# თბილისის თავისუფალი აკადემია

## მონიტორინგის ანგარიში

## 2021 წელი

# შინაარსი


- დოკუმენტის დანიშნულება
- მონიტორინგის პროცესის აღწერა
- სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების მონიტორინგი
  - ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის განვითარება და იმპლემენტაცია
  - საგანმანათლებლო პროგრამების ოპტიმიზაცია, შემუშავება და დანერგვა
  - სტუდენტთა კონტიგენტის დაგეგმვის, მათი მოზიდვისა და მუდმივი მხარდაჭერის უზრუნველყოფა
  - ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკის გატარება და კვლევების მხარდაჭერა
  - მატერიალური და საინფორმაციო რესურსების გაუმჯობესება
- შეფასება
- რეკომენდაციები

# დოკუმენტის დანიშნულება

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების საქმიანობის მონიტორინგი და შეფასება სტრატეგიული გეგმის განხორციელების ეფექტურობის, ეფექტიანობისა და რელევანტურობის განსაზღვრის უპირობო მექანიზმია. ის უზრუნველყოფს სანდო და სასარგებლო ინფორმაციის მოპოვებას დაწესებულების საქმიანობის შესახებ, ძლიერი და გასაუმჯობესელი მხარეების ზუსტ იდენტიფიცირებას და შესაბამისი რეკომენდაციების მომზადებას საქმიანობის შემდგომი განვითარებისა და გაუმჯობესების მიზნით. მონიტორინგის შედეგად მიღებული მონაცემები ეხმარება დაწესებულებას შეაფასოს ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებელი - KPI (Key Performance Indicator) და ნათლად დაინახოს, თუ რამდენად კარგად ართმევს თავს ცალკეული სტრუქტურული ერთეული ან მისი წარმომადგენელი სტრატეგიული სამოქმედო გეგმით მასზე დაკისრებულ პასუხისმგებლობებს, რისი შეცვლა/გაუმჯობესებაა რელევანტური საქმიანობის შემდგომი სრულყოფისთვის.

წინამდებარე დოკუმენტის მიზანია თბილისის თავისუფალ აკადემიაში სტრატეგიული პროცესის ეფექტიანად განსახორციელებლად, ნაკლოვანებებისა და ხარვეზების დასადგენად და მათზე შესაბამისი რეაგირების დასაგეგმად მოხდეს სტრუქტურული ერთეულებისა და პასუხისმგებელი პირების მიერ სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების შესრულებისა და მიღწეული შედეგების მონიტორინგი და შესრულების ხარისხის შეფასება 2021 წლის საანგარიშო პერიოდის მანძილზე.

# მონიტორინგის პროცესის აღწერა

აკადემიაში შემუშავებული სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგის მექანიზმების განხორციელება სისტემური და დისციპლინირებული პროცესია. მონიტორინგის მექანიზმები მორგებულია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმებით განსაზღვრული საქმიანობების სპეციფიკაზე და შესაბამისად, მოიცავს მონიტორინგის განხორციელების ვადებს, მონიტორინგის მეთოდებს, ინფორმაციის მოთხოვნისა და მიწოდების პროცესში მხარეთა ვალდებულებებსა და მონიტორინგის შედეგებზე რეაგირების შესაძლო ფორმებს.

მიმდინარე საანგარიშო პერიოდისათვის აკადემიის სტრატეგიული განვითარების გეგმით გაწერილი იყო შემდეგი მიზნები:

- განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა;
- ორგანიზაციული განვითარება;
- ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკის გატარება/მხარდაჭერა;
- მატერიალური და საინფორმაციო რესურსების გაუმჯობესება;
- სტუდენტთა ჩართულობისა და მხარდაჭერის უზრუნველყოფა;
- პროფესიული და აკადემიური პროგრამების შემუშავება და დანერგვა.

მონიტორინგის და შეფასების  პროცესი ერთმანეთან დაკავშირებულ სამ ეტაპად განხორციელდა. კერძოდ:

**მონაცემთა შეგროვება** - მონიტორინგის პერიოდში სამოქმედო გეგმით გაწერილ ამოცანებზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებს დაევალათ მათ მიერ განსახორციელებელი აქტივობების შესრულების შემოწმება, შეფასება, ხარვეზების დადგენა და ხარისხის უზრუნველყოფისა და სტრატეგიული განვითარების სამსახურისთვის მიწოდება.

**შეგროვებული მონაცემების ანალიზი** - განხორციელდა შეგროვებული ინფორმაციის ანალიზი შესაბამის ინდიკატორთან მიმართებაში.

**მიღებულ შედგებზე რეაგირება** - იმდენად, რამდენადაც სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის საბოლოო მიზანი გეგმაში დასახული მიზნების მიღწევაა, რიგ შემთხვევებში საჭირო ხდება ამოცანების, აქტივობების, შესრულების ვადების, რესურსების ან პასუხისმგებელი პირის ველში ცვლილებების შეტანა. კონკრეტულად ჩამოთვლილთაგან რომელ ველში შევა საჭირო ცვლილება, დამოკიდებულია პრობლემის გამომწვევ მიზეზებზე.

# სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების მონიტორინგი

## მიზანი N1. ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის განვითარება და იმპლემენტაცია

### ამოცანა 1.1. ინსტიტუციური განვითარების ხარისხის გაუმჯობესება

**მიმდინარე საანგარიშო პერიოდში:**

- განხორციელდა ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება და ოპტიმიზაცია;
- ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების შესაბამისად განახლდა ორგანიზაციული სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციები და სამუშაო აღწერილობები;
- ეფექტურად განხორციელდა ადმინისტრაციული ერთეულების უფლება - მოვალეობების დელეგირება;
- გადანაწილდა და ერთმანეთისგან გაიმიჯნა სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციები და მოვალეობები;
- განხორციელდა აკადემიის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების მოდერნიზება;
- გადამუშავდა და ახალი რედაქციით ჩამოყალიბდა აკადემიის „პერსონალის მართვის წესი“ და „პერსონალის მართვის პოლიტიკა“;
- ჩატარდა კვლევა ადმინისტრაციის თანამშრომელთა საჭიროებების გამოსავლენად და შემუშავდა თანამშრომელთა გადამზადების გეგმა;
- ჩატარდა გამოკითხვა აკადემიური/მოწვეული პერსონალის პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების უზრუნველსაყოფად;
- განხორციელდა ტრენინგები და შეხვედრები პერსონალის პროფესიული კვალიფიკაციის ასამაღლებლად.

## ამოცანა 1.2. ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმების ეფექტიანობის უზრუნველყოფა

- დაინერგა განახლებული ხარისხის მართვის პოლიტიკა და ხარისხის მართვის სისტემა;
- ახალი რედაქციით ჩამოყალიბდა დოკუმენტი - „ხარისხის მართვის მექანიზმები და მათი შეფასების სისტემა“;
- განისაზღვრა აკადემიის საჭიროებები და უზრუნველყოფილ იქნა აკადემიური პროგრამის ხარისხის რეალური შეფასება;
- ხარისხის პროცესების გაუმჯობესების მიზნით გადაიდგა ქმედითი ნაბიჯები ხარისხის უზრუნველყოფის ფუნქციის გასაძლიერებლად და ხარისხის კულტურის დასამკვიდრებლად;
- განხორციელდა აკადემიის საგანმანათლებლო და სამეცნიერო – კვლევითი მუშაობის, პერსონალის პროფესიული განვითარების ხარისხის შეფასება, სწავლებისა და კვლევის ხარისხის ამაღლების ხელშეწყობა და მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგი;
- ხარისხის მართვის სამსახურმა ჩაატარა აკადემიური, მოწვეული, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის, სტუდენტების, კურსდამთავრებულებისა და დამსაქმებლების თვითშეფასებისა და კმაყოფილების კვლევა;
- თვისობრივი კვლევის შედეგების ანალიზის საფუძველზე ხარისხის მართვის სამსახურმა შეიმუშავა რეკომენდაციები სასწავლო - სამეცნიერო საქმიანობის, საგანმანათლებლო პროგრამების, სასწავლო პროცესის, ადამიანური, საბიბლიოთეკო და მატერიალურ - ტექნიკური რესურსების, სტუდენტური მხარდაჭერის ღონისძიებების შემდგომი სრულყოფის მიზნით.

### ამოცანა 1.3. ეთიკისა და კეთილსინდისიერების პრინციპების დაცვა

- ჩატარდა სხვადასხვა ფორმატისა და შინაარსის შეხვედრები (როგორც Online, ასევე პირისპირ) სტუდენტთა და პერსონალის უფლებების, ეთიკისა და კეთილსინდისიერების პრინციპების დაცვის მექანიზმების შესახებ ცოდნის ამაღლების მიზნით;
- ჩატარდა ტრენინგები ციტირების ერთიანი წესის გაცნობის, პლაგიატის შემთხვევების გამოვლენის და აღმოფხვრის და საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარების მიზნით;
- დაინერგა პლაგიატის შემთხვევებზე რეაგირების პროცედურები და მექანიზმები;
- პლაგიატის დეტექციის პროგრამაში შემოწმდა სტუდენტთა და აკადემიური პერსონალის ნამუშევრები;
- შემუშავდა და დამტკიცდა დოკუმენტი „აფილირებული აკადემიური/აკადემიური და მოწვეული პერსონალის საათობრივი დატვირთვის, საბაკალავრო ნაშრომისა და პრაქტიკის ხელმძღვანელობის ანაზღაურების წესი“;
- სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში თბილისის თავისუფალმა აკადემიამ განახორციელა არაერთი საქველმოქმედო პროექტი.

## მიზანი N2. საგანმანათლებლო პროგრამების ოპტიმიზაცია, შემუშავება და დანერგვა

### ამოცანა 2.1. აკადემიური საგანმანათლებლო პროგრამების სრულყოფა/მოდიფიცირება

**მიმდინარე საანგარიშო პერიოდში:**

- საგანმანათლებლო პროგრამის განვითარების ჯგუფის მიერ მოდიფიცირდა ბიზნესის ადმინისტრირების საბაკალავრო საგანმანათლებლო პროგრამა - სტრუქტურა და შინაარსი;
- მოდიფიცირდა ბიზნესის ადმინისტრირების საბაკალავრო საგანმანათლებლო პროგრამის სასწავლო გეგმა;

- შემუშავდა სწავლის გაზომვადი და შეფასებადი შედეგების ფორმულირება, როგორც პროგრამაში, ასევე სასწავლო კურსების სილაბუსებში და მათი ეროვნული კვალიფიკაციების ჩარჩოზე მორგება;
- განხორციელდა საბაკალავრო პროგრამისა და სილაბუსების შეფასება დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით;
- მომზადდა ბიზნესის ადმინისტრირების საბაკალავრო საგანმანათლებლო პროგრამის თვითშეფასების ანგარიში აკრედიტაციის ექსპერტებისა და უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის საბჭოსათვის წარსადგენად.

## ამოცანა 2.2. ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების იმპლემენტაცია

- ახალი რედაქციით ჩამოყალიბდა საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვის, შემუშავებისა და განვითარების მეთოდოლოგია;
- განხორციელდა ახალი აკადემიური საგანმანათლებლო პროგრამის/პროგრამების იდენტიფიცირება და დაგეგმვა;
- აკადემიამ განახორციელა ბიზნესის ადმინისტრირების საბაკალავრო საგანმანათლებლო პროგრამის დასაქმების ბაზრის კვლევა და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება;
- განხორციელდა კონკურენტული გარემოს ანალიზი და იდენტიფიცირდა აკადემიის ადგილი კონკურენტებთან მიმართებაში;
- განხორციელდა შრომის ბაზრისა და დამსაქმებელთა მოთხოვნების ანალიზი, რის საფუძველზეც შემუშავდა ახალი საგანმანათლებლო საბაკალავრო საფეხურისა და 60 კრედიტიანი პროგრამები.

**კერძოდ:**

- ფსიქოლოგიის საბაკალავრო საგანმანათლებლო პროგრამა;
- დაწყებითი საფეხურის (ქართული ენა და ლიტერატურა, მათემატიკა, ბუნებისმეტყველება - I-IV კლასები) მასწავლებლის მომზადების საგანმანათლებლო პროგრამა;
- დაწყებითი საფეხურის (I-VI კლასის) მათემატიკის მასწავლებლის მომზადების საგანმანათლებლო პროგრამა;

- ქართულის, როგორც მეორე/უცხოური ენის მასწავლებლის მომზადების საგანმანათლებლო პროგრამა (დაწყებითი-საბაზო-საშუალო საფეხური);
- ქართულ ენაში მომზადების საგანმანათლებლო პროგრამა.

- უზრუნველყოფილ იქნა საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვის, შემუშავებისა და განვითარების პროცესში დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა;
- აღნიშნული პროგრამები დამტკიცდა აკადემიის სენატის მიერ.

### ამოცანა 2.3. საგანმანმათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის უზრუნველყოფა

- საანგარიშო პერიოდში მომზადდა თვითშეფასების ანგარიშები აკრედიტაციის ექსპერტებისა და უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის საბჭოსთვის წარსადგენად;
- უზრუნველყოფილ იქნა ორი საბაკალავრო საფეხურის და ოთხი საგანმანათლებლო პროგრამის აკრედიტაცია:
  - ბიზნესის ადმინისტრირების საბაკალავრო საგანმანათლებლო პროგრამა;
  - ფსიქოლოგიის საბაკალავრო საგანმანათლებლო პროგრამა;
  - დაწყებითი საფეხურის (ქართული ენა და ლიტერატურა, მათემატიკა, ბუნებისმეტყველება - I-IV კლასები) მასწავლებლის მომზადების საგანმანათლებლო პროგრამა;
  - დაწყებითი საფეხურის (I-VI კლასის) მათემატიკის მასწავლებლის მომზადების საგანმანათლებლო პროგრამა;
  - ქართულის, როგორც მეორე/უცხოური ენის მასწავლებლის მომზადების საგანმანათლებლო პროგრამა (დაწყებითი-საბაზო-საშუალო საფეხური);
  - ქართულ ენაში მომზადების საგანმანათლებლო პროგრამა.

## მიზანი N3. სტუდენტთა კონტიგენტის დაგეგმვის, მათი მოზიდვის და მუდმივი მხარდაჭერის უზრუნველყოფა

## ამოცანა 3.1. საგანმანათლებლო სივრცეში სტუდენტთა ჩართულობისა და ინფორმირებულობის მოქნილი პოლიტიკის შემუშავება

**მიმდინარე საანგარიშო პერიოდში:**

- განხორციელდა აკადემიის ოფიციალური ვებ - გვერდის ოპტიმიზაცია;
- მოხდა სოციალური ქსელების (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Youtube) მოდერნიზება;
- სტუდენტთა/კურსდამთავრებულთა დახმარებისა და კარიერული განვითარების ცენტრის მიერ ჩატარდა შეხვედრები, ტრენინგები, კონსულტაციები და ვორქშოპები სიცოცხლის ბოლომდე სწავლის პრინციპის პოპულარიზაციის მიზნით;
- ცენტრის მიერ განხორციელდა პოტენციური დამსაქმებლების იდენტიფიცირება და გააქტიურდა დამსაქმებლებთან ურთიერთსასარგებლო კომუნიკაცია;
- შემუშავდა ელექტრონული სწავლების წესი და ელექტრონული სწავლების ხარისხის მექანიზმები;
- ეფექტურად განხორციელდა მონიტორინგის ჯგუფისა და ტექნიკური მხარდაჭერის ჯგუფის საქმიანობა.

## ამოცანა 3.2. სტუდენტთა მხარდაჭერის ღონისძიებების გაფართოება

- სტუდენტის საჭიროებიდან გამომდინარე ჩატარდა საკონსულტაციო შეხვედრები;
- ჩატარდა შეხვედრები და ტრენინგები სასწავლო პროცესის დაგეგმვისა და აკადემიური მიღწევების გასაუმჯობესებლად;
- აკადემიამ განახორციელა სოციალურად მოწყვლადი სტუდენტების მხარდაჭერის ღონისძიებები;
- განხორციელდა კურსდამთავრებულთა კვლევა და კვლევის შედეგების ანალიზი დასაქმების მაჩვენებლის გაზრდის უზრუნველყოფის მიზნით;
- საანგარიშო პერიოდში მოქმედებდა სწავლის საფასურის გადახდის მოქნილი და შეღავათიანი პირობები.

## ამოცანა 3.3. სტუდენტთა აქტივობების ხელშეწყობა, როგორც შემეცნებითი, ასევე ინტელექტუალური სახით

- განხორციელდა სტუდენტთა და აკადემიური/სამეცნიერო პერსონალის კვლევითი აქტიურობის, მათ შორის საერთაშორისო კვლევებში ჩართულობის წახალისებაზე ორიენტირებული აქტივობები;
- ჩატარდა კონკურსი მიზნობრივი სამეცნიერო - კვლევითი პროექტის გამოვლენის მიზნით და რექტორის ბრძანებით დამტკიცდა გამარჯვებული პროექტი „Covid 19 პანდემიის გავლენა უმაღლეს განათლებაზე საქართველოში“. პროექტის განმახორციელებლები არიან თბილისის თავისუფალი აკადემიის სტუდენტები, აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალი;
- განვითარებისა და სხვა შემოქმედებითი საქმიანობის ხელშეწყობის მიზნით, საანგარიშო პერიოდში აკადემიაში რეგულარულად ხორციელდებოდა სხვადასხვა ტიპის შეხვედრები სტუდენტების, აკადემიური და მოწვეული პერსონალისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით;
- ჩატარდა სხვადასხვა ფორმისა და შინაარსის კურიკულუმის გარეშე Online და პირისპირ შეხვედრები, ტრენინგები, ვორქშოფები და ა.შ. უწყვეტი განათლებისა და ცოდნის ამაღლების მიზნით;
- უზრუნველყოფილია სტუდენტური ინიციატივების ფინანსური მხარდაჭერა;
- ტრენინგები ჩატარდა ციტირების ერთიანი წესის გაცნობისა და საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარების მიზნით;
- უსდ-ის საქმიანობაში სტუდენტთა ჩართულობის გაზრდის მიზნით სტუდენტები ჩართულნი არიან აკადემიის მუდმივმოქმედ თუ ერთჯერადად შექმნილ საბჭოებში და ჯგუფებში.

  **მათ შორის:**

  - აკადემიის სენატში;
  - სკოლის საბჭოში;
  - პროგრამების დაგეგმვის, შემუშავებისა და განვითარების ჯგუფში;
  - მისიისა და სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავების მიზნით შეიქმნილ სამუშაო ჯგუფში;

- თვითშეფასებაზე მომუშავე ჯგუფებში და ა.შ.

## მიზანი N4. ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკის გატარება და კვლევების მხარდაჭერა

### ამოცანა 4.1. საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება და დანერგვა

**მიმდინარე საანგარიშო პერიოდში:**

- საანგარიშო პერიოდში შემუშავდა ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკა, რომელიც მოიაზრებს სტუდენტთა და ლექტორთა საერთაშორისო დონეზე გაცვლის, ერთობლივი სწავლისა და კვლევების დაგეგმვის, კონფერენციების ჩატარების, ერთობლივი პროგრამების შექმნისა და განხორციელების, სხვადასხვა კულტურული, სპორტული, საგანმანათლებლო აქტივობების განხორციელებას, უცხოელი პერსონალის მოზიდვის სტრატეგიას.
- შემუშავდა ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკის გატარების, მხარდაჭერისა და საერთაშორისო თანამშრომლობის ამოქმედების მექანიზმები;
- საუკეთესო გამოცდილების გაზიარებისა და დანერგვის მიზნით გაფორმდა ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმები ახალ სტრატეგიულ პარტნიორებთან:
  - ფსიქიკური ჯანმრთელობის ცენტრი;
  - ფსიქოლოგიური ლაბორატორია N1 და კრიმინალური ფსიქოლოგიის სააგენტო;
  - შპს საქართველოს ეროვნული გეშტალტ ინსტიტუტი;
  - საქართველოს სოციალური და მარკეტინგული კვლევები;
  - შპს ფსიქიკური ჯანმრთელობისა და ნარკომანიის პრევენციის ცენტრი;
  - ა(ა)იპ საქველმოქმედო ფონდი საქართველოს კარიტასი;
  - ასოციაცია საქართველო! SOS ბავშვთა სოფელი;
  - ახალგაზრდები ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციისთვის;
  - მცირე მეწარმე ალექსი ჯაბანაშვილი;
  - აფხაზეთის ავტონომიური რესპიბლიკის უმაღლესი საბჭო;

- სადაზღვევო კომპანია არდი;
- აუდიტორი ნინო სამხარაძე;
- შპს ბესპოეკ;
- შპს ბოჰემა;
- ბიზნესისა და გადასახადების სასწავლო ცენტრი;
- სითი ლიზინგი;
- ააიპ დემოკრატიის ლაბორატორია;
- საზოგადოებრივი ირგანიზაცია დევნილთა ხმა;
- საქართველოს დისტანციური და მობილური სწავლების ცენტრი;
- შპს „DK Accounting Company“;
- ა(ა)იპ ეკონომიკური კვლევების ეროვნული ინსტიტუტი;
- შპს ენენ ჯგუფი;
- შპს ეს დი ჯი;
- ევროპული განათლების ცენტრი;
- ევროპული სამშენებლო ჰოლდინგი;
- შპს „ფ.ს.გ.“;
- შპს გგმსა;
- შპს კს ჯგუფი;
- ლიბერთი ბანკი;
- შპს ნნ ინვესტი;
- თბილისის ღია სასწავლო უნივერსიტეტი;
- შპს „პოლიმაქს გრუპი“;
- საბანკო სწავლების ცენტრი;
- რეგიონული განვითარების რესურსცენტრი;
- შპს საფირ საირმე;
- საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო;
- სამეწარმეო განათლების ცენტრი;
- სამეწარმეო განათლების ეროვნული ცენტრი;
- საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური;
- შპს სოფთმასტერ სერვისი;

- შპს სოფთმასტერ ტრეიდი;
- შპს ტანინი;
- გურამ თავართქილაძის სასწავლო უნივერსიტეტი;
- საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სტუდენტური თეატრი „მოდი ნახე“;
- საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი;
- ტრენერთა ასოციაცია.

**სკოლები:**

- მემორანდუმი - კერძო სკოლა „ჯი-ელ-სი“;
- მემორანდუმი - სსიპ ქ. თბილისის N10 საჯარო სკოლა;
- მემორანდუმი - სსიპ ქ. თბილისის N64 საჯარო სკოლა;
- მემორანდუმი - სსიპ ქ. თბილისის N153 საჯარო სკოლა;
- მემორანდუმი - სსიპ ქ. თბილისის N103 საჯარო სკოლა;
- მემორანდუმი - სსიპ ქ. თბილისის N208 საჯარო სკოლა;
- მემორანდუმი - ბოლნისის მუნიციპალიტეტის დაბა კაზრეთის N1 საჯარო სკოლა;
- მემორანდუმი - ბოლნისის მუნიციპალიტეტის რატევანის საჯარო სკოლა;
- მემორანდუმი - სსიპ ბოლნისის მუნიციპალიტეტის სოფელ ნახიდურის საჯარო სკოლა.

- გაღრმავდა პარტნიორული ურთიერთობები უცხოეთის სხვადასხვა უნივერსიტეტებთან;
- საანგარიშო პერიოდში ახალგაზრდა ლიდერთა სკოლამ გამოსცა „მომავლის ლიდერი“-ს შემდეგი პუბლიკაციები:

- ჟურნალი „მომავლის ლიდერი“ N11 - გამოსვლის თარიღი: თებერვალი - 2021 წელი. თემა: „რატომ უნდა ვიკითხოთ წიგნები“;
- ჟურნალი „მომავლის ლიდერი“ N12 - გამოსვლის თარიღი: მარტი - აპრილი - 2021 წელი. თემა: დისტანციური სწავლება, გამოწვევები და პერსპექტივები“;
- ჟურნალი „მომავლის ლიდერი“ N13 - გამოსვლის თარიღი: მაისი - ივნისი - 2021 წელი. თემა: „საზოგადოებრივი აზრი და დარწმუნება“;

- ჟურნალი „მომავლის ლიდერი“ N14 - გამოსვლის თარიღი: ივლისის - აგვისტო - 2021 წელი. თემა: „ადამიანის უფლებები და ძირითადი უფლებები“;
- ჟურნალი „მომავლის ლიდერი“ N15 - გამოსვლის თარიღი: სექტემბერი - ოქტომბერი - 2021 წელი. თემა: „დასაქმების ბაზარი“;
- ჟურნალი „მომავლის ლიდერი“ N16 - გამოსვლის თარიღი: ნოემბერი - დეკემბერი - 2021 წელი. თემა: „პროპაგანდა“

### ამოცანა 4.2. საერთაშორისო თანამშრომლობის მექანიზმების ამოქმედება

- ინტერნაციონალიზაციის ამაღლების კუთხით გაძლიერდა ურთიერთობები პარტნიორ უნივერსიტეტებთან;
- ჩატარდა საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია თემაზე: „ციფრული ეპოქა და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“, რომლის ორგანიზატორები და მონაწილეები იყვნენ, როგორც ადგილობრივი, ასევე უცხოური ქვეყნების პარტნიორი უსდ-ები;
- კონფერენციის მასალები დაიბეჭდა და გამოიცა აკადემიის ყოველწლიურ ჟურნალში „აკადემლაბი“.

### ამოცანა 4.3. აკადემიური და მოწვეული პერსონალის სამეცნიერო პროდუქტიულობის შეფასებისა და ანალიზის სისტემა

- ჩატარდა ტრენინგები ციტირების ერთიანი წესის გაცნობისა და საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარების მიზნით, კერძოდ სამეცნიერო პუბლიკაციების მომზადება საერთაშორისო იმპაქტ - ფაქტორიანი ჟურნალებისათვის;
- ჩატარდა კვალიფიკაციის ასამაღლებული კურსები აკადემიური/მოწვეული პერსონალისათვის და ადმინისტრაციული ერთულების წარმომადგენლებისათვის;
- ჩატარდა საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია;
- კონფერენციის მასალები გამოქვეყნდა რეფერირებად ჟურნალებში;
- დაიწყო მუშაობა აკადემიის ყოველწლიური ჟურნალი „აკადემლაბი“-ს რეფერირების უზრუნველსაყოფად;

- განხორციელდა პერსონალის მოზიდვის, შერჩევის, დასაქმებისა და პროფესიული განვითარების მექანიზმების ოპტიმიზაცია;
- დაინერგა პერსონალის შეფასებისა და თვითშეფასების ქმედითი მექანიზმები;
- შემუშავდა აკადემიური და მოწვეული პერსონალის სამეცნიერო პროდუქტიულობის შეფასებისა და ანალიზის სისტემა.

## ამოცანა N5. მატერიალური და საინფორმაციო რესურსების გაუმჯობესება

### ამოცანა 5.1. მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის გაფართოება

**მიმდინარე საანგარიშო პერიოდში:**

- განახლდა აკადემიის მატერიალურ - ტექნიკური ბაზა;
- მატერიალურ - ტექნიკური ბაზის გასაუმჯობესებლად განხორციელდა სარემონტო სამუშაოები;
- განახლდა ტექნიკური აღჭურვილობა (კომპიუტერები, პროექტორები);
- განხორციელდა საქმისწარმოების სისტემის ოპტიმიზაცია;
- შემუშავდა ტექნოლოგიების მართვის პოლიტიკა;
- ადმინისტრაციულ შენობაში დამონტაჟდა სამგზავრო ლიფტი;
- განხორციელდა მარკეტინგული სტრატეგიები ბრენდბუქზე დაყრდნობით;
- განხორციელდა ახალგაზრდა ლიდერთა სკოლის პროექტები.

### ამოცანა 5.2. საბიბლიოთეკო რესურსების განახლება/განვითარება

- საანგარიშო პერიოდში განხორციელდა თბილისის თავისუფალი აკადემიის ყოველწლიური ჟურნალი „ივერონის“ რებრენდინგი;
- თბილისის თავისუფალი აკადემიის ყოველწლიურ ჟურნალ „ივერონს“ რებრენდინგის საფუძველზე ეწოდა „აკადემლაბი“;
- საანგარიშო პერიოდში საბიბლიოთეკო ფონდი შეივსო უახლესი ლიტერატურით, სამეცნიერო - პერიოდული გამოცემებით;

- განახლდა ხელშეკრულება ააიპ საქართველოს საბიბლიოთეკო ასოციაციასთან საერთაშორისო ბაზების გამოყენების უზრუნველსაყოფად;
- ჩატარდა არაერთი საორიენტაციო და საინფორმაციო შეხვედრა.

### ამოცანა 5.3. საინფორმაციო ტექნოლოგიების განახლება/განვითარება

- საინფორმაციო რესურსების გაუმჯობესების მიზნით განახლდა ჰოსტინგი და დომეინის მისამართები;
- განახლდა აკადემიის ოფიციალური ვებ-გვერდი და სოციალური გვერდები;
- გაფართოვდა და განახლდა ელექტრონული საქმისწარმოების სისტემა;
- განხორციელდა სტუდენტური ბაზის ოპტიმიზაცია;
- ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის სისტემა ELMA BPM გახდა მულტიფუნქციური.

## შეფასება

მონიტორინგისა და შეფასების ობიექტურმა და თანამონაწილეობითმა პროცესმა უზრუნველყო თითოეული პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის სათანადო მოტივაცია და ყურადღების კონცენტრირება მათ მიერ განსახორციელებელი აქტივობების შემოწმებაზე, შეფასებაზე და რეაგირებაზე. აკადემიის სტრუქტურულმა ერთეულებმა, მიუხედავად მცირედი ხარვეზებისა, აჩვენეს მაღალი მოქნილობა და ცვალებად გარემოსთან ადაპტირების მაღალი ხარისხი.

განხორციელებული მონიტორინგის შედეგად შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ თბილისის თავისუფალი აკადემიის სტრუქტურულმა ერთეულებმა წარმატებით გაართვეს თავი სამოქმედო გეგმით გაწერილი ამოცანების შესრულებას. ამოცანათა უდიდესი ნაწილი სრულად შესრულდა, ხოლო ნაწილზე მუშაობა განგრძობადია დროში. თუმცა, ამავდროულად გამოიკვეთა მიმართულებები, რომლებიც საჭიროებენ

ოპტიმიზაციას. სტრატეგიული სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი წარმოადგენს სტრატეგიული გეგმის იმპლიმენტაციის პროცესისა და შესრულებული აქტივობების შეფასებას, მონიტორინგით გამოვლენილი ვითარების თუ პრობლემის სიღრმისეულ ანალიზს. მონიტორინგი და შეფასება მოიცავს უკუკავშირის ეტაპსაც, რაც გულისხმობს მონიტორინგის ანგარიშის საფუძველზე შემუშავებული რეკომენდაციების გათვალისწინებას შემდგომი წლების სამოქმედო გეგმაში. ეს იქნება საუკეთესო საშუალება, რათა სტრატეგიული გეგმის იმპლემენტაცია, ასევე მომავალი სტრატეგიული დაგეგმვა ფორმულირებული იქნეს წარსული გამოცდილების გათვალისწინებით.

## რეკომენდაციები

**რეკომენდაცია 1** - მოხდეს სამოქმედო გეგმაში კონკრეტული ამოცანის შესრულებაზე გამოყოფილი ფინანსური რესურსის დაფიქსირება;

**რეკომენდაცია 2** - გაფართოვდეს სერვისები სტუდენტებისთვის, რაც დაეხმარება მათ სწავლის შედეგების გაუმჯობესებაში;

**რეკომენდაცია 3** - განხორციელდეს პერსონალის შეფასება და შეფასების შედეგების გამოყენება პერსონალის პროფესიული განვითარების უზრუნველსაყოფად;

**რეკომენდაცია 4** - გაგრძელდეს პარტნიორ უსდ-ებთან ურთიერთთანამშრომლობითი პროცესი ინტერნაციონალიზაციის გასაღრმავებლად;

**რეკომენდაცია 5** - რეგულარულად განხორციელდეს კარიერული მხარდაჭერის აქტივობები;

**რეკომენდაცია 6** - გაგრძელდეს გაგრილების სიტემის დამონტაჟება სასწავლო აუდიტორიებში;

**რეკომენდაცია 7** - ფინანსური მდგრადობის კვლავ გასაუმჯობესებლად გაგრძელდეს მუშაობა ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვასა და განხორციელებაზე.