმნა, ბიზნესაქსელერატორის ამოქმედება, ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრირება სასწავლო პროცესში, ვირტუალური და გაფართოებული რეალობის გამოყენება სასწავლო მიზნებისთვის და სხვა. ამ პროექტების მიმდინარეობისას იზრდება სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის ჩართულობა და ვითარდება ახალი კონცეფციები, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანს ქვეყნის ციფრული ეკონომიკისა და ეკოსისტემის განვითარებაში. ფაკულტეტის ინოვაციური ხედვა მოთხოვნადია განათლებისა და შრომის ბაზარზე, რასაც ადასტურებს ბტუ-ში სწავლის მსურველთა ზრდადი რაოდენობა და კურსდამთავრებულთა სწრაფი დასაქმება საქართველოსა თუ საერთაშორისო ბაზრებზე. ფაკულტეტის SWOT ანალიზი (2025 წლის მდგომარეობით):

ძლიერი მხარეები:

- ფაკულტეტის მდგრადი განვითარების სწრაფი ტემპი და განგრძობითი ზრდა;
- ინოვაციური ინტერდისციპლინური საგანმანათლებლო პროგრამები, ბიზნესისა და ტექნოლოგიების სფეროების სინერგიით და თანამედროვე ტენდენციებზე ორიენტირებით;
- ფაკულტეტის პარტნიორი ორგანიზაციების გლობალური გავლენა შესაბამის ინდუსტრიებზე (მაგ., საერთაშორისო პარტნიორების მონაწილეობა პროგრამების განვითარების პროცესში);
- მაღალკვალიფიციური, მრავალწლიანი პრაქტიკული გამოცდილების მქონე აკადემიური და მოწვეული პერსონალი, რომელიც უზრუნველყოფს განათლების მაღალ სტანდარტს და ინოვაციური კვლევების განხორციელებას;
- სტუდენტების მაღალი პოტენციალი და ინოვაციურობაზე ორიენტირებული აზროვნება;
- მზარდი საერთაშორისო პარტნიორების ქსელი (150+-ზე მეტი თანამშრომლობა მსოფლიოს წამყვან დაწესებულებებთან, მათ შორის MIT-თან პარტნიორობა);
- მუდმივად ცვალებადი ინდუსტრიების სისტემატიური მონიტორინგი და გარემოს ცვლილებებთან მოქნილი ადაპტაცია კანონმდებლობისა და სტანდარტების ფარგლებში;
- ფაკულტეტის პერსონალის მიერ აქტიურად მზადდება თანამედროვე სასწავლო-მეთოდური მასალები;
- საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები და ინფრასტრუქტურა (თანამედროვე ლაბორატორიები, Industry 4.0 ლაბორატორიის ჩათვლით), მათი თანმიმდევრული განახლება; ერთიანი საინფორმაციო-საკომუნიკაციო სივრცე, ბიბლიოთეკაში ბეჭდური და ელექტრონული სახით საჭირო თანამედროვე მასალების არსებობა, ელექტრონულ სამეცნიერო მონაცემთა ბაზებზე წვდომა;
- სამეცნიერო საქმიანობის მხარდაჭერა, საერთაშორისო სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირების ხელშეწყობა;
- მაღალრეიტინგული სტუდენტების სოციალური დახმარებისა და წახალისების მექანიზმების არსებობა (მაგ., მაღალი აკადემიური მოსწრების სტუდენტებისთვის სტიპენდიების პროგრამა ყოველ სემესტრში).

სუსტი/გასაუმჯობესებელი მხარეები:

- საერთაშორისო რეფერირებად და რეცენზირებად ჟურნალებში გამოქვეყნებული პუბლიკაციების მცირერიცხოვნება (საჭიროება კვლევითი პოტენციალის გაზრდა და აკადემიური ხილვადობის ამაღლება);
- სტუდენტთა არასაკმარისი ჩართულობა ექსტრაკურსულურ აქტივობებში (გამოწვევა, რომლის საპასუხოდაც ფაკულტეტი ზრდის კლასგარეშე ღონისძიებებს სტუდენტური გამოცდილების გასამდიდრებლად);
- კურსდამთავრებულთა ქსელის განვითარების საწყისი ეტაპი (აუცილებელია კურსდამთავრებულებთან კავშირების განმტკიცება მათი გამოცდილების სტუდენტებისთვის გასაზიარებლად).

**შესაძლებლობები:**

- საერთაშორისო თანამშრომლობის კიდევ უფრო გაღრმავება, რაც გააძლიერებს ბტუ-ს პოზიციას გლობალურ აკადემიურ და ინოვაციურ სივრცეში და გააფართოებს ერთობლივი პროექტების, გაცვლებისა და საგანმანათლებლო პროგრამების შესაძლებლობებს;
- თანამედროვე ტექნოლოგიების (ვირტუალური რეალობა, ხელოვნური ინტელექტი, big data ანალიზი და სხვა) ფართოდ ინტეგრირება სწავლებისა და კვლევის პროცესებში, რაც ხელს შეუწყობს სასწავლო გამოცდილების გარდაქმნას და ადმინისტრაციული ოპერაციების გამარტივებას.

**საფრთხეები:**

- ტექნოლოგიური ცვლილებების სწრაფი ტემპი (ხელოვნური ინტელექტი, ბლოკჩეინი, VR, დრუბლოვანი სერვისები და სხვ.), რომელიც საჭიროებს ფაკულტეტისგან უწყვეტ ადაპტაციას და ტექნოლოგიური ინოვაციების საგანმანათლებლო უპირატესობებად გარდაქმნას;
- საგანმანათლებლო სფეროში მზარდი კონკურენცია, საგანმანათლებლო პროდუქტის მომხმარებელთა ინტერესების არაპროგნოზირებადი ცვალებადობა.

**ფაკულტეტის მისია.** ფაკულტეტის ინოვაციური ხედვისა და მდგრადობის შენარჩუნება და ხარისხიანი განათლების უზრუნველყოფა, სფეროში მიმდინარე სიახლეების და მიღწევების გათვალისწინებით. ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტულ კურსდამთავრებულთა ნაკადის შექმნა, მათი მხარდაჭერა.

**ფაკულტეტის განვითარების სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები.** ფაკულტეტის მიზნებს მიეკუთვნება:

- ფაკულტეტის ინტერნაციონალიზაციის ხარისხის გაუმჯობესება, საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო/კვლევით დაწესებულებებთან თანამშრომლობის გაღრმავება, ბტუ-სთვის პრიორიტეტულ მიმართულებებში ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და შეთავაზება;
- გაცვლითი პროგრამების გამრავალფეროვნება;
- არსებული (მოქმედი) პროგრამების სისტემატიური განახლება-სრულყოფა;
- აკადემიური თავისუფლება, ეთიკის და აკადემიური ეთიკის კოდექსის დაცვა, ხარისხის კულტურის განვითარება;
- უწყვეტი განათლების პრინციპის დანერგვა;
- ყველა სტუდენტისთვის, მისი შესაძლებლობების და საჭიროებების გათვალისწინებით, განათლების მიღების, პიროვნული პოტენციალის, სამეცნიერო, შემეცნებითი, პრაქტიკული უნარების განვითარების, ინდივიდუალური საგანმანათლებლო პროფილის ფორმირების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა, სტუდენტთა მხარდაჭერის და ხელშეწყობის მექანიზმების ეფექტიანობა;
- თანამედროვე საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების დანერგვა;
- შრომის და განათლების ბაზარზე კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობა;
- საგანმანათლებლო და კვლევითი საქმიანობის ხარისხი, მომხმარებელთა კმაყოფილება;
- ფაკულტეტის საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულებების რეალიზების მიზნით შესაბამისი მექანიზმების შექმნა და ამოქმედება;
- საკადრო პოტენციალის განვითარება, მათ შორის თანამედროვე მოთხოვნებთან ადაპტაციის, საგანმანათლებლო პროცესში სწავლების ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვის ხელშეწყობის მიმართულებით. ამ პროცესის მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს უცხოური ენ(ებ)ის ფლობა;
- საერთაშორისო დაწესებულებებთან და ორგანიზაციებთან პარტნიორობა;
- ფაკულტეტის საქმიანობაში სასწავლო, სამეცნიერო, მეთოდური, დარგობრივი ასპექტების ინტეგრირება;
- სამეცნიერო საქმიანობის სტიმულირება. საერთაშორისო აკადემიურ-სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირება;
- სამეცნიერო, საგანმანათლებლო და დარგობრივ სფეროებში კავშირების განყარება, ახალი პარტნიორების მოძიება და კავშირების შექმნა;
- ფაკულტეტის მატერიალური რესურსების რაციონალურად და ადამიანური რესურსის პოტენციალის სრულად გამოყენება;
- ფაკულტეტის დადებითი რეპუტაციის შენარჩუნება, ფაკულტეტის საქმიანობის პოპულარიზაცია.

**სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვის გადასაწყვეტი ამოცანებია:**

- პერსონალის ინდივიდუალური და კოლექტიური სამეცნიერო კვლევების უზრუნველყოფა, მხარდაჭერა;
- საერთაშორისო პარტნიორ უნივერსიტეტთა რიცხვის გამრავალფეროვნება;

- ერთობლივ სამეცნიერო-კვლევით პროექტებში, კონფერენციებში და ა.შ. ფაკულტეტის პერსონალის, სტუდენტების, მაგისტრანტების, დოქტორანტების მონაწილეობის უზრუნველყოფა;
- თანამშრომლობა ორგანიზაციებთან/დაწესებულებებთან ერთობლივი სამეცნიერო, კვლევითი, დარგობრივი პროექტების განხორციელების მიზნით;
- უწყვეტი განათლების პრინციპის დანერგვა - დამატებითი მოკლევადიანი პროგრამების/კურსების შემუშავება, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით ტრენინგების და სხვ. ჩატარება.

ასევე, ფაკულტეტმა უნდა უზრუნველყოს:

- სამეცნიერო, ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსების ოპტიმალური გამოყენება;
- შრომის და განათლების ბაზრის მოთხოვნების რეგულარული შესწავლა, ფაკულტეტის კურსდამთავრებულთა დასაქმებისა და შემდგომ საფეხურზე განათლების გაგრძელების პერიოდული მონიტორინგი;
- კურსდამთავრებულთა მომზადების შინაარსის და ტექნოლოგიის სრულყოფა;
- თანმიმდევრულად ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკის გატარება (მათ შორის, პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობის შესწავლა, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების ხელშეწყობა, სხვ.);
- დამატებითი განათლების, კვალიფიკაციის ამაღლების, მომზადება/გადამზადების პროგრამების/კურსების განხორციელება;
- სტუდენტზე ორიენტირებული გარემოს შექმნა, სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე სტუდენტთა განსხვავებული საჭიროებების და შესაძლებლობების გათვალისწინებით სასწავლო პროცესის ორგანიზება, სასწავლო დატვირთვაში სტუდენტთა დამოუკიდებელი მუშაობის წილის გაზრდა და დამოუკიდებელი მუშაობის ხელშეწყობა, სასწავლო პროცესში ელექტრონული კომუნიკაციის და ვიზუალიზაციის საშუალებების მაქსიმალურად გამოყენება;
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის სრულყოფის საჭიროების დადგენა;
- ფაკულტეტის დადებითი იმიჯის შენარჩუნება.

### ფაკულტეტის განვითარების მიმართულებები და მექანიზმები

1) სწავლა-სწავლება, საგანმანათლებლო საქმიანობა:

- საგანმანათლებლო პროგრამებში სწავლების, პრაქტიკისა და კვლევის ინტეგრირებული მიდგომების დანერგვა;
- საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისობა ეროვნული კანონმდებლობისა და საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნებთან (პროგრამების საერთაშორისო ექსპერტიზა პარტნიორი უნივერსიტეტების წარმომადგენლების ჩართულობით);
- სწავლების პროცესის სრულყოფა თანამედროვე ტენდენციების და საუკეთესო პრაქტიკის გათვალისწინებით (სტუდენტზე ორიენტირებული და ინტერაქტიული სასწავლო მეთოდების დანერგვით);
- სასწავლო პროგრამების სისტემატიური განახლება თანამედროვე სასწავლო მასალებითა და აქტუალური თემატიკით (მათ შორის შრომის ბაზრის ახალი ტენდენციების ინტეგრირებით);
- საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო ნაშრომების ხარისხის გაუმჯობესება მათი თემატიკის განახლებით და დარგის სპეციალისტებისა და საერთაშორისო პარტნიორების ჩართულობით; კურსდამთავრებულთა უკუკავშირის შესწავლა ხარისხის განმტკიცების მიზნით;
- სტუდენტების, კურსდამთავრებულების, აკადემიური პერსონალის, დამსაქმებლების, დარგობრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლების ჩართულობა საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება/შეფასებაში;
- პროგრამების განმახორციელებელი პერსონალის კომპეტენციების განვითარების მიზნით სემინარებისა და ტრენინგების ჩატარება;
- დიფერენცირებული საგანმანათლებლო გარემოს შექმნა - ინდივიდუალური მიდგომები, სტუდენტთა საჭიროებების და შესაძლებლობების გათვალისწინება, განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე და პენიტენციურ დაწესებულებაში მყოფი სტუდენტების მხარდაჭერა სწავლაში;
- საგანმანათლებლო პროგრამების შინაარსისა და მათი მატერიალურ-ტექნიკური და ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის კონტროლი;
- უცხოურ უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობა საუკეთესო პრაქტიკის გასაცნობად და გაზიარებისთვის; უწყვეტი განათლების პრინციპის დანერგვა - დამატებითი მოკლევადიანი სასწავლო კურსების და პროგრამების შემუშავება/განხორციელება ცხოვრების განმავლობაში სწავლის ხელშეწყობისთვის (მათ შორის

- დამსაქმებლებთან ერთად) და პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის;
- სტუდენტთა აკადემიური, სამეცნიერო, შემოქმედებითი, შემეცნებითი და პიროვნული განვითარებაზე ორიენტირებული აქტივობების მხარდაჭერა და წახალისება.
- 2) სამეცნიერო საქმიანობა:
- საერთაშორისო პარტნიორ ორგანიზაციებთან, ასევე საერთაშორისო სამეცნიერო და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობის გაძლიერება და არსებული შესაძლებლობების ეფექტიანად გამოყენება კვლევისა და ინოვაციების განვითარებისთვის;
  - ფაკულტეტის პერსონალის სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის წახალისება ბტუ-სთვის პრიორიტეტული კვლევითი მიმართულებით, ასევე სტუდენტების სამეცნიერო მუშაობის ხელშეწყობა (კონფერენციებისთვის მომზადება, ნაშრომების დაწერის პროცესის მხარდაჭერა და სხვ.);
  - ფაკულტეტის საქმიანობასთან დაკავშირებული პუბლიკაციების მომზადებისა და გამოცემის საინფორმაციო და ადმინისტრაციული მხარდაჭერა.
- 3) საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირება, ინტერნაციონალიზაცია:
- პერსონალის მონაწილეობა პარტნიორი დაწესებულებების მიერ ორგანიზებულ საერთაშორისო სამეცნიერო, დარგობრივ და სხვა კონფერენციებსა და სემინარებში;
  - საერთაშორისო სამეცნიერო, კვლევით და საგანმანათლებლო პროექტებში ჩართულობა; პერსონალის და სტუდენტების ენობრივი კომპეტენციის გაუმჯობესება (უცხო ენების ცოდნის გაღრმავება) და ინგლისურ ენაზე შეთავაზებული სასწავლო კურსების რაოდენობის ზრდა; უცხოელ პარტნიორ უნივერსიტეტებთან აქტიური თანამშრომლობა, რაც მოიცავს ბტუ-ს სტუდენტებისა და პერსონალის ვიზიტებს და სტაჟირებებს უცხოეთში გაცვლითი პროგრამებით, პარტნიორი უნივერსიტეტების პერსონალის ჩართულობას ბტუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობაში და მათი გამოცდილების გაზიარებას, ბტუ-ში უცხოურ ენებზე ტრენინგებისა და მასტერ-კლასების ჩატარებას;
  - სტუდენტთა და პერსონალის აკადემიური მობილობის ხელშეწყობა; საგანმანათლებლო პროგრამების საერთაშორისო აღიარების უზრუნველსაყოფად მათი შესაბამისობა საერთაშორისო სტანდარტებთან მუდმივი კონტროლი და პროგრამების საერთაშორისო ექსპერტიზის ჩატარება;
  - უცხოელი სტუდენტების მოზიდვა ინგლისურენოვანი პროგრამების განვითარების გზით ბტუ-ში.
- 4) სტუდენტთა მხარდაჭერის პოლიტიკა:
- უწყვეტი განათლების მიღების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა ყველა კურსდამთავრებულისთვის;
  - სტუდენტთა კმაყოფილებისა და მოსაზრებების რეგულარული შესწავლა და მათზე რეაგირება სწავლების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით;
  - სტუდენტებთან აქტიური საკომუნიკაციო არხების უზრუნველყოფა და მიღწეული საგანმანათლებლო შედეგების გაუმჯობესების მექანიზმების განვითარება;
  - სტუდენტების ჩართულობის უზრუნველყოფა ინოვაციურ პროექტებში, საერთაშორისო პარტნიორებთან კავშირების დამყარებასა და კოლაბორაციაში მონაწილეობის ხელშეწყობა;
  - სტუდენტთა საჭიროებების მუდმივი გამოვლენა და გათვალისწინება (მათ შორის სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე სტუდენტების სოციალური ინტეგრაცია ბტუ-ს ცხოვრებაში, მათთვის ბტუ-ში წესებით გათვალისწინებული სოციალური და მატერიალური მხარდაჭერის გაწევა); სტუდენტთა ინიციატივების მხარდაჭერა - სამეცნიერო, შემოქმედებითი, შემეცნებითი, პრაქტიკული და პიროვნული განვითარების ღონისძიებების ხელშეწყობა;
  - სტუდენტების მონაწილეობის სტიმულირება განათლების პროცესის მიღმა აქტივობებში (შემეცნებითი, სხვ. ღონისძიებები, ადგილობრივი და საერთაშორისო კონფერენციები, ფორუმები, პროექტები); ფაკულტეტის და ბტუ-ს ღონისძიებებსა და საქმიანობაში სტუდენტთა ჩართულობის მოტივაციის ამაღლება;
  - სტუდენტთა დასაქმების ხელშეწყობა - დარგობრივ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა, სტუდენტებისა და პოტენციურ დამსაქმებელთა შეხვედრების მოწყობა, კარიერული სერვისების განვითარება, ბტუ-ს ღონისძიებებზე კომპანიების მოწვევა, რათა დამსაქმებლებმა უკეთ გაიგონ სტუდენტთა პოტენციალი.
- 5) პროგრამების განმახორციელებელი პერსონალის (ადამიანური რესურსის) მართვის პოლიტიკა:
- სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის ოპტიმალური თანაფარდობის უზრუნველყოფა და ამ თანაფარდობის გაუმჯობესება;

- საგანმანათლებლო საქმიანობის წარმართვისთვის საჭირო პერსონალის საკადრო რეზერვის მომზადება და მუდმივი შევსება ფაკულტეტის წამყვანი პერსონალის გამოცდილების გაზიარებით;
- საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებელთა სისტემის და წახალისების მექანიზმების ამოქმედება, შრომის ანაზღაურების და მოტივაციის სისტემის სრულყოფა;
- პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის განვითარება და მუდმივი ხელშეწყობა მათი პროფესიული განვითარებისთვის.

6) ერთიანი საინფორმაციო სივრცის ფორმირების ხელშეწყობა:

- ფაკულტეტის მართვაში ბტუ-ს საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის შესაძლებლობების სრულყოფილად და ეფექტიანად გამოყენება;
- სასწავლო პროცესში საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების ეფექტიანობის ზრდა;
- ბტუ-ს ელექტრონული ბიბლიოთეკის მარაგის ზრდის ხელშეწყობა და მისი შესაძლებლობების ეფექტიანი გამოყენება, პერსონალის სამეცნიერო ნაშრომების ელექტრონულ ბაზებში განთავსება;
- საერთაშორისო საბიბლიოთეკო ქსელებით სარგებლობის შესაძლებლობების გაფართოება;
- ბტუ-ში სტუდენტთა სამუშაო გარემოს (სამუშაო სივრცეები, ლაბორატორიები, კომპიუტერული ტექნიკა, ინტერნეტი, ბიბლიოთეკა და სხვა დამოუკიდებელი მუშაობის ზონები) სისტემატიური განახლება.

7) აკადემიური თავისუფლებისა და აკადემიური კეთილსინდისიერების პრინციპების უზრუნველყოფა:

- ბტუ-ს ყველა დონეზე აკადემიური თავისუფლების დაცვის და კეთილსინდისიერების მაღალი სტანდარტების დაცვის მონიტორინგი, პლაგიატის პრევენციის მექანიზმების მკაცრი დაცვა, ეთიკის ნორმების დაცვა სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციული საქმიანობის პროცესში.

8) ფაკულტეტის იმიჯი:

- ფაკულტეტის ავტორიტეტის და იმიჯის ამაღლება აკადემიურ, დარგობრივ და სამეცნიერო წრეებში;
- ფაკულტეტის პროექტების, პროგრამებისა და ტრენინგების სისტემური შეფასება და მათ შესახებ ინფორმაციის საჯაროობა და ხელმისაწვდომობა ყველა დაინტერესებული მხარისთვის;
- ფაკულტეტის საქმიანობის პოპულარიზაცია (ბტუ-ს ვებგვერდზე და სოციალურ ქსელებში ინფორმაციის რეგულარული განთავსება, გასვლითი ღონისძიებების, „ღია კარის დღეების“, დამსაქმებლებთან, აბიტურიენტებთან, მედიასა და პარტნიორი ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან შეხვედრების ორგანიზება, საჯარო სემინარების ჩატარება და სხვა);
- ფაკულტეტის იმიჯის განმტკიცებაზე მიმართული დამატებითი ღონისძიებების განხორციელება.

**ფაკულტეტის განვითარების სტრატეგიის რეალიზება, ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები. სტრატეგიის შესრულების და კონტროლის მენეჯმენტი. სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა**

**ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები.** სტრატეგიაში აღწერილი აქტივობების წარმატებით განხორციელება უზრუნველყოფს რიგი შედეგების მიღწევას, მათ შორის:

- აკადემიური თავისუფლებისა და კეთილსინდისიერების პრინციპების სრული იმპლემენტაციას;
- განათლების თანაბარი ხელმისაწვდომობისა და უწყვეტი განათლების პრინციპების შესრულებას;
- საგანმანათლებლო პროცესის გამჭვირვალობას, მაღალ ხარისხს, პროგრამების მოთხოვნადობას და საერთაშორისო აღიარებას;
- საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და ინოვაციური საქმიანობის თანამიმდევრულობას;
- საერთაშორისო განათლებისა და სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრაციის გაძლიერებას;
- მაღალკვალიფიციური პერსონალის მიერ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადებას;
- საკადრო, სამეცნიერო და საგანმანათლებლო პოტენციალის ეფექტიან გამოყენებას;
- აკადემიური პერსონალის საქმიანობის სტაბილურობას;
- ფაკულტეტის საგანმანათლებლო პროგრამების მაღალი ხარისხისა და პოპულარობის ზრდას;
- ბტუ-ს ერთიანი საინფორმაციო სივრცის ეფექტიანი გამოყენებით საქმიანობის ოპტიმიზაციას;
- ფაკულტეტის დადებით იმიჯს და მდგრადი განვითარების შესაძლებლობას, რითაც ხელს შეეწყობა ბტუ-ს სტაბილურობასა და მდგრადობას;
- ბტუ-ს ფარგლებში სამეწარმეო ეკოსისტემის ფორმირების მხარდაჭერას.

სტრატეგიის შესრულების წარმატების ძირითად ინდიკატორად განისაზღვრება დადგენილ ვადებში გეგმიური შედეგების მიღწევა.

**სტრატეგიის რეალიზების რესურსები.** სტრატეგიის რეალიზება მოხდება ბტუ-ს შიდა რესურსებით. საჭიროების მიხედვით შესაძლებელია პარტნიორი ორგანიზაციების სპეციალური რესურსების გამოყენებაც, თუ ისინი შეესაბამება ფაკულტეტის ამოცანების თავისებურებებს.

**სტრატეგიის რეალიზება.** ფაკულტეტის სტრატეგია წარმოადგენს ბტუ-ს განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიის ორგანულ ნაწილს, შესაბამისად მისი რეალიზება განხორციელდება ბტუ-ს განვითარების სამოქმედო გეგმების ფარგლებში. სტრატეგიის შესრულება მიზნად ისახავს ყველა მიმართულების განვითარებას. სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითადი მექანიზმები მოიცავს:

- სინქრონიზაცია: ყველა მიმართულების ერთდროულად განვითარება და პარალელურად განხორციელება (მაგალითად, პროგრამების განახლება, კვლევითი პროექტები და ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება ხდება ურთიერთშეთანხმებულად);
- მოქნილობა: სტრატეგია საჭიროებისამებრ დროულად მოერგება ახალ გამოწვევებსა და შესაძლებლობებს;
- სამოქმედო გეგმები: შემუშავდება სტრატეგიის განხორციელების დეტალური სამოქმედო გეგმები კონკრეტული ნაბიჯებით, ვადებითა და პასუხისმგებელი სტრუქტურების განსაზღვრით;
- შესრულების მონიტორინგი და შეფასება: იწარმოებს სტრატეგიის ყოველწლიური შესრულების შეფასება განსაზღვრული ინდიკატორების მიხედვით, რათა დროულად მოხდეს პროგრესის ანალიზი და საჭირო კორექტირება;
- ფინანსური უზრუნველყოფა: ბტუ-ს შიდა რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანი გამოყენება და დამატებით საგრანტო/პარტნიორული რესურსების მოზიდვა სტრატეგიული აქტივობების განსახორციელებლად;
- სტრატეგიის ცვლილებების მართვა: გარემო პირობების ცვლილების შემთხვევაში სტრატეგიის კორექტირების დადგენილი პროცედურების ამოქმედება.

**სტრატეგიის შესრულების და კონტროლის მენეჯმენტი**

1. სტრატეგიის შესრულების მაჩვენებელია დადგენილ ვადაში დაგეგმილი შედეგების მიღწევა;
2. სტრატეგიის რეალიზებაში მონაწილე სტრუქტურული ერთეულები: ფაკულტეტი და სასწავლო პროცესის მართვის სამსახური, კომპეტენციის ფარგლებში - ბტუ-ს ყველა სტრუქტურული ერთეული;
3. სტრატეგიის შესრულებაში ჩართული სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობას კოორდინაციას უწევს სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი;
4. სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგი განხორციელდება შეფასების კრიტერიუმების გამოყენებით, მიზნობრივი მაჩასიათებლების მიხედვით;
5. სტრატეგიის შესრულების პასუხისმგებლობა და კოორდინაცია ევალება ფაკულტეტის დეკანს;
6. სტრატეგიის ეტაპობრივ შესრულებაზე პასუხისმგებელია ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი;
7. სტრატეგიის საბოლოო შედეგების მიღწევაზე პასუხისმგებელია ბტუ-ს რექტორი;
8. ყოველწლიური შედეგები აისახება ყოველწლიური შედეგები აისახება ფორმაში „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის xxxx წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი“, წლის შედეგებს განიხილავს აკადემიური საბჭო. საანგარიშო წლად მიიჩნევა კალენდარული წელი.

**სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა**

1. სტრატეგიაში ცვლილებების ინიციატორი შეიძლება იყოს აკადემიური საბჭო, რექტორი, ფაკულტეტის დეკანი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელი;
2. ცვლილებების პროექტს განიხილავს და ამტკიცებს (გარდა პარტნიორთა კრების მიერ მიღებული ცვლილებებისა) აკადემიური საბჭო. ცვლილებების პროექტის წარმდგენია ბტუ-ს რექტორი;
3. სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა შესაძლებელია, თუ:
  - ცვლილებები მიმართულია დაგეგმილი შედეგების გაუმჯობესებაზე, განპირობებულია ობიექტური გარემოებით, არის დასაბუთებული და შინაარსობრივად თანხვედრაშია ბტუ-ს მისიასთან, პრიორიტეტებთან და განვითარების სტრატეგიასთან;
  - ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია:
    - საქართველოს კანონმდებლობაში შესული ცვლილებებით;
    - ბტუ-ს მისიაში, განვითარების სტრატეგიაში და/ან პრიორიტეტებში შესული ცვლილებებით;
    - სხვა ობიექტური გარემოებებით, შესაბამისი დასაბუთებისა და ცვლილებების აღწერის პირობით.

**7. კვლევის და ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგია როგორც ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის ნაწილი**

ბტუ-ს კვლევების და ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგია (შემდგომში - სტრატეგია) აღწერს ბტუ-ს ხედვას თუ როგორ განვითარდება ბტუ-ში კვლევითი საქმიანობა, რას მოიაზრებს ბტუ მისი საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციაში, რა არის ბტუ-ს პრიორიტეტები და განვითარების ძირითადი მიმართულებები, სხვა. სტრატეგიის შემუშავების აუცილებლობა განპირობებულია ისეთი გარემოებებით, როგორცაა საერთაშორისო სამეცნიერო და საგანმანათლებლო სივრცეში ბტუ-ს ინტეგრირების, კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობის გაძლიერების და ინტერნაციონალიზაციის აუცილებლობა. სტრატეგია წარმოადგენს ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილს, აღწერს ამ მიმართულებით ბტუ-ს მიზნებსა და განვითარების ასპექტებს 2026-2032 წლის პერიოდში.

**კვლევის სტრატეგია. განვითარების მიმართულებები და მექანიზმები.** განვითარების სტრატეგიის რეალიზების პერიოდში, კვლევების სტრატეგიის ცენტრალური ნაწილი, რომლის ფარგლებშიც მოხდება თანმიმდევრული აქტივობების განხორციელება, იქნება: ბტუ-ში კვლევითი ინფრასტრუქტურის განვითარება, კვლევების დაფინანსების დივერსიფიცირება, საერთაშორისო თანამშრომლობის გაძლიერება, ბტუ-ს აკადემიური პერსონალის, სტუდენტებისა და ახალგაზრდა მკვლევარების კვლევებში ჩართულობის ზრდა, ინოვაციური კვლევების კომერციალიზაციის ხელშეწყობა და ასევე საუნივერსიტეტო კვლევების შეფასების სისტემის მოდერნიზება ქვეყნის განვითარებად ეკოსისტემასთან და შრომის ბაზრის დინამიურ მოთხოვნებთან შესაბამისობით. ბტუ-ში კვლევების, განვითარების და ინოვაციების მიმართულებებს კურირებენ შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულ(ებ)ი, რომელთა ბიუჯეტი განსაზღვრულია ბტუ-ს წლიური ბიუჯეტის ფარგლებში. კვლევის ინფრასტრუქტურის გაძლიერება, სამეცნიერო კვლევითი საქმიანობის ორგანიზება და მხარდაჭერა კვლევების მიმართულებით კვლევების ცენტრის და ამ საქმიანობაში ჩართული სამსახურების მიზანია. მთავარ ამოცანას წარმოადგენს ბტუ-ს კვლევითი ინფრასტრუქტურის შემდგომი განვითარება, აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების ხელშეწყობა კვლევების დაფინანსების წყაროების მოძიებაში, ადგილობრივ და საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობის გზით ერთობლივი კვლევითი პროექტების, პუბლიკაციების და საგრანტო განაცხადების მომზადება და საერთაშორისო სამეცნიერო ღონისძიებებში მონაწილეობის გაზრდა. ბტუ-ს კვლევითი პოტენციალის გასაძლიერებლად ყველაზე სწრაფი და ხარისხიანი გზაა დასავლურ კვლევით სივრცეში ინტეგრირება და საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის გაზიარება - ამ მიზნით, ცენტრი აქტიურად ითანამშრომლებს განვითარების და საერთაშორისო ურთიერთობების სამსახურთან და სხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან კვლევების დაფინანსების დივერსიფიცირების და კვლევის ადმინისტრირების კუთხით. ცენტრი მუდმივ კომუნიკაციაში იქნება ბტუ-ს აკადემიურ პერსონალთან და სტუდენტებთან და ახალგაზრდა მეცნიერებთან, მათი კვლევითი ინტერესებისა და რესურსის შესახებ მაქსიმალური ინფორმირებულობისათვის, რომ მეტად ეფექტურად მოხდეს მკვლევარების საერთაშორისო კავშირების გაძლიერების ხელშეწყობა. ცენტრი შეისწავლის ბტუ-ს პრიორიტეტული მიმართულებების ირგვლივ განათლების და კვლევების სფეროში არსებულ თანამედროვე მიღწევებს, ტენდენციებს და მიმართულებებს, გაეცნობა საერთაშორისო წამყვანი ინსტიტუტების კვლევით ანგარიშებს, გააკეთებს მათ მოძიებებს და ანალიზს, რაც შემდგომში გათვალისწინებული იქნება ბტუ-ს მიერ მისი განვითარების პოლიტიკის ცვლილებების შემუშავებასა და განხორციელებაში. ბტუ ადმინისტრირებას გაუწევს შიდა საუნივერსიტეტო სამეცნიერო საგრანტო კონკურსებს კვლევების ხელშეწყობის მიზნით, შეიმუშავებს მხარდაჭერის სქემებს საერთაშორისო სამეცნიერო ღონისძიებებში ბტუ-ს აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების მაქსიმალურად აქტიური მონაწილეობის მხარდასაჭერად, რისთვისაც ბტუ-ს ბიუჯეტში გამოყოფილია თანხები, და ასევე, აქტიურად ითანამშრომლებს სხვა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, სამთავრობო, არასამთავრობო და კერძო სექტორთან ერთობლივი, ინსტიტუციათა და უწყებათაშორისი, ინტერ- და მულტიდისციპლინური პროექტების დაფინანსების სქემების შექმნის კუთხით. სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის ერთ-ერთი მიმართულება იქნება ბტუ-ს საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო საფეხურის სტუდენტების და ხელმძღვანელებისთვის მხარდაჭერა კვლევების მიმართულებით, მათთვის მოხდება ვორკშოპების სერიის ორგანიზება სტუდენტების სუპერვიზიის მეთოდებზე. ასევე, მოხდება კვლევების შედეგების მაქსიმალური ინტეგრირება საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარებაში. ბტუ-ს ერთ-ერთი პრიორიტეტია ადგილობრივ და საერთაშორისო სამთავრობო, არასამთავრობო და კორპორატიულ სექტორთან პარტნიორობის გააქტიურება ერთობლივი კვლევების განხორციელების მიზნით. ბტუ-ს მნიშვნელოვანი მიმართულებაა ინოვაციური იდეების

მხარდაჭერა, აკადემიურ სექტორისა და ბიზნეს/კერძო სექტორის მჭიდრო თანამშრომლობის განვითარების ხელშეწყობა და კვლევაზე დაფუძნებული სტარტაპების შექმნა, კვლევის კომერციალიზაციის პერსპექტივების შეფასებისა კვლევის შედეგების ბიზნეს სექტორისთვის ეფექტურად წარდგენის კულტურის დანერგვა. ბტუ მიზნად ისახავს გააძლიეროს უნივერსიტეტის მხარდაჭერის მექანიზმები სტარტაპების შესაქმნელად და უზრუნველყოს მათი გრძელვადიანი მდგრადობა. ამ მიზნის მისაღწევად ბტუ-ის კვლევებისა და მეწარმეობის ცენტრის ითანამშრომლებენ სტრატეგიული სამოქმედო გეგმის შემუშავებაზე, რათა ხელი შეუწყოს ინოვაციური აზროვნების ჩამოყალიბებას, კვლევაზე დაფუძნებული სამეწარმეო საქმიანობის უფრო ღრმად ინტეგრირებას ბტუ-ს აკადემიურ და კვლევით საქმიანობაში. ბტუ-ს კვლევების განვითარების ხედვა ეფუძნება ბტუ-ს 2029-2025 წწ მიღწევებს, საერთაშორისო პარტნიორობას და კვლევით ნიშას, რომელიც მოიცავს:

- განვითარების ეკონომიკა;
- განვითარებადი ბაზრები;
- ცოდნის ეკონომიკა;
- ციფრული ეკონომიკა და ინოვაციური ეკოსისტემა;
- ხელოვნური ინტელექტი;
- საინფორმაციო სისტემები;
- კიბერუსაფრთხოება;
- მწვანე და განახლებადი ენერჯიები;
- აგრარული ტექნოლოგიები;
- განათლების ტექნოლოგიები;
- ჯანდაცვის ტექნოლოგიები;
- უსაფრთხოების კვლევები.

აღნიშნული მიმართულებებით კვლევების განხორციელების მიზნით, ბტუ ითანამშრომლებს კერძო, სახელმწიფო და საერთაშორისო პარტნიორებთან. შესაბამისად, ბტუ-ს კვლევების სტრატეგია (2026-2032) ეფუძნება საერთაშორისო ინტეგრაციასა და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებას, რაც გააძლიერებს ბტუ-ს ჩართულობას ევროპულ და გლობალურ სამეცნიერო ქსელებში. ინტერდისციპლინური და სექტორთშორისი მიდგომები შიდა რესურსებისა და გარე პარტნიორობების კომბინაციით ხელს შეუწყობს ინოვაციურ კვლევებს, რომლებიც მაქსიმალურად ინტეგრირდებიან საგანმანათლებლო პროგრამებში. კვლევის ღირებულებაზე დაფუძნებული ღია მეცნიერების პრინციპები, რაოდენობრივ და თვისობრივ ინდიკატორებთან ერთად, უზრუნველყოფს გამჭვირვალე, ეფექტურ და შემოქმედებით შეფასებას, რაც გააძლიერებს ბტუ-ს კვლევით ინფრასტრუქტურას.

**ინტერნაციონალიზაციის ხედვა. განვითარების მიმართულებები და მექანიზმები.** სწავლების, სერვისებისა და კვლევის ინტერნაციონალიზაცია ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიული გეგმის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიზანს წარმოადგენს. ბტუ-ს განვითარებისა და გაძლიერებისთვის ყველაზე სწრაფი გზა საერთაშორისო საგანმანათლებლო და კვლევით სივრცეში ინტეგრაციაა. მნიშვნელოვანია ბტუ-ს განვითარების ყველა სტრატეგიული მიმართულებით საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის გამოყენება - კვლევის ინფრასტრუქტურის გაძლიერება, სწავლებისა და სერვისების მიწოდების პროცესში ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების დამკვიდრება, ა.შ. ამ ეტაპზე გამოვკვეთეთ რამდენიმე პრიორიტეტული მიმართულება, რომელზეც ბტუ ინტერნაციონალიზაციის მხრივ იმუშავებს განვითარების სტრატეგიის მოქმედების პერიოდში:

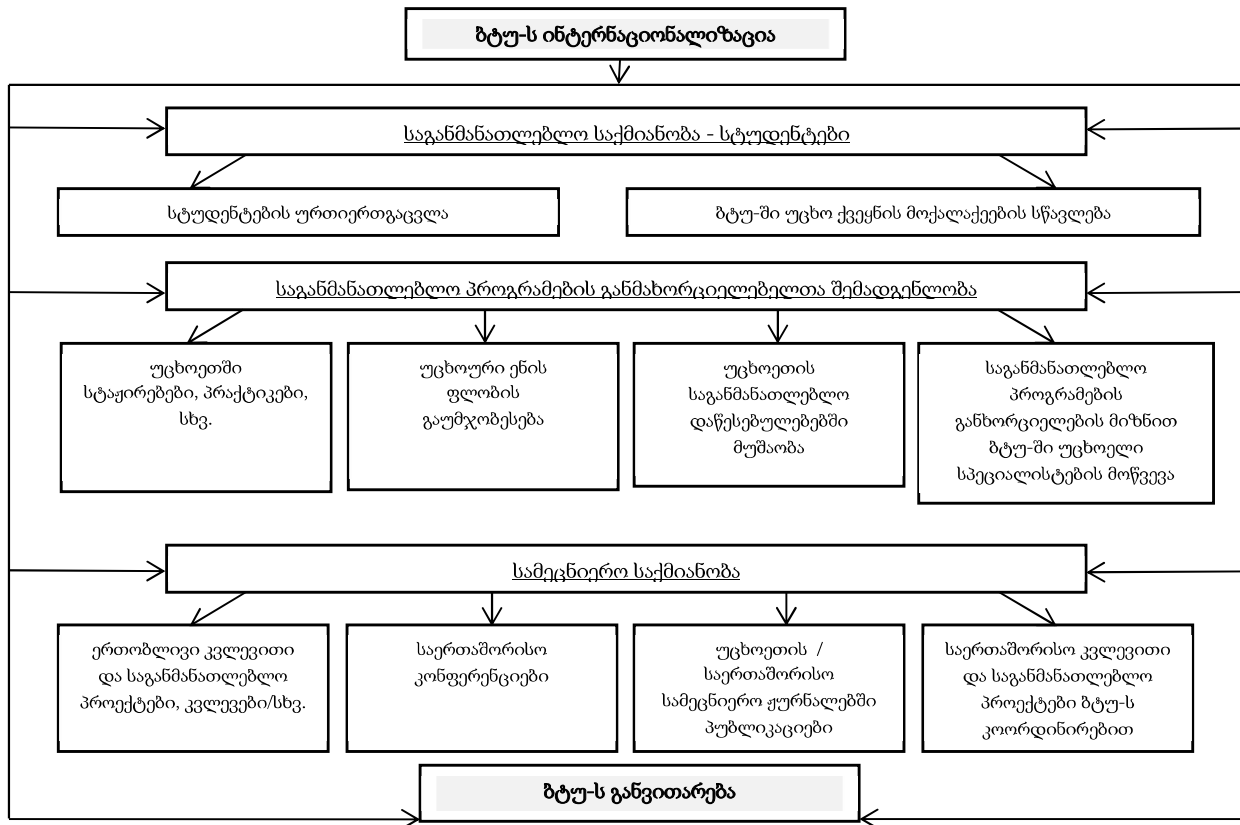
- საერთაშორისო კვლევები - პარალელურად იმ პროცესისა, რასაც ბტუ აკეთებს კვლევის ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად (ეს პროცესი უფრო დეტალურად მოცემულია კვლევების თავში) მოხდება საერთაშორისო კვლევებში მაქსიმალური ინტეგრირება. ბტუ, კვლევის თვალსაზრისით, ყალიბდება თავის სპეციფიკურ სემინტზე, რა სფეროშიც გააჩნია ძლიერი მხარეები და გეგმავს შემდგომ განვითარებას. აუცილებელია, რომ ამ მიმართულებებით მოხდეს ბტუ-ს საერთაშორისო კვლევით კონსორციუმებში ჩართვა. განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილდება იმ საერთაშორისო კვლევებში ჩართვაზე, რომელიც ფინანსდება წამყვანი ევროპული კვლევითი ინფრასტრუქტურის შემადგენელი ინსტიტუტებისგან. ყურადღება გამახვილდება დაფინანსების ისეთ სქემებზე როგორცაა ევროკავშირის კვლევებისა და ინოვაციების ჩარჩო პროგრამა Horizon Europe და სხვ.;
- საერთაშორისო პროექტები და ინიციატივები - ბტუ-ს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება არის წამ-

ყვან საერთაშორისო პარტნიორებთან და დონორებთან თანამშრომლობა სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ინსტიტუციური განვითარების, საგანმანათლებლო და ფართო საზოგადოების გაძლიერების მიმართულებით ახალი პროექტებისა და ინიციატივების განსავითარებლად. განვითარებისა და საერთაშორისო ურთიერთობების სამსახურის კოორდინირებით, ბტუ აქტიურად იმუშავებს აღნიშნული მიმართულებით პარტნიორ ინსტიტუციებთან და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან; საერთაშორისო პარტნიორებთან ერთად დაიგეგმება და განხორციელდება ერთობლივი კვლევები, მათ შორის, ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტულ მიმართულებაში, ხელოვნურ ინტელექტში, ადგილობრივი და საერთაშორისო გამოწვევებისთვის AI ტექნოლოგიების გამოყენებით ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემუშავებისთვის;

- თანამშრომლობის გაღრმავება და ახალი სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ინსტიტუციური თანამშრომლობების ინიცირება მსოფლიოს წამყვან უნივერსიტეტებთან, ორგანიზაციებთან, კომპანიებთან და ასოციაციებთან ერთობლივი აქტივობების, პროექტების, ინიციატივების განვითარება-დაგეგმვის მიზნით;
- საერთაშორისო საგანმანათლებლო ქსელებსა და ასოციაციებში ბტუ-ს გაწევრიანების უზრუნველყოფა და არსებული წევრობის ფარგლებში სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი აქტივობების დაგეგმვა-განხორციელება ბტუ-ს ინტერნაციონალიზაციის პროცესის ხელშეწყობის მიზნით;
- ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შექმნა - ერთ-ერთი მთავარი სტრატეგიული მიმართულება ბტუ-სთვის არის ახალი, ინოვაციური საგანმანათლებლო პროგრამების შექმნა და დანერგვა. მოხდება შესაბამისი ევროპული პროგრამების, რომელიც უკვე აპრობირებულია და წარმატებით მუშაობს, კურიკულუმების ადაპტირება ქართული რეალობის გათვალისწინებით. ბტუ აქტიურად იმუშავებს საერთაშორისო პარტნიორ უნივერსიტეტებთან ერთობლივი საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამების განვითარების მიზნით; საერთაშორისო ბიზნესის სკოლებისა და წამყვანი კორპორაციების საუკეთესო პრაქტიკის ინტეგრირება სასწავლო პროცესში, რაც სტუდენტებს მისცემს უნარს, შეიმუშაონ მდგრადი ბიზნეს-მოდელები ადგილობრივ და გლობალურ ბაზრებზე;
- სტუდენტების, აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის გაცვლით პროგრამებში აქტიური მონაწილეობა - ეს პროცესი მნიშვნელოვანია სასწავლო და საგანმანათლებლო პროცესის დასახლოვებლად ევროპულ უნივერსიტეტებში არსებულ პრაქტიკასთან. ის ხელს შეუწყობს საერთაშორისო უნივერსიტეტებთან კავშირების დამყარებას სხვადასხვა მიმართულებით - სტუდენტების და აკადემიური პერსონალისთვის კვალიფიკაციის ამაღლება, ერთობლივი კვლევების მოზადებას პარტნიორ უნივერსიტეტებთან ერთად, ერთობლივი სტატიების გამოქვეყნებას საერთაშორისო გამოცემებში, შესაძლო ერთობლივი პროგრამების დაგეგმვას მთელ რიგ უნივერსიტეტებთან ერთად. ამ ეტაპზე ბტუ ამზადებს მასალებს საერთაშორისო პარტნიორებისთვის მისაწოდებლად ბტუ-ს Erasmus + მობილობაში ჩასართავად. მოწვეული ევროპული პროფესორების ჩართვა სასწავლო პროცესში დაეხმარება ბტუ-ს მიზნებს გახდეს რეგიონში წამყვანი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, მოახდინოს განათლების და ცოდნის ექსპორტი, მოიზიდოს საერთაშორისო სტუდენტები და ხელი შეუწყოს ინტერნაციონალიზაცია სახლში კომპონენტის გაძლიერებას. განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდება სადოქტორო საფეხურის სტუდენტების გაცვლაზე. ეს ხელს შეუწყობს ერთობლივი სადოქტორო კვლევების განვითარებას პარტნიორ უნივერსიტეტებთან, მათი ხარისხის გაუმჯობესებას და ინტერნაციონალიზაციას;
- სტუდენტებისა და აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალისთვის საერთაშორისო სერტიფიცირების შესაძლებლობების შეთავაზება და ინოვაციური, საერთაშორისო სტანდარტების ლაბორატორიების შექმნა ბტუ-ს ბაზაზე ინტერნაციონალიზაცია სახლში კომპონენტის გაძლიერების მიზნით;
- სხვადასხვა ერთობლივი ონლაინ პროგრამების განხორციელება დისტანციური სწავლების რეჟიმში - მთელი რიგი ევროპული უნივერსიტეტები იყენებენ დისტანციური სწავლების მეთოდოლოგიას. ამ მხრივ ბტუ-ც აპირებს კანონმდებლობით დადგენილ ფარგლებში მსგავსი მეთოდების დანერგვას. შესაძლებელია აღნიშნული ერთობლივად განხორციელდეს საერთაშორისო პარტნიორ უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობით;
- მრავალფეროვნების, თანასწორობის, ინკლუზიის გაძლიერება - ბტუ-სთვის უმნიშვნელოვანესია ინკლუზიური და მრავალფეროვანი აკადემიური გარემოს შექმნა. ბტუ განახორციელებს სპეციალურ პროგრამებს/პროექტებს, რომლებიც ხელს შეუწყობს ქალთა, მოწყვლადი ჯგუფებისა და ეთნიკური უმცირესობების მეტად ჩართულობას ტექნოლოგიურ და სამეწარმეო სფეროებში. გარდა ამისა, ბტუ გააძლიერებს ცნო-

ბიერების ამალეების კამპანიებს სტუდენტებისა და საზოგადოებისათვის, რათა მდგრადი განვითარების კულტურა ფართოდ გავრცელდეს;

- ბტუ განვითარებს „მწვანე კამპუსის“ ინიციატივას, რომელიც განახლებადი ენერჯის გამოყენებას და კლიმატის ცვლილების საწინააღმდეგო ინიციატივებში მონაწილეობას ითვალისწინებს;
  - შეფასებისა და მონიტორინგის შემდგომ, ბტუ შეიმუშავებს განსახორციელებელი ცვლილებების პაკეტს, რომელსაც განახორციელებს მომდევნო პერიოდის განმავლობაში.
- სქემატურად ბტუ-ს ინტერნაციონალიზაციის ხედვა შეიძლება გამოიხატოს შემდეგნაირად:



**სტრატეგიის რეალიზება, ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები. სტრატეგიის შესრულების და კონტროლის მენეჯმენტი.** სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა

**ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები.** სტრატეგიაში მოცემული აქტივობების რეალიზება უზრუნველყოფს ისეთი შედეგების მიღწევას როგორცაა, მაგალითად:

- ბტუ-ს კვლევითი და საგანმანათლებლო საქმიანობის მდგრადი განვითარება, ხარისხი და კონკურენტუნარიანობა;
- ბტუ-ს საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირება, საერთაშორისო დონეზე ბტუ-ს დადებითი იმიჯი და რეპუტაცია.

**სტრატეგიის რეალიზების რესურსები.** სტრატეგიის რეალიზება მოხდება ბტუ-ს შიდა რესურსებით. ბტუ-ს შიდა რესურსების გარდა შეიძლება იყოს გამოყენებული ბტუ-ს ამოცანების თავისებურებების შესაბამისი პარტნიორი დაწესებულებების სპეციალური რესურსი (მაგ., გამოცდილება, მიდგომები, ბტუ-ს კვლევითი და საგანმანათლებლო საქმიანობის გარე შეფასება, სხვ.).

**სტრატეგიის რეალიზება.** სტრატეგია წარმოადგენს ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილს, შესაბამისად მისი რეალიზება მოხდება ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის (განვითარების სამოქმედო გეგმების) ფარგლებში. სტრატეგიის რეალიზებას და დაგეგმილი შედეგების მიღწევას უზრუნველყოფს ბტუ-ს განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიული და მოკლევადიანი სამოქმედო გეგმებით გათვალისწინებული ღ-

ნისძიებების რეალიზება, მიღწეული შედეგების ეტაპობრივი შემოწმება, შეუსაბამობების აღმოფხვრაზე/მიღწეული შედეგების გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების შემუშავება-რეალიზება და კონტროლი.

### **სტრატეგიის შესრულების და კონტროლის მენეჯმენტი**

1. სტრატეგიის შესრულების მაჩვენებელია დადგენილ ვადაში დაგეგმილი შედეგების მიღწევა;
2. სტრატეგიის რეალიზებაში მონაწილე სტრუქტურული ერთეულები: კვლევების ცენტრი, განვითარების და საერთაშორისო ურთიერთობების სამსახური; კომპეტენციის ფარგლებში - ბტუ-ს ყველა სტრუქტურული ერთეული;
3. სტრატეგიის შესრულებაში ჩართული სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობას კოორდინაციას უწევს სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი;
4. სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგი განხორციელდება შეფასების კრიტერიუმების გამოყენებით, მიზნობრივი მახასიათებლების მიხედვით;
5. სტრატეგიის შესრულების პასუხისმგებლობა და კოორდინაცია ევალება კვლევების ცენტრის, განვითარების და საერთაშორისო ურთიერთობების სამსახურის ხელმძღვანელებს;
6. სტრატეგიის ეტაპობრივ შესრულებაზე პასუხისმგებელია ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი;
7. სტრატეგიის საბოლოო შედეგების მიღწევაზე პასუხისმგებელია ბტუ-ს რექტორი;
8. ყოველწლიური შედეგები აისახება ყოველწლიური შედეგები აისახება ფორმაში „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის xxxx წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი“, წლის შედეგებს განიხილავს აკადემიური საბჭო. საანგარიშო წლად მიიჩნევა კალენდარული წელი.

### **სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა**

1. სტრატეგიაში ცვლილებების ინიციატორი შეიძლება იყოს აკადემიური საბჭო, რექტორი, კვლევების ცენტრის, განვითარების და საერთაშორისო ურთიერთობების სამსახურის ხელმძღვანელები, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელი;
2. ცვლილებების პროექტს განიხილავს და ამტკიცებს (გარდა პარტნიორთა კრების მიერ მიღებული ცვლილებებისა) აკადემიური საბჭო. ცვლილებების პროექტის წარმდგენია ბტუ-ს რექტორი;
3. სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა შესაძლებელია, თუ:
  - ცვლილებები მიმართულია დაგეგმილი შედეგების გაუმჯობესებაზე, განპირობებულია ობიექტური გარემოებით, არის დასაბუთებული და შინაარსობრივად თანხვედრაშია ბტუ-ს მისიასთან, პრიორიტეტებთან და განვითარების სტრატეგიასთან;
  - ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია:
    - საქართველოს კანონმდებლობაში შესული ცვლილებებით;
    - ბტუ-ს მისიაში, განვითარების სტრატეგიაში და/ან პრიორიტეტებში შესული ცვლილებებით;
    - სხვა ობიექტური გარემოებით, შესაბამისი დასაბუთებისა და ცვლილებების აღწერის პირობით.

## **8. ბიბლიოთეკის განვითარების სტრატეგია როგორც ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის ნაწილი**

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკის განვითარების სტრატეგია (შემდგომში - სტრატეგია) აღწერს ხედვას თუ როგორ განვითარდება ბტუ-ს ბიბლიოთეკა და საბიბლიოთეკო სერვისები, რა არის მისი მიზანი, ფუნქციონირების და ეფექტიანობის საფუძვლები, განვითარების ძირითადი ასპექტები და მიმართულებები, სხვა. სტრატეგიის შემუშავების აუცილებლობა განპირობებულია ისეთი გარემოებით, როგორცაა ბიბლიოთეკის განვითარების, საბიბლიოთეკო და საინფორმაციო მომსახურების სრულყოფა და ერთიანი საბიბლიოთეკო-საინფორმაციო სივრცის ჩამოყალიბების აუცილებლობა. სტრატეგია წარმოადგენს ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილს, აღწერს ბიბლიოთეკის როლსა და მნიშვნელობას საგანმანათლებლო-სამეცნიერო საქმიანობაში, მიზნებსა და განვითარების ასპექტებს 2026-2032 წლის პერიოდში.

**ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკა.** ბტუ-ს ბიბლიოთეკა მომხმარებლებს სთავაზობს საგანმანათლებლო პროგრამებით განსაზღვრულ ძირითად და დამატებითი ლიტერატურის ნაბეჭდ და ელექტრონულ კოლექციას, მხატვრულ და საცნობარო ტიპის ლიტერატურას, რომელიც მათ გაუდვილებთ მიიღონ თანამედროვე განათლება და აწარმოონ ხარისხიანი კვლევები; თანამშრომლობს ქართულ და საერთაშორისო საგამომცემლო სახლებთან, სისტემატიურად ანახლებს რესურსს ბეჭდური და ელექტრონული გამოცემების სახით. საბიბლიოთეკო-საინფორმაციო მომსახურება ორიენტირებულია საგანმანათლებლო-სა-

მეცნიერო საქმიანობის მომსახურებაზე და საინფორმაციო რესურსებთან წვდომის უზრუნველყოფაზე. ბიბლიოთეკა ასრულებს შემდეგ ფუნქციებს:

- საინფორმაციო რესურსების ფორმირება, დაგროვება, სისტემატიზება და შენახვის ორგანიზება;
- მომხმარებელთა სხვადასხვა კატეგორიის მოთხოვნების შესაბამისად საბიბლიოთეკო ფონდების ფორმირება, ინფორმაციის მოძიება და ხელმისაწვდომობა;
- მომხმარებელთა საჭიროებების შესწავლა, საჭირო ინფორმაციის მოძიების გზების შემუშავება;
- თანამედროვე ინფორმაციის აკუმულირება და გავრცელება;
- საინფორმაციო მომსახურების გავრცელებაზე მიმართული საქმიანობის ორგანიზება;
- პიროვნების პოტენციალის, შემოქმედებითი და შემეცნებითი განვითარების ხელშეწყობა;
- საინფორმაციო კულტურის ფორმირება, მონაწილეობა მომხმარებელთა ინოვაციური არზოვნების ჩამოყალიბებაში;
- მონაწილეობა ინოვაციური არზოვნების ჩამოყალიბებაში, სტუდენტთა ადაპტაციის ხელშეწყობა;
- საქმიანობის განხორციელება სასწავლო და სამეცნიერო პროცესების საინფორმაციო უზრუნველყოფის მიმართულებით; ერთიანი ფონდის სახით სახელმძღვანელოების, სასწავლო-მეთოდური მასალების, რიდერების და სხვ. ბეჭდური და ელ.ვერსიების გაერთიანება.

ბიბლიოთეკის ხედვა: თანამედროვე ბიბლიოთეკა, გარდა წიგნების და სხვა საბიბლიოთეკო რესურსის მოძიების, ცირკულაციის წარმოების, კოლექციების გამდიდრების და დაცვის გარდა ორიენტირებულია საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების დანერგვაზე, პროცესების ავტომატიზაციაზე, ელექტრონული ბიბლიოთეკის განვითარებაზე, ინფორმაციული რესურსების აქტიურ გამოყენებასა და მათ სოციალიზაციაზე.

**საქმიანობის ძირითადი პრინციპები**

- სიახლეებისადმი ღიაობა;
- მომსახურების ოპერატიულობა და ხარისხი;
- ადეკვატური ფონდების ფორმირება, მომხმარებლებისთვის საბიბლიოთეკო ფონდების და მათ შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა;
- მომხმარებლებისა და მათი ინტერესებისადმი პატივისცემა, მომხმარებელთა ინტერესების გათვალისწინება, კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნა;
- ბიბლიოთეკის ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური, ფინანსური რესურსების რაციონალური გამოყენება

**აქტუალური სამომავლო ამოცანები.** ბიბლიოთეკის საქმიანობის შესწავლამ აჩვენა, რომ მომდევნო პერიოდში გასათვალისწინებელი ასპექტებია:

- ბტუ-ს სტუდენტებისა და პერსონალის მიერ ბტუ-ს ბიბლიოთეკის ფონდით სარგებლობის გასაუმჯობესებელი დონე (მაჩვენებელი);
- ელ.ფორმატში წინგადი ფონდის გადაყვანისთვის ტექნიკური აღჭურვილობის რაოდენობა და მატერიალური სახით არსებული ფონდის ელ.მატარებლებზე გადატანის გაგრძელება;
- ბიბლიოთეკაში, მათ შორის სამკითხველო დარბაზებში, კომპიუტერული ტექნიკის ეტაპობრივი გაზრდა, რაც დაკავშირებულია ელ.რესურსების მოცულობასთან და ბიბლიოთეკის მომხმარებელთა ზრდასთან;
- საბიბლიოთეკო ფონდის განახლება-შეცვლის მიმართულებით სამუშაოს გაგრძელება;
- ბიბლიოთეკის პოპულარიზაციის მისნით სისტემატური შეხვედრების, გამოფენების (მათ შორის, ვირტუალური), თემატური განხილვების და სხვ. ორგანიზება;
- საქმიანობაში ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, მომსახურების ახალ ფორმებზე გადასვლა;
- საერთაშორისო ელექტრონული საბიბლიოთეკო ფონდებით სარგებლობის შესაძლებლობის გაზრდა;
- ბიბლიოთეკის ელ.მატარებლებზე არსებულ ყველა რესურსთან დისტანციური წვდომის უზრუნველყოფა (ე.წ. „ელექტრონული ბიბლიოთეკა“);
- სამეცნიერო-მეთოდური სამუშაო - საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობაში ბიბლიოთეკის შესაძლებლობების და რესურსების აქტიური გამოყენების ხელშეწყობა;
- ბიბლიოთეკის პერსონალის გადამზადების სისტემა, ბიბლიოთეკის პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება, ბიბლიოთეკის პერსონალისთვის კვალიფიკაციის ამაღლების კურსების/ტრენინგების ჩატარება.

**ბიბლიოთეკის მისია.** თანამედროვე ტექნოლოგიები გვაძლევს შესაძლებლობას მოვახდინოთ ინტეგრირება საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების საბიბლიოთეკო საქმიანობაში და ბიბლიოთეკის ფუნქციო-

წირება იყოს თანამედროვე და ეფექტური. ტექნოლოგიების განვითარებამ რადიკალურად შეცვალა ინფორმაციასთან ურთიერთობისა და ხელმისაწვდომობის ფორმები. აქედან გამომდინარე, ბიბლიოთეკა უზრუნველყოფს თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვისთვის შესაბამისი პირობების შექმნას და მის მიზანმიმართულ გამოყენებას როგორც თანამშრომლების პროფესიული განვითარებისთვის, ასევე მომხმარებლის ინტერესებისა და მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

**განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები**

1) საინფორმაციო რესურსების შერჩევა. სტრატეგიები:

- ახდენს საინფორმაციო რესურსის ფორმატის (ელ. ვერსია, სქელი/თხელი ყდა და ა.შ.) შერჩევას;
- მკითხველის ინტერესების იდენტიფიცირების საფუძველზე ახდენს საინფორმაციო რესურსის შერჩევას;
- ახარისხებს საჩუქრად მიღებულ ლიტერატურას და შესაბამის სპეციალისტთან კონსულტირების გზით იღებს გადაწყვეტილებას ლიტერატურის ფონდში აყვანა/არ აყვანის შესახებ;
- ბტუ-ს აკადემიურ საზოგადოებასთან ერთად განსაზღვრავს იმ აუცილებელი რესურსების ჩამონათვალს, რომელიც მნიშვნელოვანია კვლევითი და სასწავლო პროცესების ეფექტურად წარმართვისთვის;
- ამზადებს რეკომენდაციებს სასწავლო, კვლევითი პროცესებისთვის საჭირო მასალის შერჩევა-შესყიდვაზე;
- აანალიზებს ფინანსურ რესურსებს და არსებული ფინანსების ფარგლებში ადგენს შესაძენი რესურსის საბოლოო ჩამონათვალს.

მოსალოდნელი შედეგი: ახდენს სასწავლო და კვლევითი პროგრამებისათვის აუცილებელი საინფორმაციო რესურსების იდენტიფიკაციას.

2) საზოგადოების ინფორმირება. სტრატეგიები:

- გეგმავს და წარმართავს საინფორმაციო შეხვედრებს მომხმარებლისთვის საბიბლიოთეკო მომსახურებისა და რესურსების გაცნობის მიზნით;
- ორგანიზებას უკეთებს ინფორმაციული მასალების პრეზენტაციას, იმისთვის, რომ მომხმარებელმა შეძლოს საკუთარი ინტერესების დაკავშირება ბიბლიოთეკის არსებულ რესურსთან;
- იყენებს ინფორმაციის გავრცელების სხვადასხვა საშუალებას (ბეჭდური მედია, ინტერნეტი, შეხვედრები და ა.შ.), საზოგადოებისთვის ბიბლიოთეკის არსებული რესურსებისა და სერვისების გაცნობის მიზნით;
- ორგანიზებას უკეთებს ისეთი ტიპის ღონისძიებებს (გამოფენები, ექსპოზიციები და ა.შ.), რომლებიც ხელს უწყობს საბიბლიოთეკო რესურსისა და სერვისების ცნობადობასა და რეკლამირებას;
- ქმნის ან/და აახლებს ბიბლიოთეკის გზამკვლევს; ხელს უწყობს მის გავრცელებასა და მკითხველის ინფორმირებას არსებული სიახლეების შესახებ.

ამოცანა	შინაარსი
კოლექციების განვითარება და გამდიდრება	ბტუ-ს ბიბლიოთეკა ორიენტირებულია ფონდის განახლებაზე და განვითარებაზე. ამისთვის აუცილებელია პერიოდულად როგორც ახალი ელ.წიგნების ისე ნაბეჭდი წიგნების შექმნა, მომხმარებლის მოთხოვნილებების შეფასება და ადეკვატური შესყიდვის დაგეგმვა/გაწარმოება; ასევე სხვადასხვა წყაროების მოძიება უფასო ეგზემპლარების მისაღებად.
სამეცნიერო ელექტრონული ბაზების შექმნა	სამეცნიერო ბაზები მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ბიბლიოთეკარებისთვის არამედ სტუდენტებისთვის, პროფესორებისთვის, მიიღონ საერთაშორისო სამეცნიერო და საბიბლიოთეკო ქსელებიდან ელექტრონულ ფორმატში საჭირო სამეცნიერო ლიტერატურა, კვლევები, თანამედროვე სამეცნიერო სფეროში დაგროვილი ინფორმაციები, და ა.შ
წიგნადი ფონდის რეკლასიფიკაცია	უნივერსალური ათწილადის (UDC) დიუის კლასიფიკაციით შეცვლა (DDC). დიუის ათწილადი კლასიფიკაციის შესაბამისად ელექტრონულ კატალოგში open biblio (Evergreen) ასახვა. ახალი ელექტრონული კატალოგის დანერგვა (marc21). ონლაინ (web) საინვენტარო ჟურნალის დანერგვა. ინფორმაციული რესურსების კატალოგიზაციის პროცესების დახვეწისა და საძიებო ინსტრუმენტების სრულყოფის მიზნით.
ცირკულაციის ელექტრონული სისტემის გამართვა	ცირკულაციის სისტემის ამოქმედება, რომელიც საშუალებას მოგვცემს სერვისების გამრავალფეროვნების და განახლების.
საბიბლიოთეკო სივრცეების გაუმჯობესება/მოწყობა	ახალი სივრცეების მოწყობა მიზნად ისახვას მკითხველებისთვის უფრო კომფორტული, სამუშაო მშვიდი გარემოს უზრუნველყოფას.

მოსალოდნელი შედეგი: საზოგადოების ინფორმირება ბიბლიოთეკის რესურსის შესახებ, საბიბლიოთეკო რესურსების გამოყენების ინტენსიობის ზრდა.

3) ოპერატიული ამოცანები. განისაზღვრება სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციების შესაბამისად.

ამოცანა	შინაარსი
საბიბლიოთეკო სერვისების შექმნა და განახლება	ბიბლიოთეკაში მომხმარებლის უკეთ ინტეგრირების მიზნით სხვადასხვა სახის სერვისების შეთავაზება.
სასწავლო კურსების სილაბუსების დამუშავება (მითითებული ლიტერატურის/სახელმძღვანელოების/სხვ. ნაწილში)	ბიბლიოთეკა აქტიურად თანამშრომლობს ბტუ-ს ფაკულტეტთან სილაბუსებში მითითებული ლიტერატურის ხელმისაწვდომობის გაზრდის მიზნით.
რიდერების დამზადება	ბიბლიოთეკა სასწავლო რესურსის განვითარების პროექტის ფარგლებში აკადემიური და მოწვეული პერსონალის დახმარებით და უშუალო მონაწილეობით „რიდერების“ ელექტრონული და ბეჭდური ვერსიების დამზადება. რომელიც გაადვილებს სამუშაო პროცესს, სტუდენტებს - აუცილებელ სასწავლო რესურსის ხელმისაწვდომობას.
ტრენინგების ჩატარება	ბიბლიოთეკა ჩატარებს საორიენტაციო ტრენინგებს ბაკალავრიატის პირველი კურსის და მაგისტრატურის პირველი კურსის სტუდენტებთან. (ბიბლიოთეკის სერვისების, ელექტრონული რესურსების მოძიების ინსტრუმენტების ფლობა, საავტორო უფლებების დაცვა საბიბლიოთეკო სივრცეში, ინფორმაციის სანდოობის განსაზღვრა და ა.შ.). სამეცნიერო ელექტრონულ ბაზებთან დაკავშირებით ტრენინგის ამოცანას წარმოადგენს მონაწილეებმა შეძლონ სამეცნიერო ელექტრონული ბაზების საძიებო ინსტრუმენტების ათვისება და პრაქტიკაში გამოყენება.
პროფესიული განვითარება	ბიბლიოთეკის თანამშრომლების ტრენინგი როგორც მომსახურების სფეროში (ეფექტიანი კომუნიკაცია) კატალოგიზაციასთან დაკავშირებულ საკითხებზე (ბიბლიოგრაფიული ჩანაწერების ხარისხი და მნიშვნელობა).

4) სამომავლო გეგმები. ბტუ-ს ბიბლიოთეკა გეგმავს ონლაინ (web) საინვენტარო ჟურნალის დანერგვას და სასწავლო რესურსის განვითარების პროექტის ფარგლებში - პროგრამების განმახორციელებლების დახმარებით და უშუალო მონაწილეობით უზრუნველყოს „რიდერების“ ელექტრონული და ბეჭდური ვერსიების დამზადებას, რაც გაადვილებს პროგრამების განმახორციელებლების სამუშაო პროცესს, სტუდენტებისთვის - ყველა აუცილებელ სასწავლო და საინფორმაციო რესურსების ხელმისაწვდომობას. ასევე, მნიშვნელოვანია აკადემიური და მოწვეული პერსონალის და სტუდენტების ბიბლიოთეკაში მოზიდვა და მათი ინფორმირება ბიბლიოთეკის სხვადასხვა სერვისების თაობაზე სწავლა/სწავლების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით. ყოველწლიურად განხორციელდება ელექტრონული კატალოგის მოდერნიზაცია (უფრო მძლავრ სისტემაზე გადასვლა), დიუის ათწილადი კლასიფიკაციის შესაბამისად ელექტრონულ კატალოგში Evergreen ასახვა. ბიბლიოთეკის ფონდის გამდიდრება სხვადასხვა ტიპის საცნობარო ლიტერატურით. დაგეგმილი ღონისძიებები:

- პერსონალის კომპეტენციების ამაღლების ხელშეწყობის მიზნით ბიბლიოთეკის თანამშრომლების მიერ პერიოდული ტრენინგების ჩატარება როგორც მომსახურების სფეროში, ასევე კატალოგიზაციასთან დაკავშირებულ საკითხებზე (ბიბლიოგრაფიული ჩანაწერების ხარისხი და მნიშვნელობა);
- სამეცნიერო ელექტრონულ ბაზებთან დაკავშირებით სისტემატური ტრენინგების ჩატარება სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფებთან როგორც ბტუ-ს სტუდენტებთან, პროგრამების განმახორციელებლებთან და სხვ. ტრენინგების ამოცანებია მონაწილეებმა შეძლონ სამეცნიერო ელექტრონული ბაზების საძიებო ინსტრუმენტების ათვისება და პრაქტიკაში გამოყენება;
- საორიენტაციო ტრენინგების ჩატარება სტუდენტებისთვის (ბიბლიოთეკის სერვისები, ელექტრონული რესურსების მოძიების ინსტრუმენტები, საავტორო უფლებების დაცვა საბიბლიოთეკო სივრცეში, ინფორმაციის სანდოობის განსაზღვრა, ა.შ.), მათ შორის სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფებთანაც;
- ბტუ-ს ელექტრონული რესურსის გამოყენების სტატისტიკური მონაცემების პერიოდული შესწავლა.

**ბიბლიოთეკის განვითარების სტრატეგიის რეალიზება. მოსალოდნელი შედეგები. სტრატეგიის შესრულების და კონტროლის მენეჯმენტი. სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა**

**ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები.** სტრატეგიაში მოცელი აქტივობების რეალიზება უზრუნველყოფს ისეთი შედეგების მიღწევას როგორცაა, მაგალითად:

- ბიბლიოთეკის საქმიანობის წარმართვა მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალის მიერ;
- მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხის გაზრდა;
- მომხმარებელთა ინფორმაციული კულტურის გაზრდა;
- ბიბლიოთეკის თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნა;
- ბიბლიოთეკის საქმიანობის განვითარება თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების, კომპიუტერული და სხვა ტექნიკური საშუალებების გამოყენების მეშვეობით;
- ბიბლიოთეკის საქმიანობის ყველა მიმართულების უზრუნველყოფა;

SD-01.2026.G	ვერსია: 0/26-32	დამტკიცებულია აკადემიური საბჭოს მიერ. ოქმი #04-10, 26.12.2025	49-60
--------------	-----------------	---	-------

- საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის ხელშეწყობა;
- ბტუ-ს დადებითი იმიჯის ფორმირების ხელშეწყობა.

**სტრატეგიის რეალიზების რესურსები.** სტრატეგიის რეალიზება მოხდება ბტუ-ს შიდა რესურსებით. ბტუ-ს შიდა რესურსების გარდა შეიძლება იყოს გამოყენებული ბიბლიოთეკის ამოცანის თავისებურებების შესაბამისი პარტნიორი დაწესებულებების სპეციალური რესურსი.

**სტრატეგიის რეალიზება.** სტრატეგია წარმოადგენს ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილს, შესაბამისად მისი რეალიზება მოხდება ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის (განვითარების სამოქმედო გეგმების) ფარგლებში. სტრატეგიის რეალიზებას და დაგეგმილი შედეგების მიღწევას უზრუნველყოფს ბტუ-ს განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიული და მოკლევადიანი სამოქმედო გეგმებით გათვალისწინებული ღონისძიებების რეალიზება, მიღწეული შედეგების ეტაპობრივი შემოწმება, შეუსაბამობების აღმოფხვრაზე/მიღწეული შედეგების გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების შემუშავება-რეალიზება და კონტროლი.

**სტრატეგიის შესრულების და კონტროლის მენეჯმენტი**

1. სტრატეგიის შესრულების მაჩვენებელია დადგენილ ვადაში დაგეგმილი შედეგების მიღწევა;
2. სტრატეგიის რეალიზებაში მონაწილე სტრუქტურული ერთეულები: ბიბლიოთეკის სამსახური, კომპეტენციის ფარგლებში - ბტუ-ს ყველა სტრუქტურული ერთეული;
3. სტრატეგიის შესრულებაში ჩართული სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობას კოორდინაციას უწევს სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი;
4. სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგი განხორციელდება შეფასების კრიტერიუმების გამოყენებით, მიზნობრივი მახასიათებლების მიხედვით;
5. სტრატეგიის შესრულების პასუხისმგებლობა და კოორდინაცია ევალება ბიბლიოთეკის ხელმძღვანელს;
6. სტრატეგიის ეტაპობრივ შესრულებაზე პასუხისმგებელია ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი;
7. სტრატეგიის საბოლოო შედეგების ილწვაზე პასუხისმგებელია ბტუ-ს რექტორი;
8. ყოველწლიური შედეგები აისახება ყოველწლიური შედეგები აისახება ფორმაში „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის xxxx წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი“, წლის შედეგებს განიხილავს აკადემიური საბჭო. საანგარიშო წლად მიიჩნევა კალენდარული წელი.

**სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა**

1. სტრატეგიაში ცვლილებების ინიციატორი შეიძლება იყოს აკადემიური საბჭო, რექტორი, ბიბლიოთეკის სამსახურის ხელმძღვანელი, ფაკულტეტის დეკანი, კვლევების ცენტრის დირექტორი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელი;
2. ცვლილებების პროექტს განიხილავს და ამტკიცებს (გარდა პარტნიორთა კრების მიერ მიღებული ცვლილებებისა) აკადემიური საბჭო. ცვლილებების პროექტის წარმდგენია ბტუ-ს რექტორი;
3. სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა შესაძლებელია, თუ:
  - ცვლილებები მიმართულია დაგეგმილი შედეგების გაუმჯობესებაზე, განპირობებულია ობიექტური გარემოებით, არის დასაბუთებული და შინაარსობრივად თანხვედრაშია ბტუ-ს მისიასთან, პრიორიტეტებთან და განვითარების სტრატეგიასთან;
  - ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია:
    - საქართველოს კანონმდებლობაში შესული ცვლილებებით;
    - ბტუ-ს მისიაში, განვითარების სტრატეგიაში და/ან პრიორიტეტებში შესული ცვლილებებით;
    - სხვა ობიექტური გარემოებით, შესაბამისი დასაბუთებისა და ცვლილებების აღწერის პირობით.

**9. ხარისხის მართვის და უზრუნველყოფის სტრატეგია როგორც ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის ნაწილი**

„ხარისხის მართვის და განვითარების სტრატეგია“ (შემდგომში - სტრატეგია) აღწერს ბტუ-ს ხედვას თუ როგორი არის და იქნება მომავალში ბტუ-ს ხარისხის მართვის სისტემა, რა არის მისი მიზანი, ფუნქციონირების და ეფექტიანობის საფუძვლები, ძირითადი ასპექტები, რეალიზებისა და განვითარების მიმართულებები და სხვა. სტრატეგია წარმოადგენს ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილს. სტრატეგიის შემუშავების აუცილებლობა განპირობებულია ისეთი ფაქტორებით, როგორცაა ხარისხის უზრუნველყოფის მეშვეობით ბტუ-ს საქმიანობის სრულყოფის და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის ხედვის აღწერა. სტრატეგიის შემუშავებისას გათვალისწინებულია წინა საანგარიშო პერიოდში (2019-2025) განხორციელებული როგორც შიდა, ასევე გარე შეფასების შედეგები (ავტორიზაცია, ყველა საგანმანათლებლო პროგრამის აკრე-

SD-01.2026.G	ვერსია: 0/26-32	დამტკიცებულია აკადემიური საბჭოს მიერ. ოქმი #04-10, 26.12.2025	50-60
--------------	-----------------	---	-------

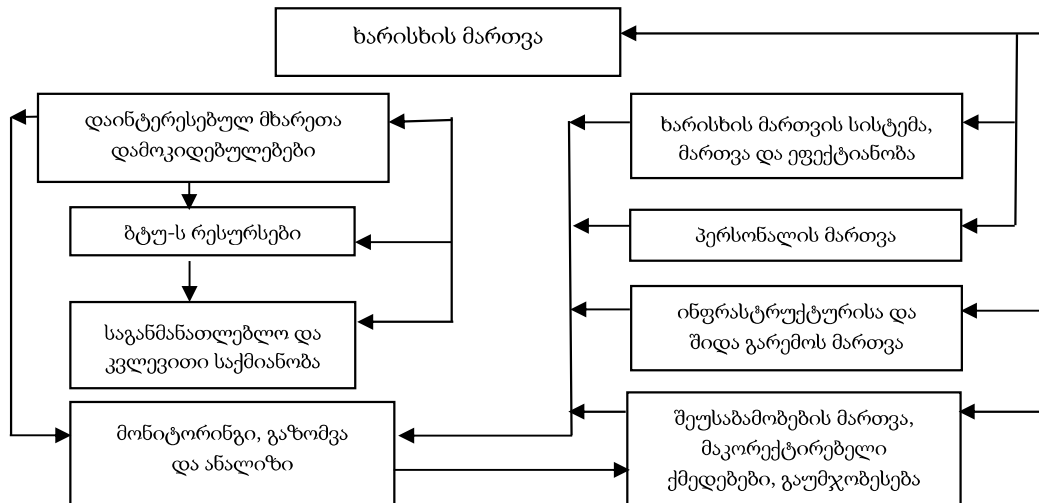
დიტაცია) და „საუკეთესო პრაქტიკად“ მიჩნეული გარემოებები (მაგ., „კარგად დანერგილი ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა და მექანიზმები, რამაც განაპირობა ხარისხის საერთო კულტურა“, „დაწესებულებაში არსებული პრაქტიკის მიხედვით საგანმანათლებლო პროგრამების შიდა შეფასება აკრედიტაციის სტანდარტებთან შესაბამისობის შეფასებასთან ერთად მოიცავს ESG-2015-ის, თუნინგის და ISO 9001:2015 მიდგომების საფუძველზე განხორციელებულ შეფასებასაც“, სხვ.). სტრატეგია წარმოადგენს ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილს, აღწერს ხარისხის მართვისა და უზრუნველყოფის როლსა და მნიშვნელობას ბტუ-ს საქმიანობაში, მიზნებსა და განვითარების ასპექტებს 2026-2032 წლის პერიოდში.

**ბტუ-ს ხარისხის მართვის პოლიტიკა.** ხარისხის პოლიტიკა წარმოადგენს ხარისხის მართვის განვითარებაზე და უზრუნველყოფაზე მიმართული მექანიზმების საფუძველს, შეესაბამება ბტუ-ს მიზნებს და კონტექსტს, ხელს უწყობს ბტუ-ს მდგრადობის შენარჩუნებას და სტრატეგიული მიმართულებების განვითარებას. პოლიტიკა ხარისხის სფეროში ვრცელდება მთლიანად ბტუ-ს და ბტუ-ს ყველა სტრუქტურული ერთეულის დონეებზე, ასევე ბტუ-ს მართვაზე და ბტუ-ში ყველა მიმდინარე ძირითად და დამხმარე პროცესზე დოკუმენტირებული ინფორმაციის სახით. ხარისხის მართვის პოლიტიკის ძირითადი ასპექტებია: პროცესების მართვა; საზოგადოების წინაშე პასუხისმგებლობა; შედეგზე და დაგეგმილი მიზნების მიღწევაზე ორიენტირება; ხარისხის კულტურის განვითარება; პერსონალი; ხელმძღვანელობა. ასევე, ხარისხის მართვის სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მომხმარებლებთან მუშაობას - მათი მოთხოვნების და კმაყოფილების ხარისხის დადგენას: მომხმარებელთა კმაყოფილების დაბალი ხარისხი ნიშნავს, რომ ბტუ სთავაზობს ისეთ მომსახურებას, რომელიც არ შეესაბამება მომხმარებელთა მოლოდინს და არ არის საინტერესო მათთვის, რაც იწვევს ბტუ-ს მოთხოვნადობის და კონკურენტუნარიანობის შემცირებას.

**ხარისხის მართვის სისტემის ძირითადი პრინციპები და მიზნები.** ბტუ-ს, როგორც ორგანიზაციის, ხარისხის მართვის სისტემის მიზანია მისი საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფა და განვითარება, ინსტიტუციური მდგრადობის და კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება და გაძლიერება. ბტუ-ს, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების (უნივერსიტეტის), ხარისხის მართვის სისტემის ერთ-ერთი მთავარი მიზანია საგანმანათლებლო და კვლევითი საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფა და განვითარება. ბტუ-ს ხარისხის მართვის სისტემის ძირითადი პრინციპები: ბტუ-სთვის პრიორიტეტულ მიმართულებებში არსებული მოთხოვნების გააზრება და შესრულება საქართველოს კანონმდებლობის, საერთაშორისო სტანდარტების, ინოვაციებისა და შრომის ბაზარზე არსებული ტენდენციების გათვალისწინებით; მომხმარებელზე ორიენტირება; მართვის სისტემის ეფექტიანობა; პირობების, პროცესის და შედეგების ხარისხის სრულყოფა გარე შეფასებების და სისტემატური შიდა კონტროლის (თვითშეფასების) შედეგების გათვალისწინებით.

**ბტუ-ს ხარისხის მართვის სისტემა.** ბტუ მიიჩნევს, რომ ხარისხი არის სტანდარტებთან (ნორმებთან) ობიექტის (პროდუქტის, მომსახურების, პროცესის) თვისებების შესაბამისობა და მას ახასიათებს 2 ასპექტი: სტანდარტებთან შესაბამისობა და მომხმარებელთა მოთხოვნებთან შესაბამისობა. ბტუ, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, ხარისხს განიხილავს როგორც: სისტემას, რომელსაც საფუძველად უდევს განათლების სფეროში არსებული მოთხოვნები, ნორმები და სტანდარტები, ბტუ-ს მისია და სტრატეგიული პრიორიტეტები; სტრუქტურას, რომელიც შედგება სამი ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტისაგან: 1) შედეგის ხარისხი, 2) პროცესის ხარისხი, 3) პირობების ხარისხი. ამ სტრუქტურის თითოეული კომპონენტის ხარისხი გავლენას ახდენს სხვა კომპონენტების ხარისხზე. ბტუ ხარისხის ელემენტებად მიიჩნევს: ბტუ-ს მართვის ხარისხს; ბტუ-ს ინფრასტრუქტურის და „ფიზიკური გარემოს“ ხარისხს; საგანმანათლებლო და კვლევითი საქმიანობის ორგანიზების და სტაბილურობის ხარისხს; სწავლა-სწავლებისა და კვლევების ხარისხს; სასწავლო და კვლევითი პროცესების მეთოდოლოგიური, მატერიალური და ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის ხარისხს; საგანმანათლებლო და კვლევითი საქმიანობის ხარისხს, მათი ადამიანური და მატერიალური რესურსების ხარისხს, ასევე, სწავლების და კვლევის სუბიექტთა ხარისხს; ბტუ-ს კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობას; ბტუ-ს მიერ შეთავაზებული საგანმანათლებლო და კვლევითი პროდუქტის კონკურენტუნარიანობის, ამ პროდუქტის მომხმარებელთა და პოტენციურ მომხმარებელთა მოლოდინების თანხვედრის ხარისხს. ბტუ-ს ხარისხის მართვის სისტემა არის ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების (ხარისხის პოლიტიკა, სტრუქტურა, პროცედურები, პროცესები, რესურსები) ერთობლიობა. ხარისხის მართვის სისტემა: უზრუნველყოფს იმ ამოცანების შესრულებას, რომელთა გადაწყვეტა შესაძლებელია ხარისხის მართვის ეფექტიანი სისტემის მეშვეობით; მოიცავს ბტუ-ს საქმიანობის ურთიერთდაკავშირებულ საგანმანათლებლო,

სამეცნიერო, ადმინისტრაციულ, სამეურნეო და სხვ. სფეროებს; წარმოადგენს საორგანიზაციო სტრუქტურის, მიდგომების, პროცესების და რესურსების ერთობლიობას, რომელიც აუცილებელია ხარისხის მართვის რეალიზებისათვის; გულისხმობს ბტუ-ში ხარისხის მართვის და კონტროლის ეფექტიანი სისტემის არსებობას, სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასა და შესაბამისი ღონისძიებების გატარებას. ხარისხის მართვის სისტემის შემადგენელი ნაწილია ხარისხის უზრუნველყოფა, მათ შორის ხარისხის დაგეგმვა, შემოწმება და შეფასება: ხარისხის დაგეგმვა არის პროცესი, რომელიც მიმართულია ბტუ-ს გრძელვადიანი სტრატეგიის და პოლიტიკის შემუშავებაზე და მათთან დაკავშირებული მიზნების და მოთხოვნების ფორმირებაზე. ხარისხის დადგენა გულისხმობს ხარისხის მართვის სფეროში მიზნებისა და მათი მიღწევის რესურსების განსაზღვრას; ხარისხის შემოწმება წარმოადგენს ხარისხისადმი დადგენილი მოთხოვნების შესრულების ობიექტური შეფასების სისტემატურ, დამოუკიდებელ და დოკუმენტირებულ პროცესს; ხარისხის შეფასება არის იმის დადასტურება, რომ მოთხოვნები ხარისხისადმი შესრულებულია ან შესრულებული არ არის. შეფასებისას ბტუ ეყრდნობა შემდეგ პრინციპს: ხარისხის შეფასება ხორციელდება სისტემატურად და კომპლექსურად და მოიცავს ბტუ-ს საქმიანობის ყველა მიმართულებას. ბტუ-ს ხარისხის მართვის სისტემა შემუშავებულია, შენარჩუნებულია და მუდმივად გაუმჯობესების პროცესშია და წარმოადგენს იმ პირობების უზრუნველყოფის საშუალებას, რა დროსაც პროცესები (ძირითადი და დამხმარე) იდენტიფიცირებულია, დოკუმენტურად განსაზღვრულია ნორმატიულ დოკუმენტებში და მართვადია ბტუ-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის საფუძველზე. ბტუ-ში მოქმედი ხარისხის მართვის სისტემის და პროცესების სქემა:

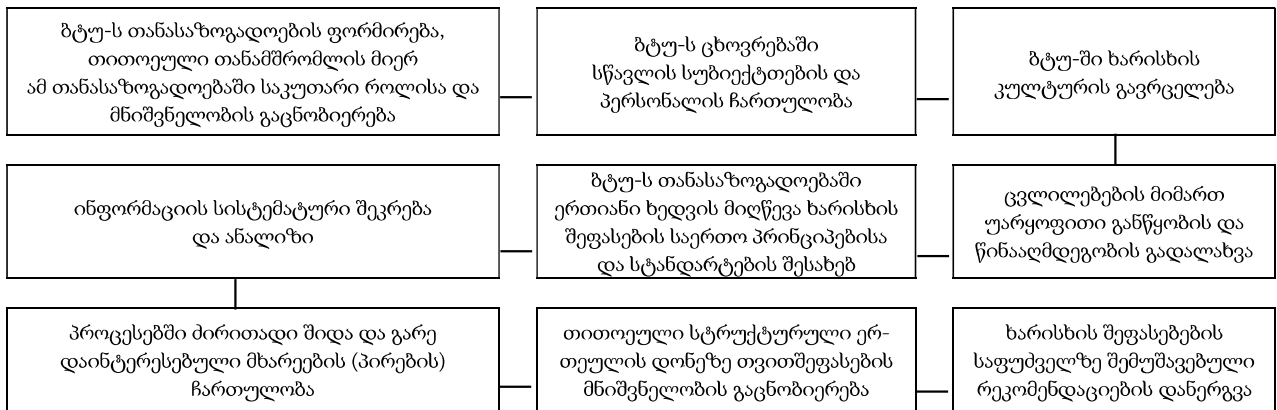


**ხარისხის მართვის სისტემის ორგანიზაციული სტრუქტურა და ფუნქციური ასპექტები.** ხარისხის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს: სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციური მოვალეობების მკაფიო გამიჯვნას; შემოწმებისა და შეფასების ეფექტიანი მექანიზმის შემუშავებას და გამოყენებას; არსებული მდგომარეობის ობიექტურ შეფასებას; პერსონალის და სწავლების სუბიექტების ჩართულობას. ხარისხის მართვის ფუნქციონალურ ასპექტებში მოიაზრება: ბტუ-ს მისიის, განვითარების სტრატეგიის, პოლიტიკის, მიზნების და გეგმების ფორმირებაში მონაწილეობა და კონტროლი მათ შესრულებაზე; ხარისხის უზრუნველყოფაზე მიმართული საქმიანობის დაგეგმვა, თანმიმდევრული კონტროლი, გასაუმჯობესებელი მხარეების იდენტიფიცირება და შეფასება, ასევე გაუმჯობესებაზე მიმართული ქმედებების შესრულებით მიღებული შედეგების შესწავლა; ძირითადი და დამხმარე პროცესების სისტემატური კონტროლი, რაც წარმოადგენს ხარისხის უზრუნველყოფის და განვითარების ერთ-ერთ გარანტიას.

**ხარისხის მართვის სისტემის მდგრადობა, ეფექტიანობა და განვითარება.** ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა, შენარჩუნება და განვითარება ხორციელდება შემდეგი ფორმით: 1) ბტუ-ს ხარისხის პოლიტიკის, ხარისხის მართვის სისტემისთვის საჭირო პროცესების და მათი თანმიმდევრობის და ურთიერთქმედების განსაზღვრა; 2) შიდა მარეგულირებელი, მეთოდოლოგიური და სხვა აუცილებელი დებულებების/წესების/ინსტრუქციების/გეგმების/სხვა აუცილებელი დოკუმენტების შემუშავება, რომლებიც აღწერენ მოქმედი პროცესებისა და მოთხოვნების მართვის/შემოწმების პროცესს; 3) პასუხისმგებლობებისა და უფლებების განაწილება, პერსონ-

ნალის მომზადება და სწავლება, მათ შორის ხარისხის მართვის საკითხებში; 4) ხარისხის შიდა შემოწმების ჩატარება, შემოწმების შედეგების საფუძველზე პროცესების გაუმჯობესებაზე მიმართული ქმედებების დაგეგმვა და დანერგვით მიღებული შედეგების შესწავლა; 5) რისკებზე დაფუძნებული დაგეგმარება. ხარისხის მართვის სისტემის შენარჩუნება ხდება: შიდა შემოწმების (მონიტორინგისა და თვითშეფასების) ჩატარებით და გარე შეფასებების (მაგ., ავტორიზაცია, აკრედიტაცია) განხორციელებით, შემოწმების შედეგების ანალიზით; გაუმჯობესებაზე/ხარვეზების აღმოფხვრაზე მიმართული რეკომენდაციების შემუშავებით, შესაბამისი პროცესების დაგეგმვით, შესაბამისი ღონისძიებების გარატებით, მიღწეული შედეგების კონტროლით. ხარისხის მართვის სისტემის ანალიზი ეფუძნება: შიდა და გარე აუდიტის/სხვა ფორმით გამოხორციელებული გარე შეფასების შედეგებს, შიდა და გარე შეფასებებისას გამოვლენილი შეუსაბამობების აღმოფხვრის შედეგებს, გაუმჯობესების რეკომენდაციებს; შეფასების ობიექტებთან უკუკავშირს; მომხმარებლებთან უკუკავშირს; შემუშავებული და დანერგილი ხარისხის მართვის სისტემის ანალიზის შედეგებს; პროცესების ფუნქციონირებას და მომსახურების შესაბამისობას; ცვლილებებს, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ ხარისხის მართვის სისტემაზე. ხარისხის მართვის სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირება შესაძლებელია, როდესაც:

- დანერგილი და დამკვიდრებულია ხარისხის კულტურა, რომელიც წარმოადგენს ბტუ-ს კორპორატიული კულტურის ნაწილს და მთელი თანასაზოგადოების ერთიან ხედვას ხარისთან დაკავშირებით:

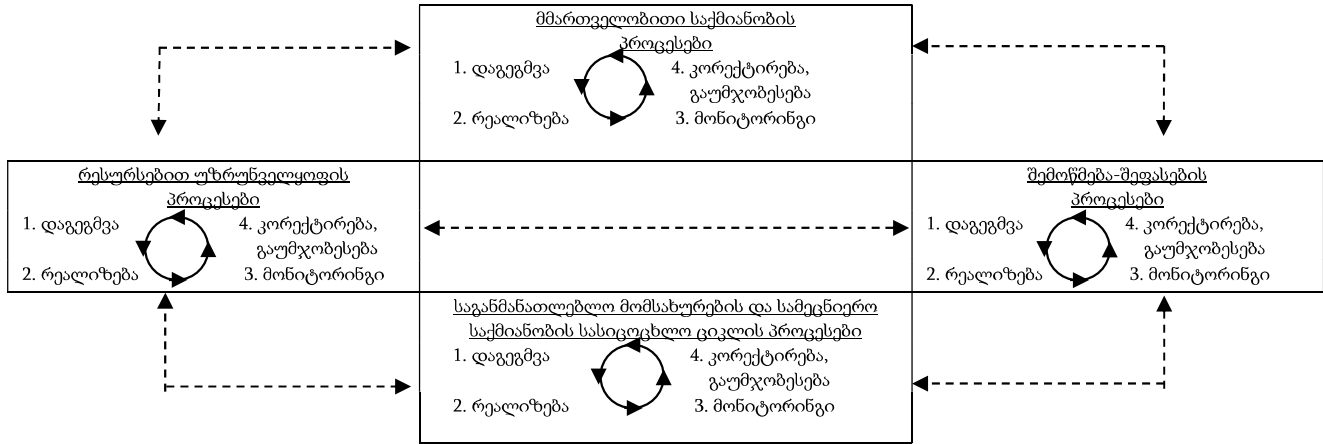


- ხარისხის უზრუნველყოფა და კონტროლი ხორციელდება ბტუ-ს ინსტიტუციურ დონეზე და სტრუქტურული ერთეულების დონეზე და იყენებს შემდეგ პრინციპებს: 1) მასშტაბურობა - ბტუ-ში ყველა პროცესის ეფექტიანობის და ხარისხის კონტროლი; 2) გეგმიურობა - შემოწმებების ჩატარება შეთანხმებული გეგმის მიხედვით; 3) ობიექტურობა - კონტროლის შედეგებზე სუბიექტური გავლენის გამორიცხვა; 4) გამჭვირვალობა - კონტროლის მიზნების, მექანიზმების და შედეგების შესახებ დაინტერესებულ მხარეთა ინფორმირება; 5) კომპლექსურობა - შემოწმება რამდენიმე მეთოდის/კრიტერიუმის მეშვეობით, კონტროლის სუბიექტთან დაკავშირებული გარემოებების შესწავლა და მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების გათვალისწინება; 6) დიფერენცირება - კონტროლის სუბიექტის სპეციფიკის გათვალისწინება;
- ხარისხის უზრუნველყოფა და კონტროლი ატარებს სისტემატურ, თანმიმდევრულ ხასიათს: 1) გულისხმობს ბტუ-ს საქმიანობის ყველა ასპექტზე დაკვირვებას, იძლევა ბტუ-ში მიმდინარე პროცესების განვითარების მოკლევადიანი და საშუალოვადიანი პროგნოზირების შესაძლებლობას და გამოიყენება ხარვეზების აღმოფხვრის და ნეგატიური შედეგების თავიდან აცილების/შემცირების მიზნით;
- ითვალისწინებს შემოწმების-შეფასების ობიექტის სპეციფიკა, გამოყენებული მაჩვენებლები არის მნიშვნელოვანი ხარისხის მართვისთვის და იძლევა შეუსაბამობების/ხარვეზების გამოწვევი ფაქტორების და მიზეზების დადგენის შესაძლებლობას;
- შედეგების ანალიზი ეყრდნობა სრულ და სწორ ინფორმაციას, ასახავს არსებულ მდგომარეობას და SWOT ანალიზი არის ობიექტური; გამოიყენება PDCA ციკლი.

**ხარისხის მართვის სისტემის სახელმძღვანელო სტანდარტები და მექანიზმები.** ხარისხის მართვის სისტემა: ეყრდნობა საქართველოში მოქმედ კანონმდებლობას და სტანდარტებს, ENQA-ს უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტებს და სახელმძღვანელო პრინციპებს (ESG-2015) ბტუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობის მიმართულებით; იყენებს საერთაშორისო სტანდარტებს ISO 9001-2015

და ISO 21001: 2018 - საგანმანათლებლო დაწესებულებების მართვის სისტემები (EOMS) პროცედურების და პროცესების მიმართულებით; იძლევა ბტუ-ს, როგორც ორგანიზაციის, ურთიერთდაკავშირებული პროცესების მართვის საშუალებას (ხარისხის მართვის პროცესები მოიცავს ბტუ-ს, როგორც ორგანიზაციის, ყველა სახის საქმიანობას); რეალიზდება შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტების შესაბამისად, წინასწარ შემუშავებული კრიტერიუმების გამოყენებით, მაგ.: მოთხოვნებთან შესაბამისობის კრიტერიუმი; მაქსიმუმის/მინიმუმის (საკმარისობის) კრიტერიუმები; უპირატესობის კრიტერიუმი (გამოიყენება შეფარდებითი შეფასებებისათვის. სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების და ყველა მიმდინარე პროცესის ხარისხის გაუმჯობესების ინსტრუმენტად იყენებს:

- ე.წ. დემინგის „მუდმივი გაუმჯობესების ციკლი“ PDCA («Plan-Do-Check-Act»).



- SWOT-ანალიზს

ძლიერი მხარეები (Strengths)	სუსტი მხარეები (Weaknesses)
შესაძლებლობები (Opportunities)	საფრთხეები (Threats)

**ხარისხის მართვის სტრატეგიული მიმართულებები.** ხარისხის მართვის პოლიტიკა გულისხმობს როგორც ხარისხის მართვის ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბებას, ისე ხარისხის მართვის გავრცელებას ბტუ-სთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვან მიმართულებებზე (ხარისხის მართვის გავრცელების სფეროები), რამაც უნდა უზრუნველყოს ბტუ-ს ბიზნეს-უწყვეტობა და ინსტიტუციური მდგრადობა - ბტუ-ს ისეთ მდგომარეობა, რომელიც შესაძლებელს გახდის ბტუ-ს, როგორც ორგანიზაციის, და მისი თანასაზოგადოების შესაძლებლობების წარმატებულ რეალიზებას აწმყოში და ამავდროულად ექვევებ არ აყენებს მომავალში არსებული საჭიროებების დაკმაყოფილების, ბტუ-ს და მისი თანასაზოგადოების პოტენციალის განვითარების შესაძლებლობას. ხარისხის მართვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვან მიმართულებებს მიეკუთვნება: ბტუ-ს მართვის ეფექტიანობა; ხარისხის უზრუნველყოფა და ხარისხის კულტურა; კორპორაციული კულტურა; ბტუ-ს სოციალური პასუხისმგებლობა და ბიზნეს-ეთიკა; სწავლების სუბიექტთა მხარდაჭერა; ბტუ-ს საქმიანობის რეგიონიზაცია და ინტერნაციონალიზაცია; პოზიტიური გარემო და სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული გარემო; საგანმანათლებლო საქმიანობა; ეკონომიკური მდგრადობა და საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტიანობა; სამეცნიერო კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობა; საერთაშორისო თანამშრომლობა; პერსონალის მართვის პოლიტიკა; ინფრასტრუქტურა, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები და ერთიანი საინფორმაციო სივრცე; მომხმარებელზე ორიენტირება; ბტუ-ს საქმიანობის მომწესრიგებელი დოკუმენტები, სხვ.

**სტრატეგიის რეალიზება, ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები. სტრატეგიის შესრულების და კონტროლის მენეჯმენტი. სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა**

**ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები.** სტრატეგიის რეალიზება უზრუნველყოფს როგორც უკვე მიღწეული (2019-2025) შედეგების შენარჩუნებასა და განვითარებას, ასევე მომდევნო პერიოდში (2026-2032) დაგეგმილი სტრატეგიული მიზნების მიღწევას, მათ შორის ბტუ-ს სტაბილური ინსტიტუციური განვითარების, მდგრადობისა და კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების, საგანმანათლებლო და კვლევითი საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფის, დაინტერესებული მხარეების მოლოდინებთან/მოთხოვნებთან შესაბამისობის მიღწევის,

ასევე ბტუ-ს დადებითი იმიჯის და რეპუტაციის განმტკიცების მიმართულებით.

**სტრატეგიის რეალიზების რესურსები.** სტრატეგიის რეალიზება მოხდება ბტუ-ს შიდა რესურსებით. ბტუ-ს შიდა რესურსების გარდა შეიძლება იყოს გამოყენებული გარე რესურსი - პარტნიორი დაწესებულებების პოტენციალი, მათ შორის ბტუ-ს ხარისხის მართვის და უზრუნველყოფის ამოცანების შესაბამისი სპეციალური რესურსი (მაგ., გამოცდილება, მიდგომები, გარე შეფასება, სხვ.).

**სტრატეგიის რეალიზება.** სტრატეგია წარმოადგენს ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილს, შესაბამისად მისი რეალიზება მოხდება ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიის (განვითარების და სამოქმედო გეგმების) ფარგლებში. სტრატეგიის რეალიზებას და დაგეგმილი შედეგების მიღწევას უზრუნველყოფს ბტუ-ს განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიული და მოკლევადიანი სამოქმედო გეგმებით გათვალისწინებული ღონისძიებების რეალიზება, მიღწეული შედეგების ეტაპობრივი შემოწმება, შეუსაბამობების აღმოფხვრაზე/მიღწეული შედეგების გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების შემუშავება-რეალიზება და კონტროლი.

### **სტრატეგიის შესრულების და კონტროლის მენეჯმენტი**

1. სტრატეგიის შესრულების მაჩვენებელია დადგენილ ვადაში დაგეგმილი შედეგების მიღწევა;
2. სტრატეგიის რეალიზებაში მონაწილე სტრუქტურული ერთეულები: ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, კომპეტენციის ფარგლებში - ბტუ-ს სხვა სტრუქტურული ერთეულები;
3. სტრატეგიის შესრულებაში ჩართული სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობას კოორდინაციას უწევს სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი;
4. სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგი განხორციელდება შეფასების კრიტერიუმების გამოყენებით, მიზნობრივი მახასიათებლების მიხედვით;
5. სტრატეგიის შესრულების პასუხისმგებლობა და კოორდინაცია ევალება ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელს;
6. სტრატეგიის ეტაპობრივ შესრულებაზე პასუხისმგებელია ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელი;
7. სტრატეგიის საბოლოო შედეგების მიღწევაზე პასუხისმგებელია ბტუ-ს რექტორი;
8. ყოველწლიური შედეგები აისახება ყოველწლიური შედეგები აისახება ფორმაში „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის xxxx წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი“, ბტუ-ს ყოველწლიურ თვითშეფასების ანგარისში და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ყოველწლიურ ანგარისში, რომლებსაც განიხილავს და აფასებს აკადემიური საბჭო. საანგარიშო წლად მიიჩნევა კალენდარული წელი.

### **სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა**

1. სტრატეგიაში ცვლილებების ინიციატორი შეიძლება იყოს აკადემიური საბჭო, რექტორი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელი;
2. ცვლილებების პროექტს განიხილავს და ამტკიცებს (გარდა პარტნიორთა კრების მიერ მიღებული ცვლილებებისა) აკადემიური საბჭო. ცვლილებების პროექტის წარმდგენია ბტუ-ს რექტორი;
3. სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა შესაძლებელია, თუ:
  - ცვლილებები მიმართულია დაგეგმილი შედეგების გაუმჯობესებაზე, განპირობებულია ობიექტური გარემოებით, არის დასაბუთებული და შინაარსობრივად თანხვედრაშია ბტუ-ს მისიასთან, პრიორიტეტებთან და განვითარების სტრატეგიასთან;
  - ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია:
    - საქართველოს კანონმდებლობაში შესული ცვლილებებით;
    - ბტუ-ს მისიაში, განვითარების სტრატეგიაში და/ან პრიორიტეტებში შესული ცვლილებებით;
    - სხვა ობიექტური გარემოებით, შესაბამისი დასაბუთებისა და ცვლილებების აღწერის პირობით.

### III. დასკვნითი დებულებები

#### 1. განვითარების სტრატეგიის რეალიზების მოსალოდნელი შედეგები

- მისიისა და სტრატეგიული პრიორიტეტების, მიზნებისა და ამოცანების რეალიზებით ბტუ-ს ინსტიტუციური მდგრადობისა და ბიზნეს-უწყვეტობის უზრუნველყოფა, მიღწეული შედეგების გამყარება და შემდგომი სტაბილური, თანმიმდევრული განვითარება;
- კომპლექსური მიდგომები საგანმანათლებლო, სამეცნიერო-კვლევითი და მმართველობითი საქმიანობის ხარისხისადმი და ბტუ-ს საქმიანობის ყველა ასპექტის ხარისხი;
- საერთაშორისო საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, კვლევით, ინოვაციების სფეროში ინტეგრირების გაფართოება და საზოგადოებისთვის თანამედროვე ცოდნისა და ინოვაციების გაზიარება;
- საზოგადოების ნდობა, მაღალი კონკურენტუნარიანობა, დადებითი იმიჯი და საქმიანი რეპუტაცია.

#### 2. განვითარების სტრატეგიის რეალიზების რესურსები

1. განვითარების სტრატეგია რეალიზდება განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მეშვეობით;
2. განვითარების წინამდებარე სტრატეგია, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები რეალიზდება ძირითადად ბტუ-ს შიდა რესურსებით, ასევე რიგ შემთხვევაში - პარტნიორი-დაწესებულებების რესურსების გამოყენებით და/ან ბტუ-სა და პარტნიორი-დაწესებულებების რესურსების კონსოლიდირებით.

#### 3. სტრატეგიის და მისი განხორციელების მუდმივი გაუმჯობესება

ბტუ-ს განვითარების სტრატეგია დაფუძნებულია ადგილობრივი და საერთაშორისო გამოცდილების შესწავლაზე. კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია გლობალური და ლოკალური ტენდენციების გათვალისწინება, საქმიანობის წარმართვა არსებული მოთხოვნის შესაბამისად, განვითარების სტრატეგიის და მისი განხორციელების სისტემატური კონტროლი და გაუმჯობესება, რაც ეფუძნება მაგ.:

- PDCA («Plan-Do-Check-Act») ციკლის პრინციპებს, რაც გულისხმობს პროცესის ეტაპებად დაყოფას: P - დაგეგმვა (მაგ., დაინტერესებულ მხარეთა მოლოდინების და მოთხოვნების შესაბამისი შედეგების მიღწევისათვის აუცილებელი პროცესების, პროცედურების, ღონისძიებების, აქტივობების, რესურსების დაგეგმვა, რისკების/პოტენციური რისკების შეფასება, შიდა და გარე შეფასებების შედეგების გათვალისწინება, სისტემატური, ობიექტური თვითშეფასება, სხვ.); D - შესრულება (მაგ., ბტუ-ს ინსტიტუციურ დონეზე და ბტუ-ს სტრუქტურული ერთეულების დონეზე დაგეგმილი პროცესების, პროცედურების, ღონისძიებების და აქტივობების შესრულება, სხვ.); C - შემოწმება (მაგ., დაგეგმილი პროცესების, პროცედურების, ღონისძიებების და აქტივობების კონტროლი, რომლებიც განაპირობებენ ბტუ-ს საქმიანობის ხარისხს, შეფასების კომპლექსურობა და სისტემატურობა, შემოწმების შედეგების შესწავლა-შეფასება-გამოყენება - ინფორმაციის შეგროვება, შეუსაბამობების გამოვლენა-ანალიზი, შეუსაბამობების მიზეზების დადგენა, სხვ.); A - ქმედება/ნორმის შემოღება (მაგ., კორექტირება და გაუმჯობესება - დაგეგმილი ღონისძიებების და აქტივობების რეალიზების ეტაპზე მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე პროცესის მაჩვენებლების გაუმჯობესება, შეუსაბამობების მიზეზების აღმოფხვრის ღონისძიებების გატარება, საჭიროების შემთხვევაში - მკორექტირებელი ქმედებების განხორციელება, შემუშავებული გეგმების და დაგეგმილი პროცესების აქტუალიზება, დაგეგმილ აქტივობებში ცვლილებების შეტანა და სამოქმედო გეგმებში ასახვა, სხვ.);
- ბტუ-ს საქმიანობის ყველა სფეროში სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების თვალსაზრისით იყენებს ისეთ ეფექტიან მექანიზმს, როგორცაა ბტუ-ს საქმიანობის ე.წ. SWOT-ანალიზი, რომელიც ასახავს ბტუ-ს ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებს და საფრთხეებს გარე ფაქტორების ზემოქმედების გათვალისწინებით. SWOT-ანალიზის მიზანია გაეცეს პასუხი საკვანძო შეკითხვებზე, მაგ.: იყენებს თუ არა ბტუ ძლიერ მხარეებს განვითარების სტრატეგიაში; არის თუ არა არსებული სუსტი მხარეები წარმატებული საქმიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ხელისშემშლელი ასპექტები და რამდენად ფერხდება მათ გამო ბტუ-ს განვითარების შესაძლებლობა; რა საფრთხეები არსებობს; რა გარემოებები შეუწყობს ხელს ბტუ-ს განვითარებას მისი რესურსების და შესაძლებლობების გამოყენების შედეგად და სხვ. ზემოთ აღნიშნული გამოიყენება განვითარების ერთწლიანი და გრძელვადიანი სტრატეგიის განსაზღვრისას. შესაძლებელია SWOT ანალიზის ელემენტების კომბინირება და მაგ., შემდეგნაირი გამოყენება: „შესაძლებლობები - ძლიერი მხარეები (უპირატესობები)“ - განსაზღვრავს არსებული უპირატესობების შემდგომი გაძლიერებისა და განვითარების სამომავლო სტრატეგიას; „შესაძლებლობები - სუსტი მხარეები (ნაკლოვანე-

ბები)“ - განსაზღვრავს არსებული სუსტი მხარეების აღმოფხვრის სტრატეგიას; „საფრთხეები - სუსტი მხარეები (ნაკლოვანენი)“ - განაპირობებს პოტენციური განვითარების სტრატეგიის შესაძლო შეზღუდვებს და შემაფრთხილებელ გარემოებებს; „საფრთხეები - ძლიერი მხარეები (უპირატესობები)“ - განაპირობებს განვითარების პოტენციური უპირატესობების განსაზღვრის სტრატეგიას. SWOT-ანალიზის საფუძველია სხვადასხვა შეფასება-შემოწმების, გამოკითხვების, მონიტორინგის, სხვ. შედეგები.

დაგეგმილი განვითარების სტრატეგიის განხორციელების პერიოდში აუცილებელია ეფექტიანობის და მოთხოვნებთან შესაბამისობის სისტემატიური მონიტორინგი რელევანტური კრიტერიუმების გამოყენებით. აღნიშნული აუცილებლობის შემთხვევაში ბტუ-ს მისცემს ცვლილების დროულად განხორციელების და საუკეთესო შედეგის მიღწევის შესაძლებლობას, რაც მუდმივი გაუმჯობესების ყველაზე ეფექტური გზაა. მონიტორინგი განხორციელდება სისტემატიურად, სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით, მაგ.: განვითარების და სამოქმედო გეგმების სისტემატიური კონტროლი, შედაგების ანალიზი და რეაგირება; ადგილობრივი და საერთაშორისო ბაზრის მოთხოვნისა და არსებული ტენდენციების დინამიკის შესწავლა; საგანმანათლებლო და სხვა პროგრამების ადეკვატურობა და გლობალურ ტენდენციებთან შესაბამისობა; არსებული პერსონალის კვალიფიკაციის მოთხოვნებთან შესაბამისობა; დასაქმებულთა მოსაზრებების შესწავლა, კმაყოფილების შეფასება-ანალიზი და რეაგირება; სწავლების და კვლევის ხარისხის შეფასებით მიღებული შედეგების ანალიზი და რეაგირება; სტუდენტების და კურსდამთავრებულებია სწავლებით, მიღებული განათლებით და სერვისებით კმაყოფილების, ასევე პროექტებში ჩართულობის და კმაყოფილების შეფასება-ანალიზი და რეაგირება; დამსაქმებლების მოსაზრებების და კმაყოფილების შესწავლა-ანალიზი და რეაგირება; სხვა კვლევები, შესასწავლი ასპექტის თავისებურებებიდან გამომდინარე, ასევე, ბტუ-ში მოქმედი დოკუმენტით „ხარისხის უზრუნველყოფის სახელმძღვანელო“ გათვალისწინებული მექანიზმები და შეფასების კრიტერიუმები.

#### 4. განვითარების სტრატეგიის შესრულების მართვა

**განვითარების სტრატეგიის შესრულების ეტაპები. განვითარების სტრატეგიული გეგმა. სამოქმედო გეგმა.** ბტუ-ს განვითარების სტრატეგიული ხედვის რეალიზების ორიენტირებს განსაზღვრავს განვითარების სტრატეგიული გეგმა (შემდგომში - განვითარების გეგმა), რომელიც არის მისიის, კორპორაციული სტრატეგიის, სტრატეგიული პრიორიტეტების და მიზნების შესრულებაზე მიმართული, ურთიერთდაკავშირებული ქმედებების, მიზნუ-შედეგობრივი კავშირით გაერთიანებული გრძელვადიანი ამოცანების სისტემა. განვითარების გეგმის შემუშავებისას ხდება ბტუ-ს სტრატეგიული მიზნების დეკომპოზიცია ანუ ძირითად მიმართულებად და ამოცანებად დაყოფა, შესრულების მექანიზმების, რესურსების, ინდიკატორებისა და პერსპექტივების (მოსალოდნელი შედეგების) განსაზღვრა და სხვ. განვითარების გეგმაში მითითებული მიმართულებები ურთიერთდაკავშირებულია ერთმანეთთან, ავსებენ ერთმანეთს, რაც ქმნის განვითარების გეგმის ერთიან სისტემას. ასევე, განვითარების გეგმა დაყოფილია პერიოდებად (გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი, მოკლევადიანი), რაც გულისხმობს დაგეგმილი აქტივობების ეტაპობრივ შესრულებას. განვითარების გეგმის რეალიზება გულისხმობს როგორც გეგმით დადგენილ პერიოდში განსაზღვრული აქტივობების შესრულებას, ისე მიღწეული შედეგების ეტაპობრივ შემოწმებას, ანალიზს, შეუსაბამობების აღმოფხვრაზე/მიღწეული შედეგების გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების გატარებას, საჭიროების შემთხვევაში - ცვლილებების ინიცირებას და გეგმის კორექტირებას (ცვლილებების შეტანას). განვითარების გეგმის რეალიზება (დაგეგმილი შედეგების მიღწევა) ხდება ეტაპობრივად, განვითარების გეგმის საფუძველზე შექმნილი ყოველწლიური სამოქმედო (სამუშაო) გეგმების მეშვეობით. წინა საანგარიშო პერიოდის (2019-2025) ანალოგიურად, წინამდებარე განვითარების სტრატეგიის (შემდგომში - სტრატეგია) და განვითარების გეგმის (შემდგომში - გეგმა) ეტაპობრივი შესრულება განხორციელდება შემდეგნაირად: 2026–2028 (სტრატეგიის შესრულების სამწლიანი I ეტაპი), 2029-2031 (სტრატეგიის შესრულების სამწლიანი II ეტაპი), 2032 (შემაჯამებელი/დამამთავრებელი ეტაპი. მოიაზრება როგორც 2026-2032 პერიოდის შედეგების შეჯამება, ისე 2032 წელს იმ აქტივობების განხორციელება, რომლებიც, მაგ.: ობიექტური გარემოებების გამო ვერ შესრულდა/დასრულდა წინა პერიოდში, მიეკუთვნება ბტუ-ს ფუნქციონირების, მდგრადობის და განვითარების უზრუნველყოფაზე მიმართულ საქმიანობას, დაიგეგმა ბტუ-ს პარტნიორების რჩევით/მონაწილეობით, აქტუალური გახდა ბტუ-სთვის, მაგრამ ვერ იქნებოდა გათვალისწინებული წინასწარ, მათ შორის განვითარების სტრატეგიის და განვითარების გეგმის შემუშავების ეტაპზე, სხვ.). საანგარიშო წლად მიიჩნევა კალენდარული წელი. წინამდებარე განვითარების სტრატეგიის და განვითარების გეგმის ეტაპობრივი შესრულების შედეგები აისახება ყოველწლიურ ანგარიშებში მიღწეული

SD-01.2026.G	ვერსია: 0/26-32	დამტკიცებულია აკადემიური საბჭოს მიერ. ოქმი #04-10, 26.12.2025	57-60
--------------	-----------------	---	-------

შედეგების სახით. გეგმების შესრულების საკითხს (ინფორმაციას ყოველწლიური შემაჯამებელი შედეგების შესახებ) რექტორის წარდგინებით განიხილავს აკადემიური საბჭო. აკადემიური საბჭო განვითარების გეგმის დამამთავრებელი წლის (2032) დაწყებამდე/დასაწყისში ქმნის სამუშაო ჯგუფს, რომელმაც უნდა შეაფასოს 2026-2032 პერიოდის შედეგები, გაითვალისწინოს 2032 წელს არსებული მდგომარეობა (მიმდინარე პროცესები) და ბტუ-ს საქმიანობის უწყვეტობის უზრუნველყოფის მიზნით 2032 წლის დასრულებამდე მოახდინოს 2026-2032 პერიოდის შემაჯამებელი შეფასება და მომდევნო 7-წლიანი პერიოდის მისიის, განვითარების სტრატეგიისა და გეგმის პროექტების შემუშავება, უზრუნველყოს ამ პროცესში ბტუ-ს თანასაზოგადოების ჩართულობა, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და განხილვების საჯაროობა. განხილვების შედეგად მიღებული მისიის, განვითარების სტრატეგიის და განვითარების გეგმის საბოლოო პროექტები განსახილველად და დასამტკიცებლად წარედგინება აკადემიურ საბჭოს. წინამდებარე განვითარების სტრატეგია და განვითარების სტრატეგიული გეგმა განხორციელებულად ითვლება განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმებით დაგეგმილი შედეგების მიღწევის შემთხვევაში.

**განვითარების და სამოქმედო გეგმების შესრულების შეფასება.** განვითარების გეგმის (შესაბამისად - განვითარების სტრატეგიის) შესრულების მაჩვენებელია განვითარების გეგმით დადგენილ ვადებში (პერიოდებში) დაგეგმილი შედეგების მიღწევა, მათი შესრულების მოცულობა და ხარისხი. სამოქმედო გეგმის შესრულების მაჩვენებელია დაგეგმილი აქტივობების შესრულება, მათი შესრულების მოცულობა და ხარისხი. განხორციელებული საქმიანობის ხარისხის და ეფექტიანობის შეფასების მიზნით გამოიყენება შეფასების სხვადასხვა მაჩვენებლები, მაგ.: განზოგადებული (ინტეგრალური), კერძო, რაოდენობრივი და თვისობრივი მაჩვენებლები და შეფასების ისეთი კრიტერიუმი, როგორცაა, მაგ.: მოთხოვნებთან შესაბამისობის კრიტერიუმი; მაქსიმუმის/მინიმუმის (საკმარისობის) კრიტერიუმები; უპირატესობის კრიტერიუმი (გამოიყენება შეფარდებითი შეფასებებისათვის). შეფასების ასპექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე შესაძლებელია ყველა, ერთ-ერთი ან რამდენიმე მითითებული კრიტერიუმის გამოყენება ან სხვა, სპეციფიკის შესაბამისი, კრიტერიუმის გამოყენება.

ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის (შემდგომში - სამოქმედო გეგმა) რეალიზების პროცესი მოიაზრებს როგორც დაგეგმილი აქტივობების შესრულებას, ისე გეგმის შესრულების ეტაპობრივ (წელიწადში 2-ჯერ - კალენდარული წლის I-II კვარტალი და III-IV კვარტალი) და შემაჯამებელ შეფასებას და შედეგების ანალიზს, შეუსაბამობების აღმოფხვრაზე/მიღწეული შედეგების გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების გატარებას და კონტროლს, საჭიროების შემთხვევაში - გეგმაში ცვლილებების ინიცირებას და ცვლილებების შეტანას. სამოქმედო გეგმის ეტაპობრივი შესრულების პროცესში (შემდგომში - მონიტორინგი) განხილვას ექვემდებარება საანგარიშო პერიოდში განხორციელებული და მიმდინარე პროცესები. მონიტორინგი ტარდება სამოქმედო გეგმაში საანგარიშო პერიოდისთვის მითითებული აქტივობების მიხედვით. სამოქმედო გეგმის შესრულების ხარისხი არის ყოველწლიური თვითშეფასების ნაწილი. გეგმის შესრულების საკითხს ყოველწლიურად განიხილავს აკადემიური საბჭო.

**პასუხისმგებლობები და ვალდებულებები.** განვითარების და სამოქმედო გეგმების (შემდგომში - გეგმები) შესრულებაში მონაწილეობს ბტუ-ს ყველა სტრუქტურული ერთეული (კომპეტენციის ფარგლებში). სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის კოორდინირებაზე და კომპეტენციის ფარგლებში გეგმების შესრულებაზე პასუხისმგებლები არიან სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები. სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების საქმიანობას კოორდინირებას და კონტროლს უწევს ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, რომელიც, ასევე, პასუხისმგებელია სტრუქტურული ერთეულების მიერ გეგმების შესრულებისთვის აუცილებელი პირობების შექმნაზე, გეგმების ეტაპობრივ შესრულებაზე, შესრულების მოცულობაზე და ხარისხზე, ხარვეზების/შეუსაბამობების აღმოფხვრაზე ან გაუმჯობესებაზე მიმართული რეკომენდაციების სათანადოდ შესრულებაზე. გეგმების შესრულების ეტაპობრივ კონტროლზე (შემდგომში - მონიტორინგი), შედეგების ანალიზზე, პრობლემების/შეუსაბამობების/გასაუმჯობესებელი ასპექტების იდენტიფიცირებაზე, რეკომენდაციების შემუშავებაზე და შეუსაბამობების აღმოფხვრით მიღებული შედეგების კონტროლზე პასუხისმგებელია ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსი, რომელიც უფლებამოსილია პირადად განახორციელოს დაგეგმილი ღონისძიებების შესრულების მიმდინარე კონტროლი, გეგმიური მონიტორინგი (დადგენილ ვადაში), განსაზღვროს შემოწმების პროცესის ფორმები და მეთოდები, კონტროლის მიზნით შექმნას სამუშაო და/ან ალტერნატიული მონიტორინგის ჯგუფები და სხვ. მთლიანად განვითარების სტრატეგიის, განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულებაზე და დაგეგმილი შედეგების მიღწევაზე პასუხისმგებელია ბტუ-ს რექტორი.

**5. განვითარების სტრატეგიაში, განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების შეტანა**

1. განვითარების სტრატეგიაში (შემდგომში - სტრატეგია), განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაში (შემდგომში - გეგმები) ცვლილებების და/ან დამატებების ინიციატორი შეიძლება იყოს პარტნიორთა კრება (ბტუ-ს დამფუძნებლები), აკადემიური საბჭო, რექტორი, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, ფაკულტეტის დეკანი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსი, სამოქმედო გეგმების შემთხვევაში - ასევე, სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები, ბტუ-ს პერსონალი, სტუდენტები და კურსდამთავრებულები, ასევე, ბტუ-ს პარტნიორი დაწესებულებების/ორგანიზაციის წარმომადგენლები;
2. განვითარების სტრატეგიაში, განვითარების და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების პროექტს განიხილავს და ამტკიცებს (გარდა პარტნიორთა კრების მიერ განსაზღვრული ცვლილებებისა) აკადემიური საბჭო რექტორის წარდგინებით (ცვლილებების პროექტის საბოლოო ვარიანტს ამზადებს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსი);
3. განვითარების სტრატეგიაში ცვლილებების შეტანა (განვითარების სტრატეგიის კორექტირება) შესაძლებელია, თუ:
  - ცვლილებები მიმართულია განვითარების სტრატეგიის და გეგმების რეალიზებით მისაღწევი (მოსალოდნელი) შედეგების გაუმჯობესებაზე, ატარებს ტექნიკური ჩასწორების ხასიათს (არ ცვლის ძირითადი დებულებების არსს), განპირობებულია ობიექტური გარემოებებით და არის დასაბუთებული;
  - ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია:
    - საქართველოს კანონმდებლობაში შესული ცვლილებებით;
    - ბტუ-ს მისიაში, ხედვაში და/ან პრიორიტეტებში შესული ცვლილებებით;
    - სხვა ობიექტური გარემოებებით, შესაბამისი დასაბუთებისა და ცვლილებების აღწერის პირობით.
4. განვითარების სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებების შეტანა (გეგმის კორექტირება) შესაძლებელია, თუ:
  - ცვლილებები მიმართულია დაგეგმილი შედეგების გაუმჯობესებაზე, ატარებს ტექნიკური ჩასწორების ხასიათს (არ ცვლის ძირითადი დებულებების არსს), განპირობებულია ობიექტური გარემოებებით, არის დასაბუთებული და შინაარსობრივად თანხვედრაშია ბტუ-ს მისიასთან, პრიორიტეტებთან და განვითარების სტრატეგიასთან;
  - ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია:
    - საქართველოს კანონმდებლობაში შესული ცვლილებებით;
    - ბტუ-ს მისიაში, განვითარების სტრატეგიაში და/ან პრიორიტეტებში შესული ცვლილებებით;
    - სხვა ობიექტური გარემოებებით, შესაბამისი დასაბუთებისა და ცვლილებების აღწერის პირობით.
5. სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების შეტანა (გეგმის კორექტირება) შესაძლებელია, თუ:
  - ცვლილებები მიმართულია დაგეგმილი შედეგების გაუმჯობესებაზე, ატარებს ტექნიკური ჩასწორების ხასიათს (არ ცვლის ძირითადი დებულებების არსს), განპირობებულია ობიექტური გარემოებებით, არის დასაბუთებული და შინაარსობრივად თანხვედრაშია განვითარების სტრატეგიულ გეგმასთან;
  - ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია:
    - საქართველოს კანონმდებლობაში შესული ცვლილებებით;
    - ბტუ-ს მისიაში, განვითარების სტრატეგიაში, პრიორიტეტებში და/ან განვითარების სტრატეგიულ გეგმაში შესული ცვლილებებით;
    - სხვა ობიექტური გარემოებებით, შესაბამისი დასაბუთებისა და ცვლილებების აღწერის პირობით.

**6. განვითარების სტრატეგიის ამოქმედების ვადა**

წინამდებარე „განვითარების სტრატეგია (2026-2032)“ და მისი შემადგენელი დანართები - „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები 2026-2032“, „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის xxxx წლის სამოქმედო გეგმის“ და „ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის xxxx წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგის“ ფორმები დამტკიცებულია აკადემიური საბჭოს მიერ და ძალაში შედიან 2026 წლის 01 იანვრიდან.

**7. დასკვნითი დებულებები**

1. წინამდებარე განვითარების სტრატეგიის ძალაში შესვლისთანავე უქმდება ბტუ-ში წინამდებარე დოკუმენტის ძალაში შესვლამდე მოქმედი ამავე საკითხების მომწესრიგებელი დოკუმენტები;

SD-01.2026.G	ვერსია: 0/26-32	დამტკიცებულია აკადემიური საბჭოს მიერ. ოქმი #04-10, 26.12.2025	59-60
--------------	-----------------	---	-------

2. ბტუ-ს პერსონალი და სტუდენტები ვალდებული არიან გაეცნონ ამ დოკუმენტს, ხოლო ბტუ-ს ადმინისტრაცია ვალდებულია ნებისმიერ დროს მისცეს მათ ამ დოკუმენტის გაცნობის შესაძლებლობა;
3. წინამდებარე განვითარების სტრატეგიაში ცვლილებების და დამატებების ინიციატორი შეიძლება იყოს პარტნიორთა კრება, აკადემიური საბჭო, რექტორი, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელი, ასევე, წინამდებარე დოკუმენტით დადგენილ შემთხვევაში - სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები, პერსონალი, სტუდენტები, კურსდამთავრებულები და ბტუ-ს პარტნიორი დაწესებულებების/ორგანიზაციების წარმომადგენლები;
4. წინამდებარე განვითარების სტრატეგიის დამტკიცება, ცვლილებების და დამატებების შეტანა ხორციელდება აკადემიური საბჭოს გადაწყვეტილებით რექტორის წარდგინებით;
5. ამ დოკუმენტის მუხლებს წამმდგარებული აქვს სათაურები ტექსტით სარგებლობის გასაადვილებლად;
6. წინამდებარე დოკუმენტის რომელიმე დებულების/მუხლის ძალადაკარგულად ცნობა არ ვრცელდება წინამდებარე დოკუმენტის სხვა მუხლებზე/დებულებებზე;
7. ყველა საკითხი, რომელიც არ არის გათვალისწინებული წინამდებარე დოკუმენტით ან ბტუ-ში მოქმედი სხვა მარეგულირებელი დებულებებით/წესებით, რეგულირდება საქართველოს კანონმდებლობით;
8. წინამდებარე განვითარების სტრატეგია ძალას კარგავს ახალი განვითარების სტრატეგიის ამოქმედების დღიდან.