



**უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის ექსპერტთა  
დასკვნა**

**[შპს მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი  
ალტერბრიჯი]**

აკრედიტაციის ექსპერტთა ჯგუფის თავმჯდომარე:

ლინნევებერი, ვოლკერ, ზაარლენდის უნივერსიტეტი, ზაარბრიუკენი, გერმანია

წევრები:

დიხამინჯია, ნანა, საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა და ინჟინერიის სკოლა,  
ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი, საქართველო

ჯმუხაძე, ნუცა, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის იურიდიული  
ფაკულტეტი, თბილისი, საქართველო (სტუდენტი ექსპერტი)

კუჭუხიძე, სალომე, კავკასიის უნივერსიტეტი, თბილისი, საქართველო

ჟიჟილაშვილი, ნინო, კავკასიის მედიის სკოლა, თბილისი, საქართველო (დამსაქმებელი  
- ექსპერტი)

თბილისი,

2019 წელი

## ავტორიზაციის დასკვნის რეზიუმე

### ზოგადი ინფორმაცია საგანმანათლებლო დაწესებულების შესახებ

მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი, ალტერბრიჯი დაარსდა 2018 წელს დამოუკიდებელ კომპანიად საგანმანათლებლო ცენტრის "პიარ აკადემიის" მიერ, რომელიც 2012 წლიდან ადგილობრივ ბაზარზე მოქმედებდა უწყვეტი განათლების შეთავაზებით მსურველებისთვის, ასევე ახორციელებდა კურსებს ზოგად მართვაში, სტრატეგიულ კომუნიკაციაში, ორგანიზაციულ კვლევებსა და ადამიანურ რესურსებში. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება ალტერბრიჯი აპირებს, რომ შექმნას სამი საგანმანათლებლო პროგრამა:

- სამართლის საბაკალავრო პროგრამა;
- საზოგადოებრივი ურთიერთობების საბაკალავრო პროგრამა;
- სტრატეგიული კომუნიკაციის სამაგისტრო პროგრამა.

სტუდენტების საწყისი რაოდენობა არის 120 (2020 წლის შემოდგომაზე) და უსდ-ს მიზანია 2024 წლისთვის ამ რიცხვის 400-მდე გაზრდა.

სასწავლო უნივერსიტეტის მთავარი ფინანსური საფუძველია სტუდენტების სწავლის საფასური.

იურიდიული ფორმა არის შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება.

უნივერსიტეტის შენობის მისამართია: საქართველო, თბილისი, 0162, ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი, N 67

### საავტორიზაციო ვიზიტის მოკლემიმოხილვა

დაწესებულებაში ვიზიტი განხორციელდა 16 და 17 ოქტომბერს, მას შემდეგ, რაც 15 ოქტომბერს გაიმართა მოსამზადებელი შეხვედრა განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნულ ცენტრში.

ვიზიტის ფარგლებში ჩატარდა შეხვედრები:

- პარტნიორთა საბჭოს წარმომადგენლებთან;
- რექტორთან, ვიცე-რექტორსა და კანცლერთან;
- თვითშეფასების ჯგუფთან;
- აკადემიური საბჭოსა და სკოლის საბჭოს წარმომადგენლებთან;
- ხარისხის მართვის სამსახურის წარმომადგენლებთან;
- სასწავლო პროცესის მართვის სამსახურთან და აბიტურიენტთა და სტუდენტთა მომსახურების განყოფილების წარმომადგენლებთან;
- დეკანსა და პროგრამის ხელმძღვანელებთან;
- აკადემიური პერსონალთან;
- მოწვეული თანამშრომლებთან;
- იურიდიული სამსახურის, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურისა და უწყვეტი სწავლისა და კარიერული განვითარების ცენტრის წარმომადგენლებთან;
- მარკეტინგისა და პიარის სამსახურის, საერთაშორისო ურთიერთობების სამსახურის წარმომადგენლებთან;
- კვლევითი საქმიანობის ცენტრის წარმომადგენლებთან;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიების, ბიბლიოთეკის კანცელარიისა და ლოჯისტიკის წარმომადგენლებთან;
- ფინანსური სამსახურის წარმომადგენლებთან;
- დაწესებულების მიერ შერჩეულ დამსაქმებლებთან და სხვა შესაბამის ჩართულ მხარეებთან.

აკრედიტაციის ვიზიტი ასევე მოიცავდა შენობის, მისი ობიექტების, შემოგარენისა და სივრცული გაფართოების პოტენციალის შემოწმებას.

ავტორიზაციის ვიზიტის მოსამზადებლად ექსპერტთა ჯგუფს გადაეცავრცელი მასალა, რომლის უმეტესი ნაწილი იყო ქართულ ენაზე. დოკუმენტები მომზადებული იყო ინგლისურადაც. ზოგიერთი დოკუმენტი, განსაკუთრებით იურიდიული შინაარსის, მომზადებული იყო მხოლოდ ქართულ ენაზე. ექსპერტთა ჯგუფისთვის ეს არ წარმოადგენდა პრობლემას.

## **უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სტანდარტებთან შესაბამისობის მიმოხილვა**

### **რეკომენდაციების რეზიუმე**

- 1.2:** ოპერაციონალიზაცია, სასწავლო ელემენტების შემუშავება (სემინარები, კურსები, ლექციები), სწავლის შედეგების შეფასება, აკადემიური მოსწრების შესახებ უკუკავშირი და მიზანი 1-ის (საზოგადოების ინფორმირებისა და ნდობის შექმნა) ხარისხის კონტროლი (სტრატეგიული განვითარების გეგმა 2019-2026 წლებისთვის).  
მე-4 მიზნის გათვალისწინებით (სტუდენტების თვითრეალიზაციის ხელშეწყობა), ჩვენ რეკომენდაციას ვიძლევიტ შემუშავდეს მეთოდი და სისტემა მე-3 მიზნის (თვითრეალიზაცია) მიღწევის პროცესის დასაფიქსირებლად.
- 2.1:** მიზანშეწონილია, რომ რექტორის უფლებამოსილება შეიზღუდოს და გადაწყვეტილების მიღება ხდებოდეს აკადემიური საბჭოს მინიმუმ 2/3 უმრავლესობით. ამასთანავე, არ უნდა შეიცვალოს აკადემიური საბჭოს, როგორც საკონსულტაციო ორგანოს სტატუსი.
- 3.2:** სტრატეგიული კომუნიკაციის სამაგისტრო პროგრამის სასწავლო გეგმის შემუშავება ისე, რომ ცხადად ჩანდეს როგორ განვითარებს კომპეტენციებს სტუდენტი საჭირო კურსების ლოგიკური მიმდინარეობის პროცესში.
- 4.1:** პერსონალის განვითარების მიზნობრივი ნიშნულების შემუშავება და მათი მიღწევის მექანიზმები

### **რჩევების რეზიუმე**

- 1.1:** ყურადღების გამახვილება (ადეკვატური გზით) იმ თავსებადობაზე/ურთიერთმიმართებაზე, რაც არსებობს პირად დაპროფესიულ თვითრეალიზაციას (საგანმანათლებლო პროგრამების შედეგების კონტექსტში) შორის. სტუდენტზე ორიენტირებული უკუკავშირის დამკვიდრება იმ ურთიერთდამოკიდებულების გათვალისწინებით, რაც არსებობს პიროვნულ თვითრეალიზაციასა და პროფესიული უნარების განვითარებას შორის.  
კურსები კულტურათაშორისი უნარების გასავითარებლად, რათა დაცული იყოს მისიაში აღნიშნული კომპონენტი.  
PR აკადემიისა და უნივერსიტეტის დიფერენცირება, პროფილის შემნითადა მარკეტინგის კუთხით.
- 1.2:** დაკონკრეტდეს შემდგომი გეგმები PR აკადემიის როლთან დაკავშირებით, უწყვეტი სწავლისა და კარიერული განვითარების ცენტრის წინააღმდეგ.
- 2.1:** ასევე, რეკომენდებულია, რომ აკადემიური საბჭოს წევრთა რაოდენობა აკადემიური პერსონალის შემადგენლობაზე კი არ იყოს დამოკიდებული, არამედ იყოს წინასწარ დადგენილი რიცხვი, რაც ხელს შეუწყობს გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობას.

- 3.2:** ციფრული მედიის ცოდნა და უნარები შევიდეს სტრატეგიული კომუნიკაციის სამაგისტრო პროგრამის სწავლის შედეგებში
- 3.3:** მიზანშეწონილია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური და მოწვეული პერსონალის ინფორმირება სწავლის შედეგების შეფასების მექანიზმის შესახებ. უფრო მეტიც, რეკომენდებულია მათი ჩართვა ამ მექანიზმების შექმნის პროცესში.
- 7.1:** Eduroam-ის (education roaming) ხელშეკრულების გაფორმება „საქართველოს სამეცნიერო-საგანმანათლებლო კომპიუტერული ქსელების ასოციაციასა“ (GRENA) და ალტერბრიჯს შორის.
- 7.2:** სხვა უნივერსიტეტების ბიბლიოთეკებთან თანამშრომლობის ხელშეკრულებების გაფორმება (იხ. ბიბლიოთეკის მიზანი „თ“; თვით-ანგარიშის დოკუმენტი; გვ. 75)
- 7.4:** ანგარიშვალდებულების, ფინანსური მენეჯმენტისა და კონტროლის ეფექტური სისტემის განვითარებისთვის პრიორიტეტის მინიჭება, შიდა და გარე აუდიტორული სისტემის დანერგვა

#### **საუკეთესო პრაქტიკის შეჯამება**

- 1.1:** უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების სწავლის შედეგების მუდმივი მონიტორინგი.

შემაჯამებელი ცხრილი

	სტანდარტი	შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან	მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან	ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან	არ შესაბამისობაშია მოთხოვნებს
1.	<b>უსდ-ს მისია და სტრატეგიული განვითარება</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1	უსდ-ს მისია	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	სტრატეგიული განვითარება	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<b>უსდ-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვა</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1	ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვა	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმები	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	ეთიკისა და კეთილსინდისიერების პრინციპების დაცვა	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<b>საგანმანათლებლო პროგრამები</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1	საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვა და შემუშავება	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	საგანმანათლებლო პროგრამების სტრუქტურა და შინაარსი	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	სწავლის შედეგების შეფასება	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<b>უსდ-ის პერსონალი</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1	პერსონალის მართვა	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	აკადემიური/სამეცნიერო და მოწვეული პერსონალის დატვირთვა	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<b>სტუდენტები და მათი მხარდაჭერის ღონისძიებები</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1	სტუდენტის სტატუსის მოპოვებისა და შეცვლის წესი, განათლების აღიარება და სტუდენტთა უფლებები	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	სტუდენტთა მხარდაჭერის ღონისძიებები	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<b>კვლევა, განვითარება და/ან სხვა შემოქმედებითი საქმიანობა</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1	კვლევითი საქმიანობა	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	კვლევის ხელშეწყობა და ინტერნაციონალიზაცია	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	კვლევითი საქმიანობის შეფასება	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<b>მატერიალური, საინფორმაციო და ფინანსური რესურსები</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.1	მატერიალური რესურსები	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	საბიბლიოთეკო რესურსები	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	საინფორმაციო რესურსები	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	ფინანსური რესურსები	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ექსპერტთაჯგუფისწევრებისხელმოწერები

1. ფოლკერ ლინევებერი (თავმჯდომარე)
2. ნანა დიხამინჯია (წევრი)
3. სალომე კუჭუხიძე (წევრი)
4. ნინო ჟიჟილაშვილი (დამსაქმებელი - წევრი)
5. ნუცა ჯმუხაძე (სტუდენტი - წევრი)

## ავტორიზაციის მაძიებელი უსდ-ს შესაბამისობა ავტორიზაციის სტანდარტის კომპონენტებთან

### 1. უსდ-ს მისია და სტრატეგიული განვითარება

უსდ-ის მისიის შესახებ განაცხადი განსაზღვრავს მის როლსა და ადგილს უმაღლესი განათლების სფეროსა და ფართო საზოგადოებაში. უსდ-ს სტრატეგიული განვითარების გეგმა შეესაბამება უნივერსიტეტის მისიას, ეფუძნება უმაღლესი ამ საგანმანათლებლო დაწესებულების მიზნებს და ასახავს მათი მიღწევის საშუალებებს.

#### 1.1 უსდ-ის მისია

უსდ-ის მისია ითვალისწინებს საქართველოსა და ევროპის უმაღლესი განათლების ძირითად მიზნებს, განსაზღვრავს მის როლსა და ადგილს უმაღლეს საგანმანათლებლო სფეროსა და საზოგადოებაში, როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე.

#### სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი

PR აკადემიის (დაარსდა 2012 წელს) საფუძველზე უნივერსიტეტის შექმნის ინიციატივა მოდის შეფასებიდან, რომ საქართველოს უნივერსიტეტებში შემუშავებული საგანმანათლებლო პროგრამები სწავლის იმ შერჩეულ დარგებში, რომლებსაც მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი, ალტერნატიული შესთავაზებს მსურველებს, არის მოთხოვნადი და მათი გაუმჯობესება შესაძლებელია. დამსაქმებელთა გამოცდილება საპასუხისმგებლო თანამდებობებზე დასაქმებულთა კომპეტენციებთან დაკავშირებით, რაც მნიშვნელოვანია აღნიშნული უნივერსიტეტისათვის, უკეთესად იქნება გათვალისწინებული, თუ საგანმანათლებლო პროგრამები უფრო მეტად იქნება ორიენტირებული შრომის ბაზარზე.

ეს მოსაზრება შეიძლება ჩაითვალოს ალტერნატივის მისიის მთავარ ელემენტად. ამ პოზიციის საფუძველები წარმოდგენილია მისიის განაცხადში, მოწოდებულ მასალებსა და ადგილზე განხორციელებულ ვიზიტში (ინტერვიუები დამსაქმებლებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან):

კვლევის დოკუმენტი "საქართველოს უმაღლესი განათლების ხარისხის შესაბამისობა ადგილობრივ და საერთაშორისო შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან" (2019 წ.), PR აკადემიაში დაგროვებული ცოდნა, კურსდამთავრებულთა და დამსაქმებელთა გამოცდილება და მოსაზრებები.

ინტერვიუებში ამ ზოგადი პოზიციიდან გამომდინარე, შედეგებს შემდეგნაირი ფორმულირებით აღნიშნავენ: "უფრო მეტი, ვიდრე განათლება" და "ევროპული სტილის უნივერსიტეტის მშენებლობა". ექსპერტთა ჯგუფი იზიარებს შეფასებას, რომ საგანმანათლებლო პროგრამებში განსაზღვრულ კომპეტენციებსა და პროფესიულ ცხოვრებაში არსებულ მოთხოვნებს შორის სხვაობის წაშლა ან მინიმუმამდე შემცირება „ბოლონის პროცესის“ მნიშვნელოვანი მიზანია. შესაბამისად, მას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს „ევროპულ სტანდარტებსა და სახელმძღვანელო პრინციპებში" (ESG). თუ „ევროპული სტილის უნივერსიტეტის " მშენებლობა არის დასახული მიზანი (და არა „სტატუს კვოს" შეფასება), ეს ფაქტი დამაჯერებელია, რადგან: კურსდამთავრებულები უფრო კონკურენტუნარიანები არიან შრომის ბაზარზე, როდესაც მოთხოვნები შეესაბამება კომპეტენციებს.

ალტერბრიჯისთვის ეს ნიშნავს, რომ რეგიონის სხვა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან კონკურენციაში შესვლა განუყოფელია მის ძირითად მიზანთან რომელიც მისიაში განიხილება მთავარ კომერციულ ნიშნად. კვლევის დოკუმენტი - „საქართველოს უმაღლესი განათლების ხარისხის შესაბამისობა შრომის შიდა და საერთაშორისო ბაზრის მოთხოვნებთან" (2019 წ.) გამოკვეთს გარკვეულ ხარვეზებს, თუ ალტერბრიჯი შეძლებს მათ შემცირებას, შესრულდება მისი მისიის მთავარი კომპონენტი.

შეფასების სხვა კრიტერიუმების დაკმაყოფილების სტრატეგიები გამომდინარეობს ამ პოზიციიდან ან მასთანაა დაკავშირებული. თვითშეფასების ანგარიშში ხშირად გამოიყენება ტერმინი „თვითრეალიზაცია“. კრიტერიუმი „სტუდენტების პიროვნული განვითარების ხელშეწყობა“ შეესაბამება ალტერბრიჯის მისიაში განსაზღვრულ ამ კომპონენტს. მიუხედავად იმისა, რომ თვითრეალიზაციასა და პროფესიული ცხოვრების მოთხოვნებისთვის მომზადებას შორის თავსებადობის ასახვა სამეცნიერო კვლევის საგანი შეიძლება იყოს, მოცემულ კონტექსტში სრულიად საკმარისია, რომ ალტერბრიჯის საგანმანათლებლო პროგრამები ითვალისწინებს პროგრამის ამ მიზნების გაერთიანებას. ექსპერტთა ჯგუფის რჩევაა, ყურადღება გამახვილდეს ამ ორი საგანმანათლებლო მიზნის თავსებადობაზე (იხ. ქვემოთ მოცემული რეკომენდაციები). საგანმანათლებლო პროგრამებთან დაკავშირებული სენსიტიურობის გარდა (თვითრეალიზაციის უფრო მეტი შესაძლებლობების შექმნა და ამავე დროს სტუდენტების უკეთესად მომზადება პროფესიული ცხოვრებისთვის, ვიდრე ეს ხდება საქართველოში არსებულ ტრადიციულ პროგრამებში), ეს ასევე ეხება ცალკეულ სტუდენტებს. ექსპერტთა ჯგუფის რეკომენდაციაა, საქართველოს სტანდარტების შესაბამისად, გაფართოვდეს უკუკავშირის აქტივობები. ინტენსიური უკუკავშირის ისეთი აქტივობების შემოღება, რომლებიც ეხება აკადემიურ მოსწრებას და ალტერბრიჯის მთავარ კომერციულ ნიშანის სპეციფიკურ მახასიათებლებთან დაკავშირებული კომპეტენციების განვითარებას (იხილეთ ნაწილი 1.2. მიზნები 2 და 3) .

რეგიონზე ორიენტირებული ავტორიზაციის კომპონენტში აღნიშნულია ალტერბრიჯის როლი და ადგილი ადგილობრივი უმაღლესი განათლების სფეროსა და საზოგადოებაში და აშკარაა, რომ გამიზნულია საქართველოს უსდ-ების გაუმჯობესება. მიუხედავად კონკურენტუნარიანი და ძლიერი მეტოქეების არსებობისა, ალტერბრიჯის ალტერნატიული მიდგომა (სტუდენტების პირად და პროფესიულ განვითარებაზე პირდაპირი ფოკუსირება, მათთვის მომავალი პროფესიული თანამდებობების მოთხოვნების განსაზღვრა) სავარაუდოდ თავის კვალს დატოვებს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებათა სექტორში. მოსალოდნელია, რომ ეს კვალი შესაბამისობაში მოვიდეს ევროპულ სტანდარტებსა და სახელმძღვანელო პრინციპებთან (1.1. „გარე დაინტერესებული მხარეების ჩართვა ხარისხის უზრუნველყოფაში“; 1.3. ზოგადად; განსაკუთრებით „პატივს სცემს და ხელს უწყობს სტუდენტთა მრავალფეროვნებასა და მათ საჭიროებებს მოქნილი სასწავლო პროცესის შეთავაზებით“). ეს იმპულსი თანხვედრაში უნდა იყოს საქართველოს უმაღლესი განათლების

მიზნებთან დაკავშირებულ მოლოდინთან (განსაკუთრებით, მუხლი 3, 1 „გ“: „მოახდინოს პიროვნული პოტენციალის რეალიზება, განავითაროს შემოქმედებითი უნარები, მისცეს სტუდენტებს თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი კომპეტენციები, უზრუნველყოს უმაღლესი განათლების მქონე პირთა კონკურენტუნარიანობა როგორც შიდა, ისე საერთაშორისო შრომით ბაზარზე და დაინტერესებულ პირებს შესთავაზოს ხარისხიანი უმაღლესი განათლება, რომელიც აკმაყოფილებს სტუდენტებისა და მთლიანად საზოგადოების მოთხოვნებს“). ამის გათვალისწინებით, მოსალოდნელია, რომ ფუნქციონირების დაწყების შემდეგ უნივერსიტეტი დააკმაყოფილებს შეფასების კრიტერიუმს - „უსდ-ს მახასიათებლების განსაზღვრა“.

საერთაშორისო დონეზე საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო სფეროსა და საზოგადოების განსაზღვრის თვალსაზრისით, ექსპერტთა ჯგუფის წევრები დადებითად აფასებენ ალტერბრიჯის ავტორიზაციის გავლენას, ასევე: დაწესებულება ხელს შეუწყობს კურსდამთავრებულთა საერთაშორისო პროფილის ჩამოყალიბებას და მისცემს მათ კომპეტენციებს, მაგალითად, კომუნიკაციისა და მოლაპარაკებების უნარებს, რომლებიც სულ უფრო და უფრო აუცილებელი ხდება საერთაშორისო ურთიერთობებში . აგრეთვე შესაძლებელია კურსების შეთავაზება კულტურათაშორისი კომპეტენციების განვითარების მიზნით, რათა უფრო მეტად დაკმაყოფილდეს საერთაშორისო პროფილის კრიტერიუმი.

ასევე, საგანმანათლებლო პროგრამებმა, რომლებსაც აქვს უნივერსიტეტისათვის დამახასიათებელი კონკრეტული ნიშნები, შეიძლება მოიზიდოს საერთაშორისო სტუდენტები. ამ მიზნის მისაღწევად, საერთაშორისო სტუდენტების სპეციფიკური საჭიროებები უნდა იქნეს გათვალისწინებული და მოხდეს მათთვის პროგრამების გარკვეული ელემენტების ინგლისურ ენაზე (როგორც „ლინგვა ფრანკა“) შეთავაზება. ამის განხორციელება შესაძლებელია სხვადასხვა გზით. არსებობს საერთაშორისო პროგრამების შემუშავების გამოცდილება სხვა უსდ-ებში (ჰელსინკის უნივერსიტეტი, ფინეთი; ტამაგავას უნივერსიტეტი, იაპონია)

ექსპერტთა ჯგუფმა დააფიქსირა, რომ უნივერსიტეტის სულისკვეთების სამაგალითო გავრცელება როგორც პოტენციურ დასაქმებულებში, ისე კურსდამთავრებულთა შესაძლო დამსაქმებლებს შორის.

დაწესებულების კორპორატიული იდენტურობის გათვალისწინებით, იგეგმება საქმიანობის გაფართოება: რადგან PR აკადემია მსურველებს სთავაზობს სწავლის გაგრძელებას, „მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი

ალტერბრიჯი“ კი, ორიენტირებას გააკეთებს სწავლის დამწყებებ პირებზე. კომპეტენციასთან დაკავშირებული მიზნები, რომლებიც განსაზღვრავს დაწესებულების იდენტობას, შედის ძირითად სასწავლო გეგმაში. მარკეტინგის თვალსაზრისით, ექსპერტთა ჯგუფი რეკომენდაციას იძლევა, რომ მოხდეს PR აკადემიისა და უნივერსიტეტის დიფერენცირება.

თვითშეფასების ანგარიშში, შესაბამის თანდართულ დოკუმენტებსა და აკრედიტაციის ვიზიტში ნათლად აისახა, რომ დაკმაყოფილებულია ალტერბრიჯის მისიის განაცხადში აღნიშნული მოთხოვნები: მისი საგანმანათლებლო პროგრამების როლის განცნობიერება საზოგადოების აქტიური წევრების განვითარებაში, ცოდნის შექმნასა და გავრცელებაში და, განსაკუთრებით, შრომის ბაზარზე კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაში.

გარდა ამისა, დოკუმენტებში კონცეფციის - „(პირადი და პროფესიული) თვითრეალიზაცია“ ხშირად ხსენება ქმნის მოლოდინს, რომ განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმობა სტუდენტების პიროვნული განვითარების ხელშეწყობას.



<p>თვითშეფასების ანგარიში და სხვადასხვა ინტერვიუები ქმნის დადებით შთაბეჭდილებას, რომ ალტერბრიჯის მისიის განაცხადი სრულად არის გაზიარებული დაწესებულების მიერ. საზოგადოებასთან მიმართებაში ჩატარდა ინტერვიუები შესაბამის დამსაქმებლებსა და დაინტერესებულ მხარეებთან, რამაც იგივე შედეგი აჩვენა.</p>
<p><b>მტკიცებულებები/ინდიკატორები</b>  <b>დოკუმენტები:</b>  თვითშეფასების ანგარიში, ალტერბრიჯის კვლევითი დოკუმენტი, 2019-2026 წლები  სტრატეგიული განვითარების გეგმა, სამწლიანი სამოქმედო გეგმა და სხვადასხვა დოკუმენტი  სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ცალკეული ასპექტების შესახებ.</p> <p>ინტერვიუები ვიზიტის დროს:  ხელმძღვანელობასთან, დამსაქმებლებთან და სხვა შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებთან</p>
<p><b>რეკომენდაციები:</b>  არ არის მითითებული</p>
<p><b>რჩევები:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ყურადღების გამახვილება (ადეკვატური გზით) იმ თავსებადობაზე/ურთიერთმიმართებაზე, რაც არსებობს პირად და პროფესიულ თვითრეალიზაციას (საგანმანათლებლო პროგრამების შედეგების კონტექსტში) შორის. სტუდენტზე ორიენტირებული უკუკავშირის შემოღებამ ურთიერთდამოკიდებულების გათვალისწინებით, რაც არსებობს პიროვნულ თვითრეალიზაციასა და პროფესიული უნარების განვითარებას შორის. საქართველოს სტანდარტების მიხედვით, უკუკავშირის პროცესის გაფართოება განსაკუთრებით ალტერბრიჯის მთავარ კომერციულ ნიშანთან დაკავშირებით.</li> <li>• კურსების ჩატარება კულტურათაშორისი უნარების გასავითარებლად, რათა გაძლიერდეს მისიაში აღნიშნული შესაბამისი კომპონენტი. მისიის კომპონენტი "ინტერნაციონალიზაციასთან" დაკავშირებით ენობრივი თემატიკის გაღრმავება.</li> <li>• PRაკადემიისა და უნივერსიტეტის დიფერენცირება პროფილის შემნისა და მარკეტინგის კუთხით.</li> </ul>
<p><b>საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):</b>  იხილეთ ბოლოდროინდელი პუბლიკაცია უმაღლესი საგანმანათლებლო სასწავლებლების სწავლის შედეგების მონიტორინგის შესახებ:  ზლატკინ-ტროიტჩანსკაია, ო. ტოეპერი, მ. პანტი, ჰ. ა. ლაუტენბახი, ს. კუჰნი, ს. (ედს.)  უმაღლესი განათლების სწავლის შედეგების შეფასება. შედარებები და პერსპექტივები ეროვნებებს შორის. სპრინგერი 2018 (ISBN 978-3-319-74338-7).</p>
<p><b>შეფასება</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</p>
<p><b>1.2 სტრატეგიული განვითარება</b></p>
<p>უსდ-ს აქვს სტრატეგიული განვითარებისა (7-წლიანი) და სამოქმედო (3-წლიანი) გეგმები</p> <p>o უსდ-ს წვლილი შეაქვს საზოგადოების განვითარებაში, დაწესებულებაში</p>

დაგროვებულ ცოდნას უზიარებს საზოგადოებას და ხელს უწყობს უწყვეტ განათლებას.

- უსდ ახორციელებს სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების შეფასებას და სათანადოდ რეაგირებს შეფასების შედეგებზე.

**სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერილობითი შეჯამება და ანალიზი**

ალტერბრიჯის თვითშეფასების ანგარიში, ისევე როგორც თანდართული მასალები, ზუსტად მიჰყვება უსდ-ს ავტორიზაციის საქართველოში არსებულ მოთხოვნებს. შესაბამისად, წარმოდგენილია სამოქმედო და სტრატეგიული განვითარების გეგმა. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია აღწერილია ცალკეულ დოკუმენტში.

სტრატეგია, რომელიც შედგენილია 2019-2026 წლებისთვის, მოიცავს ცხრა „მიმართულებას“, შესაბამისად, „მიზნებს“:

- 1) „საზოგადოებაში ცნობიერებისა და ნდობის ამაღლება,
- 2) ადგილობრივი და საერთაშორისო შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე მორგებული უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება,
- 3) სტუდენტების სწავლება და მათ თვითრეალიზაციაში დახმარება,
- 4) კვლევითი საქმიანობების ხელშეწყობა,
- 5) ხარისხის უზრუნველყოფა,
- 6) ინტერნაციონალიზაციის ხელშეწყობა,
- 7) ორგანიზაციის მართვა და ადამიანური რესურსების განვითარება,
- 8) მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შემუშავება,
- 9) ფინანსური მდგრადობა.“ (სტრატეგიული განვითარების გეგმა გვ 3-4).

ცალკეულ მიზანს უნდა მიეძღეს სერიოზული ყურადღება ოპერაციონალიზაციის, სასწავლო გეგმის ელემენტების შემუშავების (სემინარები, კურსები, ლექციები), სწავლის შედეგების შეფასების, აკადემიური მოსწრების შესახებ უკუკავშირისა და ხარისხის კონტროლის გზით.

„საზოგადოების ცნობიერებისა და ნდობის ამაღლება“ როგორც საგანმანათლებლო მიზანი, შეიძლება ინტეგრირდეს შესაბამის კონტექსტში, ან პირდაპირ იქნეს გამოყენებული. თუ მას უმნიშვნელოვანესი ადგილი აქვს მინიჭებული (ცხრა მიზნიდან პირველი), მიზანშეწონილი იქნება მისი სასწავლო გეგმებში ასახვა.

დაგეგმვის სტრატეგიის ძირითადი ელემენტებია SWOT და PESTEL ანალიზები. დაგეგმვის გუნდმა, რომელიც დაკომპლექტებულია მუდმივი წევრებით (რექტორი, პრორექტორი, კანცლერი, ხარისხის მართვის სამსახურის უფროსი, სკოლის დეკანი, ფინანსური სამსახურების ხელმძღვანელები და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური), აგრეთვე დროებითი წევრებით (აკადემიური პერსონალი, დამსაქმებლები, სტუდენტები), გამოყენებულია ორივე ინსტრუმენტი, როგორც შიდა (SWOT), ისე გარე (PESTEL) ფაქტორების სისტემატიური გაანალიზებისათვის, რაც მნიშვნელოვანია განვითარების სტრატეგიის შემუშავებისთვის.

ვინაიდან ავტორიზაციის ფარგლებში გამოყენებული დაწესებულების შეფასების კრიტერიუმები კარგად იყო ცნობილი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, კრიტერიუმებსა და დაგეგმვის კომპონენტებს შორის თანხვედრა შემთხვევითი არ არის. რადგანაც, როგორც წესი, დაწესებულებების დაგეგმვის დოკუმენტები ფასდება შესაბამისი კრიტერიუმების მიხედვით (ევროპული სტანდარტები და სახელმძღვანელო პრინციპები (ESG), ეროვნული კანონმდებლობა), ალტერბრიჯი სტრატეგიის დაგეგმვისას მკაცრად მიჰყვება ამ კრიტერიუმებზე დაფუძნებულ დაგეგმვას. დაგეგმვის დოკუმენტები მჭიდრო კავშირშია

ESG-სთან და საქართველოს უმაღლესი განათლების შესახებ ახლახანს შესწორებულ კანონთან.

ევროპაში უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ბოლოდროინდელი განვითარების პროცესების შესაბამისად, დაგეგმვის დოკუმენტების ავტორებმა წარმოადგინეს ბრწყინვალე მასალები ალტერბრიჯის დახასიათებისა და დაგეგმვისთვის. ეს ეხება საშუალოვადიან (7 წელი), ასევე მოკლევადიან დაგეგმვას (3 წელი).

სტრატეგიული გეგმა ემყარება უსდ-ს მიზნებს და მისი მიღწევა გარანტირებულია დაგეგმვის მიზნების განხორციელების შემთხვევაში. გარდა ამისა, ალტერბრიჯის მისია და პრიორიტეტები ასახულია განვითარების გეგმებში. თუმცა ექსპერტთა ჯგუფი თვლის, რომ პასუხი კითხვაზე, თუ რამდენად შესაძლებელია ამის მიღწევა, ბუნდოვანი რჩება. ნათლად წარმოდგენილი, დროში გათვლილი და გაზომვადი მიზნების - 4,5 და 7-9 მიღწევა არსებითად დამოკიდებულია ჩარიცხული სტუდენტების სასურველ რაოდენობაზე, რაც წარმოადგენს ეკონომიკური მდგომარეობის მთავარ კომპონენტს (იხ. ნაწილი 7). პირველ მიზანთან დაკავშირებით ზემოთ უკვე აღინიშნა. მიზნები 2 და 3 უმნიშვნელოვანესია, როგორც ალტერბრიჯის მთავარი კომერციული ნიშნები და, შესაბამისად, განხილულია 1.1 ნაწილში, სადაც ასევე მოცემულია რამდენიმე რჩევა. რადგანაც მიზნები გაზომვადი უნდა იყოს, ამ ნაწილში მოცემულია რეკომენდაცია, თუ როგორ უნდა შემუშავდეს მეთოდი და სისტემა მიზანი 3-ის (თვითრეალიზაცია) მიღწევისთვის.

ენის თემა უნდა იქნეს განხილული, თუ მიზანი 6 მიმართულია სტუდენტების მოზიდვაზე (იხ. ნაწილი 1.1).

თუმცა წერილობითი დოკუმენტები და ასევე ინტერვიუები ხელმძღვანელობასთან, დამსაქმებლებთან და სხვა შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებთან ასახავს აღსანიშნავ თავდაჯერებულობას, რომ უნივერსიტეტი შეძლებს სტუდენტთა სასურველი კონტიგენტის მოზიდვას (სტაჟირების პირობებში, სკოლებსა და ისეთ დაწესებულებებში, როგორცაა საქართველოს მოსწავლე-ახალგაზრდობის ეროვნული სასახლე). ალტერბრიჯის საგანმანათლებლო პროგრამების მთავარი კომერციული ნიშნის შეფასების გაზიარებისას, ექსპერტთა ჯგუფმა სერიოზულ გამოწვევად მიიჩნია საქართველოს სხვა უმაღლეს დაწესებულებებში არსებული კონკურენტული გარემო. კონკურენცია შეიძლება კიდევ უფრო გაიზარდოს, როდესაც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები სწავლის დაბალი გადასახადის მქონე, ჩვეულებრივ საგანმანათლებლო პროგრამებში ცვლილებებს მოახდენენ ალტერბრიჯის მთავარი კომერციული ნიშნის მიხედვით.

ამასთან, ექსპერტთა ჯგუფს შეუძლია მხოლოდ აღნიშნოს კერძო უსდ-სთვის არსებული ეს კლასიკური რისკი. ეკონომიკურად, არსებობს პრევენცია რაოდენობრივი განვითარების მიზნების (სტუდენტების ჩარიცხვა) შეუსრულებლობის შემთხვევაში:

თუ ამ პერიოდის განმავლობაში არ იქნება საკმარისი ფინანსური შემოდიდება, პარტნიორები, რომლებიც სასწავლო უნივერსიტეტისთვის ალტერნატიული დაფინანსების წყაროს წარმოადგენენ, უზრუნველყოფენ საჭირო თანხებს. გარდა ამისა, სასწავლო უნივერსიტეტს ასევე აქვს შესაძლებლობა გამოიყენოს ფაშა ბანკის მიერ გამოყოფილი საკრედიტო ხაზი (800,000 ლარი). ეს ხელშეკრულება გაფორმდა ფაშა ბანკსა და სასწავლო უნივერსიტეტს შორის. (იხილეთ უნივერსიტეტის ბიზნეს პროცესების უწყვეტობის გეგმა, გვ 10). ეს ასევე განხილული იქნება ნაწილში 7.4.

თვისებრივ მიზნებთან დაკავშირებული რისკების მართვის საკითხების შესახებ ანალიზი და შემდგომი შეფასება იხილეთ ნაწილში 2.2.

ალტერბრიჯის როლი ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში აღინიშნა, როცა განხილულ იქნა მისია. დამატებითი საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის თვალსაზრისით, უწყვეტი სწავლის სფეროში ჩართვა შედის მიზნებში (თვითშეფასების ანგარიში, გვ. 6; გვ. 23), სტრუქტურაში (თვითშეფასების ანგარიში, გვ. 10, გვ. 27), სტრატეგიულ განვითარებაში (თვითშეფასების ანგარიში, გვ. 25), ეროვნულ და საერთაშორისო თანამშრომლობასა (თვითშეფასების ანგარიში, გვ. 63) და ბიუჯეტის დაგეგმვაში (თვითშეფასების ანგარიში, გვ. 81).

მიუხედავად იმისა, რომ ეს საკითხი არ იყო განხილული აკრედიტაციის ვიზიტის ფარგლებში, ექსპერტთა ჯგუფი ვარაუდობს, რომ ალტერბრიჯის ავტორიზაციის შემთხვევაში, ამჟამინდელი PR აკადემია გააგრძელებს არსებობას სასწავლო უნივერსიტეტის შემადგენლობაში, როგორც „უწყვეტი სწავლისა და კარიერის განვითარების ცენტრი“.

ალტერბრიჯის ინტეგრაცია შესაბამის საზოგადოებრივ ინსტიტუტებსა და საქმიანობებში აშკარად მნიშვნელოვანია მისი არსებობისთვის. ამ ინტეგრაციის მნიშვნელოვნება და დეტალები შემდგომი განვითარების საგანი იქნება. გამომდინარე იქიდან, რომ კურსდამთავრებულთა პოტენციურ დამსაქმებლებთან კავშირის გაბმა აუცილებელია, როგორც შემომავალი (სტუდენტების მოზიდვა), ასევე გამავალი (კურსდამთავრებულთა დასაქმების კუთხით) კონტიგენტისათვის, ამგვარი ჩართულობის გეგმები დამაჯერებლად აჩვენებს, რომ შეფასების ეს ასპექტი შესრულდება.

თვითშეფასების ანგარიშის თანახმად (გვ. 24), ალტერბრიჯი ახორციელებს სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგს. ამაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება ხარისხის მართვის სამსახურს. შეფასება ეხება როგორც რაოდენობრივ, ასევე თვისებრივ მიმართულებებს. მეთოდი ასახულია ხუთსაფეხურიან პროცედურაში: შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულები წარმოადგენენ დეტალურ ანგარიშებს, რომლებიც უკავშირდება სამიზნე ნიშნულებს. თუ ცვლილებებისა და ინტერვენციის აუცილებლობა გამოვლინდება, შესაბამისი რეკომენდაციები წლიურ მოხსენების სახით ეგზავნება რექტორს. რექტორის მოვალეობაა სტრუქტურულ ერთეულებთან განიხილოს ინტერვენციის და/ან არსებული სტრატეგიული გეგმის შეცვლის აუცილებლობა. წარმოდგენილი დოკუმენტების საფუძველზე, ექსპერტთა ჯგუფი ვარაუდობს, რომ სტრატეგიული და/ან სამოქმედო გეგმების მნიშვნელოვანი ცვლილებები ექვემდებარება განხილვას დაგეგმვის გუნდთან (იხ. ზემოთ), რომელიც შედგება მუდმივი და დროებითი წევრებისგან.

ალტერბრიჯის, როგორც კერძო სასწავლო უნივერსიტეტის გუნდი უაღრესად მოტივირებულია, რომ მონიტორინგი გაუწიოს მოვლენებს გეგმების შესაბამისად. ექსპერტთა ჯგუფი დარწმუნებულია, რომ სხვადასხვა დოკუმენტებში წარმოდგენილი განცხადება რეალიზდება არა მხოლოდ თვითგადარჩენის გამო.

<p><b>მტკიცებულებები/ინდიკატორები</b>  დოკუმენტები (საქადალდე 1):  სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია, 2019-2026 წლების სტრატეგიული განვითარების გეგმა, სამწლიანი სამოქმედო გეგმა და სხვადასხვა დოკუმენტი სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ცალკეული ასპექტების შესახებ.</p> <p>ინტერვიუები ვიზიტის დროს:  ხელმძღვანელობასთან, დამსაქმებლებთან და სხვა შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებთან</p>
<p><b>რეკომენდაციები:</b>  ოპერაციონალიზაცია, სასწავლო ელემენტების შემუშავება (სემინარები, კურსები, ლექციები), სწავლის შედეგების შეფასება, აკადემიური მოსწრების შესახებ უკუკავშირი და მიზანი 1-ის (საზოგადოების ინფორმირებისა და ნდობის შექმნა) ხარისხის კონტროლი (სტრატეგიული განვითარების გეგმა 2019-2026 წლებისთვის).</p> <p>მე-4 მიზნის გათვალისწინებით (სტუდენტების თვითრეალიზაციის ხელშეწყობა), ჩვენ რეკომენდაციას ვიძლევიტ შემუშავდეს მეთოდი და სისტემა მე-3 მიზნის (თვითრეალიზაცია) მიღწევის პროცესის დასაფიქსირებლად.</p>
<p><b>რჩევები:</b>  დაკონკრეტდეს შემდგომი გეგმები იმ როლთან დაკავშირებით, რომელსაც PRაკადემია ასრულებს უწყვეტი სწავლისა და კარიერული განვითარების ცენტრის საქმიანობაში.</p>
<p><b>საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):</b></p>
<p><b>შეფასება</b></p> <p><input type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</p>

**2. უსდ-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვა**

უსდ-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვა ითვალისწინებს საგანმანათლებლო სივრცეში არსებულ საუკეთესო პრაქტიკას, რაც გულისხმობს მართვისა და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების ეფექტურ გამოყენებას მართვის პროცესში. აღნიშნული მიდგომა უზრუნველყოფს სტრატეგიული გეგმის განხორციელებას, ხარისხის უზრუნველყოფის ფუნქციის ინტეგრირებას მართვის პროცესში და ხელს უწყობს დაწესებულებაში კეთილსინდისიერებისა და ეთიკური პრინციპების დამკვიდრებას.

<p><b>2.1 ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვა</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ უსდ-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა უზრუნველყოფს თავის სტრატეგიულ გეგმაში აღწერილი მიზნებისა და აქტივობების განხორციელებას</li> <li>○ უსდ-ს მმართველ ორგანოთა არჩევის/დანიშვნის პროცედურები არის გამჭვირვალე, სამართლიანი, და კანონმდებლობის შესაბამისი.</li> <li>○ უსდ-ს ხელმძღვანელობა/მმართველი ორგანო უზრუნველყოფს დაწესებულების საქმიანობის ეფექტიან მართვას.</li> <li>○ უსდ-ს მისიისა და მიზნების გათვალისწინებით, უსდ-ს ხელმძღვანელობა ხელს უწყობს</li> <li>○ დაწესებულების საერთაშორისო თანამშრომლობასა და ინტერნაციონალიზაციის პროცესს.</li> </ul>
--

**სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი**

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურა შესაბამისობაშია მეწარმეთა და უმაღლესი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მოთხოვნებთან. ეს კავშირშია სასწავლო უნივერსიტეტის მისიასთან და უზრუნველყოფს უსდ-ს სამწლიანი სამოქმედო გეგმის (2019-2022 წლების) მიზნებისა და ამოცანების დროულად შესრულებას. სტრუქტურული ორგანოები და მართვის ერთეულები ერთმანეთთან ურთიერთკავშირში არიან სუბორდინაციისა და კოორდინაციის პრინციპით. თითოეული მათგანისთვის მინიჭებული ფუნქციები აშკარად განცალკევებულია და მორგებულია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების საქმიანობის ეფექტურ წარმართვაზე. იმის გათვალისწინებით, რომ უნივერსიტეტი ამ ეტაპზე სრულად არ ფუნქციონირებს, ჩვენ ვერ ვიპოვით ორგანიზაციული სტრუქტურის სწორად ფუნქციონირების პრაქტიკულ მტკიცებულებას, თუმცა ბუნებაში ასეთი მტკიცებულებები არ არსებობს და ეს ლოგიკურია. მიუხედავად ამისა, მოცემული სტრუქტურა და ერთეულების ფუნქციონირება აჩვენებს მაღალ ალბათობას, რომ უნივერსიტეტი იფუნქციონირებს სათანადოდ და არ მოვა წინააღმდეგობაში სტანდარტების მოთხოვნებთან.

უნივერსიტეტის წესდების თანახმად, პარტნიორთა შეხვედრა უსდ-ს უმაღლესი მმართველი ორგანოა სამეწარმეო საქმიანობის თვალსაზრისით. რექტორი პასუხისმგებელია პარტნიორთა შეხვედრაზე. რექტორის პასუხისმგებლობის ფარგლები განისაზღვრება დებულებითა და სასწავლო უნივერსიტეტის წესდებით გათვალისწინებული სტანდარტებით.

სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭო არის რექტორის საკონსულტაციო, წარმომადგენლობითი კოლეგიური ორგანო, რომელიც პასუხისმგებელია საგანმანათლებლო, აკადემიური და სამეცნიერო მუშაობის უზრუნველყოფაზე და უსდ-ს სტრატეგიების შემუშავებაზე;

აკადემიური საბჭო შედგება: თავმჯდომარე - რექტორი, აკადემიური საბჭოს წევრები (უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალი ასისტენტის გარდა) და ძირითადი საგანმანათლებლო სტრუქტურული ერთეულ(ებ)ი, ასევე სკოლიდან ერთი წარმომადგენელი სტუდენტი; სხვა პირები აგრეთვე შეიძლება მოწვეულ იქნენ აკადემიური საბჭოს სხდომაზე კონკრეტული გადაწყვეტილებების მისაღებად.

აკადემიური საბჭოს წევრების არჩევა გამჭვირვალე პროცესია. აკადემიური საბჭო შედგება მთელი აკადემიური პერსონალისგან, რომლის თანამდებობაზე დანიშვნა ხდება კონკურსის წესით. კონკურსის წესები არის გამჭვირვალე და სამართლიანი და განსაზღვრულია აკადემიური თანამდებობისთვის კონკურსის ჩატარების რეგულაციაში, რომელიც შეესაბამება საქართველოს მოქმედ კანონს. პრაქტიკაში აღნიშნული რეგულაციის განხორციელების სტატუსთან დაკავშირებით, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ვიზიტის დროს წარმოდგენილი იქნა შესაბამისი დოკუმენტები (რომლებიც ადასტურებს შესაბამის აკადემიურ თანამდებობებზე გამოცხადებულ ვაკანსიებს და აჩვენებს კომისიების შეფასებებს).

სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს კომპეტენციები მოიცავს შემდეგი საკითხების განხილვას და რექტორისთვის წარდგენას: უნივერსიტეტის მისია, სტრატეგიული განვითარება და სამოქმედო გეგმები, უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულების დებულებები და სხვა შიდა ნორმატიული აქტები; საგანმანათლებლო პროგრამები; ერთიანი ეროვნული გამოცდების კოეფიციენტები და სტუდენტთა სრული ოდენობა; ხარისხის მართვის სისტემა ზოგადად და სასწავლო და კვლევითი მუშაობის შეფასების წესები; საპატიო დოქტორის წოდების საკითხი; ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკა, პარტნიორ ინსტიტუტებთან თანამშრომლობის ძირითადი სფეროები, აკადემიური/მოწვეული პერსონალის მობილობის მექანიზმები.

ზემოაღნიშნული სტრუქტურისა და ფუნქციების გადანაწილებასთან დაკავშირებით უნდა ითქვას, რომ ვიზიტის დროს მოსმენილი ახსნა-განმარტების მიუხედავად, რექტორის მიერ გადაწყვეტილების მიღების შეუზღუდავი უფლებამოსილება არ შეესაბამება უმაღლესი განათლების მიზნებს. იმ შემთხვევაში, თუ რექტორისა და აკადემიური საბჭოს პოზიციები არ ემთხვევა, პირველის უფლებამოსილებას მეტი მნიშვნელობა ენიჭება, ამან კი შეიძლება საფრთხე შეუქმნას უსდ-ს მდგრადობას.

სასწავლო უნივერსიტეტი შედგება შემდეგი სტრუქტურული ერთეულებისგან: ვიცერექტორი, კანცლერი, ხარისხის მართვის სამსახური. ძირითადი საგანმანათლებლო სტრუქტურული ერთეულია სტრატეგიული კომუნიკაციისა და სამართლის სკოლა.

ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია უნივერსიტეტის ხარისხის მართვის სისტემის სწორად ფუნქციონირებაზე, ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმებში აღწერილი დეტალური პოლიტიკისა და პროცედურების შესაბამისად. ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმის უმეტესი ნაწილი პრაქტიკაში ჯერ არ არის გამოყენებული იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ უსდ ავტორიზაციის საწყის ეტაპს გადის. თუმცა ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა სათანადოდ ორგანიზებულია და ჰგავს სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო სასწავლებლების შესაბამის ფუნქციურ სისტემებს. ეს გვიჩვენებს სათანადო შედეგის მიღწევის ნათელ პერსპექტივას, მას შემდეგ რაც ამ სისტემის კომპონენტები პრაქტიკაში იქნება გამოყენებული. ვიზიტის დროს გამოკითხული პერსონალი სრულადაა ინფორმირებული სისტემის დეტალების შესახებ და შეუძლია მათი განხორციელება.

სკოლის საბჭო შედგება მისი დეკანისა და აკადემიური პერსონალისგან. სკოლის საბჭო იღებს გადაწყვეტილებას დაწესებულების საქმიანობის შესახებ.

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სხვა სტრუქტურული ერთეულებია: კვლევითი საქმიანობის ცენტრი; უწყვეტი განათლებისა და კარიერული განვითარების ცენტრი; მარკეტინგისა და პიარის სამსახურები; საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტი; სტუდენტური მომსახურების სამსახური; ბიბლიოთეკა; ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური; ოფისი; იურიდიული მომსახურება; ინფორმაციული ტექნოლოგიების სამსახური; ფინანსური დეპარტამენტი; ლოჯისტიკისა და ეკონომიკის განყოფილება; უსაფრთხოების სამსახური; სამედიცინო დახმარების განყოფილება.

სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციები და პასუხისმგებლობები განსაზღვრულია სასწავლო უნივერსიტეტის წესდებაში.

აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის დაქირავება და დანიშვნა ხორციელდება გამჭვირვალედ, წინასწარ განსაზღვრული საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესაბამისად. ვიზიტის დროს დაისვა კითხვები აკადემიურ, ადმინისტრაციულ და დამხმარე პერსონალთან დადებული კონტრაქტების სხვადასხვა კატეგორიასთან დაკავშირებით (ეს არის ხელშეკრულების ძალაში შესვლის ვადა). აკადემიური პერსონალის კონტრაქტები ექვემდებარება იმ პირობას, რომ უსდ არის ავტორიზებული, პროგრამები კი - აკრედიტებული. კონტრაქტები ძალაში შედის აკრედიტაციისთანავე. რაც შეეხება ადმინისტრაციულ და დამხმარე პერსონალთან გაფორმებულ ხელშეკრულებებს, ისინი უკვე ძალაშია და, ფაქტობრივად, მათი უმრავლესობა უკვე მოქმედებს სახელშეკრულებო ვალდებულებების შესაბამისად.

უნივერსიტეტს აქვს საკუთარი ვებ-გვერდი: <https://alterbridge.ge>; კორპორატიული ელფოსტა

email@alterbridge.ge; სისტემების გამოყენების წესი განისაზღვრება ინფორმაციული ტექნოლოგიების პოლიტიკით.

მთელი სისტემის ადმინისტრირება ხდება კომპიუტერულ სისტემა ELMS-ის საშუალებით, რომელიც მართავს ინტეგრირებულ რეესტრს და კომუნიკაციას ახდენს განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის უსდ-ების რეესტრთან, საქართველოს კანონმდებლობისა და უნივერსიტეტის შიდა წესების შესაბამისად.

სასწავლო უნივერსიტეტს აქვს ბიზნეს პროცესების უწყვეტობის გეგმა, რომლის მიზანია ზოგადად უზრუნველყოს მუდმივი ოპერირება, ტრენინგი, ნორმალური პროცესებიდან გადახრების თავიდან აცილება და/ან შეფერხების ფაქტორების შემცირება.

უნივერსიტეტის მართვა, მისი მისიისა და მიზნების შესაბამისად, ხელს უწყობს საგანმანათლებლო დაწესებულების საერთაშორისო თანამშრომლობასა და ინტერნაციონალიზაციას. ამ მიზნებისათვის სასწავლო უნივერსიტეტმა შეიმუშავა ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკა, რომლის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულია საერთაშორისო ურთიერთობების ოფისი. უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკა სხვადასხვა მიმართულებას იღებს.

საერთაშორისო დეპარტამენტის უფროსმა განიხილა ეს საკითხი. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზანია პარტნიორ უნივერსიტეტებთან ერთობლივი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და მათი განხორციელების ხელშეწყობა.

უსდ-ს აქვს სპეციალური დოკუმენტი ინტერნაციონალიზაციის შესახებ, რომელიც აჩვენებს დასახული მიზნებისა და მათი მიღწევის გზების შესაბამისობას. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სამწლიანი სამოქმედო გეგმა დეტალურად განსაზღვრავს შესასრულებელ ღონისძიებებს.

სასწავლო უნივერსიტეტმა შეიმუშავა მენეჯმენტის ეფექტურობის მონიტორინგის მექანიზმები და შეფასების სისტემა, რომლითაც ხორციელდება მთელი ინსტიტუტის თვითშეფასება, ასევე ანგარიშგების სისტემა და ხარისხის კულტურა.

**მტკიცებულებები/ინდიკატორები**

ორგანიზაციული სტრუქტურა;

- უსდ-ს რეგულაცია
- სტრუქტურული ერთეულების დებულებები;
- შიდა რეგულაციები;
- დასაქმების ხელშეკრულებები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები;
- მონაცემთა შენახვის წესები;
- სტრატეგიული განვითარების გეგმა;
- 3-წლიანი სამოქმედო გეგმა;
- ბიზნეს პროცესების უწყვეტობის გეგმა;
- ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკა;
- ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები
- აკადემიური თანამდებობებისთვის კონკურსის ჩატარების წესი
- საინფორმაციო ტექნოლოგიების პოლიტიკა



<p><b>რეკომენდაციები:</b> მიზანშეწონილია, რომ რექტორის უფლებამოსილება შეიზღუდოს და გადაწყვეტილების მიღება ხდებოდეს აკადემიური საბჭოს მინიმუმ 2/3 უმრავლესობით, ისე რომ არ შეიცვალოს აკადემიური საბჭოს, როგორც მრჩეველი ორგანოს სტატუსი.</p>
<p><b>რჩევები:</b> ასევე, ექსპერტთა პანელი ურჩევს დაწესებულებას, რომ აკადემიური საბჭოს წევრთა რაოდენობა აკადემიური პერსონალის შემადგენლობაზე კი არ იყოს დამოკიდებული, არამედ მისი რიცხვი წინასწარ იყოს დადგენილი. ეს ხელს შეუწყობს გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობას.</p>
<p><b>საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):</b></p>
<p><b>შეფასება</b></p> <p><input type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> არ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p>
<p><b>2.2. ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ უსდ-ში ეფექტურად ხორციელდება ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმები. უსდ-ის ხელმძღვანელობა მუდმივად ზრუნავს ხარისხის უზრუნველყოფის ფუნქციის გაძლიერებაზე და ხელს უწყობს უსდ-ში ხარისხის კულტურის დამკვიდრებას.</li> <li>○ დაწესებულებას აქვს სტუდენტთა კონტინგენტის დაგეგმვის მექანიზმი, რომელიც თითოეულ სტუდენტს მისცემს შესაძლებლობას, მიიღოს მაღალი ხარისხის განათლება.</li> </ul>
<p><b>სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი</b></p> <p>ვინაიდან ეს არის ახლად შექმნილი დაწესებულება, სადაც სტუდენტები ჯერ არ არიან ჩარიცხვები, ძნელია რაიმე დასკვნის გამოტანა ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების შედეგების შესახებ. ამასთან, მსურს კონკრეტულ საკითხებზე საუბარი, რომლებიც დოკუმენტურ დონეზე ძალიან მოწესრიგებულია სასწავლო უნივერსიტეტში. პრაქტიკული ფუნქციონირების შესახებ მტკიცებულებების ნაკლებობამ თავისთავად არ უნდა გამოიწვიოს, რომ, ჰიპოთეტურად, კარგი მექანიზმის შესაბამისმა განხორციელებამ გავლენა მოახდინოს შეფასების ამ ეტაპზე. ამის საპირისპიროდ, თუ შესაბამისი მექანიზმები არსებობს და ადამიანურ რესურსს გააჩნია კომპეტენცია და მზადყოფნა მათ განსახორციელებლად, დადებითი შედეგის დადგომის უფრო მაღალი ალბათობაა.</p> <p>სასწავლო უნივერსიტეტის სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში აღნიშნულია შემდეგი საკითხები და ღონისძიებები ხარისხისშიდა და გარე უზრუნველყოფის მექანიზმების დანერგვის/განვითარების მიზნით: საერთაშორისო თანამშრომლობისა და ინტერნაციონალიზაციის მექანიზმებისა და მათი ეფექტურობის შეფასების სისტემის შემუშავება; თანამშრომელთა (აკადემიური/მოწვეული, ადმინისტრაციული/ასისტენტი) შეფასების სისტემის დანერგვა/განვითარება; ხარისხის მართვის მეთოდოლოგიის შემუშავება, სტუდენტის, კურსდამთავრებულის, დამსაქმებელის შეფასების სისტემის დანერგვა/განვითარება; თვითშეფასების დანერგვა/სახელმძღვანელო წესების გაუმჯობესება; შეფასებისშიდა და გარე მექანიზმების განვითარება; ხარისხის უზრუნველყოფისა და ხარისხის შეფასების სისტემის დანერგვა; მატერიალური და ინფორმაციული რესურსების შეფასება, ელექტრონული მომსახურების სისტემის დანერგვა/გაუმჯობესება.</p> <p>სასწავლო უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფას კოორდინაციას უწევს ხარისხის მართვის სამსახური, რომლის ფუნქციები და მოვალეობები განსაზღვრულია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების რეგულაციით.</p> <p>როგორც ინტერვიუს დროს აღინიშნა, ხარისხის მართვა, როგორც უწყვეტი პროცესი, ეყრდნობა</p>

ხარისხის უზრუნველყოფის ფუნქციის გაძლიერებასა და ხარისხის კულტურის დამკვიდრებას.

უნივერსიტეტმა შეიმუშავა და დაამტკიცა ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმები, რომლებიც მოიცავს სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებს, მართვის ეფექტურობას, საერთაშორისო თანამშრომლობასა და ინტერნაციონალიზაციას, საგანმანათლებლო და კვლევით პროცესებს, მატერიალურ და ინფორმაციულ რესურსებს, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს, სტუდენტებს, კურსდამთავრებულებს, დამსაქმებლებს. კმაყოფილებას და ა.შ. დაგეგმვისა და მონიტორინგის პროცესის შეფასება.

სასწავლო უნივერსიტეტის ხარისხის მართვის სამსახური ახორციელებს საგანმანათლებლო პროგრამების შეფასებას, რომლისთვისაც მას აქვს შეფასების შიდა მექანიზმები. ხარისხის მართვის სამსახური ასევე უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო პროგრამების გარე შეფასების მექანიზმებს. ხარისხის მართვის ოფისი უზრუნველყოფს პროგრამების მონიტორინგს და პერიოდულ შეფასებას.

სასწავლო უნივერსიტეტმა შეიმუშავა სტუდენტებისა და პერსონალის კონტიგენტის დაგეგმვის მექანიზმი, რომელიც არეგულირებს სტუდენტების ადგილების რაოდენობის გამოანგარიშების წესს უსდ-ს მიერ დადგენილი ინდიკატორების საშუალებით. ავტორიზაციისთვის მიმდინარეობისას, სტუდენტთა რაოდენობის შესახებ დეტალური ინფორმაცია მოცემულია „სტუდენტების კონტიგენტის დაგეგმვის მეთოდოლოგიაში და პერსონალთან შეფარდების წესი“. ზემოთ ნახსენები დოკუმენტი შეიცავს ყველა შესაბამის ინდიკატორს, როგორცაა: მაგ. მატერიალური და ტექნიკური რესურსები; აკადემიური პერსონალის რაოდენობა; ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალი და ა.შ.

ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმი სრულად არის დოკუმენტირებული უნივერსიტეტში, ხოლო ინტერვიუების დროს პერსონალის მიერ ნათლად არის აღწერილი განხორციელების პროცესი.

ყოველივე ზემოთქმულის მიუხედავად, უნივერსიტეტი ჯერ არ ფუნქციონირებს და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმის დანერგვისას სასურველი შედეგების მიღწევა ფიზიკურად ვერ იქნება წარმოდგენილი.

**მტკიცებულებები/ინდიკატორები**

- სასწავლო უნივერსიტეტის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები;
- უსდ-ს რეგულაცია;
- ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები;
- სტუდენტებისა და პერსონალის კონტიგენტის დაგეგმვის მეთოდოლოგია;
- ალტერნატივის კვლევითი დოკუმენტი

**რეკომენდაციები:**

არ არის

**რჩევები:**

არ არის

**საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):**

<p><b>შეფასება</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</p>
<p><b>2.3. ეთიკისა და კეთილსინდისიერების პრინციპების დაცვა</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ უსდ-ში შემუშავებულია რეგულაციები და მექანიზმები, რომლებიც უზრუნველყოფს ეთიკისა და კეთილსინდისიერების პრინციპების დაცვას. აღნიშნული რეგულაციები საჯაროდ ხელმისაწვდომია.</li> <li>○ უსდ-ს დანერგილი აქვს პლაგიატორების აღმოჩენისა და თავიდან აცილების მექანიზმები.</li> <li>○ უსდ იცავს აკადემიური თავისუფლების პრინციპებს.</li> </ul>
<p><b>სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი</b></p> <p>სასწავლო უნივერსიტეტს აქვს ეთიკის კოდექსი, რომელიც შეიმუშავა აკადემიურმა საბჭომ. ეთიკის კოდექსში მოცემულია აკადემიური კეთილსინდისიერების კონცეფცია და ზოგადად ეთიკური ქცევა, აკადემიური, ადმინისტრაციული, დამხმარე პერსონალისა და სტუდენტების ქცევის სტანდარტები.</p> <p>დოკუმენტი განსაზღვრავს პლაგიატისა და მის გამოვლინებებს, როგორც არაეთიკური ქცევის ფორმას. აღნიშნული კოდექსი არეგულირებს დისციპლინურ პროცედურებს და სპეციალური კომისიის რეაგირების მექანიზმებს არაეთიკური ქცევის შემთხვევებში.</p> <p>ეთიკის კოდექსი გამოქვეყნებულია უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე.</p> <p>მასწავლებლები ასრულებენ თავიანთ საქმიანობას კეთილსინდისიერების, პატიოსნებისა და პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობით. საკუთარი მოვალეობების შესრულებისას ისინი ხელმძღვანელობენ კულტურის, თავაზიანობის, ღირსების, ურთიერთპატივისცემის, ტოლერანტობის, ნდობის, მიუკერძოებლობის, თანასწორობის, სამართლიანობისა და ობიექტურობის პრინციპებით. ეს დადასტურებულია იმით, რომ ყველა აკადემიური თანამშრომელი, რომელიც სამომავლოდ მონაწილეობას მიიღებს სწავლების პროცესში, არის მოქმედი პროფესიონალი როგორც სწავლების, ისე კვლევის მდიდარი გამოცდილებით (დეტალები ასახულია პროფესიულ რეზიუმეებში). სასწავლო უნივერსიტეტის პერსონალისთვის ცნობილია შესაბამისი ღირებულებები. ეთიკის კოდექსი მათთან ინდივიდუალური შეთანხმების ნაწილია და უზრუნველყოფს მათი საქმიანობის განხორციელებას ეთიკისა და პროფესიული სტანდარტების სრული დაცვით.</p> <p>აკადემიური კეთილსინდისიერება არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი სამეცნიერო კვლევების წარმოებისას, განსაკუთრებით მაგისტრის ხარისხის მოპოვების პროცესში და მას ხელს უწყობს პლაგიატის პრევენციისა და აღმოჩენის სპეციალური პროგრამა “Turnitin”. შესაბამისად, შესაძლებელია ხელშეკრულების დადება მომსახურების შესახებ ავტორიზაციის შემდგომ ეტაპზე მისი გამოყენების ნებართვით. როგორც უსდ განმარტავს (და ასევე წარმოადგენს მოლაპარაკებების მტკიცებულებას - ელექტრონული ფოსტის მიმოწერას), ინტერვიუს დროს, მიმდინარეობს წინასწარი მოლაპარაკება „ტურნიტინის“ მომსახურების მისაღებად ხელშეკრულების გასაფორმებლად და ორივე მხარე მზად არის მოქმედებისთვის სტატუსის მოპოვებისთანავე. ხელშეკრულების დადება სტატუსის არარსებობის პირობებში უსდ-სთვის მოიტანს შეუსაბამო ხარჯებს, რომელთა ეფექტურად განკარგვა ამ მიზნით, შესაძლებელია მისი რეალური ამოქმედების შემდეგ. ზემოთ აღნიშნულ ეთიკის კოდექსში გათვალისწინებულია პლაგიატის და სხვა არაეთიკური ქცევის თავიდან აცილების შესაბამისი</p>

<p>მექანიზმი.</p> <p>იმის გამო, რომ სასწავლო უნივერსიტეტში სწავლების პროცესი ჯერ არ ჩატარებულა, როგორც ინტერვიუს დროს აღინიშნა, სტუდენტებისთვის ეთიკის კოდექსის გაცნობის მიზნით, უსდ-ს ადმინისტრაცია და თანამშრომლები ჩაატარებენ ინფორმაციულ შეხვედრებს, კომუნიკაციურ და შემეცნებით ღონისძიებებს.</p> <p>ეთიკის კოდექსში აღწერილია სასწავლო უნივერსიტეტში აკადემიური კეთილსინდისიერების პრინციპების დარღვევის, მისი აღკვეთის, აგრეთვე გამოვლენისა და რეაგირების მექანიზმები.</p> <p>უნივერსიტეტი იცავს ინტელექტუალური საკუთრების პრინციპებს და მიზნად ისახავს სხვისი ნაშრომის არამართლზომიერი გამოყენებისა და მითვისების თავიდან აცილებას. კოდექსი განსაზღვრავს პლაგიატზე რეაგირების მექანიზმებს, ჯარიმებისა და საჩივრების გამოყენების ზომებს. ეთიკის კოდექსის მოთხოვნების შეუსრულებლობა გამოიწვევს ფორმალურ დისციპლინურ პროცედურებს, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს შესაბამისი დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრება.</p> <p>აკადემიური თავისუფლების დაცვა სასწავლო უნივერსიტეტის ერთ-ერთი ძირითადი ღირებულებაა, რაც ასახულია სტრატეგიული განვითარების გეგმასა და განსახორციელებელ პროგრამებში.</p>
<p><b>მტკიცებულებები/ინდიკატორები</b></p> <p>ეთიკის კოდექსი;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• რეგულაციები სამაგისტრო პროგრამებისთვის;</li> <li>• შიდა რეგულაციები;</li> <li>• აკადემიური საქმიანობის სტიმულირების წესი;</li> <li>• უსდ-ს საქმიანობისა და დოკუმენტების კვლევის ანალიზი;</li> <li>• საგანმანათლებლო პროცესის წესები და რეგულაციები</li> <li>• სტრატეგიული განვითარების გეგმა</li> <li>• 3-წლიანი სამოქმედო გეგმა</li> <li>• უსდ-ს რეგულაცია</li> <li>• ვებ-გვერდი; <a href="https://alterbridge.ge/">https://alterbridge.ge/</a></li> <li>• <a href="https://alterbridge.ge/regulatory-documents/">https://alterbridge.ge/regulatory-documents/</a></li> </ul>
<p><b>რეკომენდაციები:</b></p> <p>არ არის</p>
<p><b>რჩევები:</b></p> <p>არ არის</p>
<p><b>საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):</b></p>
<p><b>შეფასება</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</p>

### 3. საგანმანათლებლო პროგრამები

უსდ-ს აქვს საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვის, შემუშავების, დამტკიცების, განვითარებისა და გაუქმების პროცედურები. პროგრამის სწავლის შედეგები ნათლად არის

ჩამოყალიბებული და შესაბამისობაშია ეროვნულ საკვალიფიკაციო ჩარჩოსთან. პროგრამა უზრუნველყოფს დასახული მიზნებისა და მოსალოდნელი სწავლის შედეგების მიღწევას.

<p><b>3.1 საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და განვითარება</b></p>
<p>უსდ-ს აქვს საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვის, შემუშავების, განხორციელებისა და განვითარების პოლიტიკა.</p>
<p><b>სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი</b></p> <p>მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი ალტერბრიჯს აქვს პროცედურები სასწავლო პროგრამების დაგეგმვის, შემუშავებისა და განხორციელებისთვის. ეტაპები ნათლად არის განსაზღვრული დოკუმენტში, რომელიც ეხება პროგრამების შემუშავების, განხორციელების, შეცვლისა და გაუქმების პროცედურებს. პროგრამების ძირითადი პრინციპები, მოცულობა და სტრუქტურა, სასწავლო გეგმისა და სილაბუსის შაბლონები, პროგრამების ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობები ასევე აღწერილია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აღნიშნულ დოკუმენტში. ვიზიტმა აჩვენა, რომ პროცესი შემუშავებულია დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობით, როგორც ეს განსაზღვრულია პროცედურებში.</p> <p>პროგრამაში ცვლილებების შეტანა შეუძლია რექტორს და ცვლილებები შედის ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტის საფუძველზე, რომელიც მიიღება მოქმედი წესების შესაბამისად.</p> <p>დოკუმენტების თანახმად, საგანმანათლებლო პროგრამა შეიძლება გაუქმდეს: თუ 3 წლის განმავლობაში მასზე არცერთი სტუდენტი არ ჩაირიცხება; თუ საგანმანათლებლო პროგრამა აღარ არის შესაბამისი მოქმედი კანონმდებლობის მოთხოვნებთან, თუ არ არსებობს ფინანსური და/ან სხვა საჭირო რესურსები ან საქმე გვაქვს 7.2 კანონით განსაზღვრულ სხვა შემთხვევასთან. საგანმანათლებლო პროგრამის გაუქმების შემთხვევაში, სასწავლო უნივერსიტეტი უფლებამოსილია სტუდენტებს მისცეს შესაძლებლობა დაასრულონ მიმდინარე საფეხური.</p> <p>ალტერბრიჯის სტრატეგიული გეგმის თანახმად, უსდ აპირებს მსურველებს შესთავაზოს სამი საგანმანათლებლო პროგრამა: ორი საბაკალავრო პროგრამა საზოგადოებასთან ურთიერთობებში და სამართალში, ხოლო ერთი სამაგისტრო პროგრამა სტრატეგიული კომუნიკაციის მიმართულებით. თითოეული საგანმანათლებლო პროგრამის სამოქმედო გეგმა წარმოდგენილია უსდ-ს პაკეტში. დოკუმენტებში ნაჩვენებია, თუ როგორ აპირებს ალტერბრიჯი თავისი სტრატეგიული მიზნების შესრულებას სამწლიან პერიოდში, თითოეული პროგრამის მაგალითზე. დოკუმენტებიდან ჩანს, რომ შრომისა და სამომხმარებლო ბაზრის კვლევა გამოყენებულ იქნა პროგრამების შემუშავების პროცესში. დოკუმენტებს შორისაა ალტერბრიჯის საგანმანათლებლო პროგრამების დეტალური შედარება ბაზარზე უკვე არსებულ სხვა უნივერსიტეტების მსგავს პროგრამებთან. უსდ-ს სამოქმედო გეგმების განხორციელებისთვის საჭირო ფინანსური რესურსები მითითებულია 2019-2024 წლების ბიუჯეტებში.</p> <p>ვიზიტმა აჩვენა, რომ ყველა დოკუმენტი შემუშავებულია თვითშეფასების პროცესში მართვისა და კომუნიკაციების საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტის ალტერბრიჯის კარგად მომზადებული გუნდის მიერ.</p>



<p><b>მტკიცებულებები/ინდიკატორები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• თვითშეფასების ანგარიში;</li> <li>• საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვის, შედგენისა და შემუშავების მეთოდოლოგია;</li> <li>• საზოგადოებრივი ურთიერთობების საბაკალავრო პროგრამის სამოქმედო გეგმის განხორციელება;</li> <li>• სამართლის საბაკალავრო პროგრამის სამოქმედო გეგმის განხორციელება;</li> <li>• სტრატეგიული კომუნიკაციის სამაგისტრო პროგრამის სამოქმედო გეგმის განხორციელება;</li> <li>• საქართველოში უმაღლესი განათლების ხარისხის შესაბამისობა შრომის ადგილობრივი და საერთაშორისო ბაზრის მოთხოვნებთან;</li> <li>• ორიენტირება/შედარება - საზოგადოებრივი ურთიერთობების საბაკალავრო პროგრამა;</li> <li>• ორიენტირება/შედარება - სტრატეგიული კომუნიკაციის სამაგისტრო პროგრამა;</li> <li>• პროგრამების ბიუჯეტები 2019-2026 წლებისთვის;</li> <li>• ინტერვიუს შედეგები</li> </ul>
<p><b>რეკომენდაციები:</b> არ არის</p>
<p><b>რჩევები:</b> არ არის</p>
<p><b>საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):</b></p>
<p><b>შეფასება</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</li> <li><input type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</li> <li><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</li> <li><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</li> </ul>
<p><b>3.2 საგანმანათლებლო პროგრამების სტრუქტურა და შინაარსი</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ პროგრამის სწავლის შედეგები ნათლად არის ჩამოყალიბებული და შესაბამისობაშია უმაღლესი განათლების საფეხურის დონესთან და მისანიჭებელ კვალიფიკაციასთან.</li> <li>○ ინდივიდუალური სასწავლო გეგმების მეშვეობით უსდ უზრუნველყოფს სტუდენტების განსხვავებული მოთხოვნების, საჭიროებებისა და აკადემიური მომზადების გათვალისწინებას და მათ შეუფერხებელ ჩართულობას საგანმანათლებლო პროცესში.</li> </ul>
<p><b>სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი</b></p> <p>მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტიალტერბრიჯი გეგმავს მსურველებისთვის სამი საგანმანათლებლო პროგრამის შეთავაზებას:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• სამართლის საბაკალავრო პროგრამა,</li> <li>• საზოგადოებრივი ურთიერთობების საბაკალავრო პროგრამა;</li> <li>• სტრატეგიული კომუნიკაციის სამაგისტრო პროგრამა.</li> </ul> <p>სამივე საგანმანათლებლო პროგრამა შემუშავებულია კანონმდებლობის მოთხოვნების შესაბამისად. სამართლისა და საზოგადოებრივი ურთიერთობების საბაკალავრო პროგრამების მოცულობა შეადგენს 240 ECTS კრედიტს, სტრატეგიული კომუნიკაციების სამაგისტრო პროგრამისა კი - 120 ECTS კრედიტს. სამივე პროგრამის სწავლის შედეგები ნათლად არის ჩამოყალიბებული და შესაბამისობაშია უმაღლესი განათლების საფეხურის დონესთან და მისანიჭებელ კვალიფიკაციასთან. თვითშეფასების ანგარიშები სპეციალურად ხაზს უსვამს სამართლის საბაკალავრო პროგრამის სწავლის შედეგების შესაბამისობას ეროვნული</p>

კვალიფიკაციის ჩარჩოსთან და სამართლის დარგის მოქმედ სტანდარტთან, რომელიც ექვს სავალდებულო შედეგს ითვალისწინებს.

უმადლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების თვითშეფასების ანგარიშში ნათქვამია, რომ "ამ საგანმანათლებლო პროგრამების სტრუქტურა და შინაარსი უზრუნველყოფს ყველა კომპონენტის ლოგიკურ კავშირს წინაპირობების ფორმულირებასთან", თუმცა სტრატეგიული კომუნიკაციის სამაგისტრო პროგრამის სასწავლო გეგმის სტრუქტურაში არც წინაპირობები ჩანს და არც კურსების ლოგიკური პროგრესი. ამასთან, აღნიშნული საგანმანათლებლო პროგრამის სწავლის შედეგებში, შესაძლებელია შედიოდეს ამ სფეროს ერთ-ერთი თვალსაჩინო გამოწვევა - ცოდნა და უნარები ციფრულ მედიაში. ვიზიტის დროს პროგრამის ხელმძღვანელმა ამ კითხვებზე პასუხისას აღნიშნა, რომ საგანმანათლებლო პროგრამებში ცვლილებები და გაუმჯობესება იგეგმება, რადგან ჯერ კიდევ წინაა აკრედიტაციის პროცესი.

ინდივიდუალურ საგანმანათლებლო პროგრამებთან დაკავშირებით, მექანიზმი ნათელია და კარგად არის წარმოდგენილი დოკუმენტში სასწავლო პროგრამების დაგეგმვის, შედგენისა და შემუშავების მეთოდოლოგიის შესახებ.

**მტკიცებულებები/ინდიკატორები**

- აკადემიური პროგრამები და სულაბუსები; სამართლის საბაკალავრო პროგრამა; საზოგადოებრივი ურთიერთობების საბაკალავრო პროგრამა; სტრატეგიული კომუნიკაციის სამაგისტრო პროგრამა;
- თვითშეფასების ანგარიში;
- საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვის, შედგენისა და შემუშავების მეთოდოლოგია;
- ინტერვიუს შედეგები.

**რეკომენდაციები:**

სტრატეგიული კომუნიკაციის სამაგისტრო პროგრამის სასწავლო გეგმის შემუშავება ისე, რომ ცხადად ჩანდეს როგორ განივითარებს კომპეტენციებს სტუდენტი საჭირო კურსების ლოგიკური მიმდინარეობის პროცესში.

**რჩევები:**

სტრატეგიული კომუნიკაციის სამაგისტრო პროგრამის სწავლის შედეგები შეიძლება შეიცავდეს დარგის ერთ-ერთ თანამედროვე გამოწვევას - ცოდნასა და უნარებს ციფრულ მედიაში.

**საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):**

**შეფასება**

- შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- არ შესაბამეა მოთხოვნებს

**3.3 სწავლის შედეგების შეფასება**

უსდ-ში მოქმედებს კანონმდებლობის შესაბამისი, სწავლის შედეგების ადეკვატური, გამჭვირვალე და სამართლიანი შეფასების სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს სტუდენტთა აკადემიური მოსწრების გაუმჯობესებას.

**სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი**

მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტ ალტერბრიჯს აქვს სწავლის შედეგების შეფასების გამჭვირვალე და სამართლიანი მექანიზმი. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება წარმოადგენს სასწავლო შედეგების დეტალურ და მკაფიო აღწერას თითოეული საგანმანათლებლო პროგრამისთვის. ამავე დროს, უსდ-ს აქვს დოკუმენტი ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების შესახებ, სადაც აღწერილია მართვის ეფექტურობის მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის მექანიზმები. აღნიშნული დოკუმენტების შინაარსი ნათელია და მათი სტრუქტურა კანონის შესაბამისია.

ვიზიტის დროს აკადემიურ და მოწვეულ პერსონალს არ ჰქონდა ინფორმაცია ზემოთ ჩამოთვლილი მექანიზმების შესახებ. ამრიგად, ერთი მხრივ, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას აქვს კარგი დოკუმენტები, მაგრამ, მეორე მხრივ, როგორც ჩანს ადმინისტრაციამ ისინი შეადგინა პროცესთან უშუალოდ დაკავშირებული პერსონალის ჩართულობის გარეშე.

**მტკიცებულებები/ინდიკატორები**

- თვითშეფასების ანგარიში;
- საგანმანათლებლო პროგრამების სწავლის შედეგების შეფასების მექანიზმი;
- ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები;
- ინტერვიუს შედეგები.

**რეკომენდაციები:**

- მიზანშეწონილია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური და მოწვეული პერსონალის ინფორმირება სწავლის შედეგების შეფასების მექანიზმის შესახებ. უფრო მეტიც, რეკომენდებულია მათი ჩართვა ამ მექანიზმების შექმნის პროცესში.

**რჩევები:**

არ არის

**საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):**

**შეფასება**

- შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- არ შესაბამეა მოთხოვნებს

**4. უსდ-ის პერსონალი**

უსდ უზრუნველყოფს, რომ დაწესებულებაში დასაქმებული პერსონალი (აკადემიური/სამეცნიერო/მოწვეული/ადმინისტრაციული/დამხმარე) იყოს მაღალკვალიფიციური, რათა შეძლოს საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და ადმინისტრაციული პროცესის ეფექტურად წარმართვა და დაწესებულების სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრული შედეგების მიღწევა. თავის მხრივ, დაწესებულება მუდმივად ზრუნავს თავისი პერსონალის პროფესიულ განვითარებასა და სამუშაო პირობების გაუმჯობესებაზე.

**4.1. პერსონალის მართვა**

- უსდ-ს განსაზღვრული აქვს პერსონალის მართვის პოლიტიკა და პროცედურები, რაც უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო პროცესისა და სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრული სხვა აქტივობების განხორციელებას.
- უსდ უზრუნველყოფს აკადემიური/სამეცნიერო/მოწვეული/ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის პოზიციებზე სათანადო კვალიფიკაციის მქონე კადრების დასაქმებას.



<p><b>სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი</b></p> <p>სასწავლო უნივერსიტეტმა შეიმუშავა პერსონალის მართვისა და განვითარების პოლიტიკა. დოკუმენტები განსაზღვრავს გამჭვირვალე და ობიექტურ პროცედურებს აკადემიური პერსონალის დასაქმების შესახებ. ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაცია შესაბამისობაშია უსდ-ს საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან. ამასთან, ადმინისტრაციული თანამშრომლების უმეტესობა არჩეულია PRაკადემიის არსებული პერსონალიდან. ასევე, დამფუძნებელი, რექტორი, ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი და სარეკლამო მენეჯერი წარმოადგენენ ერთ ოჯახს. ამან შეიძლება გამოიწვიოს სირთულეები პასუხისმგებლობის გაზიარებასა და ანგარიშგებაში. ამასთან, ჩატარებულ ინტერვიუებში ადმინისტრაციის თანამშრომლებმა აღნიშნეს, რომ სათანადოდ ინფორმირებული არიან იმის შესახებ, თუ რა მოვლენები მოსდევს მენეჯმენტში ოჯახის ჩართვას. ისინი ამ მხრივ არ ელიან რაიმე სახის პრობლემას, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრაციის მართვის დამკვიდრებული სტრუქტურისა და პოლიტიკის გამო.</p> <p>ავილირების წესები მკაფიოდ არის განსაზღვრული აკადემიური პერსონალისთვის. მომდევნო 4 წლის განმავლობაში უსდ არ გეგმავს ავილირებული პერსონალის რაოდენობის გაზრდას. უსდ უზრუნველყოფს აკადემიური პერსონალის შესაბამის დატვირთვას და მათ ჩართვას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. უსდ-ს განსაზღვრული აქვს ანაზღაურების პრინციპები და ახალი პერსონალის სამუშაო გარემოში ჩართვის პროცედურები. იგი აგროვებს და აანალიზებს ინფორმაციას თანამშრომლების შესახებ. უნივერსიტეტმა შეიმუშავა საგანმანათლებლო-კვლევითი და ადმინისტრაციული საქმიანობის შეფასების მექანიზმი, თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის კრიტერიუმები და ინდიკატორები. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებას აქვს პერსონალის წახალისების მექანიზმები, თუმცა საჭიროა გარკვეული სტანდარტების შემუშავება პერსონალის განვითარებისთვის.</p>
<p><b>მტკიცებულებები/ინდიკატორები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• აკადემიური თანამდებობებისთვის კონკურსის ჩატარების წესი;</li> <li>• აკადემიური საქმიანობის ხელშეწყობის წესი;</li> <li>• უსდ-ს რეგულაცია;</li> <li>• პერსონალის პირადი საქმეები;</li> <li>• კონკურსის დოკუმენტები;</li> <li>• პერსონალთან გაფორმებული კონტრაქტების ნიმუშები და დანართები.</li> <li>• გასაუბრება უსდ-ს მენეჯმენტთან, ადმინისტრაციულ და აკადემიურ პერსონალთან</li> </ul>
<p><b>რეკომენდაციები:</b></p> <p>პერსონალის განვითარების გარკვეული სამიზნე ნშნულების შემუშავება და მათი მიღწევის მექანიზმები</p>
<p><b>რჩევები:</b></p>
<p><b>საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):</b></p>
<p><b>შეფასება</b></p> <p><input type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</p>
<p><b>4.2. აკადემიური/სამეცნიერო და მოწვეული პერსონალის დატვირთვა</b></p>

აკადემიური/სამეცნიერო და მოწვეული პერსონალის სამუშაოს მოცულობა და დატვირთვა დაწესებულების საგანმანათლებლო პროგრამებისა და სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის, და ასევე მათზე დაკისრებული სხვა ფუნქციების ადეკვატურია.

**სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი**

უსდ-ს განსაზღვრული აქვს აკადემიური და მოწვეული პერსონალის დატვირთვის მოცულობა. სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის ყოველკვირეული სალექციო დატვირთვაა მაქსიმუმ 15 საათი. თუ თანამშრომელი ადმინისტრაციულ თანამდებობას იკავებს, ლექციების დატვირთვა არ უნდა აღემატებოდეს კვირაში 12 საათს. უნდა აღინიშნოს, რომ პერსონალის უმეტესობა სხვა უნივერსიტეტებთანაც თანამშრომლობს. უსდ-მ უნდა უზრუნველყოს, რომ მათი ჩართულობის ხარისხის სხვა უნივერსიტეტებთან შემცირდება დაწესებულებისავტორიზაციის შემდეგ, რათა შესრულდეს ალტერნატიულ დაგეგმილი დატვირთვა. კვლევითი საქმიანობა წახალისებულია გარკვეული მექანიზმების საშუალებით და აკადემიურ პერსონალთან ხელშეკრულებით. თანამშრომლებთან დადებული მოქმედი ხელშეკრულებებისა და პირობითი კონტრაქტების თანახმად, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის რაოდენობა და დატვირთვა უზრუნველყოფს სასწავლო პროგრამების სწორად განხორციელებას. პროგრამის მდგრადობის უზრუნველსაყოფად, უსდ გეგმავს მოწვეული პერსონალის რაოდენობის გაზრდას ყოველწლიურად, სტუდენტთა რიცხვის გაზრდის საშუალებით. მიზანშეწონილია დაიგეგმოს აფილირებული აკადემიური პერსონალის გაზრდა მომდევნო წლების განმავლობაში, რაც ამჟამად არ არის გათვალისწინებული ბიუჯეტში.

**მტკიცებულებები/ინდიკატორები**

- აკადემიური თანამდებობებისთვის კონკურსის ჩატარების წესი;
- აკადემიური საქმიანობის ხელშეწყობის წესი;
- უსდ-ს რეგულაცია;
- პერსონალის პირადი საქმეები;
- კონკურსის დოკუმენტები;
- პერსონალთან გაფორმებული კონტრაქტების ნიმუშები და დანართები.
- გასაუბრება უსდ-ს მენეჯმენტთან, ადმინისტრაციულ და აკადემიურ პერსონალთან

**რეკომენდაციები:**

არ არის

**რჩევები:**

დაიგეგმოს აფილირებული აკადემიური პერსონალის რაოდენობის გაზრდა მომდევნო წლებისთვის

**საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):**

**შეფასება**

- შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- არ შეესაბამება მოთხოვნებს

**5. სტუდენტები და მათი მხარდაჭერის ღონისძიებები.**

უსდ უზრუნველყოფს სტუდენტზე ორიენტირებული გარემოს შექმნას; სთავაზობს სტუდენტებს შესაბამის სერვისებს, მათ შორის, დასაქმების ხელშეწყობის მექანიზმებს;

უზრუნველყოფს მათ მაქსიმალურ ინფორმირებას, ახორციელებს მრავალფეროვან ღონისძიებებს და ხელსუწყობს სტუდენტების ჩართულობას ამ ღონისძიებებში. სტუდენტთა მხარდამჭერი ღონისძიებების გასაუმჯობესებლად უსდ ითვალისწინებს სტუდენტთა გამოკითხვის შედეგებს.

<p><b>5.1. სტუდენტის სტატუსის მოპოვებისა და ცვლილების წესი, განათლების აღიარება და სტუდენტის უფლებები</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ უსდ-ს თითოეული საგანმანათლებლო საფეხურისათვის შემუშავებული აქვს სტუდენტის სტატუსის მოპოვების, შეჩერებისა და შეწყვეტის, მობილობის, კვალიფიკაციის მინიჭების, საგანმანათლებლო დოკუმენტის გაცემის, ასევე სწავლის პერიოდში მიღებული განათლების აღიარების წესები.</li> <li>○ უსდ უზრუნველყოფს სტუდენტების უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვას.</li> </ul>
<p><b>სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი</b></p> <p>როგორც გეგმები აჩვენებს, ალტერნატიული სრულად აკმაყოფილებს შესაბამის სტანდარტებს ამ საკითხშიც. ალტერნატიულს გააჩნია ადეკვატური რეგულაცია სტუდენტის სტატუსის მინიჭების, შეჩერების ან შეწყვეტის შესახებ თითოეული საგანმანათლებლო საფეხურისთვის (საბაკალავრო და სამაგისტრო პროგრამებისთვის). არსებობს მტკიცებულებები, რომ უნივერსიტეტმა მოამზადა ყველა საჭირო მექანიზმი და ინსტრუმენტი სტუდენტებისთვის. ასევე, ალტერნატიულსა და სტუდენტებს შორის გაფორმებულია ხელშეკრულებები, რომლებიც სრულად იცავს სტუდენტების უფლებებს და მათ კანონიერ ინტერესებს.</p> <p>სტუდენტთა ინტერესების დაცვის წესებისა და რეგულაციების გარდა, როგორც ჩანს, სტუდენტებს ექნებათ საკმარისი წვდომა ტუტორობასა და რჩევებზე. ნათელია, რომ იგეგმება დაბალი ბარიერის დაწესება და ღია კარის დღის პრაქტიკა. სტუდენტებს ექნებათ შესაძლებლობა თავისუფლად მიიტანონ საკუთარი იდეები ხელმძღვანელობამდე.</p> <p>ზოგადად, მოსალოდნელია, რომ სტუდენტთა ჩართულობა იქნება ძალიან მაღალი. მათი წარმომადგენლობა ოფიციალური ფორმითაც არის გათვალისწინებული.</p> <p>რაც შეეხება სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე სტუდენტებს, უნივერსიტეტი ქმნის და იძლევა შესაძლებლობას, რომ ისინი სრულად ინტეგრირდნენ საზოგადოებაში და მიიღონ პროფესიული და აკადემიური განათლება. სასწავლო პროცესის რეგულირების წესები განსაზღვრავს სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე სტუდენტებისთვის წესებსა და პირობებს.</p>
<p><b>მტკიცებულებები/ინდიკატორები</b>          თვითშეფასების ანგარიში. სასწავლო პროცესის წესი; ეთიკისა და ქცევის კოდექსი; გასაუბრებები.</p>
<p><b>რეკომენდაციები:</b>          არ არის</p>
<p><b>რჩევები:</b>          არ არის</p>
<p><b>საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):</b></p>
<p><b>შეფასება</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</li> <li><input type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</li> <li><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</li> <li><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</li> </ul>

**5.2 სტუდენტთა მხარდაჭერის სერვისები**

- o სასწავლო პროცესის დაგეგმვისა და აკადემიური მიღწევების გასაუმჯობესებლად უსდ-ში მოქმედებს სტუდენტთა საკონსულტაციო მომსახურება.
  - o უსდ-ში ფუნქციონირებს კარიერული მხარდაჭერის სერვისი, სადაც სტუდენტები იღებენ შესაბამის კონსულტაციას და მხარდაჭერას დასაქმებასა და კარიერულ განვითარებასთან დაკავშირებით.
  - o უსდ უზრუნველყოფს სტუდენტთა ინფორმირებულობასა და ჩართულობას უნივერსიტეტის სხვადასხვა დონეზე, ადგილობრივ და საერთაშორისო პროექტებსა და ღონისძიებებში და მხარს უჭერს სტუდენტურ ინიციატივებს.
- უსდ-ს გააჩნია სოციალურად მოწყვლადი სტუდენტების მხარდაჭერის, მათ შორის, ფინანსური დახმარების მექანიზმი

**სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი**

როგორც გეგმებში მითითებულია, სტუდენტთა მხარდაჭერის საქმიანობა ხორციელდება მეწარმეთა და სტუდენტთა მომსახურებისა და კარიერული მართვის სამსახურის მიერ.

სტუდენტთა პროფესიული განვითარებისა და სამომავლო კარიერისთვის, უნივერსიტეტმა უკვე მოაწერა ხელი თანამშრომლობის მემორანდუმს რამდენიმე ორგანიზაციასთან.

ალტერნატიული უკვე თანამშრომლობს პოტენციურ დამსაქმებლებთან, ითვალისწინებს რა შრომის ბაზრის მოთხოვნებს სხვადასხვა მიმართულებით.

კერძოდ, უნივერსიტეტის მიერ ჩატარებული ინტერვიუებიდან და დოკუმენტებიდან დადასტურებულია, რომ სასწავლო პროგრამების შემუშავებისა და გაუმჯობესების პროცესში, ალტერნატიულს ახლო ურთიერთობა აქვს პოტენციურ დამსაქმებლებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან. ამასთან, უნივერსიტეტი გეგმავს რომ მუდმივი კავშირი ჰქონდეს კურსდამთავრებულებთან, აწარმოოს მონაცემთა ბაზა მათი დასაქმების, თანამდებობებისა და კარიერული განვითარების დინამიკის შესახებ. ამის გარდა, ალტერნატიული დაეხმარება სტუდენტებს კარიერის დაგეგმვისა და განვითარების პროცესში. ამ მიზნით, უნივერსიტეტი გეგმავს სხვადასხვა ღონისძიებებს სტუდენტებისთვის. პოტენციურ დამსაქმებლებს ასევე აქვთ ინფორმაცია უნივერსიტეტში არსებული პროგრამების, მომავალი სტუდენტების კვალიფიკაციისა და უნარების შესახებ.

გასაუბრების დროს დამსაქმებლებმა აღნიშნეს, რომ მათი თვალსაზრისით, არსებობს ალტერნატიულის კურსდამთავრებულების დასაქმების მაღალი შანსები მათ ორგანიზაციებში.

სტუდენტური (ცხოვრებისეული) მხარდაჭერა ასევე მაღალ დონეზეა. გარემო და ობიექტები აკმაყოფილებს მოთხოვნებს.

**მტკიცებულებები/ინდიკატორები**

თვითშეფასების ანგარიში. სასწავლო პროცესის წესი; გასაუბრებები.

**რეკომენდაციები:**  
არ არის

**რჩევები:**  
არ არის

**საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):**

<p><b>შეფასება</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</p>
--

**6. კვლევა, განვითარება ან/და სხვა შემოქმედებითი საქმიანობა**

უსდ, თავისი ფორმისა და დარგ(ებ)ის სპეციფიკის გათვალისწინებით, ზრუნავს საკუთარი კვლევითი ფუნქციის გაძლიერებაზე, უზრუნველყოფს კვლევების ხელშემწყობი პირობების შექმნასა და ამ საქმიანობის ხარისხის ამაღლებას.

**6.1 კვლევითი საქმიანობა**

- უსდ, თავისი ფორმისა და დარგების სპეციფიკიდან გამომდინარე, ახორციელებს კვლევით/შემოქმედებით საქმიანობას.
- სადოქტორო კვლევების ხელმძღვანელობის ეფექტურობის უზრუნველყოფა.
- უსდ-ს გააჩნია დისერტაციების შეფასებისა და დაცვის საჯარო, გამჭვირვალე და სამართლიანი პროცედურები, რომლებიც შეესაბამება სფეროს სპეციფიკას.

**სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი**

უნივერსიტეტმა შეიმუშავა კვლევითი საქმიანობების კონცეფცია, რომელიც ხელს უწყობს სწავლებისა და კვლევის ინტეგრაციას. ალტერბრიჯმა დაიწყო თანამშრომლობა ადგილობრივ და უცხოურ ინსტიტუტებთან და კერძო ორგანიზაციებთან სამომავლო კვლევითი საქმიანობის დაგეგმვის მიზნით. ალტერბრიჯი გეგმავს ადგილობრივი და საერთაშორისო დაფინანსებისთვის განაცხადის გაკეთებას და ამ მიმართულებით უკვე დაიწყო გარკვეული აქტივობები. სამომავლო კვლევის უზრუნველსაყოფად, უნივერსიტეტმა შექმნა სტრატეგიული განვითარებისა და კვლევების ცენტრი. ალტერბრიჯის ასოცირებულ პერსონალს აქვს საკმარისი გამოცდილება დაგეგმილი კვლევის ჩასატარებლად, ხოლო უსდ-ს აქვს მექანიზმები თანამშრომლების სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის წასახალისებლად. გარდა ამისა, ალტერბრიჯი გეგმავს ელექტრონული ჟურნალის გამოქვეყნებას, რომელიც გააშუქებს უნივერსიტეტში ჩატარებული კვლევების მთავარ შედეგებს. უსდ-ს სამოქმედო გეგმა ითვალისწინებს სტუდენტების ჩართულობას კვლევებში.

**მტკიცებულებები/ინდიკატორები**

- კვლევითი საქმიანობის შეფასება;
- 3-წლიანი სამოქმედო გეგმა;
- ელექტრონული ჟურნალის კონცეფცია «თანამედროვე მეცნიერების გამოწვევები»;
- მაგისტრატის დებულება
- ალტერბრიჯის რეგულაცია
- გასაუბრება ალტერბრიჯის მენეჯმენტთან, ადმინისტრაციულ და აკადემიურ პერსონალთან

**რეკომენდაციები:**

არ არის

**რჩევები:**

არ არის

**საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):**



<p><b>შეფასება</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</p>
<p><b>6.2. კვლევის მხარდაჭერა და ინტერნაციონალიზაცია</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ უსდ-ს გააჩნია კვლევის, განვითარებისა და სახელოვნებო-შემოქმედებითი საქმიანობის მხარდაჭერის ეფექტური სისტემა.</li> <li>○ ახალი კადრების მოზიდვა და ჩართვა კვლევით/სახელოვნებო საქმიანობაში.</li> <li>○ უსდ ზრუნავს კვლევითი/განვითარების/ შემოქმედებითი საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციაზე.</li> </ul>
<p><b>სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი</b></p> <p>ალტერბრიჯს გამოყოფილი აქვს ბიუჯეტი ყოველწლიური კვლევითი საქმიანობისთვის. სტრატეგიული განვითარებისა და კვლევების ცენტრი დაეხმარება აკადემიურ პერსონალს კვლევების ჩატარებაში, დაფინანსების წყაროების მოძიებასა და საგრანტო შეთავაზებების შედგენაში. ალტერბრიჯმა მკაფიოდ განსაზღვრა სამომავლო კვლევის სფეროები, როგორცაა სამართალი და პიარი. ცენტრმა უკვე დაიწყო საერთაშორისო და ადგილობრივი გრანტების მოძიება და მათთან დაკავშირებით თანამშრომლობის დამყარება. ალტერბრიჯი გეგმავს ახალი კადრების მოზიდვას კვლევით საქმიანობაში. იგი ასევე აპირებს მაგისტრანტების ჩართვას უნივერსიტეტის სამეცნიერო და შემოქმედებით საქმიანობაში.</p> <p>ალტერბრიჯს ამჟამად არ აქვს ჩატარებული ერთობლივი კვლევა საერთაშორისო პარტნიორებთან, მაგრამ გეგმავს მონაწილეობის მიღებას საერთაშორისო პროექტებში. მან უკვე გააფორმა მემორანდუმები რამდენიმე უცხოურ ინსტიტუტთან. ალტერბრიჯი არის სასწავლო უნივერსიტეტი და არ გეგმავს სადოქტორო პროგრამების განხორციელებას.</p>
<p><b>მტკიცებულებები/ინდიკატორები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• კვლევითი საქმიანობის კონცეფცია;</li> <li>• 3-წლიანი სამოქმედო გეგმა;</li> <li>• ელექტრონული ჟურნალის კონცეფცია «თანამედროვე მეცნიერების გამოწვევები»;</li> <li>• მაგისტრატის დებულება</li> <li>• ალტერბრიჯის რეგულაცია</li> <li>• გასაუბრება ალტერბრიჯის მენეჯმენტთან, ადმინისტრაციულ და აკადემიურ პერსონალთან</li> </ul>
<p><b>რეკომენდაციები:</b></p> <p>არ არის</p>
<p><b>რჩევები:</b></p> <p>არ არის</p>
<p><b>საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):</b></p>
<p><b>შეფასება</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</p>
<p><b>6.3. კვლევითი საქმიანობის შეფასება</b></p>

უსდ-ს აქვს კვლევითი/შემოქმედებითი საქმიანობის ხარისხის, სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულებისა და აკადემიური/სამეცნიერო პერსონალის პროდუქტიულობის შეფასებისა და ანალიზის სისტემა.

**სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი**

სასწავლო უნივერსიტეტს აქვს სამეცნიერო პროდუქტის ხარისხის, სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულებისა და აკადემიური/ასოცირებული პერსონალის შეფასებისა და ანალიზის სისტემა. ხარისხის მართვის სამსახურმა შეიმუშავა ხარისხის შეფასების მექანიზმები და პერსონალის პროდუქტიულობის თვითშეფასების სისტემა, რომელიც ყოველწლიურად შეაფასებს აკადემიური პერსონალის შედეგებს. ყოველი წლის ბოლოს აკადემიური პერსონალი ჩაატარებს სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობას და შედეგები გამოყენებული იქნება სამომავლო კვლევითი საქმიანობის გასავითარებლად. ალტერბრიჯმა შეიმუშავა მექანიზმები, რომ გამოიყენოს პერსონალის განვითარების ანალიზისა და უსდ-ს სტრატეგიის შეფასების შედეგები.

**მტკიცებულებები/ინდიკატორები**

- უნივერსიტეტის კვლევის სტრატეგია
- აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო-პედაგოგიური საქმიანობის შეფასების ფორმა RFAP პროგრამის საშუალებით
- კვლევითი და სამეცნიერო საქმიანობის კონცეფცია;
- ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები
- ალტერბრიჯის რეგულაცია;
- გასაუბრება ალტერბრიჯის მენეჯმენტთან, ადმინისტრაციულ და აკადემიურ პერსონალთან

**რეკომენდაციები:**

არ არის

**რჩევები:**

არ არის

**საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):**

**შეფასება**

- შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- არ შეესაბამება მოთხოვნებს

**7. მატერიალური, საინფორმაციო და ფინანსური რესურსები**

უსდ-ს მატერიალური, საინფორმაციო და ფინანსური რესურსები უზრუნველყოფს დაწესებულების მდგრად, სტაბილურ, ეფექტიან და ეფექტურ ფუნქციონირებას და სტრატეგიული განვითარების გეგმის მიხედვით განსაზღვრული მიზნების მიღწევას.

**7.1 მატერიალური რესურსები**

- უსდ-ს საკუთრებაში ან მფლობელობაში აქვს მატერიალური რესურსი (უძრავი და მოძრავი ქონება), რომელიც გამოიყენება დაწესებულების მისიით განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად, სათანადოდ პასუხობს საგანმანათლებლო პროგრამებისა და კვლევითი საქმიანობის მოთხოვნებს და შეესაბამება არსებულ და/ან დაგეგმილ სტუდენტთა რაოდენობას.
- დაწესებულებაში არის საგანმანათლებლო საქმიანობის განსახორციელებლად საჭირო გარემო: სანიტარიული კვანძები, ბუნებრივი განათების შესაძლებლობა და გათბობის

ცენტრალური სისტემა.

- დაწესებულებაში დაცულია პერსონალისა და სტუდენტთა უსაფრთხოება და ჯანმრთელობა.
- უსდ-ს აქვს ადაპტირებული გარემო სპეციალური საჭიროებების მქონე პირებისთვის.

**სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი**

ალტერბრიჯი მდებარეობს ბაგებში, წყნეთის გზატკეცილის 67 ნომერში, თავისუფლების მოედნიდან დაახლოებით 10 კილომეტრის დაშორებით, თბილისის მწვანე გარეუბანში.

ადგილმდებარეობა მიმზიდველია, გარემო კი - ლამაზი.

ბაგების ავტობუსების გაჩერება ახლოსაა. ამჟამად შენობა ხუთი სართულისგან შედგება; კონსტრუქცია საშუალებას იძლევა, რომ მომავალში კიდევ სამი სართული დაშენდეს. ამ შესაძლო გაფართოების გეგმა უკვე მომზადებულია. სახურავზე დამონტაჟებულია ფოტოვოლტაჟური მოწყობილობა, რომელიც განახლდება გაფართოების შემთხვევაში.

შემენილი მიწის ნაკვეთის ფართობი არის 1.141 კვადრატული მეტრი.

დაწესებულებისთვის ხელმისაწვდომი მთლიანი ფართობია დაახლოებით 2.000 კვადრატული მეტრი; მისი ნახევარი საგანმანათლებლო მიზნებისთვის გამოიყენება, ნახევარი კი, დამხმარე ტერიტორიად: საიჯარო ხელშეკრულების თანახმად, „ინოვაციების ცენტრის“ ტერიტორიის საერთო ფართობია 2058,9 კვადრატული მეტრი, ხოლო ტერიტორია, რომელიც ალტერბრიჯს ეკუთვნის „ინოვაციების ცენტრის“ შენობიდან, შეადგენს 991,2 კვ. მ-ს. საიჯარო ხელშეკრულების საგანი მოიცავს ძირითად სივრცეს - 619 კვ. მ., დამხმარე ფართებს - 372,2 კვ. მ და საწყობს.

ამჟამად, ანუ ალტერბრიჯის ავტორიზაციამდე, მიწისზედა ოთხი სართულიდან ორი იჯარით არის გადაცემული კომპანიებისთვის. როგორც აკრედიტაციის ვიზიტისას დადასტურდა, ხელშეკრულებების გაუქმება შესაძლებელია და ეს მოხდება ავტორიზაციისთანავე.

ტექნიკურად, ახლახან აშენებული ნაგებობა ძალიან თანამედროვეა. განლაგება საგანმანათლებლო მიზნების შესაბამისია და ითვალისწინებს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა საჭიროებებს, განათებას, ვენტილაციას, გარე ტერიტორიებს, სახანძრო სიგნალიზაციის სისტემებს, შემოსვლის კონტროლს, ტექნიკურ ინფრასტრუქტურას, კონდიციონერს (AC), ცენტრალურ გათბობასა და უკაბელო კომპიუტერულ კავშირს ((W-) LAN). არსებობს სამედიცინო დახმარების ოთახი, რომელსაც აქვს პირველადი დახმარების აღჭურვილობა. საგანმანათლებლო როუმინგი (Eduroam) ამჟამად არ არის ხელმისაწვდომი.

შენობის, ავეჯის, ხალიჩის, კაფეტერიის აღჭურვილობისა და ტუალეტის ობიექტებისთვის შერჩეული მასალები მიუთითებს დამგეგმავების დიზაინერულ, ესთეტიკურ და ტექნიკურ უნარებზე. როგორც ინტერიერის, ისე ექსტერიერის დიზაინი აჩვენებს, რომ თანამშრომლებისა და სტუდენტების საჭიროებები მაღალ დონეზე იყო გათვალისწინებული გადაწყვეტილებების მისაღების პროცესში.

ავტორიზაციის ვიზიტისას დაფიქსირდა, რომ ტექნიკური აღჭურვილობაც ულტრათანამედროვეა: კომპიუტერები, დაფები, მაგიდები დამონტაჟებულია ან მომზადებულია საინსტალაციოდ (კაბელები). ოთახებში შესაძლებელი იქნება სხვადასხვა სახის საგანმანათლებლო საქმიანობა, აგრეთვე ლექციებს შორის დროის გატარება. კაფეტერიას აქვს შიდა და გარე განყოფილებები. სხვადასხვა საქმიანობისთვის გარე სივრცეები შექმნილია



<p>არა მხოლოდ შენობის გარეთ, არამედ სართულებზეც. ოთახები სხვადასხვა ზომისაა და განკუთვნილია მრავალი ტიპის საგანმანათლებლო ღონისძიებებისთვის.</p> <p>ჩარიცხული სტუდენტების დაგეგმილ რაოდენობასთან (48 + 48 + 24 = 120 სტუდენტი) დაკავშირებით, შენობის ზომა სათანადო რეკვიზიტებს შეესაბამება. უფრო მეტიც, არსებობს საკმაო მოცულობის დამატებითი სივრცე იმ შემთხვევისთვის, თუ სტუდენტების რაოდენობა იქნება გაცილებით მაღალი (400-მდე, რაც არის ზღვრული რაოდენობა და სამიზნე ნიშნული 2023 წლისთვის).</p> <p>თვითშეფასების ანგარიშის თანახმად, ხელმისაწვდომია საკუთრებასთან, რეგისტრაციასთან, შენობის უსაფრთხოების ნორმებთან (ხანძარსაწინააღმდეგო, უსაფრთხოების კამერები) დაკავშირებული დოკუმენტაცია და ქვითრები, რომლებიც გვიჩვენებს ელექტროენერჯის, წყლისა და გაზის გადასახადის დაფარვას. ეს ასევე ეხება საიჯარო ხელშეკრულებებს. რადგან ავტორიზაციის ვიზიტის დროს შესაძლებელი იყოს შენობისა და ძირითადი კომპონენტის შემოწმება, აღარ იყო აღნიშნული დოკუმენტების ანალიზის აუცილებლობა.</p>
<p><b>მტკიცებულებები/ინდიკატორები</b></p>
<p><b>რეკომენდაციები:</b> არ არის</p>
<p><b>რჩევები:</b> „განათლების როუმინგის“ ხელშეკრულების გაფორმება „საქართველოს სამეცნიერო-საგანმანათლებლო კომპიუტერული ქსელების ასოციაციასა“ (GRENA) და ალტერბრიჯს შორის</p>
<p><b>საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):</b></p>
<p><b>შეფასება</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან  <input type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან  <input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან  <input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</p>
<p><b>7.2. ბიბლიოთეკის რესურსები</b></p>
<p>საბიბლიოთეკო გარემო, რესურსები და მომსახურება ხელს უწყობს საგანმანათლებლო და კვლევითი აქტივობების ეფექტურ განხორციელებას და უსდ მუდმივად მუშაობს მის გაუმჯობესებაზე.</p>
<p><b>სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი</b></p> <p>ალტერბრიჯის ბიბლიოთეკა მდებარეობს შენობის მიწისქვეშა სართულზე. ეს უზრუნველყოფს სასიამოვნო გარემოს შექმნას თვითორგანიზებული სწავლისთვის. ბიბლიოთეკის პერსონალი ყოველთვის ადგილზეა და უზრუნველყოფს საკონსულტაციო მომსახურებას, აგრეთვე ბიბლიოთეკის ინვენტარის ორგანიზებასა და დოკუმენტაციას. ბიბლიოთეკა ღია იქნება კვირაში არანაკლებ 6 დღე, 60 საათის განმავლობაში.</p> <p>ბიბლიოთეკის სტრატეგიული დაგეგმვა ინტეგრირებულია მე-8 მიზანში (მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნა; თვითშეფასების ანგარიში, გვერდები 22 და 74). ცალკე არსებობს 2019 წლის სამოქმედო გეგმა.</p> <p>სასწავლო უნივერსიტეტისთვის ბიბლიოთეკის განვითარება უმთავრესი საკითხი უნდა იყოს.</p>

<p>ბექდური მასალის მიწოდების გარდა, ელექტრონულ ინფორმაციაზე წვდომა სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს (იხ. 7.1). მომზადებული მასალა, ასევე ავტორიზაციის ვიზიტის დროს ნაწიხი მტკიცებულებები ქმნის შთაბეჭდილებას, რომ ალტერბრიჯის ბიბლიოთეკის განვითარება სტრატეგიულად დაგეგმილი და კარგად მომზადებულია.</p> <p>დღეისათვის, ბიბლიოთეკას აქვს საბაზო მასალა სამი საგანმანათლებლო პროგრამის დასაწყებად (შესაბამისი სილაბუსების მიხედვით). ეს მასალა აშკარად დაგროვებულია წინამორბედი ინსტიტუტის მიერ. მომდევნო წლების განმავლობაში, იგეგმება ბიუჯეტის ზრდა: 5.500 (2020/21) - 6.600 (2021/22) - 7.800 (2022/23) - 9.000 (2023-24).</p> <p>უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ბიბლიოთეკის რეგულირება და გამოყენების წესი ჩამოყალიბებული და ხელმისაწვდომია. იგეგმება ელექტრონულ მედიაზე გარედან წვდომის უზრუნველყოფა სტუდენტებისა და პერსონალისთვის.</p> <p>საკმარისი საშუალებების არსებობის შემთხვევაში, სილაბუსების შესაბამისი წერილობითი და ელექტრონული მასალა ბიბლიოთეკის მოწყობილობით, ადვილად ხელმისაწვდომი იქნება. რაც შეეხება შეფასების კრიტერიუმს - „კვლევის ეფექტურად განხორციელების ხელშესაწყობა“, აქ საქმე უფრო რთულადაა. კვლევა - განსაკუთრებით, დახვეწილი კონტექსტებით - არსებითად მოითხოვს გამოცემების უზარმაზარ მოცულობაზე წვდომას. მცირე უნივერსიტეტისთვის ამის ორგანიზება შეუძლებელია, მიუხედავად იმისა, რომ ალტერბრიჯს შეუძლია ელექტრონული მედიის უზრუნველყოფა.</p> <p>როგორც ბიბლიოთეკასთან დაკავშირებულ თვითშეფასების ანგარიშშია აღნიშნული, ალტერბრიჯსა და ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებს შორის გაფორმდა თანამშრომლობის ხელშეკრულებები. რეკომენდებულია ამ თანამშრომლობის ისე გაფართოება, რომ თანამშრომლებსა და სტუდენტებს შეეძლოთ ახლომდებარე უნივერსიტეტების უფრო დახვეწილი ბიბლიოთეკების გამოყენება.</p>
<p><b>მტკიცებულებები/ინდიკატორები</b></p> <p>თვითშეფასების ანგარიშში სხვადასხვა თანდართული დოკუმენტით ავტორიზაციის ვიზიტი  <a href="https://libarus.alterbridge.ge/regulation">https://libarus.alterbridge.ge/regulation</a></p>
<p><b>რეკომენდაციები:</b></p> <p>არ არის</p>
<p><b>რჩევები:</b></p> <p>სხვა უნივერსიტეტების ბიბლიოთეკებთან თანამშრომლობის ხელშეკრულებების გაფორმება (იხ. ბიბლიოთეკის მიზანი „თ“; თვითშეფასების ანგარიშის დოკუმენტი; გვ. 75)</p>
<p><b>საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):</b></p>
<p><b>შეფასება</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</p>
<p><b>7.3 საინფორმაციო რესურსები</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>o უსდ-მ შექმნა ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურა და მისი ადმინისტრირება და მასზე ხელმისაწვდომობა არის უზრუნველყოფილი.</li> <li>o ელექტრონული სერვისები და მართვის ელექტრონული სისტემები დანერგულია და არსებობს მათი მუდმივი განვითარების ხელშემწყობი მექანიზმები.</li> <li>o უსდ უზრუნველყოფს ბიზნეს პროცესების უწყვეტობას</li> <li>o უსდ-ს აქვს მოქმედი ვებგვერდი ქართულ და ინგლისურ ენებზე.</li> </ul>
<p><b>სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი</b></p> <p>ალტერბრიჯმა შექმნა საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურა, რომელიც უზრუნველყოფს დაწესებულების ბიზნეს პროცესების წარმატებით განხორციელებას: ინტერნეტი მუშაობს ყველა საკლასო ოთახში, wi-fi ხელმისაწვდომია სტუდენტებისთვის, სწავლის მართვის სისტემა და ელექტრონულ სერვისები სათანადოდ ფუნქციონირებენ.</p> <p>ალტერბრიჯის ბიზნეს პროცესების უწყვეტობის გეგმა ითვალისწინებს საინფორმაციო ტექნოლოგიების რისკების მართვისა და მონაცემთა დაცვის მექანიზმებს. უნივერსიტეტს ჰყავს გამოცდილი პერსონალი, რომელსაც შეუძლია ინფორმაციული ტექნოლოგიების მართვა და შესაბამისი სერვისების განვითარება. უსდ-ს აქვს ელექტრონული სერვისები და სწავლის მართვის სისტემა, რომელიც ამჟამად ტესტირების პროცესშია. ალტერბრიჯი გეგმავს უფრო რთული ფუნქციონირების დამატებას სწავლის მენეჯმენტის სისტემაში.</p> <p>ალტერბრიჯის ოფიციალური ვებ-გვერდი იძლევა ყველა საჭირო ინფორმაციას უსდ-ს შესახებ ქართულ და ინგლისურ ენებზე.</p>
<p><b>მტკიცებულებები/ინდიკატორები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• საინფორმაციო ტექნოლოგიების პოლიტიკა</li> <li>• ბიზნეს პროცესების გეგმა</li> <li>• სტრატეგიული განვითარების გეგმა</li> <li>• საქართველოს უნივერსიტეტის ვებ-საიტი:</li> <li>• ინტერვიუები ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტთან და ალტერბრიჯის მენეჯმენტთან</li> </ul>
<p><b>შეფასება</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან</p> <p><input type="checkbox"/> არ შეესაბამება მოთხოვნებს</p>
<p><b>რეკომენდაციები:</b></p> <p>არ არის</p>
<p><b>რჩევები:</b></p> <p>არ არის</p>
<p><b>საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):</b></p>
<p><b>7.4 ფინანსური რესურსები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o უსდ-ის ბიუჯეტით გათვალისწინებული ფინანსური რესურსების გამოყოფა ეკონომიკურად შესაძლებელია.</li> <li>o უსდ-ს ფინანსური მდგომარეობა უზრუნველყოფს სტრატეგიული და შუალედური სამოქმედო გეგმების ფარგლებში აღწერილი საქმიანობების შესრულებას.</li> <li>o უსდ-ს ფინანსური რესურსები ფოკუსირებულია დაწესებულების ძირითადი აქტივობების ეფექტურ შესრულებაზე.</li> <li>o უსდ-ს ბიუჯეტი უზრუნველყოფს კონკრეტული სამეცნიერო კვლევების, ბიბლიოთეკის ფუნქციონირებისა და განვითარების დაფინანსებას.</li> </ul>

o უსდ-ს გააჩნია ანგარიშგების, ფინანსური მართვისა და კონტროლის ეფექტიანი სისტემა.

**სტანდარტის კომპონენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის აღწერითი მიმოხილვა და ანალიზი**

ფინანსური რესურსები (არსებული და დაგეგმილი) მთლიანად არის დაფიქსირებული თვითშეფასების ანგარიშში. დოკუმენტაცია არის ულტრათანამედროვე და შეესაბამება ბიზნეს გეგმას. გრძელვადიან პერსპექტივაში, ალტერბრიჯის შემოსავალი ძირითადად დაფუძნებული იქნება სწავლის საფასურზე. იგეგმება სტუდენტების რიცხვის გაზრდა 120-დან (2020/21) 388-მდე (2023/24). შესაბამისად, მოსალოდნელია შემოსავლის მატებაც 780.000-დან ( $\pm 55\%$ ; 2020/21) 2.506.358-მდე ( $\pm 91\%$ ; 2023/24). სხვაობა შემოსავლის ამ ძირითად წყაროსა და მოსალოდნელ ხარჯებს შორის დაფარული იქნება დამფუძნებლის შენატანებით ავტორიზებულ კაპიტალში. წინამორბედი დაწესებულების (უწყვეტი სწავლისა და კარიერული განვითარების ცენტრი), რომელიც სავარაუდოდ გააგრძელებს არსებობას ალტერბრიჯის ავტორიზაციის შემდეგ, წილი შემოსავალში თანდათან მცირდება (13% -დან 3%-მდე). ამავდროულად, ცენტრისთვის დაგეგმილია გარკვეული ხარჯების გაწევა. შემოსავლის მცირე ნაწილი შემოდის საერთაშორისო და ადგილობრივი ფონდებიდან მიღებული გრანტებიდან.

შეფასების ჯგუფი აკრედიტაციის ვიზიტის პერიოდში ინტენსიურად განიხილავდა მთავარ შეკითხვას: ეკონომიკურად მიღწევადია თუ არა ალტერბრიჯის ბიუჯეტით გათვალისწინებული ფინანსური რესურსების გამოყოფა? როგორც უკვე აღვნიშნეთ ამ ანგარიშის 1.2 ნაწილში (სტრატეგიული განვითარება), ექსპერტთა ჯგუფს ძალიან მოეწონა დამფუძნებლების მოსაზრებები და მათი მეწარმეობა. სტუდენტთა არასაკმარისი რაოდენობის რისკი მცირდება, რადგან „უწყვეტი სწავლისა და კარიერული განვითარების ცენტრისა“ და პიარ სტრატეგიების კურსდამთავრებულებს შეუძლიათ უნივერსიტეტში სწავლის გაგრძელება. გარდა ამისა, ხელმისაწვდომია ფაშა ბანკის საკრედიტო ხაზით გამოყოფილი მნიშვნელოვანი თანხა (800,000 ლარი).

რაც შეეხება ხარჯებს, მასში გათვალისწინებულია სასწავლო უნივერსიტეტის პროფილი. დაგეგმილი ხარჯების გაზრდა უმეტესად შეეხება საათობრივად (ბიუჯეტის 20% -დან 35% -მდე გაზრდა) და აფილირებულად (ბიუჯეტის 8% -დან შემცირდება 4% -მდე; მთლიანი მოცულობა იქნება 108.000 ლარი, სტაბილურობის შემთხვევაში) დასაქმებულ აკადემიურ პერსონალს. დაგეგმილია მნიშვნელოვანი ხარჯების გაღება ადმინისტრაციული პერსონალისთვის (საწყისი 357.136 ლარი  $\pm 61\%$  2019/21 წლებში, გახდება 767.00 ლარი  $\pm 31\%$  2023/24 წლებში). 2023/24 წლებისთვის მნიშვნელოვანი თანხა - 216.00 ლარი დაიხარჯება იჯარაზე. ეს არის ბიუჯეტის 9%. ეს გამომდინარეობს იქიდან, რომ საიჯარო ხელშეკრულება დადებულია ათი წლის ვადით და ალტერბრიჯი იჯარის გადახდას იწყებს მხოლოდ 2023 წლის შემდეგ 216 000 ლარის ოდენობით წლიურად (თვეში 18 000).

ალტერბრიჯის ბიუჯეტი მოიცავს სამეცნიერო კვლევებისა და ბიბლიოთეკის განვითარების დაფინანსებას (სტაბილურად ხარჯების 6%, მაგრამ გაიზრდება 74.200-დან 145.040 ლარამდე). წარმოდგენილი დოკუმენტები ცხადყოფს ძალიან სერიოზულ და შორსმჭვრეტელურ დაგეგმვას. გამოვლენილია როგორც ძლიერი, ისე სუსტი მხარეები. ამ უკანასკნელთან

დაკავშირებით, ექსპერტთა ჯგუფს დარჩა შთაბეჭდილება, რომ ხელმისაწვდომი რესურსები დაინარჯება ფინანსური მხარის (შემოსავლის, აგრეთვე ხარჯების) ოპტიმიზაციისთვის.

მოცემულ კონტექსტში, ბიუჯეტი შეიძლება შეფასდეს მხოლოდ გონივრულობის კუთხით. განსაზღვრული ხარჯების სტრუქტურა არის დოკუმენტირებული და შეესაბამება სამოქმედო გეგმას, ასევე საშუალოვადიან სტრატეგიულ დაგეგმვას. რაც შეეხება შემოსავლების მხარესა და დაგეგმილ ხარჯებს, ალტერბრიჯის ფინანსური დაგეგმვა ორიენტირებულია დაწესებულების ძირითადი საქმიანობის ეფექტურ განხორციელებაზე. უნივერსიტეტის ფინანსური მდგომარეობა უზრუნველყოფს საქმიანობის განხორციელებას სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების ფარგლებში.

თვითშეფასების ანგარიშის თანახმად, ავტორიზაციის მიმდინარეობისას დაგეგმილია ანგარიშვალდებულების, ფინანსური მენეჯმენტისა და კონტროლის ეფექტური სისტემის შექმნა, ასევე შიდა და გარე აუდიტის სისტემის დანერგვა.

ორივე უნდა განხორციელდეს პრიორიტეტულად და პროცესი გამჭვირვალედ უნდა იყოს ასახული ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მენეჯმენტში (იხ. რეკომენდაცია 2.1).

რადგანაც ალტერბრიჯში ანგარიშვალდებულების, ფინანსური მართვისა და კონტროლის ეფექტური სისტემის დამკვიდრება განიხილება, როგორც განვითარების მიზანი და უკვე ჩამოყალიბებულია თვითშეფასების ანგარიშში (გვ. 85), ექსპერტთა ჯგუფმა გადაწყვიტა, რომ ეს მნიშვნელოვანი საკითხი რეკომენდაციის კი არა, არამედ "მხოლოდ" წინადადების სახით აღნიშნოს. ამასთან, რჩევა ძალიან პრიორიტეტულია და უნდა გაერთიანდეს ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მენეჯმენტთან დაკავშირებულ რეკომენდაციებთან (2.1).

**მტკიცებულებები/ინდიკატორები**

თვითშეფასების ანგარიში და თანდართული დოკუმენტები, ავტორიზაციისვიზიტი.

**რეკომენდაციები:**

**რჩევები:**

პრიორიტეტი ენიჭება

- ანგარიშგების, ფინანსური მართვისა და კონტროლის ეფექტიანი სისტემის შემუშავებას
- შიდა და გარე აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბებას

(თვითშეფასების ანგარიში, გვ. 85)

**საუკეთესო პრაქტიკა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში):**

**შეფასება**

- შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან
- არ შეესაბამება მოთხოვნებს