RiHEI



Responsible and Impactful Universities as Sustainable Growth and Enterprise Catalysts in Georgia

საერთაშორისო ურთიერთობების ოფისების განახლება ევროპული უნივერსიტეტების ალიანსების ღირებულებების შესაბამისად

ხელსაწყოების ნაკრები 5

ლოძის უნივერსიტეტი

სექტემბერი

2024

თანადაფინანსებულია ევროკავშირის მიერ

პროექტის ნომერი: 101125355 (ERASMUS-EDU-2023-CBHE)

დაფინანსებულია ევროკავშირის მიერ. თუმცა გამოთქმული შეხედულებები და მოსაზრებები ეკუთვნის მხოლოდ ავტორ(ებ)ს და არ ასახავს ევროკავშირის ან ევროპის განათლებისა და კულტურის აღმასრულებელი სააგენტოს (EACEA) შეხედულებებს. არც ევროკავშირი და არც EACEA არ შეიძლება იყოს პასუხისმგებელი მათზე.

CC BY NC SA

FACULTY OF MANAGEMENT University of Lodz

TUM int TUM International GmbH The University Company

MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT HALLE-WITTENBERG

KUTAISI INTERNATIONAL UNIVERSITY

სარჩევი

შესავალი 4
1. ინტერნაციონალიზაცია უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში 6
1.1. განმარტება, ღირებულებები და შედეგები 7
1.2. ინტერნალიზაციის ფორმები და სფეროები – NAFSA, IAU, EAIE-ს პერსპექტივა ... 8
1.3. ინტერნაციონალიზაცია სახლში (IaH) 10
1.4. პოლიტიკა ინტერნაციონალიზაციისკენ 14
1.5. გამოწვევები და მძღოლები 17
2. საერთაშორისო აკადემიური თანამშრომლობის ქსელი 21
2.1. აკადემიური თანამშრომლობა 21
2.2. უმაღლესი სასწავლებლების ქსელი 25
2.3. კურსდამთავრებულთა ქსელები უმაღლეს სასწავლებლებში 31
2.4. საერთაშორისო კომუნიკაცია 35
3. უმაღლესი სასწავლებლის მენეჯმენტი საერთაშორისო თანამშრომლობისკენ 36
3.1. უმაღლესი განათლების მოდელი 36
3.2. ინსტიტუციური სტრატეგია და მისია 40
3.3. საერთაშორისო ურთიერთობების მენეჯმენტი 43
3.4. ადამიანური რესურსების მართვა 43
3.5. ფინანსური მენეჯმენტი 44
3.6. პროექტის მენეჯმენტი 45
3.7. სამართლებრივი და მარეგულირებელი მენეჯმენტი 50
3.8. მარკეტინგი და რეკრუტირების მენეჯმენტი 51
3.9. პროექტის მენეჯმენტის პრაქტიკული ასპექტები (ინსტიტუციური პერსპექტივა) . 54

4. მობილურობა და თანამშრომლობის პარტნიორობა 60
4.1. უმაღლესი განათლების პროექტები..... 60
4.2.ერასმუს+ 61
4.3. მობილობის პროექტები..... 65
4.4. თანამშრომლობის პარტნიორობა 69
4.5. Erasmus+ პლატფორმები, ინსტრუმენტები და ქსელები..... 72
4.6. ევროპის უნივერსიტეტების ალიანსები..... 76
4.7. ერასმუსის ქარტია უმაღლესი განათლებისთვის 80
4.8. მობილურობისა და თანამშრომლობის ცოდნის მიღება..... 81
4.9. ერასმუს+-თან ჩართვა - პრაქტიკული ასპექტები..... 83
4.10. Erasmus+ - ლოძის უნივერსიტეტი - კარგი პრაქტიკა..... 84
5. უნივერსიტეტის ბრენდის მენეჯმენტი..... 86
5.1. უნივერსიტეტის ბრენდის მენეჯმენტის კონცეფცია 86
5.2. უნივერსიტეტის ბრენდის პოზიციონირება ბაზარზე..... 89
5.3. ბრენდის ცნობადობა და ხილვადობა 89
5.4. უნივერსიტეტის ბრენდი - სტუდენტები და კურსდამთავრებულები 90
5.5. უნივერსიტეტის ბრენდის პიროვნების სკალა (UBPS)..... 92
5.6. ბრენდის სტრატეგია დროთა განმავლობაში..... 93
5.7. კრიზისის მენეჯმენტი უნივერსიტეტის ბრენდის სტრატეგიაში..... 95
5.8. ბრენდის მენეჯმენტის ინდიკატორები – პრაქტიკული ასპექტები..... 96
ბიბლიოგრაფია 99

შესავალი

ეს ინსტრუმენტი არის ყოვლისმომცველი სახელმძღვანელო, რომელიც მხარს უჭერს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში (უსდ) ინტერნაციონალიზაციის პროცესებს. ინტერნაციონალიზაცია წარმოდგენილია, როგორც ინსტიტუციური ზრდის ძირითადი ელემენტი გლობალურ საგანმანათლებლო გარემოში, რომელიც მოითხოვს ბალანსს გლობალურ ტენდენციებსა და ადგილობრივ საჭიროებებს შორის. ბუკლეტი შედგება ხუთი ძირითადი თავისგან, სადაც დეტალურადაა აღწერილი ინტერნაციონალიზაციის სხვადასხვა ასპექტები: ინსტიტუციური სტრატეგიები, აკადემიური თანამშრომლობა, პროექტების მართვა და უნივერსიტეტის ბრენდინგი.

ინსტრუმენტთა ნაკრების მიზანია უზრუნველყოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების (უსდ) რესურსები, სტრატეგიები და სახელმძღვანელო მითითებები მათი ინტერნაციონალიზაციის ძალისხმევის გასაძლიერებლად და მათი ოპერატიული შესაძლებლობების გასაძლიერებლად ისეთ ძირითად სფეროებში, როგორიცაა:

- საერთაშორისო აკადემიური თანამშრომლობა: უნივერსიტეტებს, ინდუსტრიებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის თანამშრომლობის ხელშეწყობა ინოვაციების, ცოდნის გაზიარებისა და პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის მიზნით;
- ინსტიტუციური მენეჯმენტი: საერთაშორისო ურთიერთობების, ადამიანური რესურსების, ფინანსების და საკანონმდებლო ბაზის მართვის მხარდაჭერა გლობალურ აკადემიურ სტანდარტებთან შესაბამისობაში;
- მობილურობა და პარტნიორობა: მობილობის პროგრამებისა და თანამშრომლობის პარტნიორობის შემუშავებისა და განხორციელების მხარდაჭერა, როგორიცაა Erasmus+-ის ფარგლებში, ტრანსსასაზღვრო განათლებისა და კულტურული გაცვლის ხელშეწყობისთვის;
- უნივერსიტეტის ბრენდინგი და კომუნიკაცია: მზადება ძლიერი ინსტიტუციური ბრენდის ასაშენებლად, ხილვადობის გაზრდა და შეტყობინებების თანმიმდევრულობის უზრუნველყოფა ყველა პლატფორმაზე;
- კრიზისი და რისკების მართვა: ინსტიტუტების მომზადება, რათა ეფექტურად გაუმკლავდნენ ისეთ გამოწვევებს, როგორიცაა კულტურული ბარიერები, სამართლებრივი შესაბამისობა და კომუნიკაციის საკითხები ეფექტურად საერთაშორისო გარემოში.

პირველი თავი განსაზღვრავს ინტერნაციონალიზაციას, როგორც საერთაშორისო და ინტერკულტურული განზომილებების ინტეგრაციას უსდ-ების ძირითად ფუნქციებში. იგი ხაზს უსვამს მის ღირებულებებს, როგორიცაა გაზრდილი საერთაშორისო ხილვადობა, კვლევის განვითარება და ინტელექტუალური რესურსების მობილიზება.

ასახულია ინტერნაციონალიზაციის სხვადასხვა ფორმა, ფოკუსირებულია ინიციატივებზე, როგორიცაა „ინტერნაციონალიზაცია სახლში“, რომელიც უზრუნველყოფს გლობალურ კომპეტენციებს ყველა სტუდენტს.

მეორე თავი ყურადღებას ამახვილებს აკადემიური თანამშრომლობის ქსელებზე, რომლებიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ საერთაშორისო ურთიერთობების დამყარებაში. განიხილება ისეთი მოდელები, როგორიცაა სამმაგი სპირალი და ოთხმაგი სპირალი, სადაც ხაზგასმულია, თუ როგორ აღძრავს აკადემიას, ინდუსტრიას, მთავრობას და სამოქალაქო საზოგადოებას შორის თანამშრომლობა ინოვაციებსა და საზოგადოების განვითარებას. ხაზგასმულია საერთაშორისო ქსელების, როგორიცაა Erasmus+, მნიშვნელობა სტუდენტთა და პერსონალის მობილურობის გასაძლიერებლად.

მესამე თავი ეხება ინსტიტუციურ მენეჯმენტს ინტერნაციონალიზაციის კონტექსტში. ის განიხილავს ძირითად სფეროებს, როგორიცაა სტრატეგია, ადამიანური რესურსების მართვა, დაფინანსება და სამართლებრივი შესაბამისობა. თავი ხაზს უსვამს პროექტების მართვის ეფექტური მეთოდოლოგიების მნიშვნელობას, როგორიცაა Agile და PRINCE2 საერთაშორისო ინიციატივების წარმატებით განხორციელებაში.

Erasmus+ ხაზგასმულია, როგორც განათლების სფეროში საერთაშორისო თანამშრომლობის მხარდამჭერი ძირითადი პროგრამა. პუბლიკაცია აღწერს მის სტრუქტურას, ძირითად ქმედებებსა და სარგებელს, როგორიცაა სტუდენტთა მობილობის ხელშეწყობა და ცოდნის ინტერსტიტუციური გაცვლის შესაძლებლობების შექმნა.

ბოლო თავი ეძღვნება უნივერსიტეტის ბრენდინგს. იგი ხაზს უსვამს ბაზრის სტრატეგიული პოზიციონირების მნიშვნელობას, ბრენდის ცნობადობის ჩამოყალიბებას და კურსდამთავრებულების ჩართვას უნივერსიტეტის რეპუტაციის ამაღლებაში. კრიზისის მენეჯმენტი და გლობალურ ცვლილებებთან ადაპტაცია ასევე კრიტიკულია გრძელვადიანი წარმატებისთვის.

კურსზე დასწრებით მონაწილეები:

- გაეცნობიან უმაღლეს განათლებაში ინტერნაციონალიზაციასთან დაკავშირებული ძირითადი მამოძრავებლების, გამოწვევებისა და პოლიტიკის შესახებ და შეაფასონ მათი შესაბამისობა ინსტიტუციურ და გლობალურ კონტექსტში.
- მოიპოვოს აკადემიური თანამშრომლობის სხვადასხვა ფორმების შეფასებისა და განხორციელების უნარი, როგორიცაა ინსტიტუციური და შიდა თანამშრომლობა ან კურსდამთავრებულთა ქსელები, ინსტიტუციური ქსელების, კვლევისა და საერთაშორისო კომუნიკაციის გაძლიერების მიზნით.
- შეიძინოს კომპეტენციები საერთაშორისო თანამშრომლობის ინსტიტუციური სტრატეგიების შემუშავებასა და განხორციელებაში, მათ შორის ფინანსური

მენეჯმენტის, ადამიანური რესურსების და პროექტების განხორციელებაში გლობალური და ადგილობრივი პრიორიტეტებით.

- მოიპოვოს ცოდნა Erasmus+ მობილობისა და თანამშრომლობის პროექტების დაგეგმვისა და მართვის შესახებ, მათ შორის ისეთი ძირითადი ეტაპების, როგორიცაა პარტნიორობის განვითარება, პროექტის განხორციელება და შედეგების შეფასება.
- შეიძინეთ ცოდნა უნივერსიტეტის ბრენდის გასაძლიერებლად სტრატეგიების შემუშავებაში, ისეთი ელემენტების ინტეგრირებით, როგორიცაა ბრენდის პოზიციონირება, კურსდამთავრებულთა ჩართულობა და კრიზისის მენეჯმენტი დაწესებულების გლობალური ხილვადობისა და რეპუტაციის გასაზრდელად.

პუბლიკაცია გთავაზობთ არა მხოლოდ თეორიულ შეხედულებებს, არამედ პრაქტიკულ გადაწყვეტილებებსა და რეკომენდაციებს უსდ-ებისთვის, რათა ეფექტურად განახორციელონ ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიები. იგი ხაზს უსვამს გლობალური და ადგილობრივი პრიორიტეტების დაბალანსების აუცილებლობას, რაც ქმნის უფრო ინკლუზიურ, მდგრად და ეფექტურ მოდელს საერთაშორისო ჩართულობისთვის.

მოდული 1. ინტერნაციონალიზაცია უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში

1.1. განმარტება, ღირებულებები და შედეგები

უმაღლეს სასწავლებლების ინტერნაციონალიზაცია აუცილებელია გლობალიზებულ სამყაროში, მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ თითოეულმა უნივერსიტეტმა იცის როგორ სწორად იყოს ჩართული ამ მიმდინარე პროცესში ან რა შეიძლება იყოს ინტერნაციონალიზაციის სფერო.

უმაღლესი სასწავლებლის ინტერნაციონალიზაცია არის „საერთაშორისო, ინტერკულტურული ან გლობალური განზომილების ინტეგრირების პროცესი საშუალო განათლების შემდგომ მიზნებში, ფუნქციებში ან მიწოდებაში“ (ჯეინ ნაითი, 2004).

ინტერნაციონალიზაციას საგანმანათლებლო პროცესს ბევრი დამატებული ღირებულება მოაქვს. უმაღლეს სასწავლებლებში ინტერნაციონალიზაციის ღირებულებები და რწმენა შეიძლება აიხსნას შემდეგნაირად: (Knight, 2017)

- ინტერნაციონალიზაცია ეფუძნება და პატივს სცემს ადგილობრივ კონტექსტს
- ინტერნაციონალიზაცია მორგებული პროცესია - "ერთი ზომა ყველას არ ერგება".
- ინტერნაციონალიზაციას მოაქვს სარგებელი, რისკები და გაუთვალისწინებელი შედეგები.
- ინტერნაციონალიზაცია არ არის თვითმიზანი.
- გლობალიზაცია და ინტერნაციონალიზაცია განსხვავებულია, მაგრამ ერთმანეთთან დაკავშირებული.

უმაღლესი სასწავლებლების დამატებული ღირებულების ინტერნატიოლიზაცია (ჰენარდ და სხვები, 2012):

- ეროვნული და საერთაშორისო ხილვადობის გაზრდა
- ინსტიტუციური სიძლიერის ბერკეტები სტრატეგიული პარტნიორობის მეშვეობით
- აკადემიური საზოგადოების გაფართოება, რომლის ფარგლებშიც მათი აქტივობების ბენჩმარკინგი
- შიდა ინტელექტუალური რესურსების მობილიზება
- დამატებითი მნიშვნელოვანი, თანამედროვე სწავლის შედეგები სტუდენტური გამოცდილებისთვის.
- უფრო ძლიერი კვლევითი ჯგუფების შემუშავება.

NAFSA-ს ყოვლისმომცველი ინტერნაციონალიზაცია:[1]

ყოვლისმომცველი ინტერნაციონალიზაცია არის ვალდებულება, რომელიც დადასტურებულია მოქმედებით, გაავრცელოს საერთაშორისო და შედარებითი პერსპექტივები უმაღლესი განათლების სწავლების, კვლევისა და მომსახურების მისიებში. ის აყალიბებს ინსტიტუციურ ეთოსს და ღირებულებებს და ეხება მთელ უმაღლეს საწარმოს. არსებითია, რომ ეს იყოს ინსტიტუციური ხელმძღვანელობის, მმართველობის, პროფესორ-მასწავლებლების, სტუდენტებისა და ყველა აკადემიური მომსახურებისა და მხარდაჭერის ერთეულის მიერ. ეს არის

[1] NAFSA: საერთაშორისო მასწავლებლების ასოციაცია არის წევრი ორგანიზაცია, რომელიც ხელს უწყობს საერთაშორისო განათლებას და უზრუნველყოფს ამ სფეროში პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს. ასობით NAFSA წევრი მოხალისედ ემსახურება ასოციაციას და ათასობით მხარს უჭერს საერთაშორისო განათლებას. NAFSA ემსახურება საერთაშორისო მასწავლებლებს და მათ ინსტიტუტებსა და ორგანიზაციებს კარგი პრაქტიკის პრინციპების დამკვიდრებით, ტრენინგისა და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების უზრუნველყოფით, ქსელური შესაძლებლობების უზრუნველყოფით და საერთაშორისო განათლების ადვოკატირებით; www.nafsa.org

ინსტიტუციური იმპერატივი და არა მხოლოდ სასურველი შესაძლებლობა (Hudzik, 2011, გვ. 6).

1.2. ინტერნალიზაციის ფორმები და სფეროები – NAFSA, IAU, EAIE-ს პერსპექტივა

ინტერნაციონალიზაცია შეიძლება სხვადასხვაგვარად იქნას გაგებული. მას ასევე საერთაშორისო ორგანიზაციები სწავლობენ. მათ კვლევებზე დაფუძნებულ ანგარიშებს შეუძლიათ აჩვენონ, თუ როგორ აღიქვამენ და იღებენ ინტერნაციონალიზაციას უსდ-ების მიერ.

NAFSA-ს გაგება ინტერნაციონალიზაციის ზომებისა და შედეგების შესახებ:

1ა. მოსწავლეზე ორიენტირებული ზომები:

- საზღვარგარეთ სწავლის პროგრამის მრავალფეროვნება,
- საერთაშორისო სტუდენტების რაოდენობა და მათი სპეციალობა,
- ენობრივ კომპეტენციებს მიღწეული სტუდენტების რაოდენობა,
- სტუდენტების რაოდენობა „საერთაშორისო, გლობალური და შედარებითი სპეციალობაში“

1ბ მოსწავლეზე ორიენტირებული შედეგები:

- იდენტიფიცირებადი ცოდნის კომპეტენციები ან სასწავლო მიზნები მიღწეულია.
- მიღწეულია ენობრივი კომპეტენციის სტანდარტიზებული დონეები.
- დადებითი გავლენა დამოკიდებულებებზე, რწმენაზე, უნარებზე,
- გავლენა კარიერაზე და სამუშაო ძალის განვითარებაზე.
- გაზრდილი უნარი ისწავლოს სხვადასხვა კულტურებიდან და სხვებთან ერთად
- საერთაშორისოდ განსაზღვრული სერთიფიკატების მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

2. კვლევის, სტიპენდიის და ჩართულობის შედეგები:

- რეპუტაცია: მაგ., რეფერირებადი პუბლიკაციები საერთაშორისო ჟურნალებში და ციტატები; მოწვეული მომხსენებლები საერთაშორისო კონფერენციებზე; ინსტიტუციური პოზიცია გლობალურ რეიტინგებში; საერთაშორისო ჯილდოები, პრიზები და აღიარება.
- ინტელექტუალური შედეგების ან/და პრობლემის გადაჭრის აღმოჩენების კვლევა.
- სტრატეგიული ტრანსსასაზღვრო თანამშრომლობა, რომელიც ხელს უწყობს ინსტიტუციურ მისიას
- მიზნები და ინსტიტუციური შესაძლებლობების გაძლიერება.
- შემოსავალი კომერციული აპლიკაციებიდან.

- ზემოქმედება ხალხებზე და თემებზე: ეკონომიკა, ჯანმრთელობა, განათლება, კვება და ა.შ.
- უსაფრთხოება/უსაფრთხოება და წვდომა.

კიდევ ერთი ორგანიზაცია, რომელიც ატარებს კვლევებს ინტერნაციონალიზაციის შესახებ, არის EAIE და აქტივობები შესწავლილი EAIE-ს ბარომეტრის მიერ:[2]

- საერთაშორისო სტუდენტების დაქირავება;
- საერთაშორისო ფაკულტეტის/პერსონალის დაქირავება;
- საერთაშორისო მობილურობა მშობლიური სტუდენტებისთვის;
- შიდა ფაკულტეტის/პერსონალის საერთაშორისო მობილურობა;
- სასწავლო გეგმის ინტერნაციონალიზაცია;
- პროგრამები არალოკალურ ენაზე;
- სტუდენტების საერთაშორისო ცნობიერებისა და კულტურული კომპეტენციის განვითარების კურსები და აქტივობები;
- დისტანციური/ონლაინ/შერეული საერთაშორისო სწავლება;
- ფილიალების კამპუსები;
- ერთობლივი სამაგისტრო პროგრამები, შესაძლებლობების განვითარება განვითარებად ქვეყნებში;
- ჩართულობა ადგილობრივ საზოგადოებასთან და საზოგადოებასთან;
- კამპუსის სერვისების ინტერნაციონალიზაცია;
- ინსტიტუტის მასშტაბით ინტერნაციონალიზაციის ტრენინგი ფაკულტეტის/პერსონალისთვის.

IAU-ს გლობალურ კვლევაში ინტერნაციონალიზაციის შესახებ ინტერნაციონალიზაცია გაგებულია შემდეგი განზომილებების მიხედვით: [3]

---

[2] EAIE არის არაკომერციული ორგანიზაცია უმაღლესი განათლების ადმინისტრატორებისთვის და ინტერნაციონალიზაციაში ჩართული პროფესიონალებისთვის. EIAE-ს თანახმად, მისი მისიაა „დაეხმაროს ჩვენს წევრებს პროფესიულ წარმატებაში და ხელი შეუწყოს საერთაშორისო უმაღლესი განათლების განვითარებას ევროპული პერსპექტივიდან“; (PDF) *რა ითვლება ინტერნაციონალიზაციად? ინტერნაციონალიზაციის იმპერატივის დეკონსტრუქცია. ხელმისაწვდომია:* https://www.researchgate.net/publication/331135697_What_Counts_as_Internationalization_Deconstructing_the_Internationalization_Imperative[წვდომა 2024 წლის 21 სექტემბერს].

[3] IAU (2016) არის ინსტიტუციური წევრობაზე დაფუძნებული საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაცია (INGO), რომლის მიზანია შექმნას მსოფლიო უმაღლესი განათლების საზოგადოება. IAU დაარსდა 1950 წელს, როგორც უმაღლესი სასწავლებლების მსოფლიო ასოციაცია; *რა ითვლება ინტერნაციონალიზაციად? ინტერნაციონალიზაციის იმპერატივის დეკონსტრუქცია.*

(a) ინსტიტუციური პროფილი,

(b) ინტერნაციონალიზაცია, როგორც ინსტიტუციური პრიორიტეტი,

(c) სპეციფიკური სტრატეგიები და აქტივობები, რომლებიც დაკავშირებულია ინტერნაციონალიზაციასთან,

(d) სტუდენტთა მობილურობა,

(e) ინტერნაციონალიზაცია სახლში,

(f) რესპონდენტის პროფილი.

1.3. ინტერნაციონალიზაცია სახლში (IaH)

ინტერნაციონალიზაცია სახლში არის „...საერთაშორისო და ინტერკულტურული განზომილებების მიზანმიმართული ინტეგრაცია ფორმალურ და არაფორმალურ სასწავლო გეგმაში ყველა სტუდენტისთვის შიდა სასწავლო გარემოში“ (Beelen და სხვ., 2015).

სტუდენტების მხოლოდ მცირე ნაწილით, რომლებსაც აქვთ ფიზიკური საერთაშორისო მობილობის გამოცდილება, IaH არის შესაძლებლობა შექმნას თანასწორობა ყველა სტუდენტისთვის. ამრიგად, IaH-ს შეუძლია ხელი შეუწყოს ინტერკულტურული კომპეტენციების და გლობალური მოქალაქეობის განვითარებას და წაახალისოს სტუდენტები განიხილონ ფიზიკური მოგზაურობა.

IaH-ის მნიშვნელობის სფეროები: (ინტერნაციონალიზაცია სახლში..., 2024)

- სტუდენტები იმსახურებენ განიცადონ სასწავლო პროგრამა, რომელიც ასახავს ჩვენი ადგილობრივი და საერთაშორისო საზოგადოებების მდიდარ მრავალფეროვნებას და იგრძნონ ჩართულობა, შესაძლებლობა და გაძლიერებული სწავლა.
- ეს არის სწავლის ინკლუზიური და ხელმისაწვდომი ფორმა, რომელიც შეიძლება ფართოდ იყოს ხელმისაწვდომი უფრო მეტი სტუდენტისთვის, განსაკუთრებით მათთვის, ვისთვისაც მოგზაურობა შეიძლება შეუძლებელი იყოს დროისა და ფინანსური შეზღუდვების გამო.
- იგი მხარს უჭერს კრიტიკული აზროვნების უნარების განვითარებას, გლობალური მოქალაქეობისა და დასაქმების უნარების განვითარებას, რაც ყველა ძირითადი რესურსია საზოგადოების წარმატებული მშენებლობისა და სამუშაო ძალის განვითარებისთვის.
- ის წაახალისებს ცოდნის დიპლომატიას საერთაშორისო და ადგილობრივ სტუდენტებს შორის თანამშრომლობის, კულტურათაშორისი კომუნიკაციისა

ხელმისაწვდომია: https://www.researchgate.net/publication/331135697_What_Counts_as_Internationalization_Deconstructing_the_Internationalization_Imperative[წვდომა 2024 წლის 21 სექტემბერს].

და ქსელის პროცესის მეშვეობით და ხელს უწყობს ურთიერთგაგებასა და საერთო გადაწყვეტილებებს, რაც ხელს შეუწყობს საერთაშორისო ურთიერთობების დამყარებას.

ინტერნაციონალიზაცია სახლში:

- ეხება ინტერნაციონალიზაციის ძალისხმევის ხელშეწყობას კამპუსის გარემოში, მაშინაც კი, თუ სტუდენტებისა და პერსონალის ფიზიკური მობილურობა შეზღუდულია,
- ხაზს უსვამს გლობალური და ინტერკულტურული სასწავლო გარემოს შექმნას თავად დაწესებულებაში, სასწავლო გეგმის ინტერნაციონალიზაციის, ვირტუალური გაცვლითი პროგრამების, კულტურათაშორისი აქტივობების და სხვა ინიციატივების მეშვეობით, რომლებიც ხელს უწყობს საერთაშორისო პერსპექტივებსა და კავშირებს სტუდენტებსა და პერსონალს შორის,
- აღიარებს გლობალური კომპეტენციებისა და ინტერკულტურული ურთიერთგაგების მნიშვნელობას დღევანდელ ურთიერთდაკავშირებულ სამყაროში,
- აძლევს სტუდენტებს შესაძლებლობას ჩაერთონ მრავალფეროვან პერსპექტივაში, განავითარონ კულტურათაშორისი კომუნიკაციის უნარები და მოემზადონ გლობალიზებული სამუშაო ძალის გამოწვევებისთვის,
- ხელს უწყობს განათლების ხარისხის ამაღლებას და ინკლუზიურობისა და მრავალფეროვნების კულტურის ხელშეწყობას საუნივერსიტეტო საზოგადოებაში.

აქ მოცემულია საზოგადოების ჩართულობის რამდენიმე ეფექტური პრაქტიკა, რომელსაც შეუძლია დაამყაროს კავშირები ადგილობრივ და საერთაშორისო სტუდენტებს შორის, ხელი შეუწყოს ინტერნაციონალიზაციას „სახლში“ და ხელი შეუწყოს კულტურულ გაცვლას:

1. კულტურული გაცვლის პროგრამები
   - მოაწყეთ ღონისძიებები, სადაც ადგილობრივ და საერთაშორისო სტუდენტებს შეუძლიათ თავიანთი კულტურული მემკვიდრეობის გაზიარება საკვების, მუსიკის, ცეკვისა და ტრადიციული აქტივობების საშუალებით.
2. თანატოლთა მენტორინგის სისტემები
   - დააწყვილეთ ადგილობრივი სტუდენტები საერთაშორისო სტუდენტებთან, რათა ხელი შეუწყონ მეგობრობას, კულტურულ გაგებას და მხარდაჭერას. ეს შეიძლება დაეხმაროს ახალბედებს ნავიგაციაში ადგილობრივ კულტურასა და საუნივერსიტეტო სისტემაში.

3. საზოგადოებრივი მომსახურების პროექტები
    - ორივე ჯგუფის ჩართვა მოხალისეობის შესაძლებლობებში, რომლებიც აკმაყოფილებს ადგილობრივ საჭიროებებს. ეს ხელს უწყობს გუნდურ მუშაობას, გაგებას და საერთო მიზნებს.
4. სემინარები და სემინარები
    - მასპინძლობს სემინარებს, რომლებიც ფოკუსირებული იყო სხვადასხვა კულტურულ პრაქტიკაზე, ენებზე და საერთაშორისო საკითხებზე, რაც ხელს უწყობს სტუდენტებს შორის თანამშრომლობასა და დიალოგს.
5. სოციალური ღონისძიებები და ქსელი
    - მოაწყეთ არაფორმალური შეკრებები, როგორიცაა ჭუჭრუტანები ან თამაშების ღამეები, სადაც სტუდენტებს შეუძლიათ ურთიერთქმედება მშვიდ გარემოში, გაუზიარონ ისტორიები და გამოცდილება.
6. კულტურული ცნობიერების ამაღლების კამპანიები
    - შექმენით ცნობიერების ამაღლების ინიციატივები, რომლებიც ხაზს უსვამენ მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მნიშვნელობას, სხვადასხვა კულტურის წარმოჩენას ხელოვნების, პრეზენტაციების ან სოციალური მედიის საშუალებით.
7. სტუდენტების ორიენტირებული ინიციატივები
    - წაახალისეთ სტუდენტები შესთავაზონ და წარმართონ საკუთარი პროექტები, რომლებიც ხელს უწყობენ კულტურულ ურთიერთქმედებას, რაც საშუალებას აძლევს თანატოლთა ლიდერობას აყვავდეს.
8. გლობალური კომპეტენციის ტრენინგი
    - ჩაატარეთ ტრენინგები გლობალურ კომპეტენციებზე, რომლებიც ფოკუსირებულია ინტერკულტურულ კომუნიკაციაზე და გლობალურ საკითხებზე, რომლებიც შეესაბამება სტუდენტების სასწავლო სფეროებს.
9. საველე ტურები და სათემო ტურები
    - მოაწყეთ მოგზაურობები, რომლებიც იკვლევენ ადგილობრივ კულტურულ ადგილებს ან მოვლენებს, უზრუნველყოფენ კონტექსტს და გამოცდილებას, რომელიც ამდიდრებს გაგებას როგორც ადგილობრივი, ასევე საერთაშორისო სტუდენტებისთვის.
10. ინკლუზიური სტუდენტური ორგანიზაციები
    - მხარი დაუჭირეთ სტუდენტური კლუბების ჩამოყალიბებას, რომლებიც მიესალმებიან წევრებს სხვადასხვა წარმომავლობისგან, გვთავაზობენ პლატფორმებს სხვადასხვა კულტურის თანამშრომლობისა და აღსანიშნავად.

საზოგადოების ჩართულობის ამ პრაქტიკის დანერგვით, საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შეუძლიათ გააძლიერონ მნიშვნელოვანი კავშირები ადგილობრივ და საერთაშორისო სტუდენტებს შორის, გაამდიდრონ მათი კულტურული გამოცდილება და ხელი შეუწყონ ინკლუზიურ გარემოს, რომელიც აფასებს მრავალფეროვნებას. ეს პრაქტიკა უნდა მოიცავდეს სოფლის ან ნაკლებად წარმომადგენლობითი წარმოშობის სტუდენტების ჩართულობის ასპექტს.

1.4. პოლიტიკა ინტერნაციონალიზაციისკენ

ეროვნული ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკა უმაღლეს სასწავლებლებში არის სახელმძღვანელო ჩარჩო, რომელიც წამოყენებულია მაღალი დონის ეროვნული აქტორების მიერ, რომელიც უზრუნველყოფს ყოვლისმომცველ მონახაზს, გეგმას, საგზაო რუკას ან სტრატეგიას მოცემული ქვეყნის უმაღლესი განათლების სექტორის ინტერნაციონალიზაციისთვის ან მის ფარგლებში (Rumbley და სხვ.., 2018) და ის, როგორც წესი, ითვალისწინებს:

1. სამართლებრივი, პროგრამული და ინსტიტუციური გაიდლაინები, რომლებიც ხელმძღვანელობენ კოლექტიურ და ინდივიდუალურ ქცევას;
2. დასაბუთებები, ყოვლისმომცველი ხედვა, მისია და განხორციელების ჩარჩო მიზნებითა და შედეგებით; და
3. ჯვარედინი გამაძლიერებელი პოლიტიკა.

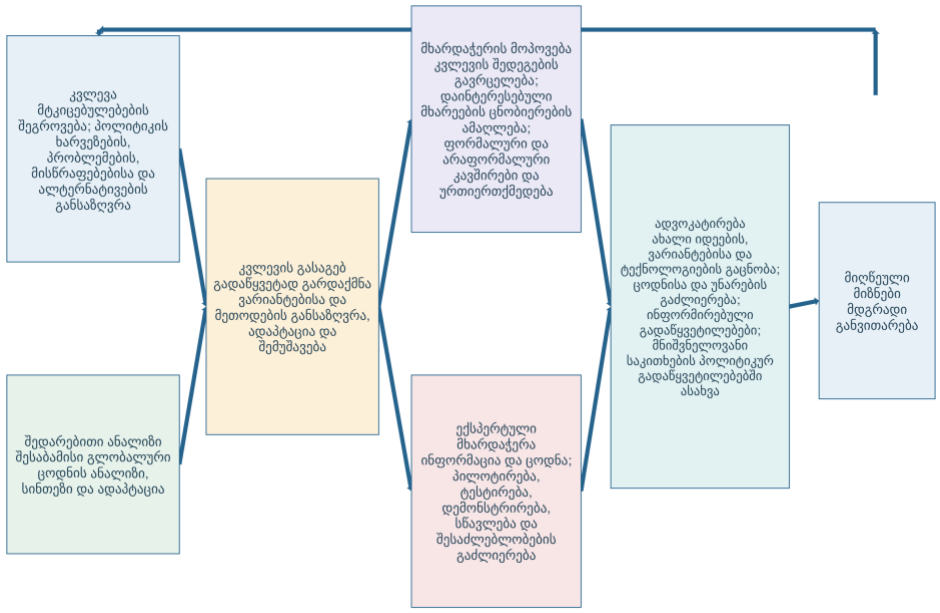
პოლიტიკის შემუშავება უნდა იყოს ეფექტური პროცესი, რომელიც დაფუძნებულია სათანადოდ იდენტიფიცირებულ ფაქტორებზე. რასულისა და კარკის (2008) მიერ შემუშავებული ჩარჩო ხაზს უსვამს შემდეგს: (Garwe და სხვ., 2021):

1. კონტექსტური ჩამოყალიბება - არსებული სიტუაციის ანალიზი ეროვნული ინტერნაციონალიზაციის კონტექსტში დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირება და მათი როლის განსაზღვრა;
2. კვლევა მტკიცებულებების მოსაპოვებლად - საბაზისო ინფორმაცია, სტატუს კვო და დაგეგმილი მიმართულება, შედეგები და პრიორიტეტები (ჩიგუმირა, 2005);
3. გადაწყვეტილებების ერთობლივად შემუშავება - მკვლევარებსა და დაინტერესებულ მხარეებს შორის მჭიდრო ურთიერთქმედება არის გასაღები, რათა უზრუნველყოს ინკლუზიურობა აქტორებთან და მათ საჭიროებებთან/პერსპექტივებთან მიმართებაში;
4. სხვა ადამიანებთან ბენჩმარკინგი, რომლებსაც აქვთ დოკუმენტირებული და არადოკუმენტირებული საუკეთესო პრაქტიკა, შესაძლებელს ხდის თავიდან აიცილოთ პრობლემები. თუმცა, ბენჩმარკინგი უნდა ჩატარდეს სიფრთხილით,

ისტორიისა და კონტექსტის განსხვავებების გათვალისწინებით, რისკების ეფექტურად მართვის მიზნით;

5. მიზნების დასახვა, რომელსაც ხელმძღვანელობს ეროვნული იმპერატივები.

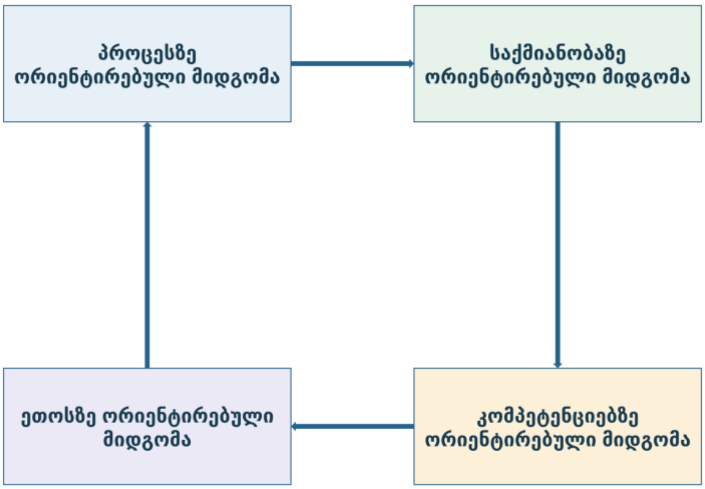
სურათი 1. პოლიტიკის შემუშავების ჩარჩო



წყარო: Rasul, G. და Karki, M. (2008), „სტრატეგიული მიდგომა პოლიტიკის განვითარებისთვის, ჩარჩო“, ნაშრომში: Rasul,G. და Karki, M. (რედ.), მთიანი რეგიონების მდგრადი განვითარების პოლიტიკის პრიორიტეტები, ICIMOD, გვ. 327-339 წწ

1. აქტივობის მიდგომა, რომელიც ორიენტირებულია ისეთ აქტივობებზე, როგორიცაა სასწავლო გეგმის შემუშავება, სტუდენტები/ფაკულტეტების გაცვლა, ტექნიკური დახმარება და საერთაშორისო სტუდენტური ინიციატივები, გავრცელებული იყო იმ დროს, როდესაც საერთაშორისო ასპექტი განიხილებოდა კონკრეტული პროგრამების თვალსაზრისით. 1970-იან და 1980-იან წლებში აქტივობის მიდგომა იყო საერთაშორისო განათლების კონცეფციის სინონიმი. თუმცა, საერთაშორისო განზომილების მხოლოდ აქტივობების მეშვეობით აღქმამ შეიძლება გამოიწვიოს ისინი ცალკეულ პროგრამებად განხილვა, რაც იწვევს ინტერნაციონალიზაციის ფრაგმენტულ და არაკოორდინირებულ მიდგომას.

დიაგრამა 2. ინტერნაციონალიზაციის ოთხი ძირითადი მიდგომა



წყარო: Qiang, Z. (2003). უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია: კონცეპტუალური ჩარჩოსკენ. პოლიტიკის მომავალი განათლებაში, 1(2), 248-270. https://doi.org/10.2304/pfie.2003.1.2.5

2. კომპეტენციის მიდგომა, მეორე მხრივ, ფოკუსირებულია სტუდენტების, მასწავლებლებისა და პერსონალის უნარების, ცოდნის, დამოკიდებულებისა და ღირებულებების აღზრდაზე. იგი ხაზს უსვამს იმას, თუ როგორ შეუძლია ცოდნის გენერაცია და გადაცემა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ინდივიდების კომპეტენციების გაძლიერებას, რათა ისინი გახდნენ უფრო გლობალურად ინფორმირებულნი და ინტერკულტურულად კომპეტენტურები. ამ მიდგომით ინტერნაციონალიზებული კურიკულუმებისა და პროგრამების შემუშავება არ არის საბოლოო მიზანი, არამედ საშუალება სტუდენტებსა და პერსონალში აუცილებელი კომპეტენციების გამომუშავებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ კომპეტენციების მიდგომა იძენს ყურადღებას შრომის ბაზრის განვითარებადი საჭიროებების გამო, არსებობს მოწოდება შემდგომი კვლევებისთვის, რათა დადგინდეს ძირითადი

კომპეტენციები, რომლებიც საშუალებას აძლევს სტუდენტებს მიაღწიონ წარმატებას, როგორც ეროვნულ და საერთაშორისო მოქალაქეებს.

3. ეთოსის მიდგომა ხაზს უსვამს კულტურის ჩამოყალიბებას, რომელიც მოიცავს და მხარს უჭერს საერთაშორისო/ინტერკულტურულ შეხედულებებსა და მცდელობებს. იგი ემთხვევა ორგანიზაციული განვითარების თეორიებს, რომლებიც ხაზს უსვამენ დაწესებულებაში კულტურის შექმნას კონკრეტული პრინციპებისა და ამოცანების დაცვის მიზნით. ეს მიდგომა აღიარებს საერთაშორისო განზომილების კრიტიკულ როლს უნივერსიტეტის ან საგანმანათლებლო დაწესებულების ჩამოყალიბებაში და ამტკიცებს, რომ ძლიერი რწმენის სისტემისა და მხარდამჭერი კულტურის გარეშე, საერთაშორისო ასპექტი სრულად ვერ იქნება აქტუალიზებული. და ბოლოს, პროცესის მიდგომა ხაზს უსვამს საერთაშორისო/ინტერკულტურული ასპექტის ინტეგრირებას სწავლებაში, კვლევასა და მომსახურებაში აქტივობების, პოლიტიკისა და პროცედურების შერწყმის გზით. საერთაშორისო განზომილების მდგრადობა ამ მიდგომის მთავარი საზრუნავია, რაც ხაზს უსვამს როგორც პროგრამულ ასპექტებზე, ასევე ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე ფოკუსირების მნიშვნელობას, როგორიცაა პოლიტიკა და პროცედურები.

1.5. გამოწვევები და მძღოლები

ინტერნაციონალიზაცია არის პროცესი, რომელიც ხორციელდება ცვალებად გარემოში. ამიტომ მისი ფარგლები, ინსტრუმენტები და გამოყენების მეთოდები და ცის მუდმივი ცვლილება.

ბოლო 30 წლის განმავლობაში უმაღლეს სასწავლებლებში ინტერნაციონალიზაცია იყო:

- უფრო მეტად კონცენტრირებულია ინტერნაციონალიზაციაზე საზღვარგარეთ, ვიდრე შიდა ინტერნაციონალიზაციაზე;
- უფრო სიტუაციური, ფრაგმენტული და მარგინალური, ვიდრე სტრატეგიული, ყოვლისმომცველი და ცენტრალური პოლიტიკაში;
- უფრო მეტად სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების მცირე, ელიტარული ქვეჯგუფის ინტერესებშია, ვიდრე ყველასთვის გლობალურ და ინტერკულტურულ შედეგებზე ორიენტირებული, იმდენად მცირეა ან საერთოდ არ არის ინკლუზიურობა და თანასწორობა;
- მიმართულია პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური/კულტურული და საგანმანათლებლო დასაბუთების მუდმივად ცვალებადი დიაპაზონით, მზარდი აქცენტით ეკონომიკურ მოტივებზე;
- სულ უფრო მეტად განპირობებულია ეროვნული, რეგიონული და გლობალური რეიტინგებით;

- მცირე თანხვედრა უმაღლესი განათლების სამი ძირითადი ფუნქციის საერთაშორისო განზომილებებს შორის: განათლება, კვლევა და საზოგადოებისთვის მომსახურება;
- უპირველეს ყოვლისა, უმაღლესი განათლების დაწესებულებების სტრატეგიული არჩევანი და ფოკუსირება, მაგრამ უფრო მეტად ეროვნული მთავრობების პრიორიტეტი (რბილი ძალა, რეპუტაცია და/ან შემოსავალი) და რეგიონები (ევროკავშირი, ბოლონიის ხელმოწერის ქვეყნები, ASEAN);
- მიჰყვება უკვე კარგად დამკვიდრებულ მოდელებს - ძირითადად დაწინაურებული „დიდი მოთამაშეების“ მიერ, რომლებსაც აქვთ საკმარისი ეკონომიკური გავლენა და ტრადიცია უმაღლესი განათლების დაწინაურებაში: დიდი ბრიტანეთი, აშშ, საფრანგეთი, გერმანია და ა.შ.

უმაღლეს სასწავლებლებში ინტერნაციონალიზაციის მომავალი ტენდენციები: [de Wit და სხვ.., 2020]

- საზღვარგარეთ ინტერნაციონალიზაციისგან გადასვლა, სადაც დიდი ყურადღება გამახვილებულია მობილური სტუდენტების, პროფესორ-მასწავლებლების, ადმინისტრატორების და პროგრამების მცირე ელიტაზე ინტერნაციონალიზაციისკენ ყველა სტუდენტისთვის, ფაკულტეტისა და ადმინისტრატორისთვის;
- ინტერნაციონალიზაციის უფრო ნახშირბადის ნეიტრალური ქცევა;
- საზოგადოებაში ინტერნაციონალიზაციის წვლილის მეტი მნიშვნელობის გამახვილება;
- გლობალურის ლოკალურთან დაკავშირება;
- ეროვნული ხელისუფლების როლის გადახედვა;
- უნდა შეფასდეს მაღალი დონის ახალი პროექტების გავლენა, როგორიცაა ევროპის უნივერსიტეტების ინიციატივა;
- ლტოლვილთა იძულებითი ინტერნაციონალიზაციის გამოწვევა უმაღლეს სასწავლებლებში.

როგორიც არ უნდა იყოს ცვლილების პროცესი, უნდა გავითვალისწინოთ ზოგიერთი უნივერსალური გამოწვევა, რომელიც შეიძლება მოხდეს შემდეგ განზომილებაში: [Saat, 2007]

1. ინდივიდუალური:
    - კომპეტენციის ნაკლებობა,
    - ნეგატიური დამოკიდებულება,
    - წახალისების არარსებობა,

- პირადი ცოდნისა და გამოცდილების ნაკლებობა.

2. ინსტიტუციური:
   - ფინანსური წყაროების ნაკლებობა,
   - ადამიანური რესურსების სიმცირე,
   - საგანმანათლებლო სტრუქტურა.

ქართული უნივერსიტეტები ინტერნალიზებას მიმართავენ იმ მნიშვნელოვანი რეფორმების წყალობით, რომლებიც განხორციელდა საქართველოს უმაღლეს განათლებაში, რამაც გამოიწვია გამჭვირვალობის გაზრდა, კორუფციის შემცირება და უმაღლესი განათლების სექტორის დივერსიფიკაცია: [Nastase, 2020]

- ბოლონიის პროცესი, როგორც კონვერგენციის ხელშემწყობი ძალა
- განაცხადი ევროკავშირში წევრობისთვის
- მობილურობების გამოყენება – ERASMUS, სახელმწიფო სტიპენდიები, კერძო ფონდები

იმის გამო, რომ ჯერ კიდევ არსებობს გაუმჯობესების სფერო, მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ მამოძრავებელი ძალები, რომლებიც ინტერნაციონალიზაციის საშუალებას აძლევენ პროფესორს ქართულ უნივერსიტეტებში: [Nastase, 2000]

1. უმაღლესი განათლება, როგორც ინსტრუმენტი პოლიტიკური დღის წესრიგისთვის - პოლიტიკური ნება დასავლურ ქვეყნებთან და განსაკუთრებით ევროკავშირთან.

2. უმაღლესი განათლება, როგორც საექსპორტო პროდუქტი - სურვილი, მოიზიდოს ევროკავშირის დაფინანსება პროექტებისთვის და მობილურებისთვის და შემოსავალი უცხოელი სტუდენტების მიერ მაღალი გადასახადის გადახდით.

3. ხარისხის გაუმჯობესების სარგებელი ადგილობრივი სტუდენტებისთვის - ქართველი სტუდენტებისთვის ხარისხიანი განათლებისთვის აღიარებული ხარისხების შეთავაზების სურვილი.

4. წარსული ტრადიციების რესტავრაცია – ელიტის საზღვარგარეთ განათლებული ელიტის არსებობის წინასაბჭოთა ტრადიცია.

5. ფაკულტეტის პროფესიული განვითარება - ფაკულტეტის სურვილი, დაეწიოს ტენდენციებს თავიანთ სფეროებში.

6. მოვალეობის გრძნობა სტუდენტების მიმართ - მოვალეობა შესთავაზონ სტუდენტებს შესაძლებლობები, რაც მათ ჰქონდათ 1990-იან და 2000-იან წლებში.

7. კვლევის მხარდაჭერა - ინტერნაციონალიზაცია აუცილებელია კვლევის განვითარებაში.

8. სხვა, მაგ. ინტერნაციონალიზაცია არის საშუალება მოსახლეობის შემცირების შედეგად წარმოქმნილი ხარვეზის აღმოსაფხვრელად.

მოდული 2. საერთაშორისო აკადემიური თანამშრომლობის ქსელი

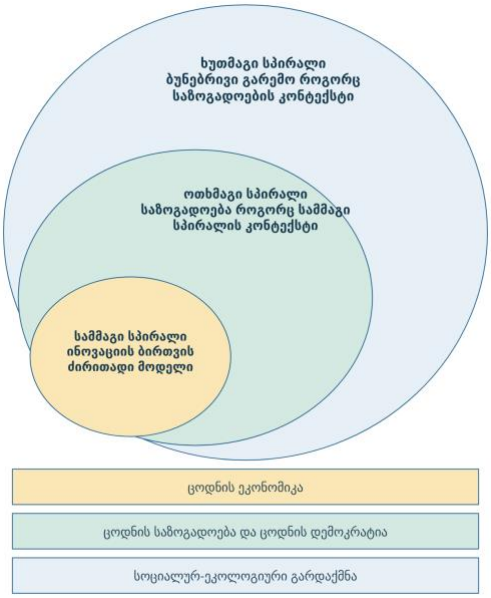
2.1. აკადემიური თანამშრომლობა

ინტერნაციონალიზაციის პროცესი განსხვავდება დაწესებულებიდან დაწესებულებაში. ის შეიძლება განიხილებოდეს რამდენიმე ასპექტში, მაგ. ქსელში, მობილურობაზე და თანამშრომლობაზე, რაც განხილული იქნება ამ განყოფილებაში.

ყველა ეს ასპექტი მოითხოვს პირობების შექმნას როგორც შიდა, ისე გარე გარემოსთან ურთიერთობების დასამყარებლად.

თანამშრომლობის პოტენციალს, სხვა ფაქტორებთან ერთად, დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფს შორის ურთიერთობები განსაზღვრავს. L. Leydesdorff-მა და H. Etzkowitz-მა (2001) ცოდნის შექმნის პროცესში რთული ურთიერთკავშირების ასახვის მიზნით სამმაგი სპირალის კონცეფცია შეიმუშავეს. მოდელის მიხედვით, ინოვაცია სამეცნიერო ცენტრების (უნივერსიტეტების, კვლევითი ცენტრებისა და მხარდამჭერი დაწესებულებების), მრეწველობისა და საჯარო ადმინისტრაციის, მათ შორის ადგილობრივი ხელისუფლების, დინამიკური თანამშრომლობის შედეგად იქმნება. სამმაგი სპირალი მოიცავს როგორც შიდა ინსტიტუციურ გარდაქმნებს, ისე გარე ურთიერთობებს. Carayannis-ისა და Campbell-ის (2010) მიხედვით, მოდელი სამ სპირალს შორის არაწრფივი ურთიერთქმედებისა და შესაძლო სინერგიის ანალიზის საშუალებას იძლევა. გრძელვადიანი ინოვაციური ზრდის ასახვისთვის სამმაგი სპირალის არასაკმარისობამ, მედიისა და კულტურის მნიშვნელობის ხაზგასმის სურვილმა [Afonso, Monteiro, Thompson, 2012] და ინოვაციურ სისტემებში საზოგადოების მნიშვნელოვანმა როლმა ოთხმაგი სპირალის კონცეფციის განვითარებასა და გავრცელებას შეუწყო ხელი. E.G. Carayannis-ის, T.D. Barth-ისა და D. Campbell-ის (2012) მიერ წარმოდგენილი მოდელი ინოვაციურ სისტემაში მედიასა და სამოქალაქო საზოგადოებასაც აერთიანებს. ოთხმაგი სპირალი ხაზს უსვამს ოთხი ძირითადი სექტორის — აკადემიური სფეროს, მრეწველობის, სახელმწიფოსა და სამოქალაქო საზოგადოების — თანამშრომლობას ინოვაციის, ეკონომიკური ზრდისა და საზოგადოებრივი განვითარებისთვის [Sharma, Himani Kaushik, 2022].

სურათი 3. სამმაგი და ოთხმაგი სპირალი



წყარო: Elias G. Carayannis, Thorsten D. Barth და David FJ Campbell, ცოდნის წარმოება და ინოვაცია. ცოდნის წარმოება და ინოვაცია ცოდნის ეკონომიკის, ცოდნის საზოგადოების (ცოდნის დემოკრატიის) და საზოგადოების ბუნებრივი გარემოს კონტექსტში. ხუთმაგი სპირალი-ის ინოვაციის მოდელი: გლობალური დათბობა, როგორც გამოწვევა და ინოვაციების მამოძრავებელი ძალა, ჟურნალი ინოვაციებისა და მეწარმეობის ტომი 1, 2 (2012)

ზემოაღნიშნულ კონცეფციებში მოხსენიებული ერთ-ერთი მთავარი დაინტერესებული მხარე არის აკადემია.

აკადემიური თანამშრომლობა განიხილება სხვადასხვა კუთხით:

- აძლიერებს სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების ზრდას, ცოდნის გაზიარებას და რესურსების გაცვლას, რაც სარგებელს მოუტანს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და მათ დაინტერესებულ მხარეებს (Kumar, Kaushik, 2022);
- აკადემიური თანამშრომლობა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და საწარმოებს შორის გადამწყვეტია რეგიონული ეკონომიკური განვითარებისა და აკადემიური სპინ-ოფის შესაქმნელად, ცოდნის გადაცემისა და პროფესიული კომპეტენციების ხელშეწყობისთვის [Pacheco, Franco, 2024].

ჩვენ შეგვიძლია **გავუმკლავდეთ შიდა და შიდა თანამშრომლობას:**

- ინტერთანამშრომლობა გულისხმობს სხვადასხვა უმაღლეს სასწავლებლებს შორის თანამშრომლობას, რომელიც შეიძლება იყოს ერთი და იმავე ქვეყნის შიგნით ან საერთაშორისო საზღვრებს მიღმა. ამ ტიპის თანამშრომლობა

ეხმარება ინსტიტუციებს გააფართოვონ თავიანთი შესაძლებლობები, გააუმჯობესონ განათლებისა და კვლევის ხარისხი და ჩაერთონ გლობალურ გამოწვევებთან (აკადემიური პარტნიორობა, კვლევითი თანამშრომლობა, შესაძლებლობების განვითარება).

- შიდა თანამშრომლობა გულისხმობს თანამშრომლობას ერთი უმაღლესი სასწავლებლის ფარგლებში, სხვადასხვა დეპარტამენტებში, ფაკულტეტებში ან ადმინისტრაციულ ერთეულებში. ეს შიდა თანამშრომლობა აძლიერებს ინტერდისციპლინურ სწავლებას, აუმჯობესებს ოპერაციულ ეფექტურობას და ხელს უწყობს უფრო შეკრულ აკადემიურ საზოგადოებას (ინტერდისციპლინარული პროგრამები, ადმინისტრაციული თანამშრომლობა, ფაკულტეტის თანამშრომლობა, სტუდენტური თანამშრომლობა).

აკადემიურმა თანამშრომლობამ ასევე შეიძლება მრავალი ფორმა მიიღოს. ყველაზე გავრცელებულია: ერთობლივი კვლევითი პროექტები, სტუდენტებისა და ფაკულტეტების გაცვლა, ორმაგი ან ერთობლივი ხარისხი, პროგრამები, კონფერენციები და სემინარები, ერთობლივი ონლაინ სწავლება, საერთო კვლევითი საშუალებები (სურათი 3).

სურათი 4. აკადემიური თანამშრომლობის ფორმები

აკადემიური თანამშრომლობის ფორმა	**აღწერა**
ერთობლივი კვლევითი პროექტები	მკვლევარები სხვადასხვა ინსტიტუტიდან ან ქვეყნიდან თანამშრომლობენ კონკრეტულ კვლევით პროექტზე. ამან შეიძლება გამოიწვიოს გაზიარებული პუბლიკაციები, ახალი აღმოჩენები და მიღწევები კონკრეტულ სფეროში
სტუდენტებისა და ფაკულტეტების გაცვლა	Erasmus+ ან Fulbright-ის მსგავსი პროგრამები ხელს უწყობს სტუდენტებისა და ფაკულტეტის წევრების გაცვლას ინსტიტუტებს შორის. ეს ხელს უწყობს კულტურულ გაცვლას და აფართოებს მონაწილეთა აკადემიურ გამოცდილებას

ორმაგი ან ერთობლივი სამაგისტრო პროგრამები	ინსტიტუტებს შეუძლიათ პარტნიორობა შესთავაზონ ერთობლივი ან ორმაგი ხარისხის პროგრამები, სადაც სტუდენტები მიიღებენ ხარისხს ორივე მონაწილე უნივერსიტეტიდან. ეს აძლიერებს კურსდამთავრებულთა აკადემიურ სერთიფიკატს
კონფერენციები და სემინარები	აკადემიური დაწესებულებები ხშირად თანამშრომლობენ კონფერენციების, ვორქშოფებისა და სემინარების ორგანიზებაში, რომლებიც აერთიანებენ ექსპერტებს, მკვლევარებს და სტუდენტებს, რათა განიხილონ აქტუალური საკითხები სხვადასხვა აკადემიურ სფეროში.
თანამშრომლობითი ონლაინ სწავლება	ტექნოლოგიების მიღწევებით, ინსტიტუტებს შეუძლიათ შესთავაზონ ერთობლივი ონლაინ კურსები ან MOOC (მასიური ღია ონლაინ კურსები), რაც საშუალებას აძლევს სტუდენტებს მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხიდან მონაწილეობა მიიღონ იმავე სასწავლო გამოცდილებაში.
საერთო კვლევითი საშუალებები	დაწესებულებები შეიძლება შეთანხმდნენ, რომ გაიზიარონ სპეციალიზებული აღჭურვილობა, ლაბორატორიები ან ბიბლიოთეკები, რაც საშუალებას მისცემს მკვლევარებს წვდომა მიიღონ რესურსებზე, რომლებიც შესაძლოა არ ჰქონდეთ საკუთარ დაწესებულებებში.

წყარო: საკუთარი კვლევა

აკადემიური თანამშრომლობის სარგებელი

აკადემიურმა თანამშრომლობამ შეიძლება მრავალი სარგებელი მოიტანოს. ეს მოიცავს:

- გაძლიერებული სწავლის შესაძლებლობები: კურსების ფართო სპექტრზე წვდომის შესაძლებლობა, ფაკულტეტის ექსპერტიზა და რესურსები
- მრავალფეროვანი პერსპექტივები: თანამშრომლობა აერთიანებს მრავალფეროვან შეხედულებებს, რაც იწვევს უფრო ყოვლისმომცველ კვლევას და ინოვაციურ გადაწყვეტილებებს

- გაზრდილი დაფინანსების შესაძლებლობები: ერთობლივმა პროექტებმა შეიძლება მოიზიდოს დაფინანსება საერთაშორისო ორგანიზაციების ან მთავრობებისგან, რომლებიც მხარს უჭერენ აკადემიურ თანამშრომლობას
- ქსელი და კარიერის განვითარება: საერთაშორისო ქსელებში მონაწილეობამ შეიძლება გახსნას კარიერული შესაძლებლობები და პროფესიული ზრდა როგორც სტუდენტებისთვის, ასევე მასწავლებლებისთვის.

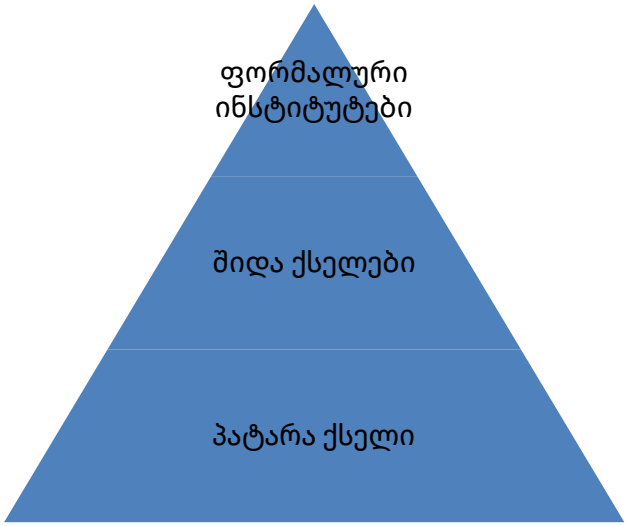
2.2. უმაღლესი სასწავლებლების ქსელი

ქსელის შექმნა გადამწყვეტია საერთაშორისო თანამშრომლობის, სტუდენტებისა და ფაკულტეტების გაცვლის, ერთობლივი კვლევითი პროექტებისა და ინსტიტუტების საერთო გლობალური ჩართულობის ხელშეწყობისთვის. ეხება უნივერსიტეტებს, საგანმანათლებლო დაწესებულებებს, საერთაშორისო ორგანიზაციებს, სამთავრობო ორგანოებსა და უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციაში ჩართულ სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის კავშირების დამყარებისა და შენარჩუნების პროცესს.

თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) განმარტებით, ქსელი არის კავშირი პროექტში ჩართულ სხვადასხვა აქტორებს შორის, რომელიც დაფუძნებულია თანამშრომლობასა და ნდობაზე, ასევე ურთიერთდამოკიდებულებებზე, მაგ. იურიდიულ-ადმინისტრაციული ან ეკონომიკური ხასიათის .

მეცნიერებაში, ქსელი ასევე გავრცელებულია და შეუძლია მრავალი სარგებელი მოიტანოს როგორც ცალკეულ მკვლევარებს, ასევე მთელ ორგანიზაციებს. ეს შეიძლება წარმოდგენილი იყოს როგორც პირამიდა (სურათი 4).

ნახაზი 5. ქსელების ტიპები



წყარო: საკუთარი კვლევა დაფუძნებული: HTTPS://TRENERNAUKI.PL/SIECI-WSPOLPRACY/

აქედან გამომდინარე, განასხვავებენ:

- **ფორმალური ინსტიტუტები:** კლასტერები, ტექნოლოგიური პარკები, ფედერაციები ან ასოციაციები. უმსხვილესი სტრუქტურების ფარგლებში შესაძლებელია ცენტრალიზებული ან საერთაშორისო დაფინანსების - კონსორციუმის გრანტების მიღება საერთაშორისო მასშტაბის ინოვაციური პროექტებისთვის. მაგალითი: ევროკომისიის მიერ Erasmus+ პროგრამის ფარგლებში შექმნილი ევროპული უნივერსიტეტების ალიანსი, რომელიც აერთიანებს 500-ზე მეტ უმაღლეს სასწავლებელს (მეტი: https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative);
- **შიდა ქსელები,** რომლებიც ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციის ცალკეული ერთეულებით. ერთეულებს შორის თანამშრომლობით, არაკონკურენტული ცენტრალური ფონდები ან პროექტები შეიძლება შეიძინოს სხვა ქსელებთან კონკურენციაში. ეს არის განვითარების პროგრამები, რომლებიც მორგებულია სამეცნიერო სპეციალიზაციაზე, კვლევის სფეროზე ან ერთეულებს შორის თანამშრომლობის ბუნებაზე. მაგალითი: პოლონეთის მეცნიერებათა აკადემიის ინსტიტუტები ან ერთეულები, რომლებიც თანაარსებობენ იმავე უნივერსიტეტში;
- **ინდივიდუალური ან მცირე გუნდების** მიერ შექმნილი შედარებით მცირე „ქსელები“. გუნდურ დონეზე მუშაობის ეფექტურობა შეიძლება გაიზარდოს შედარებით მცირე, თუმცა ხშირად ამბიციური და ინოვაციური პროექტების ფარგლებში. ქსელები აძლიერებს ინდივიდუალური მეცნიერების პერსონალურ ბრენდებს, აძლიერებს კარიერულ განვითარებას და იძლევა ფართო შესაძლებლობებს ინდივიდუალური საქმიანობისთვის,

განსაკუთრებით კვლევითი სტაჟირებისთვის.[4] მაგალითი: ერთი ლაბორატორიის ფარგლებში შექმნილი ქსელები ან რამდენიმე ლაბორატორიის მცირე სტრუქტურა.

ასევე შეიძლება განვასხვავოთ სამი ტიპის ქსელი:[5]

- **პერსონალური** – იმ პირთა ქსელი, რომლებსაც ვენდობით და ვუზიარებთ მსგავს ევროპელებს (მეგობრები, ოჯახი და ნაცნობები). ეს ადამიანები სამუშაო ადგილის გარეთ არიან ევროპელები და აძლევენ დახმარებას და რჩევებს პროფესიულ დილემებთან გამკლავებისას
- **ოპერატიული** - ეს არის იმ პირთა ქსელი, რომელიც გვჭირდება იმისათვის, რომ ჩვენი სამუშაო ეფექტურად შესრულდეს. ეს ადამიანები, როგორც წესი, ჩვენზე დამოკიდებულნი კოლეგები არიან
- **სტრატეგიული** - ეს ქსელი ეხება ევროპულს. ის გვეხმარება განვსაზღვროთ როგორი იქნება მომავალი და გვიბიძგებს წარმატების მისაღწევად მომავალში

ქსელი ასევე იძლევა გამოცდილების გაცვლას, კარგი პრაქტიკის მაგალითების ანალიზს, მონაწილეთა კომპეტენციების გაფართოებას, ახალი გადაწყვეტილებების შექმნას მონაწილე სკოლებისა და მასწავლებლების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, უნივერსიტეტებს შორის ქსელურ და თანამშრომლობას და მეთოდოლოგიური და შინაარსობრივ ექსპერტთა მხარდაჭერის გამოყენებას.

ქსელის ძირითადი ასპექტები მოიცავს:

- პარტნიორობის აშენება,
- სტუდენტებისა და ფაკულტეტების მობილობის ხელშეწყობა,
- კულტურათაშორისი ურთიერთგაგების ხელშეწყობა,
- საერთაშორისო კვლევითი თანამშრომლობის მხარდაჭერა,
- მთავრობასთან და პოლიტიკის შემქმნელებთან ურთიერთობა,
- ინსტიტუციური რეპუტაციისა და ხილვადობის გაზრდა,
- შესაძლებლობების ამაღლება და პროფესიონალი დეველოპერები,
- კურსდამთავრებულთა ქსელები.

უმაღლესი სასწავლებლების საერთაშორისო ქსელები:

[4] https://trenernauki.pl/sieci-wspolpracy/

[5] https://www.slideshare.net/slideshow/academic-networking-156017574/156017574#8

- არის ერთობლივი პლატფორმები, სადაც სხვადასხვა ქვეყნის უნივერსიტეტები და კოლეჯები იკრიბებიან საერთო მიზნების მისაღწევად, რომლებიც დაკავშირებულია განათლებასთან, კვლევასთან და გლობალურ ჩართულობასთან. ეს ქსელები ხელს უწყობს ტრანსსასაზღვრო თანამშრომლობას, აუმჯობესებს განათლების ხარისხს და ხელს უწყობს უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციას,
- აუცილებელია თანამშრომლობის ხელშეწყობისთვის, საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებისთვის და გლობალური გამოწვევებისთვის. ეს ქსელები ხელს უწყობს განათლების ინტერნაციონალიზაციას, აძლიერებს კვლევით თანამშრომლობას და ხელს უწყობს მდგრადობის ინიციატივებს,
- უმაღლეს სასწავლებლების ინტერნაციონალიზაციის ქსელები და ასოციაციები უზრუნველჰყოფენ პლატფორმებს უნივერსიტეტებისთვის გლობალური ინტეგრაციისთვის, ადგილობრივ მთავრობებთან მოლაპარაკებებისთვის და მობილობის პროგრამების ეფექტურად მართვისთვის [Aponte, Ramírez, 2017],
- ისინი ემსახურებიან როგორც სივრცეებს საერთო მიზნების გამოხატვისა და მოლაპარაკებების რესურსებზე, რაც გადამწყვეტია ინსტიტუტების გლობალური ყოფნის გასაძლიერებლად [Aponte, Ramírez, 2017],
- ეს თანამშრომლობა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია რთული საგანმანათლებლო გამოწვევების გადასაჭრელად და კვლევის შედეგების ხარისხის გასაუმჯობესებლად [Chih Fu და სხვ.., 2022].

უმაღლესი სასწავლებლების საერთაშორისო ქსელების უპირატესობები

უმაღლესი სასწავლებლების საერთაშორისო ქსელები უამრავ სარგებელს მოაქვს როგორც უნივერსიტეტებს, ასევე მთელ აკადემიურ საზოგადოებას. საერთაშორისო თანამშრომლობის ქსელებში მონაწილეობის ყველაზე მნიშვნელოვანი სარგებელი მოიცავს:

- **გაძლიერებული ცოდნის, ინფორმაციისა და რესურსების გაზიარება** – ცოდნის გაცვლის, კარგი პრაქტიკის, კვლევის შედეგებისა და გამოცდილების გაზიარების საშუალებას იძლევა. თანამშრომლობა ქმნის წვდომას კვლევის უახლეს შედეგებზე და საშუალებას იძლევა გამოიყენოს ლაბორატორიები, ტექნოლოგიები და რესურსები, რომლებიც ადგილობრივად მიუწვდომელია;
- **კავშირები** - საშუალებას იძლევა დაამყაროს ურთიერთობები ინსტიტუტებს, გუნდებსა და ინდივიდებს შორის;
- **პოპულარიზაცია** – უცხოელ პარტნიორებთან აქტივობები გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის იმიჯზე და მის პოზიციონირებაზე გლობალურ განათლების ბაზარზე;

- **სანდოობა –** უნივერსიტეტის სანდოობა დამოკიდებულია ბევრ ფაქტორზე, მათ შორის ღირებული პარტნიორობის დამყარებისა და შენარჩუნების უნარზე და საერთაშორისო ასპარეზზე გავლენის ფარგლებს;
- **თვითშეფასება** - საერთაშორისო პროექტებში მონაწილეობა ზრდის თანამშრომლობის მონაწილეთა თვითშეფასებას. საერთაშორისო გარემოში გამოცდილების შეძენით ისინი იძენენ უფრო მეტ თავდაჯერებულობას, ავითარებენ რბილ უნარებს და უყალიბდებათ გლობალური აკადემიური საზოგადოებისადმი კუთვნილების განცდა;
- **გლობალური ხილვადობა** - უცხოელ პარტნიორებთან თანამშრომლობა ზრდის უნივერსიტეტის ხილვადობას და მიმზიდველობას საერთაშორისო ასპარეზზე. ის ხშირად ამაღლებს უნივერსიტეტის შედეგებს საერთაშორისო რეიტინგებში, რაც თავის მხრივ გავლენას ახდენს მის აღიარებაზე მეცნიერებსა და სტუდენტებს შორის მთელი მსოფლიოდან;
- **მხარდაჭერის** სისტემა - საერთაშორისო თანამშრომლობა გავლენას ახდენს მხარდაჭერის სისტემის განვითარებასა და გაუმჯობესებაზე, რაც წარმოადგენს გლობალურ აკადემიურ გარემოში ეფექტური ფუნქციონირების ძირითად ელემენტს. იგი მოიცავს დახმარების სხვადასხვა ფორმებს (მაგ.: აკადემიური, ადმინისტრაციული, სტუდენტური, ფინანსური, ენობრივი, კვლევითი და ტექნოლოგიური მხარდაჭერა მეცნიერებისთვის), რაც ადაპტაციის, განვითარებისა და ეფექტური თანამშრომლობის საშუალებას იძლევა;
- **პოლიტიკის გავლენა** - საერთაშორისო თანამშრომლობამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს პოლიტიკის ფორმირებაზე ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე (მათ შორის, საგანმანათლებლო, კვლევითი და ინოვაციების, საგარეო, ეკოლოგიური და ა.შ. პოლიტიკა). საგანმანათლებლო და კვლევით საქმიანობას შეუძლია გავლენა მოახდინოს ახალი რეგულაციებისა და სტრატეგიების შექმნაზე სოციალურ-ეკონომიკური ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში;
- **კულტურული გაცვლა** – საერთაშორისო პროექტებში მონაწილეობა ასწავლის კულტურული და სოციალური განსხვავებების გაგებას, რაც ავითარებს ინტერკულტურულ უნარებს და ხელს უწყობს მიმღებლობასა და ღიაობას.

უმაღლესი სასწავლებლების საერთაშორისო ქსელების სახეები

უმაღლესი განათლების საერთაშორისო ქსელები წარმოადგენს სხვადასხვა ქვეყნის უნივერსიტეტებს შორის თანამშრომლობის პლატფორმას, რომელიც მიზნად ისახავს ცოდნის გაცვლას, კვლევის შედეგების, აკადემიური საზოგადოების მობილურობას და

ინოვაციების განვითარებას. ეს ქსელები დიფერენცირებულია მიზნებისა და საქმიანობის სფეროების ან გეოგრაფიული არეალის მიხედვით.

უმაღლესი სასწავლებლების საერთაშორისო ქსელების ძირითადი ტიპები მოიცავს:

- **კვლევითი ქსელები** – შექმნილია თანამშრომლობითი ინსტიტუტთაშორისი კვლევის ხელშეწყობისთვის. მაგალითი: ევროპის კვლევითი უნივერსიტეტების ლიგა (მეტი: https://www.leru.org/), ევროპული თანამშრომლობა მეცნიერებასა და ტექნოლოგიაში (მეტი: https://www.cost.eu/);
- **აკადემიური კონსორციუმები** აერთიანებს უნივერსიტეტებს, რათა ითანამშრომლონ საგანმანათლებლო პროგრამებზე, გაცვალონ სტუდენტები და ლექტორები და განავითარონ ერთობლივი სასწავლო პროგრამები. მაგალითი: Universitas 21 (დაწვრილებით: https://universitas21.com/), ინოვაციური უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ევროპული ქსელი (მეტი: https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/innovation-in-education/uropean-network-of-institutions-innovative-education-hi) Transitio UNIC (მეტი: https://www.uni.lodz.pl/en/unic);
- **რეგიონალური უნივერსიტეტების ასოციაციები** - ეხება თანამშრომლობას უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის კონკრეტულ გეოგრაფიულ რეგიონში, რომელიც პასუხობს რეგიონულ საგანმანათლებლო და კვლევით საჭიროებებს. მაგალითი: ევროპის უნივერსიტეტების ასოციაცია (მეტი: https://www.eua.eu/);
- **გლობალური საუნივერსიტეტო** ქსელები - უნივერსიტეტების ქსელი მთელი მსოფლიოდან, რათა ითანამშრომლონ ფართო სპექტრში (მათ შორის განათლებისა და სამეცნიერო კვლევების ხარისხი). მაგალითი: გლობალური საუნივერსიტეტო ქსელი ინოვაციებისთვის (მეტი: https://www.guninetwork.org/);
- **თემატური ქსელები** - ფოკუსირება კონკრეტულ თემებზე ან დისციპლინებზე, აერთიანებს ინსტიტუტებს, რომლებსაც აქვთ საერთო ინტერესები მოცემულ სფეროში. მაგალითი: დაგეგმვის ევროპული სკოლების ასოციაცია (მეტი: https://aesop-planning.eu/aesop/about-aesop);
- **მობილურობის ქსელები** – ხელს უწყობს სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების მობილობას, ხშირად ქმნის პირობებს კრედიტების გადაცემის, ერთობლივი პროგრამებისა და კულტურული გაცვლისათვის. მაგალითი: ერასმუს+ პროგრამა: ევროკავშირის ინიციატივა, რომელიც მხარს უჭერს განათლებას, ტრენინგს, ახალგაზრდობასა და სპორტს, ხელს უწყობს მობილობასა და თანამშრომლობას უმაღლეს სასწავლებლებს შორის ევროპის მასშტაბით (მეტი: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/);
- **ხარისხის უზრუნველყოფისა და აკრედიტაციის ქსელები** – მუშაობა უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველსაყოფად და ამაღლებაზე. ისინი თანამშრომლობენ მაგ. აკრედიტაციის სტანდარტები, ხარისხის

უზრუნველყოფის პრაქტიკა და პოლიტიკის შემუშავება. მაგალითი: უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოების საერთაშორისო ქსელი (დაწვრილებით: https://www.inqaahe.org/), ევრიდიკა (მეტი: https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/quality-assurance-higher-education).

2.3. კურსდამთავრებულთა ქსელები უმაღლეს სასწავლებლებში

კურსდამთავრებულთა ქსელები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ფუნქციონირებასა და განვითარებაში.

კურსდამთავრებულები აღნიშნავენ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების კურსდამთავრებულებს, ყოფილ თანამშრომლებს და უნივერსიტეტების ან მსგავსი საგანმანათლებლო დაწესებულებების თანამოაზრეებს [Rohlmann, Wömper, 2009]. კურსდამთავრებულთა ასოციაცია განიხილება, როგორც საზოგადოება, რომელიც აერთიანებს ყოფილ სტუდენტებს, ეხმარება მათ დარჩნენ დაკავშირებული როგორც დაწესებულებასთან, ასევე სხვა კურსდამთავრებულებთან.[6]

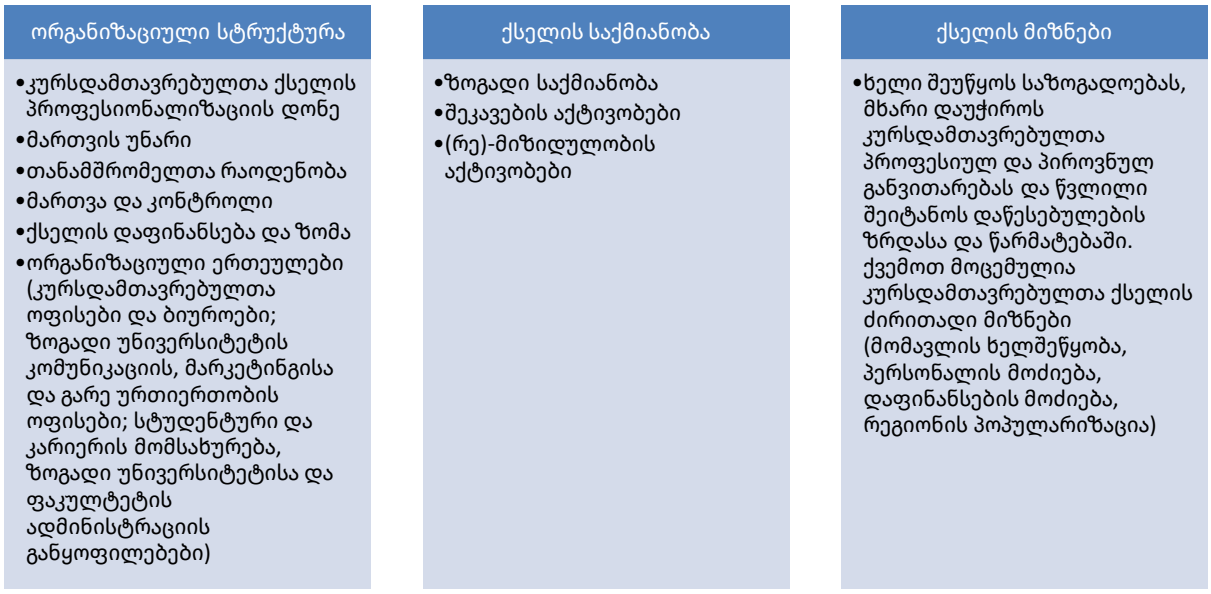
პრაქტიკოსების თქმით, „როგორ განსაზღვრავენ ინსტიტუტები თავიანთ კურსდამთავრებულებს, ეს არის გადაწყვეტილება, რომელიც ინდივიდუალურად მიიღება თითოეული დაწესებულების მიერ“ - სარა ტელფერი, კურსდამთავრებულთა ჩართულობის დირექტორი სამხრეთ[7] ნიუ ჰემფშირის უნივერსიტეტში (SNHU) და „სტუდენტებთან ურთიერთობის დამყარება არა მხოლოდ მათი სწავლის განმავლობაში, არამედ მთელი ცხოვრების განმავლობაში, იძლევა უწყვეტ სარგებელს როგორც დაწესებულებისთვის, ასევე კურსდამთავრებულებისთვის“.

კურსდამთავრებულთა ქსელები სასარგებლო აღმოჩნდა ნებისმიერი ასაკის კურსდამთავრებულებისთვის. კურსდამთავრებულთა ჯგუფები უზრუნველყოფენ უამრავ შესაძლებლობას ქსელური კავშირებისთვის, კარიერის ხედვისთვის, პროფესიული დახმარებისთვის და სხვა. კურსდამთავრებულთა ასოციაციები ატარებენ ღონისძიებებს, რომლებიც სარგებელს მოუტანს როგორც ამჟამინდელ სტუდენტებს, ასევე კურსდამთავრებულებს და აძლევს შესაძლებლობას მოხალისეობისთვის.[8]

[6] https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean
[7] https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean#:~:text=An%20alumni%20network%20connects%20you,other%20graduates%20from%20your%20university.
[8] https://crummer.rollins.edu/resources/what-is-an-alumni-network/

კურსდამთავრებულთა ქსელების დამახასიათებელი ძირითადი ასპექტები მოიცავს: ორგანიზაციულ სტრუქტურას, ქსელის აქტივობებს, ქსელის მიზნებს (სურათი 6).

სურათი 6. კურსდამთავრებულთა ქსელის მახასიათებლები



წყარო: საკუთარი კრებული ეფუძნება: ალექსანდრა დევიდი, ფრანს კოენენი, კურსდამთავრებულთა ქსელები – გამოუყენებელი პოტენციალი მაღალკვალიფიციური მუშაკების მოსაპოვებლად და შესანარჩუნებლად?, უმაღლესი განათლების კვლევები; ტ. 4, No5; 2014 წელი

კურსდამთავრებულთა ქსელების შენარჩუნება ხდება ორ არხად - ის გულისხმობს კავშირების შექმნას და შენარჩუნებას: 1. კურსდამთავრებულებსა და მათ ალმა მატერს შორის და 2. თავად კურსდამთავრებულებს შორის.

ქსელის გრძელვადიან პერსპექტივაში შენარჩუნება მოითხოვს სტრატეგიის განხორციელებას, რომელიც ხელს უწყობს ჩართულობას (აქტიური მონაწილეობა). კურსდამთავრებულთა ქსელის შენარჩუნების სტრატეგია შედგება უნივერსიტეტის ფუნქციონირების სხვადასხვა სფეროში განხორციელებული ქმედებებისაგან (სურათი 7).

სურათი 7. კურსდამთავრებულთა ქსელების შენარჩუნების სტრატეგიები

კომუნიკაცია	სოციალური მედია, ელექტრონული ფოსტის კამპანიები გაზეთებსა და ჟურნალებში
ღონისძიებები და გაერთიანებები	ყოველწლიური გაერთიანებები, etworking ღონისძიებები, ვირტუალური ღონისძიებები
საზოგადოების გრძნობა	კურსდამთავრებულთა თავები, ინტერესთა ჯგუფები, ონლაინ პლატფორმები
კარიერის მხარდაჭერა და განვითარება	კარიერული მომსახურება, მენტორობის პროგრამები, პროფესიული განვითარება
ინსტიტუციური საქმიანობა	სტუმრების ლექციები და პანელები, მოხალისეობის შესაძლებლობები, კურსდამთავრებულების ჯილდოები და აღიარება
ფონდების მოზიდვა და ფილანტროპია	დონორთა ჩართულობა, სტიპენდიები და სახსრები, crowdfunding კამპანიები
მთელი ცხოვრების მანძილზე სწავლის შესაძლებლობები	უწყვეტი განათლება, კურსდამთავრებულთა ბიბლიოთეკის ხელმისაწვდომობა, ცოდნის გაზიარება
შეაგროვეთ და გამოიყენეთ უკუკავშირი	გამოკითხვები და გამოკითხვები, კურსდამთავრებულთა საკონსულტაციო კომიტეტები
ინსტიტუციური კავშირები	კურსდამთავრებულების ინფორმირება, კურსდამთავრებულების ჩართულობა მმართველობაში, აღნიშნე ინსტიტუციური ეტაპები
პერსონალიზებული ჩართულობა	სეგმენტირებული კომუნიკაცია, კურსდამთავრებულების ისტორიები, ეტაპების აღიარება

წყარო: საკუთარი კვლევა

2.4. საერთაშორისო კომუნიკაცია

სხვადასხვა ქვეყანაში და კულტურულ კონტექსტში მოქმედი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მნიშვნელოვანი ასპექტია საერთაშორისო საკომუნიკაციო სტრატეგიის შემუშავება. ეფექტური საერთაშორისო კომუნიკაცია მოითხოვს მკაფიო და გასაგებ მესიჯებს, კულტურული განსხვავებების პატივისცემას და გრძელვადიან პერსპექტივაში ურთიერთობების შენარჩუნებას.

საერთაშორისო კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას ეროვნულ საზღვრებს მიღმა და სხვადასხვა კულტურული, ლინგვისტური და სოციალური წარმოშობის ადამიანებს შორის. იგი მოიცავს პრაქტიკის, სტრატეგიებისა და გამოწვევების ფართო სპექტრს, განსაკუთრებით გლობალიზაციის, ციფრული ტექნოლოგიებისა და მულტიკულტურული ურთიერთქმედების ზრდის გამო.

საერთაშორისო საკომუნიკაციო სტრატეგიის შემუშავებისას მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული შემდეგი ელემენტები:

- კულტურული განსხვავებების გაგება,
- სხვადასხვა აუდიტორიისთვის შეტყობინებების მორგება,
- აირჩიეთ სწორი არხები,
- განავითარეთ გლობალური ბრენდის თანმიმდევრულობა,
- ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეების ჩართვა,
- ტრენინგი და შესაძლებლობების განვითარება,
- გამოიყენეთ ტექნოლოგია ხარვეზების გადასალახად,
- კომუნიკაციის მონიტორინგი და შეფასება,
- კრიზისული კომუნიკაცია,
- ენის გათვალისწინება.

მოდული 3. უმაღლესი სასწავლებლის მენეჯმენტი საერთაშორისო თანამშრომლობისკენ

3.1. უმაღლესი განათლების მოდელი

უმაღლესი განათლების მოდელი, გარე და შიდა აკადემიური მენეჯმენტის ჩარჩოს ჩამოყალიბებით, განსაზღვრავს უნივერსიტეტის მიზნებსა და საქმიანობას. უნივერსიტეტის მოდელის კონცეფცია აღიქმება მთლიანობაში:

- უნივერსიტეტის აკადემიური ვალდებულებები: მისი არსი (მისია და მიზნები),
- ურთიერთობები მისი საქმიანობის ძირითად სფეროებს შორის,
- ურთიერთობა გარემოსთან,
- მისი შიდა ორგანიზაცია.

უნივერსიტეტები ვითარდება მესამე თაობის უნივერსიტეტებისკენ, რაც იწვევს ცოცხალ დისკუსიას ამ ევოლუციის მიმართულებასა და ტემპზე, ასევე მის დასაბუთებაზე (მესამე თაობის უნივერსიტეტის მოდელი არის დამნაშავე იმ არახელსაყრელ პროცესებში, რომლებიც შეიძლება შეინიშნოს უმაღლეს განათლებაში, განსაკუთრებით განათლების ხარისხის დაქვეითება და უნივერსიტეტების დამოკიდებულება ბაზრის სხვადასხვა ჯგუფებზე). 2019).

სურათი 8. უნივერსიტეტების ევოლუცია

ფუნქცია	ჰუმბოლდტის უნივერსიტეტის მოდელი	სამეწარმეო უნივერსიტეტის მოდელი
მისია და არსებობის არსი	ცოდნის გავრცელება განათლების ელიტიზმის შენარჩუნებით; პროფესორებისა და სტუდენტების საზოგადოება; ჭეშმარიტების აღმოჩენა; კვლევისა და განათლების თავისუფლების გარანტია.	განათლება შრომის ბაზრის საჭიროებებისთვის მასობრივი განათლების პირობებში; ინტერდისციპლინარული კვლევა; ცოდნის გადაცემა გარემოში; საზოგადოებების განვითარების პროცესებში ჩართვა; მესამე მისიის მნიშვნელოვანი როლი.
უნივერსიტეტის როლი საზოგადოებრივ წესრიგში	ეროვნული, სამსაფეხურიანი განათლების სისტემის ელემენტი.	ინოვაციებისა და სოციალური და ეკონომიკური განვითარების ეროვნული და რეგიონული სისტემების ელემენტი.
ორგანიზაცია და სტრუქტურა	ავტონომია; გარემოსგან იზოლაცია;	ძლიერი მართვის ცენტრი; დაინტერესებული მხარეების

	განყოფილებების გარდა სტრუქტურა მოიცავს ლაბორატორიებსა და კვლევით დაწესებულებებს.	მონაწილეობა სკოლის მართვაში; ძლიერი ორგანიზაციული ერთეულებისა და კვლევითი ცენტრების თანაარსებობა; პერიფერიული სეგმენტები (მაგ. აკადემიური ტექნოლოგიური პარკები).
ფინანსების წყარო	საჯარო, სკოლის ბიუჯეტი, სახელმწიფოსგან დამოუკიდებელი.	დივერსიფიცირებული წყაროები (საჯარო, კერძო, ე.წ. მესამე ნაკადი).
გარემოსთან ურთიერთობა	არ მოხდეს.	ინტენსიური, ფორმალური და არაფორმალური, მრავალ ფენიანი.
ორგანიზაციული კულტურა	პროფესორებისა და სტუდენტების თანამშრომლობა.	კორპორაციის ტიპი (მიზანზე ორიენტირებული, პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულება); ძირითადი ინიციატივების მნიშვნელოვანი როლი.

წყარო: Agnieszka Piotrowska-Piątek, არის თუ არა პოლონური HEIS მესამე თაობის უნივერსიტეტის გზაზე?, თანამედროვე მენეჯმენტის საერთაშორისო ჟურნალი ტომი 18 (2019) ნომერი 2, გვ. 27–45.

მესამე თაობის სკოლის მოდელი ახლოსაა კლარკის მიერ 1998 წელს ჩამოყალიბებული სამეწარმეო უნივერსიტეტის კონცეფციასთან [Clark, 1998].

კლარკი განასხვავებს სამეწარმეო უნივერსიტეტების ხუთ მახასიათებელს, მათ შორის შემდეგს:

- **პერიფერიული სეგმენტების განვითარება** (ანუ, ძირითადად სკოლასთან ან გარე დაინტერესებულ მხარეებთან შექმნილი ერთეულები, რომლებიც აუცილებელია ცოდნის დისციპლინებს შორის ტრადიციული განხეთქილების დასაშლელად და გარემოსთან თანამშრომლობის გასავითარებლად კვლევის, ცოდნის გადაცემის, ბიზნესთან და კურსდამთავრებულებთან კონტაქტებში, ფონდების მოზიდვაში, ინტელექტუალური საკუთრების დაცვასა და უწყვეტ განათლებაში);
- **დაფინანსების წყაროების დივერსიფიკაცია** (რადგან უმაღლეს განათლებაზე სახელმწიფო ფინანსური ხარჯები მცირდება, აუცილებელია კვლევის დაფინანსების მოძიება მესამე ნაკადისგან, ანუ გარე პარტნიორებისგან) [Piotrowska-Piątek, 2019].

სამეწარმეო უნივერსიტეტის მოდელი დიდ აქცენტს აკეთებს ინოვაციებზე, ცოდნის კომერციალიზაციასა და ეკონომიკურ გარემოსთან მჭიდრო თანამშრომლობაზე. ამ

მოდელის ფარგლებში საერთაშორისო თანამშრომლობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, რადგან ზრდის განვითარების, ტექნოლოგიების გადაცემის და სხვა ქვეყნებიდან ცოდნისა და რესურსების შეძენის შესაძლებლობებს.

სხვა საკითხებთან ერთად, რეგულაციების სირთულის, კულტურული განსხვავებების, ცალკეული ინსტიტუტების სპეციფიკის, მათ ფარგლებში განხორციელებული წამოწყებების (პროექტების) სიმრავლისა და კომპლექსური ხასიათის, ასევე განსხვავებული მიზნებისა და ინტერესებიდან გამომდინარე, საერთაშორისო თანამშრომლობა მოითხოვს ფრთხილად დაგეგმვას. უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში საერთაშორისო თანამშრომლობის დაგეგმვისას მენეჯმენტის ძირითადი სფეროებია:

- **ინსტიტუციური სტრატეგია და მისია** - საერთაშორისო თანამშრომლობა უნდა შეესაბამებოდეს ინსტიტუციურ სტრატეგიაში ასახულ მისიასა და მიზნებს. მკაფიოდ უნდა იყოს ნათქვამი, თუ როგორ ჯდება თანამშრომლობა უნივერსიტეტის გრძელვადიან ხედვაში;
- **საერთაშორისო ურთიერთობების მენეჯმენტი** - მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში განისაზღვროს ერთეულები/ოფისები/გუნდები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან საერთაშორისო თანამშრომლობის მართვაზე. მათი საქმიანობის სფერო უნდა მოერგოს უნივერსიტეტის სპეციფიკას, მაგრამ ზოგადად მათი როლი არის საქმიანობის კოორდინაცია, კონტაქტების დამყარება და ურთიერთობის შენარჩუნება საერთაშორისო პარტნიორებთან;
- **ადამიანური რესურსების მართვა** - მნიშვნელოვანია, რომ აკადემიურ და ადმინისტრაციულ პერსონალს ჰქონდეს საერთაშორისო სამუშაო გამოცდილება და ენობრივი ცოდნა;
- **ფინანსური მენეჯმენტი - სამეცნიერო და ადმინისტრაციული პერსონალის საქმიანობის დასაფინანსებლად ადეკვატური ფინანსური რესურსების უზრუნველყოფა გადამწყვეტია საერთაშორისო თანამშრომლობის თვალსაზრისით. ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია ფინანსური რესურსების სწორი მართვა, მათ შორის, სახსრების მოპოვება საერთაშორისო გრანტებიდან და პროგრამებიდან, როგორიცაა „ჰორიზონტი ევროპა“, Erasmus+ და სხვა;**
- **პროექტის მენეჯმენტი** - საერთაშორისო თანამშრომლობა ხშირად მოიცავს ერთობლივ პროექტებს. მათი სწორი მართვა, მათ შორის დაგეგმვა, განხორციელება, პროგრესის მონიტორინგი, შეფასება, ანგარიშგება და რისკების მართვა, აუცილებელია. მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული პროექტისთვის სპეციფიკური სხვა ასპექტებიც, როგორიცაა ინტელექტუალური საკუთრების მართვა (მნიშვნელოვანია საერთაშორისო პროექტებში ერთობლივი პუბლიკაციების ან პატენტების შემთხვევაში);

- **სამართლებრივი და მარეგულირებელი** მენეჯმენტი - უსდ-ის მიერ განხორციელებული ქმედებები უნდა შეესაბამებოდეს საერთაშორისო და ეროვნულ სამართლებრივ რეგულაციებს. თანამშრომლობა ასევე უნდა დარეგულირდეს ცალკეული ხელშეკრულებებით (საერთაშორისო ხელშეკრულებები), რომლებშიც დეტალურად უნდა განისაზღვროს თანამშრომლობის პირობები, მათ შორის ფინანსური შეთანხმებები, ვალდებულებები და დავების გადაწყვეტა;
- **მარკეტინგი და რეკრუტირების მენეჯმენტი** - უცხოელ სტუდენტებსა და თანამშრომლებს შორის უნივერსიტეტის შეთავაზებისადმი ინტერესი გადამწყვეტია უნივერსიტეტის საერთაშორისო გარემოში პოპულარიზაციისთვის. წარმატებული დასაქმება დამოკიდებულია ეფექტურ მარკეტინგულ სტრატეგიაზე. უნივერსიტეტებმა თავიანთ საქმიანობაში უნდა ჩართონ უცხოელი სტუდენტების მხარდაჭერა, რაც ახალ ქვეყანაში სათანადო და სწრაფი ადაპტაციის საშუალებას მისცემს.

3.2. ინსტიტუციური სტრატეგია და მისია

უსდ-ების წინაშე არსებული თანამედროვე გამოწვევები მოითხოვს ტრადიციული საგანმანათლებლო ფუნქციების დაბალანსებას კვლევასთან, ინოვაციასთან და საზოგადოების ჩართულობასთან. გლობალური ჩართულობის გაზრდისთვის, აკადემიური ხარისხის გასაუმჯობესებლად და ინსტიტუტების წვდომისა და გავლენის გაფართოებისთვის აუცილებელია:

- **უსდ-ების განვითარებადი მისიები**

სწავლება, კვლევა და საზოგადოებრივი მომსახურება: უმაღლესი სასწავლებლები სულ უფრო მეტად არიან აღიარებული მათი სამი ძირითადი მისიისთვის: სწავლება აძლიერებს ადამიანურ კაპიტალს, კვლევა ხელს უწყობს ინოვაციებს და საზოგადოებრივი მომსახურება აკავშირებს აკადემიას სოციალურ საჭიროებებთან [Compagnucci, Spigarelli, 2020].

- **სტრატეგიული განლაგება და მმართველობა**

ხედვა და მმართველობა: ეფექტური მმართველობა, რომელიც შეესაბამება დაწესებულების ხედვასა და მისიას, გადამწყვეტია საგანმანათლებლო ბრწყინვალებისა და სტუდენტების განვითარებისთვის [Nethravathi, Maiya, 2022]. უსდ ასევე ორიენტირებულია ინტერნაციონალიზაციაზე მათი გლობალური ყოფნისა და საგანმანათლებლო შეთავაზებების გასაძლიერებლად, რაც მოიცავს სტრატეგიულ დაგეგმვასა და სხვადასხვა აქტივობების განხორციელებას [Hawawini, 2011].

- **საზოგადოების გამოწვევების მოგვარება**

მდგრადობის ინიციატივები - ინსტიტუტები, როგორიცაა ავეიროს უნივერსიტეტი, აერთიანებენ მდგრადობას თავიანთ მისიებში, მიმართავენ კლიმატის ცვლილებას საზოგადოების ჩართულობისა და ინოვაციური პრაქტიკის მეშვეობით [Leal at al., 2024].

საერთაშორისო სტრატეგია:

- უნდა გაითვალისწინოს დაწესებულების სპეციფიკა, გარე გარემო, შიდა პირობები და ხელმისაწვდომი რესურსები,
- ინტერნაციონალიზაციისადმი სტრატეგიული მიდგომის დამკვიდრება ამ სფეროში მიზნების უკეთ და ეფექტურად განხორციელების საშუალებას იძლევა. ის ხელს უწყობს აქტივობების ორგანიზებას, გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრას და მათ თანმიმდევრულ განხორციელებას,
- ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიები იძლევა საშუალებას დაძლიოს სისუსტეები, რომლებიც გამოწვეულია უნივერსიტეტის ხელისუფლების უფლებამოსილების ცვლილებით,

- ინტერნაციონალიზაციის გრძელვადიანი პრიორიტეტების მიღება და მათი ჩაწერა სტრატეგიაში ან სხვა სტრატეგიულ დოკუმენტში იძლევა ინტერნაციონალიზაციის პროცესების სტაბილურ და თანმიმდევრულ განვითარებას.

სტრატეგიის მომზადება მოითხოვს კარგად დაგეგმილ პროცესს, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა რესურსებს. პროცესის ინდივიდუალური ეტაპები შედგება:

- გარე პირობების ანალიზი,
- შიდა პირობების ანალიზი,
- უნივერსიტეტის მისიისა და ხედვის განსაზღვრა,
- სტრატეგიული მიზნების დასახვა,
- სამოქმედო გეგმის შემუშავება,
- ინდივიდუალური მიზნების ზომების განსაზღვრა,
- ფლაგმანური პროგრამების, პროექტების ან ინიციატივების განსაზღვრა,
- რისკების იდენტიფიცირება,
- სტრატეგიის მართვისა და მისი განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების ორგანიზაციული ჩარჩოს განსაზღვრა.

საერთაშორისო თანამშრომლობა მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიასთან, რადგან ინტერნაციონალიზაციას შეუძლია მნიშვნელოვნად გააძლიეროს მისი პოზიცია, პრესტიჟი და ინოვაცია. საერთაშორისო თანამშრომლობა უნდა იყოს უნივერსიტეტის საერთო სტრატეგიული მიზნების განუყოფელი ნაწილი, რის გამოც იგი ხშირად შედის სტრატეგიის ძირითად საყრდენად.

ადგილობრივი საჭიროებები და რეალობა სტრატეგიაში

უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაცია ხშირად ფოკუსირებულია გლობალურ პარტნიორობებზე და საერთაშორისო სტანდარტებზე, მაგრამ თანაბრად მნიშვნელოვანია ამ აქტივობების ადაპტირება ადგილობრივ რეალობასთან და საჭიროებებთან. უნივერსიტეტის წარმოშობის ქვეყნის კულტურული, სოციალური და ეკონომიკური თავისებურებების გათვალისწინებამ შეიძლება მნიშვნელოვნად გაზარდოს ინტერნაციონალიზაციის პროცესების ეფექტურობა და მათი მიღება ადგილობრივ საზოგადოებაში.

სტრატეგიის მომზადებისას, ღირს ადგილობრივი კონტექსტის გათვალისწინება, სხვა საკითხებთან ერთად:

1. **ადგილობრივი საჭიროებების** ანალიზი: დეტალური დიაგნოზის ჩატარება, რომელიც განსაზღვრავს ძირითად გამოწვევებს და პრიორიტეტულ სფეროებს

რეგიონისთვის ან ქვეყნისთვის, როგორიცაა სპეციალისტების ნაკლებობა კონკრეტულ სფეროებში, ადგილობრივი ბიზნესის საჭიროებები ან სოციალური საკითხები (მაგ. გარემოს დაცვა, საზოგადოებრივი ჯანმრთელობა).

2. **ადგილობრივი რესურსებისა და მემკვიდრეობის** ინტეგრაცია: ადგილობრივი კულტურის, ენისა და ტრადიციების ინტეგრირება სასწავლო გეგმებსა და კვლევით პროექტებში, როგორც ადგილობრივი და უცხოელი სტუდენტების გამოცდილების გამდიდრების საშუალება.
3. **ადგილობრივი მდგრადობა:** საერთაშორისო განათლებისა და კვლევითი ინიციატივების შემუშავება, რომლებიც მხარს უჭერენ რეგიონის განვითარებას, მაგ. ადგილობრივ ბიზნესებთან ან არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით.

თითოეული სტრატეგიის დაშვებები შემდგომში განვითარებულია კონკრეტული ქმედებებით. ადგილობრივი საჭიროებებისა და რეალობის გათვალისწინების მიზნით, უნივერსიტეტები:

- ადგილობრივი ბიზნესის მხარდასაჭერად პროგრამების მომზადება (მაგ. ადგილობრივ კომპანიებთან თანამშრომლობით სასწავლო კურსების შექმნით, რაც საშუალებას აძლევს სტუდენტებს შეიძინონ რეგიონის შრომის ბაზარზე საჭირო უნარები),
- განახორციელოს კვლევა, რომელიც მიმართავს ადგილობრივ გამოწვევებს საერთაშორისო გუნდებში კვლევითი პროექტების დაგეგმვისა და განხორციელებით, რომლებიც ფოკუსირებულია ქვეყნის სპეციფიკურ პრობლემებზე (მაგ., ბუნებრივი რესურსების მართვა, კულტურული მემკვიდრეობის დაცვა).
- ადგილობრივი პერსპექტივით ცოდნის გაცვლის ორგანიზება სემინარებისა და ვორქშოფების ორგანიზებით, რომლებშიც უცხოელი ექსპერტები ურთიერთობენ ადგილობრივ თემებთან, რათა გაუზიარონ თავიანთი გამოცდილება მსგავსი პრობლემების გადაჭრაში.

3.3. საერთაშორისო ურთიერთობების მენეჯმენტი

საერთაშორისო ურთიერთობების მენეჯმენტი (IRM) არის საერთაშორისო თანამშრომლობისა და ურთიერთობის ყველა ასპექტის მართვა უცხოურ ინსტიტუტებთან, ორგანიზაციებთან, სტუდენტებთან და თანამშრომლებთან, რომლის მიზანია უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაციის მხარდამჭერი ქმედებების განხორციელება. მნიშვნელოვანი უნდა ჩაითვალოს შემდეგი

- საქმიანობა, რომელიც მიმართულია აკადემიურ დონეზე საერთაშორისო ურთიერთობებისა და თანამშრომლობის განვითარებასა და შენარჩუნებაზე,
- წარმატებული სტრატეგიები ფოკუსირებულია ურთიერთობის მარკეტინგზე, მონაცემთა მენეჯმენტსა და საერთაშორისო თანამშრომლობაზე საერთაშორისო სტუდენტების გამოცდილების გასაუმჯობესებლად და აკადემიური პარტნიორობის გასაძლიერებლად,
- ურთიერთობის მარკეტინგის (RM) სტრატეგიების განხორციელება მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს საერთაშორისო სტუდენტების გამოცდილებას, აძლიერებს მათ კმაყოფილებას და შენარჩუნების მაჩვენებლებს გაერთიანებული სამეფოს უმაღლეს სასწავლებლებში [Omoruyi, Rembielak, 2019],
- RM ხელს უწყობს არსებით კავშირებს სტუდენტებს, კურსდამთავრებულებსა და მასწავლებლებს შორის, რაც გადამწყვეტია დამხმარე საგანმანათლებლო გარემოს შესაქმნელად [Han, 2021].

3.4. ადამიანური რესურსების მართვა

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი (HRM) არის აკადემიური, ადმინისტრაციული და სხვა პერსონალის მართვა დაწესებულებაში. უნივერსიტეტის საერთაშორისო თანამშრომლობის კონტექსტში ეს არის მრავალფეროვანი გუნდების მართვა, პერსონალის მობილურობა და დაქირავება. იგი მოიცავს მთელ რიგ აქტივობებს, რომლებიც დაკავშირებულია პერსონალის დაქირავებასთან, განვითარებასთან, მოტივაციასთან და მხარდაჭერასთან უნივერსიტეტის ეფექტური ფუნქციონირებისა და სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციული მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად.

- მოიცავს თანამშრომლების შეფასებას, განთავსებას, განვითარებას, კომპენსაციას და ორგანიზაციაში შენარჩუნებას. იგი მოიცავს პერსონალის დაკომპლექტებას, ტრენინგს, კომპენსაციას და სამართლებრივ მოსაზრებებს სამუშაო ძალის ეფექტურობის ოპტიმიზაციისთვის [Kammeyer-Mueller, 2015];
- მოიცავს HR სტრატეგიულ პრაქტიკას, რათა მოვიზიდოთ, მოტივირებდეთ და შეინარჩუნოთ კვალიფიციური თანამშრომლები ეფექტურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, სცილდება ტრადიციულ ადმინისტრაციულ როლებს კომპანიის მიზნების მხარდასაჭერად [Gutterman, 2023];
- უმაღლეს განათლებაში HRM გადამწყვეტ როლს ასრულებს განათლების ხარისხისა და ინსტიტუციური ეფექტიანობის ამაღლებაში. HRM-ის ინტეგრაცია ციფრულ კომპეტენციებთან აუცილებელია ტექნოლოგიურ წინსვლასთან ადაპტაციისთვის, ინოვაციების გასაძლიერებლად და საოპერაციო ეფექტურობის

გასაუმჯობესებლად [Rohayati, 2024]. HRM პრაქტიკა მნიშვნელოვნად მოქმედებს თანამშრომლების მუშაობასა და საგანმანათლებლო შედეგებზე [Pham, 2024].

3.5. ფინანსური მენეჯმენტი

ფინანსური მენეჯმენტი ასევე საერთაშორისო თანამშრომლობის მნიშვნელოვანი ასპექტია. ეს არის უსდ-ის ყველა ფინანსური ასპექტის დაგეგმვის, ორგანიზების, კონტროლისა და მონიტორინგის პროცესი მისი სტაბილურობის, ეფექტური ფუნქციონირებისა და სტრატეგიული მიზნების მიღწევის უზრუნველსაყოფად. იგი მოიცავს როგორც მიმდინარე ხარჯების, ასევე ინვესტიციების მართვას, რათა დაწესებულებამ განავითაროს სასწავლო, კვლევითი და ადმინისტრაციული საქმიანობა.

დიაგრამა 9. ფინანსური ძირითადი ელემენტები

ბიუჯეტის დაგეგმვა	• ბიუჯეტირება • გრძელვადიანი დაგეგმვა
შემოსავლების მართვა	• სწავლის საფასური • სუბსიდიები • კვლევის გრანტები • სახსრები კომერციული საქმიანობიდან
ხარჯების მართვა	• თანამშრომელთა ხელფასები და შეღავათები • საოპერაციო ხარჯები • ინფრასტრუქტურის ინვესტიციები
ფინანსური კონტროლი და აუდიტი	
ფინანსური რისკის მართვა	• ცვლილებები საჯარო დაფინანსებაში • იცვლება საოპერაციო ხარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია ინფრასტრუქტურის მოვლასთან
ინვესტიცია და განვითარება	• კამპუსის გაფართოება • ტექნოლოგიების ინვესტიციები • საერთაშორისო განვითარება - ინვესტიციები გაცვლით პროგრამებში, კვლევითი თანამშრომლობა უცხოელ პარტნიორებთან საერთაშორისო სტუდენტების მოზიდვა
დამატებითი სახსრების მოპოვების სტრატეგიები	• სახსრების მოზიდვა და შემოწირულობები • კერძო სექტორთან თანამშრომლობა

	• ევროკავშირის და საერთაშორისო პროგრამები, მათ შორის Erasmus+, „ჰორიზონტი ევროპა“ და სხვა საერთაშორისო ინიციატივები
ვალის მართვა	• სესხები • ინვესტიციების დასაფინანსებლად ობლიგაციების გამოშვება

წყარო: საკუთარი კვლევა

3.6. პროექტის მენეჯმენტი

პროექტის მენეჯმენტი არის სტრუქტურირებული მიდგომა პროექტების დაგეგმვის, შესრულებისა და ზედამხედველობისთვის კონკრეტული მიზნების ეფექტურად მისაღწევად. იგი მოიცავს სხვადასხვა მეთოდოლოგიასა და პრაქტიკას, რომელიც უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტურ განაწილებას, რისკების მართვას და დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას. უმაღლეს სასწავლებლებში ტარდება სხვადასხვა ტიპის პროექტები, რომლებიც ასახავს სწავლების, კვლევისა და საზოგადოების ჩართულობის მრავალფეროვან მისიებს. ამ პროექტებში ხშირად მონაწილეობს მრავალი დაინტერესებული მხარე, მათ შორის პროფესორ-მასწავლებლები, სტუდენტები, ინდუსტრიის პარტნიორები და სამთავრობო ორგანოები

სურათი 10. უმაღლეს სასწავლებლებში პროექტების სახეები - მაგალითები



წყარო: საკუთარი კვლევა

კვლევითი პროექტები: საბაზისო კვლევები, გამოყენებითი კვლევები და ინტერდისციპლინარული კვლევები, თანამშრომლობითი/კონსორციული კვლევა, გრანტით დაფინანსებული კვლევა

სასწავლო გეგმის შემუშავება და პედაგოგიური ინოვაციების პროექტები: ახალი პროგრამის შემუშავება, ელექტრონული სწავლების და შერეული სწავლების პროექტები, სასწავლო გეგმის ინტერნაციონალიზაცია, სწავლების ინოვაციები

ინფრასტრუქტურული და კაპიტალური პროექტები: კამპუსის განვითარება, ტექნოლოგიების **განახლება,** მდგრადობის პროექტები

სტუდენტზე ორიენტირებული პროექტები: ძირითადი პროექტები, სტაჟირების პროგრამები, სტუდენტური კვლევითი პროექტები, სერვისული სწავლების პროექტები

საზოგადოების ჩართულობისა და ურთიერთობის პროექტები: საჯარო პოლიტიკისა და სოციალური ზემოქმედების პროექტები, თემის განვითარების პროექტები, კულტურული და ხელოვნების პროექტები

მეწარმეობისა და ინოვაციური პროექტები: სტარტაპის ინკუბაცია, ინოვაციების ჰაბები და მწარმოებლების სივრცეები, ინდუსტრიის თანამშრომლობის პროექტები

ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალური თანამშრომლობის პროექტები: სტუდენტების გაცვლითი პროგრამები, ერთობლივი კვლევა გლობალურ პარტნიორებთან, ორმაგი ხარისხის და ერთობლივი პროგრამები.

აკრედიტაციისა და ხარისხის უზრუნველყოფის პროექტები: პროგრამული აკრედიტაციის პროექტები, ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემები

პროექტის მართვის მეთოდოლოგიები

პროექტის მენეჯმენტის მეთოდოლოგია მოიცავს პროექტების დაგეგმვის, შესრულებისა და მონიტორინგის სხვადასხვა სტრუქტურირებულ მიდგომას, რაც უზრუნველყოფს მათ დასახულ მიზნებს განსაზღვრული შეზღუდვების ფარგლებში. ის ეხმარება გუნდებს ეფექტურად დაგეგმონ, შეასრულონ და დააკვირდნენ პროექტებს. პროექტების მართვის მრავალი მეთოდოლოგია არსებობს. თითოეულ მეთოდოლოგიას აქვს საკუთარი პრინციპები, ინსტრუმენტები, ტექნიკა და პროცესები, რომლებიც ხელს უწყობს დროის, ბიუჯეტის, რისკის და რესურსების მართვას. სწორი მეთოდოლოგიის გამოყენებამ შეიძლება მნიშვნელოვნად გაზარდოს პროექტის წარმატების შანსები, რადგან ის შემოაქვს სტრუქტურირებულ

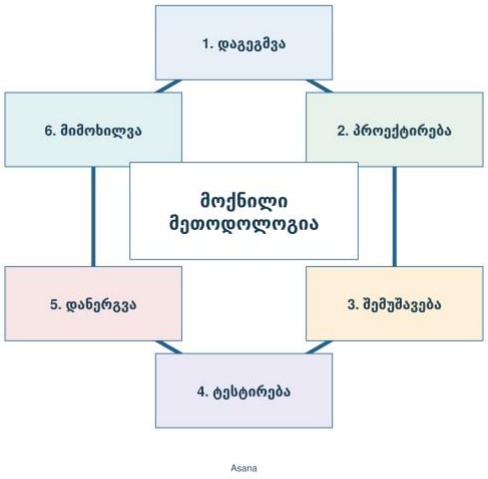
და დადასტურებულ პრაქტიკას. ძირითადი მეთოდოლოგიები მოიცავს: ჩანჩქერი, სწრაფი, scrum, kanban, PRINCE2, Lean, PMBOK.

სწრაფი პროექტის მართვის მეთოდოლოგია

ეს არის განმეორებითი და მოქნილი პროექტის მართვის მეთოდი, განსაკუთრებით პოპულარული IT ინდუსტრიაში, რომელიც იძლევა ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების, ნაწილობრივი გადაწყვეტილებების მიწოდების და კლიენტთან მუდმივი ურთიერთქმედების საშუალებას.

აპლიკაცია – პროექტები, რომლებშიც მოთხოვნები შეიძლება შეიცვალოს განხორციელების დროს (მაგ. პროგრამული უზრუნველყოფის დამუშავება).

სურათი 11. სწრაფი მეთოდოლოგია



წყარო: HTTPS://ASANA.COM/PL/RESOURCES/AGILE-METHODOLOGY

ეს მეთოდოლოგია შეიძლება გამოყენებულ იქნას უმაღლეს სასწავლებლებში:

- შეიძლება განხორციელდეს საგანმანათლებლო, კვლევითი და ადმინისტრაციული პროექტების მართვის კონტექსტში,
- აპლიკაცია: კვლევითი პროექტები, სასწავლო გეგმების შემუშავება, IT პროექტების მართვა, ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება, სტუდენტური პროექტების მართვა, ინოვაციური ინიციატივები, საერთაშორისო ინიციატივების მართვა.

ამ მეთოდოლოგიის გამოყენებამ უნივერსიტეტებში შეიძლება მოიტანოს ისეთი სარგებელი, როგორიცაა: ინოვაციების უფრო სწრაფი განხორციელება, გუნდებს

შორის უკეთესი თანამშრომლობა, მეტი მოქნილობა პროექტის მენეჯმენტში. ეს არის მეთოდოლოგია, რომელიც მხარს უჭერს უნივერსიტეტებს სწრაფად ცვალებად გარემოსთან ადაპტაციაში.

უნივერსიტეტებმა შეიძლება განიხილონ ისეთი ინსტრუმენტების გამოყენება, რომლებიც ხელს უწყობენ წინადადებების, დოკუმენტაციისა და კომუნიკაციის მართვას საერთაშორისო პროექტებში. ეს კატალოგი შეიძლება შეიცავდეს:

1. **პროექტის მართვის ინსტრუმენტები**

    - Trello - მარტივი გამოსაყენებელი ინსტრუმენტი, რომელიც დაფუძნებულია Kanban დაფებზე, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას მოთხოვნის სტატუსის თვალყურის დევნებისთვის, გუნდისთვის დავალებების მინიჭებისთვის და განრიგის მართვისთვის.

    - ასანა - უფრო მძლავრი გადაწყვეტა, რომელიც საშუალებას იძლევა პროექტის პროგრესის თვალყურის დევნება, დავალების დაგეგმვა და მოხსენება. მას შეუძლია შექმნას ცალკეული პროექტები Erasmus+-ის თითოეული აპლიკაციისთვის.

    - Microsoft Planner ინტეგრირებულია Microsoft 365-თან - საშუალებას აძლევს სამუშაოს მარტივად ორგანიზებას აკადემიურ გუნდებში. იდეალურია, თუ თქვენი უნივერსიტეტი იყენებს Microsoft-ის კომპლექტს.

    - Monday.com - პლატფორმა, რომელიც საშუალებას გაძლევთ მართოთ რამდენიმე პროექტი ერთდროულად, ვრცელი ანგარიშგების ვარიანტებით, კალენდრებთან და სხვა აპლიკაციებთან ინტეგრირებით.

2. **სპეციალიზებული პროგრამული უზრუნველყოფა საერთაშორისო პროგრამების მართვისთვის**

    - Mobility Tool+ - ევროკომისიის მიერ მოწოდებული ოფიციალური ინსტრუმენტი Erasmus+ პროექტების მონაწილეთა მონაცემების, ანგარიშებისა და ანგარიშსწორების სამართავად.

    - MoveON - ინსტრუმენტი, რომელიც ეძღვნება უნივერსიტეტებს, რომელიც ხელს უწყობს საერთაშორისო თანამშრომლობის მართვას, მობილობის პროგრამების ჩათვლით. იგი ინტეგრირდება უნივერსიტეტის მონაცემთა მართვის სისტემებთან (მაგ. USOS).

3. **თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის ინსტრუმენტები**

- Slack - შესანიშნავი ინსტრუმენტი პროექტის გუნდებში სწრაფი კომუნიკაციისთვის. იძლევა სხვადასხვა პროექტებისადმი მიძღვნილი არხების შექმნის საშუალებას.
- Microsoft Teams - ინტეგრირდება Office 365-თან და გთავაზობთ ჩეთებს, ვიდეო შეხვედრებს, ფაილების გაზიარებას და ინტეგრაციას სხვა აპლიკაციებთან.
- Google Workspace - მოიცავს ინსტრუმენტებს, როგორიცაა Google Drive, Google Calendar და Google Meet. სასარგებლოა პროექტის ფაილების და გრაფიკების მართვისთვის.

4. **დოკუმენტების მართვის ინსტრუმენტები**

- Dropbox / Google Drive - გააადვილეთ პროექტის დოკუმენტების გაზიარება და შენახვა.
- DocuSign - კონტრაქტებისა და ელექტრონული დოკუმენტების სწრაფი ხელმოწერის ინსტრუმენტი, რომელიც განსაკუთრებით სასარგებლოა საერთაშორისო თანამშრომლობისთვის.
- SharePoint - იდეალურია უნივერსიტეტებისთვის, რომლებიც იყენებენ Microsoft 365-ს და იძლევა დოკუმენტაციისა და პროექტების ცენტრალური მართვის საშუალებას.

5. **ფინანსური დაგეგმვისა და ანგარიშგების ინსტრუმენტები**

- Excel დანამატებით (მაგ. Solver) - გამოიყენება გაფართოებული პროექტის ბიუჯეტის დაგეგმვისა და ბილინგისთვის.
- SAP Concur - გადაწყვეტა ხარჯების მართვის, საქმიანი მოგზაურობისა და ხარჯების ანგარიშგებისთვის.
- გრანტის მართვის პროგრამული უზრუნველყოფა - სისტემები, როგორიცაა Cayuse ან Fluxx, მხარს უჭერენ გრანტის მენეჯმენტს, განაცხადიდან მოხსენებამდე.

თუ უნივერსიტეტი იყენებს სტუდენტური მომსახურების სისტემას (მაგ. USOS პოლონეთში), ღირს ინტეგრაციის განხორციელება MoveON-თან ან სხვა სპეციალიზებულ სისტემებთან.

პროცესის ეფექტურობა, ეფექტურობა და ეფექტურობა დამოკიდებულია გუნდის მომზადებაზე ახალი ინსტრუმენტების გამოყენებაზე. ასევე მნიშვნელოვანია სისტემის რეგულარული განახლება და პერსონალიზაცია.

3.7. სამართლებრივი და მარეგულირებელი მენეჯმენტი

ეხება პროცესებსა და პრაქტიკებს, რომლებსაც ორგანიზაციები იყენებენ კანონებთან, რეგულაციებთან, სტანდარტებთან და ეთიკურ მითითებებთან შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად, რომლებიც არეგულირებენ მათ საქმიანობას. ეს აუცილებელია იურიდიული ჯარიმების თავიდან ასაცილებლად, ეთიკური ქცევის უზრუნველსაყოფად და ორგანიზაციის რეპუტაციის დასაცავად. უმაღლეს სასწავლებლებში ეფექტური სამართლებრივი და მარეგულირებელი მენეჯმენტი ხელს უწყობს რთული და მუდმივად განვითარებადი სამართლებრივი ჩარჩოების ნავიგაციას.

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში საერთაშორისო თანამშრომლობის კონტექსტში ძირითადი ელემენტები მოიცავს:

- საერთაშორისო თანამშრომლობის ხელშეკრულებები,
- სტუდენტების მობილურობა და ვიზის შესაბამისობა,
- კვლევის შესაბამისობა და ეთიკა,
- ტრანსსასაზღვრო მონაცემებისა და კონფიდენციალურობის კანონები,
- აკრედიტაცია და ხარისხის უზრუნველყოფა.

3.8. მარკეტინგი და რეკრუტირების მენეჯმენტი

ეხება სტრატეგიებს, პროცესებსა და პრაქტიკებს, რომლებიც გამოიყენება საერთაშორისო სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების მოსაზიდად, გლობალური პარტნიორობის დასამყარებლად და დაწესებულების ბრენდის გლობალურ დონეზე პოპულარიზაციისთვის. საერთაშორისო მარკეტინგისა და დასაქმების სტრატეგიები საკვანძოა ნიჭის მოზიდვის, საერთაშორისო ყოფნის გაზრდისა და გლობალური განათლების ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გაზრდისთვის.

უნივერსიტეტებში საერთაშორისო თანამშრომლობის კონტექსტში, მარკეტინგისა და რეკრუტირების მენეჯმენტის ელემენტები მოიცავს:

- საერთაშორისო მარკეტინგული სტრატეგია,
- გლობალური ბრენდინგი და პოზიციონირება,
- მიზნობრივი დასაქმების სტრატეგიები,
- საერთაშორისო პარტნიორობა და თანამშრომლობა,
- ციფრული და სოციალური მედიის მარკეტინგი,
- საერთაშორისო რეკრუტირების ღონისძიებები,

- მიღება და სავიზო მხარდაჭერა,
- კურსდამთავრებულთა ქსელები და ელჩები.

უნივერსიტეტებს შორის საერთაშორისო თანამშრომლობას, განსაკუთრებით საუნივერსიტეტო ალიანსებისა და აკადემიური გაცვლის კონტექსტში, გააჩნია მრავალი სარგებელი, მაგრამ ასევე სხვადასხვა რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია სავიზო საკითხებთან, სამართლებრივ საკითხებთან და საერთაშორისო რეგულაციებთან.

ძირითადი რისკები და შესაბამისობის ასპექტები, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას ამ ტიპის თანამშრომლობაში, მოიცავს:

1. ვიზასთან დაკავშირებული რისკები
    - ხანგრძლივი სავიზო პროცესები: საერთაშორისო გაცვლა, განსაკუთრებით ევროკავშირის არაწევრი ქვეყნების უნივერსიტეტებს შორის (მაგ., საქართველო), შეიძლება მოჰყვეს სირთულეებს, რომლებიც დაკავშირებულია ვიზის ლოდინის ხანგრძლივ პერიოდთან. ვიზის აღების პროგნოზირებადობა და დროულობა შეიძლება გავლენა იქონიოს გაცვლითი პროგრამების განხორციელებაზე.
    - სავიზო შეზღუდვები: ზოგიერთმა ქვეყანამ შეიძლება დააწესოს შეზღუდვები სტუდენტურ ან კვლევით ვიზებზე, განსაკუთრებით პოლიტიკური ან ეკონომიკური დაძაბულობის სიტუაციებში. ამან შეიძლება გავლენა მოახდინოს აკადემიური მობილობის ხელმისაწვდომობაზე და საერთაშორისო თანამშრომლობაზე.
    - ერთიანი რეგულაციების არარსებობა: ერთიანი სავიზო რეგულაციების არარსებობის და ეროვნული მოთხოვნების მრავალფეროვნების გამო, სტუდენტებს და აკადემიკოსებს შეიძლება შეექმნათ სირთულეები ვიზის მისაღებად, განსაკუთრებით არაშენგენის ქვეყნებისთვის.
2. იმიგრაციის კანონებთან და ევროკავშირის რეგულაციების შესაბამისობა
    - სტუდენტებისა და პერსონალის მობილობის წესები: საერთაშორისო თანამშრომლობამ უნდა გაითვალისწინოს ადამიანთა თავისუფალი გადაადგილების პრინციპები, რომლებიც გარანტირებულია ევროკავშირის ფარგლებში. უნივერსიტეტებმა უნდა დაიცვან რეგულაციები შემოსული გაცვლითი სტუდენტებისთვის, განსაკუთრებით მასპინძელ ქვეყანაში რეგისტრაციისა და ჯანმრთელობის დაზღვევაზე ხელმისაწვდომობის კუთხით.
    - უცხოელების დასაქმების წესები: თუ აკადემიკოსები არაევროკავშირის ქვეყნებიდან (მაგალითად, საქართველოდან) მოდიან ლექციაზე ან ასრულებენ კვლევით სამუშაოს, ინსტიტუტებმა უნდა დაიცვან უცხოელების

დასაქმების წესები. ეს შეიძლება მოიცავდეს შესაბამისი სამუშაო ნებართვის მიღებას.

- აკადემიური კვალიფიკაციის აღიარება: საერთაშორისო თანამშრომლობა ასევე გულისხმობს დიპლომებისა და პროფესიული კვალიფიკაციის აღიარებას. ეს საკითხები რეგულირდება ბოლონიის პროცესის რეგულაციებით, მაგრამ შეიძლება იყოს პრობლემური, როდესაც ეროვნული რეგულაციები არ არის საკმარისად თანმიმდევრული ან გასაგები.

3. მონაცემთა დაცვის რისკები
   - RODO შესაბამისობა: სტუდენტების, მკვლევარების ან ადმინისტრაციის გაცვლისას ევროკავშირის და ევროკავშირის არაწევრ ქვეყნებს შორის, უნივერსიტეტებმა უნდა შეასრულონ მონაცემთა დაცვის რეგულაციები (RODO). შეიძლება იყოს გამოწვევები, რომლებიც დაკავშირებულია მონაცემთა დაცვის სხვადასხვა სტანდარტებთან ევროკავშირის არაწევრ ქვეყნებში.
   - მონაცემთა გაცვლა: საერთაშორისო თანამშრომლობა შეიძლება მოიცავდეს მონაცემთა გაცვლას სხვადასხვა ქვეყნის უნივერსიტეტებს შორის, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს რისკები, თუ მონაცემთა უსაფრთხოების მოთხოვნები არ დაკმაყოფილდება.
4. მიგრაციული პოლიტიკის რისკები
   - სავიზო პოლიტიკაში ცვლილებები: სავიზო და მიგრაციის პოლიტიკა შეიძლება შეიცვალოს მთავრობაში ცვლილებების, პოლიტიკური გადაწყვეტილებების ან სხვა ფაქტორების საპასუხოდ. ასეთმა ცვლილებებმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს აკადემიური გაცვლისა და მობილურობაზე.
   - ლტოლვილთა და მიგრანტთა დაცვის საკითხები: ლტოლვილთა კრიზისით დაზარალებულ ქვეყნებთან მუშაობისას (მაგალითად, უკრაინა), შეიძლება არსებობდეს დამატებითი გამოწვევები, რომლებიც დაკავშირებულია განათლების ხელმისაწვდომობასთან, ლეგალურ ბინადრობთან და მობილურობასთან ასეთი პროგრამების ფარგლებში.
5. კანონის განმარტებასთან დაკავშირებული რისკები
   - მკაფიო რეგულაციების ნაკლებობა: ევროკავშირის გარეთ მყოფი ქვეყნებისთვის, როგორიცაა საქართველო, შეიძლება იყოს სირთულეები კვალიფიკაციის აღიარების, სტუდენტებისა და თანამშრომლების გადაადგილების თავისუფლებისა და მონაცემთა გაცვლის შესახებ ევროპულ რეგულაციების დაცვაში.
   - მრავალფეროვანი კანონები: თითოეულ ქვეყანას აქვს საერთაშორისო განათლების რეგულაციების საკუთარი ინტერპრეტაცია, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს სხვადასხვა ქვეყნებს შორის გაცვლითი პროგრამების კოორდინაციის სირთულეები.

შესაბამისობის მისაღწევად, დარწმუნდით:

- თანამშრომლობა იურიდიულ პროფესიონალებთან: უნივერსიტეტებმა უნდა ითანამშრომლონ იურისტებთან, რომლებიც სპეციალიზირებულნი არიან განათლების საერთაშორისო სამართლისა და სავიზო რეგულაციების სფეროში.
- რეგულაციების ცვლილებების მონიტორინგი: უნივერსიტეტებმა რეგულარულად უნდა აკონტროლონ ვიზების, იმიგრაციისა და მონაცემთა დაცვის რეგულაციების ცვლილებები როგორც ევროკავშირში, ასევე პარტნიორ ქვეყნებში.
- პერსონალის ტრენინგი: რეგულარული ტრენინგი ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალისთვის საერთაშორისო მობილობის წესების, სავიზო პროცედურების და უცხოელებისთვის დასაქმების პოლიტიკის შესახებ შეიძლება დაეხმაროს სამართლებრივი რისკების მინიმუმამდე შემცირებას.

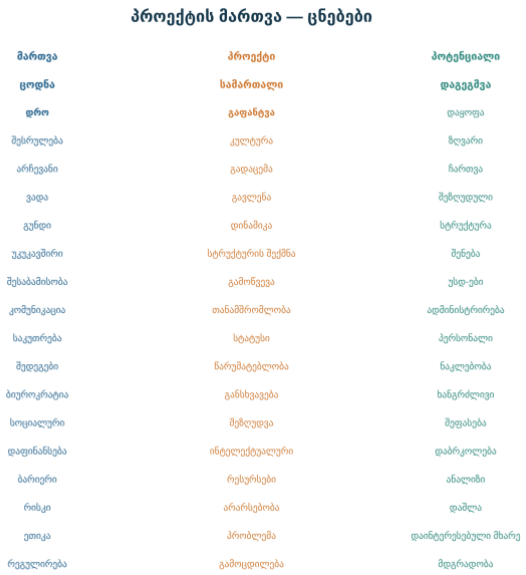
3.9. პროექტის მენეჯმენტის პრაქტიკული ასპექტები (ინსტიტუციური პერსპექტივა)

დაწესებულების ბუნებიდან გამომდინარე, მისი ზომა, სტრუქტურა, ორგანიზაციული კულტურა და ა.შ., პროექტები შეიძლება მომზადდეს და განხორციელდეს რამდენიმე დონეზე:

- **ფაკულტეტის** დონე – მომზადებულია ფაკულტეტის პერსონალის ინიციატივით. პროექტების ავტორები ყველაზე ხშირად აკადემიური და პედაგოგიური პერსონალი და დოქტორანტები არიან. ინიციატივა ხშირად იშლება სხვადასხვა ფაკულტეტის ერთეულებს შორის. თუ ფაკულტეტზე მუშაობს გუნდი/განყოფილება პროექტის მხარდასაჭერად, შესაძლებელია პროექტის იდეაც იქ გაჩნდეს;
- **ცენტრალური** დონე - საინიციატივო პროცესში მთავარ როლს ასრულებს შექმნილი განყოფილება (მაგ. საერთაშორისო თანამშრომლობის ოფისი, კვლევითი ცენტრი). მობილობის პროექტები ჩვეულებრივ ხორციელდება ამ დონეზე (მაგ. ერასმუსის პროგრამის ფარგლებში). ეს დონე გადამწყვეტ როლს ასრულებს ინტერდისციპლინარული კვლევის/ინოვაციური პროექტების შემთხვევაში, რომლებიც საჭიროებენ გარე ინსტიტუტების რამდენიმე ფაკულტეტის/სუბიექტის ჩართულობას.
- **გარე ინსტიტუტები (მაგ.** საჯარო სექტორის სუბიექტები ან საწარმოები) – ასეთი ინიციატივა ხდება განსაკუთრებით მაღალი კომერციული პოტენციალის მქონე ან საზოგადოებრივი ინტერესის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი პროექტების შემთხვევაში.

პროექტები შემუშავებულია და ხორციელდება ტურბულენტურ გარემოში, რაც ნიშნავს, რომ პროექტის სასიცოცხლო ციკლის თითოეულ ეტაპზე მნიშვნელოვანია იცოდეთ პრობლემები/ბარიერები/რისკები, რომლებიც შეიძლება გადაიზარდოს განხორციელებაში. ძირითადი მათ შორისაა:

- ცოდნის დისპერსია უმაღლეს სასწავლებლებში (პროექტების შესახებ ცოდნის დისპერსიის ჩათვლით),
- არახელსაყრელი სამართლებრივი მდგომარეობა,
- მეცნიერთა შეზღუდული დროითი შესაძლებლობები,
- უმაღლესი სასწავლებლის პერსონალის შეზღუდული შესაძლებლობები,
- პროექტების დაგეგმვისა და განხორციელების გამოცდილების ნაკლებობა (პროექტის ცუდი დაგეგმვა),
- დაფინანსება და რესურსების შეზღუდვა,
- ადმინისტრაციული და ბიუროკრატიული
- თანამშრომლობა და გუნდის დინამიკა,
- რისკის მართვის წარუმატებლობა,
- ინტელექტუალური საკუთრება და სამარ
- დროის მენეჯმენტი და ვადები,
- დაინტერესებული მხარეების ჩართულო
- ცოდნის გადაცემა და შესაძლებლობების
- ეთიკური და სოციალური მოსაზრებები,
- მდგრადობა და გრძელვადიანი გავლენა,
- მონაცემთა მართვა და ანალიზი,
- შეფასების და უკუკავშირის გამოწვევები,
- კომუნიკაციის დარღვევა,
- კულტურული განსხვავებები,
- ენობრივი ბარიერები,
- მარეგულირებელი და სამართლებრივი შესაბამისობა.

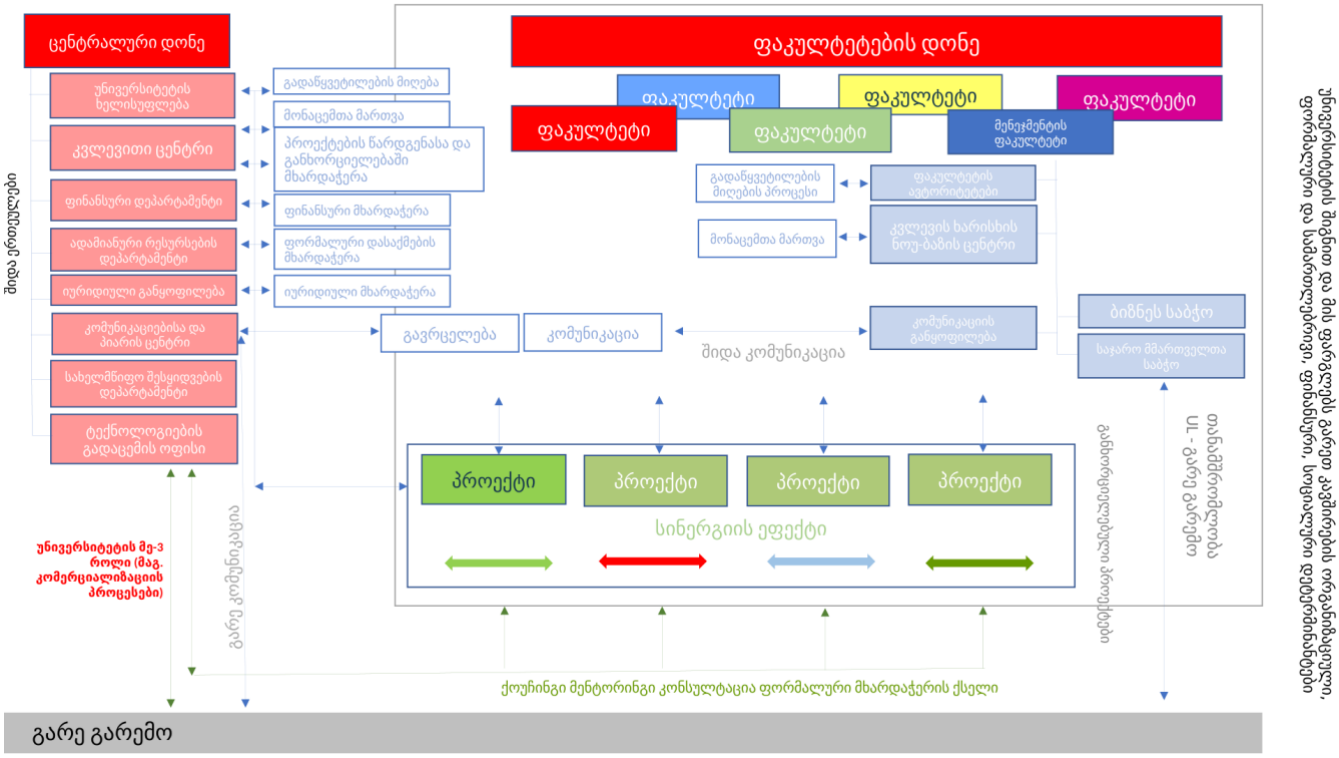


3.10. უმაღლესი სასწავლებლის შიდა სტრუქტურა და საერთაშორისო თანამშრომლობის მართვა

უმაღლესი სასწავლებლის შიდა სტრუქტურა და საერთაშორისო თანამშრომლობის მენეჯმენტი მოიცავს ცენტრალურ სისტემას, ასევე შიდა განყოფილებებს დეპარტამენტებად, ერთეულებად და პერსონალად, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან საქმიანობის ზედამხედველობაზე. უნივერსიტეტის შიდა სტრუქტურა უნდა იყოს გამჭვირვალე და უზრუნველყოს სრული მობილობის მხარდაჭერა.

ეს სტრუქტურა, სხვა საკითხებთან ერთად, დამოკიდებული იქნება დაწესებულების ზომაზე. მაგალითად, ლოძის უნივერსიტეტის სტრუქტურა, რომელშიც 3400 თანამშრომელი და დაახლოებით 30 სტუდენტია, აღწერილია სურათზე 12.

სურათი 12. ლოძის უნივერსიტეტის სტრუქტურა



წყარო: Bartosz Kalinowski, Magdalena Wiśniewska, Małgorzata Żak-Skwierczyńska, პოსტპროექტის სამოქმედო გეგმა შემდგომი IVAP ინსტიტუციონალიზაციისთვის, RiEcoLab | პროექტის EIT KAVA ID: 21307, 2023 წ

საერთაშორისო თანამშრომლობის კონტექსტში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შიდა ერთეულია უცხო ქვეყნებთან თანამშრომლობის ოფისები. ისინი ორმაგ როლს ასრულებენ. პირველ რიგში, ისინი პროფესიონალურად და თანმიმდევრულად ახორციელებენ ინტერნაციონალიზაციასთან დაკავშირებულ სტრატეგიულ აქტივობებს. მეორეც, ისინი ახორციელებენ ისეთ ამოცანებს, როგორიცაა უცხოელი სტუდენტების დაქირავება ან სტუდენტების საერთაშორისო გაცვლა.

საერთაშორისო თანამშრომლობის ოფისების მიერ შესრულებული ფუნქციები მოიცავს:

- **სტრატეგიული ფუნქცია** - უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის მართვა,

- **მარეგულირებელი ფუნქცია** – შესრულებული ამოცანების ფარგლებში შეკვეთების და სხვა დოკუმენტების მომზადება
- **კოორდინაციის ფუნქცია** – უცხოელ პარტნიორებთან კონტაქტების გაძლიერება და უნივერსიტეტის საერთაშორისო საქმიანობის ინტეგრირება
- **მარკეტინგული ფუნქცია** – უნივერსიტეტის შეთავაზების პოპულარიზაცია ქვეყნის ფარგლებს გარეთ
- **დიზაინის ფუნქცია** - საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო პროექტების მართვა
- **რეკრუტირებისა და სერვისის ფუნქცია** - უცხოეთიდან კანდიდატების დაქირავება სწავლისთვის, ტექნიკური მხარდაჭერისა და ღონისძიებების ორგანიზება უცხოელი სტუმრებისთვის [Górak-Sosnowska, Kacperczyk, 2020].

თუმცა, ურთიერთობა ცენტრალურ ერთეულებსა და პროექტებს შორის შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს. ეს დამოკიდებულია არსებულ პირობებზე, მათ შორის უნივერსიტეტის სტრუქტურაზე, პროექტების რაოდენობასა და მასშტაბზე, მათ ბუნებაზე (ინსტიტუციის მასშტაბის პროექტები / დეპარტამენტის პროექტები) და ა.შ. მობილურობის პროექტების შემთხვევაში, პროექტის მომზადებასა და განხორციელებას ახორციელებს ლოძის უნივერსიტეტის ცენტრალური ერთეულები. სტრატეგიული თუ სამეცნიერო პროექტების შემთხვევაში სხვა ვითარებაა.

მხარდაჭერის მასშტაბი დამოკიდებულია პროექტის მიმდინარე ფაზაზე, პროექტის ინიციატორის მოლოდინებზე (ხშირად გამომდინარეობს პირის წინა გამოცდილებიდან) და ცენტრალური ერთეულის თანამშრომლების დროულ შესაძლებლობებზე, რომლებიც მონაწილეობენ პროექტის მხარდაჭერის სამუშაოებში. კვლევითი პროექტის მომზადების ეტაპზე, განსაკუთრებით იმ პროექტების შემთხვევაში, რომლებიც არ საჭიროებს დიდ საპროექტო გუნდს, როგორც აკადემიური, ასევე ფინანსური სამუშაოს უდიდესი ტვირთი ეკისრება მეცნიერს. ბიუჯეტის დაგეგმვა ყველაზე რთული ნაწილია. ასეთ შემთხვევებში ცენტრალური ერთეულები მხარს უჭერენ პროექტის პოტენციურ კოორდინატორს ფორმალობების თვალსაზრისით (პროექტის შესაბამისობის ანალიზი მოწოდების მოთხოვნებთან, არსებითი თანხმობისა და ხელმოწერების შეგროვება), ხშირად ასევე კონსულტაციებს უწევენ პროექტის დაგეგმვას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე ეხება ფინანსებს და პროექტის განხორციელების განრიგს.

თუ პროექტის ინიციატივა იქმნება უნივერსიტეტის ერთეულების დონეზე (მაგ. UL კვლევის ცენტრი ან პროექტების მხარდაჭერის გუნდი), დანაყოფები მონაწილეობენ პროექტის სამუშაოების სხვადასხვა ეტაპზე, მათ შორის აღწერების მომზადებაში განაცხადის ფორმების მიზნით. მათი ჩართულობა ხშირად მოიცავს აკადემიური გუნდების სამუშაო კოორდინაციას, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან პროექტის კონცეფციის შემუშავებაზე. ეს დანაყოფები ასევე მთავარ როლს ასრულებენ

პროექტებზე მოლაპარაკებისა და საგრანტო ხელშეკრულებების ხელმოწერის ეტაპზე.

პროექტის შესრულების ფაზებზე მხარდაჭერის ფარგლებიც იცვლება. ეს დამოკიდებულია:

- პროექტის მასშტაბი და საპროექტო გუნდის დასაქმების ფინანსური შესაძლებლობები - დიდი ბიუჯეტის მქონე მსხვილმასშტაბიანი პროექტების შემთხვევაში, პროექტის ლიდერები გადაწყვეტენ დაიქირაონ გარე პირები (მხოლოდ პროექტისთვის) ან დანიშნონ თანამდებობები უკვე არსებული უნივერსიტეტის პერსონალისთვის, რომლებიც (როგორც წესი) არიან პროექტების განხორციელების გამოცდილება და მივლინებულნი არიან ახალ საწარმოში ნახევარ განაკვეთზე სამუშაოს ფარგლებში;
- უნივერსიტეტის საკადრო შესაძლებლობები - ფართომასშტაბიანი პროექტების განხორციელება იწვევს უნივერსიტეტის არსებული პერსონალის ახალ საქმიანობაში დასაქმების შეზღუდულ შესაძლებლობას. ასეთ ვითარებაში გუნდის გარე წევრების დასაქმება აუცილებლობად იქცევა.

ამრიგად, შიდა ფაკულტეტის ერთეულების ჩართვა დამოკიდებულია ზემოაღნიშნულ პირობებზე. ხდება, რომ ამ ერთეულების უნივერსიტეტის პერსონალი მონაწილეობს პროექტების განხორციელებაში (მაგ. ადმინისტრაციულ ან/და ფინანსურ სფეროში) - ჩართულობის წესები, როგორც წესი, დგინდება პროექტის დაგეგმვის ეტაპზე;

UL კვლევითი ცენტრის შემთხვევაში სიტუაცია განსხვავებულია - პროექტის განხორციელების ეტაპზე ყველა ფინანსური და სააღრიცხვო დოკუმენტი, ისევე როგორც გადახდები გადის ამ განყოფილებაში. თითოეული პროექტისთვის ცენტრი ნიშნავს პროექტის ხელმძღვანელს. ეს განყოფილება ასევე პასუხისმგებელია პროექტის განხორციელების მონიტორინგზე ხარჯების კონტროლის კუთხით. პროექტის განხორციელებისას შეიძლება ჩაერთონ სხვა ერთეულებიც, მაგ. ხელშეწყობაზე ან სახელმწიფო შესყიდვაზე პასუხისმგებელი პირები (თუ პროექტი მოითხოვს ტენდერს). ისევ და ისევ, თანამშრომლობის პირობები დგინდება პროექტის დაგეგმვის ეტაპზე.

მოდული 4. მობილურობა და თანამშრომლობის პარტნიორობა

4.1. უმაღლესი განათლების პროექტები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, უნივერსიტეტში შეიძლება იყოს სხვადასხვა უმაღლესი განათლების პროექტი.

დიაგრამა 13. უმაღლესი განათლების პროექტების სახეები.



წყარო: საკუთარი კვლევა

მობილობისა და თანამშრომლობის პარტნიორობები (MCP) - ინიციატივები, რომლებიც ხელს უწყობენ საერთაშორისო თანამშრომლობას და მობილობას, როგორც წესი, სხვადასხვა ქვეყნებს, რეგიონებს, ინსტიტუტებსა თუ ორგანიზაციებს შორის. კონტექსტიდან გამომდინარე, მათ შეუძლიათ მოიცვან სხვადასხვა სფეროები, როგორიცაა განათლება, სამუშაო, კვლევა, კულტურა ან ეკონომიკა

- მობილურობა - ეხება ადამიანების, რესურსების ან იდეების უნარს გადაადგილდნენ სხვადასხვა ქვეყნებსა თუ ინსტიტუტებს შორის. ის შეიძლება მოიცავდეს გაცვლით პროგრამებს სტუდენტებისთვის, პერსონალისთვის, მკვლევარებისთვის, ჯანდაცვის მუშაკებისთვის და ა.შ. მაგალითი: Erasmus+ პროგრამა, რომელიც საშუალებას აძლევს სტუდენტებს და მკვლევარებს მობილურობას სხვადასხვა ქვეყნის უნივერსიტეტებს შორის.
- თანამშრომლობის პარტნიორობა - თანამშრომლობა სხვადასხვა სუბიექტებს შორის (მაგ. ქვეყნები, საერთაშორისო ორგანიზაციები, უნივერსიტეტები ან კომპანიები), რომელიც მიზნად ისახავს საერთო მიზნების მიღწევას. ის შეიძლება მოიცავდეს კვლევით პროექტებს, ტექნოლოგიურ ინოვაციებს, ერთობლივ ეკონომიკურ საწარმოებს, გამოცდილების გაცვლას ან ადამიანური რესურსების განვითარებას.

MCP-ების მაგალითები შეიძლება მოიცავდეს, მაგრამ არ შემოიფარგლება ამით: კვლევითი პროგრამები სხვადასხვა ქვეყნების უნივერსიტეტებს შორის თანამშრომლობის მხარდასაჭერად, პერსონალის გაცვლის პროგრამები ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორში კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის, ერთობლივი პროექტები ქვეყნებსა თუ რეგიონებს შორის ინფრასტრუქტურის ან განათლების გასაუმჯობესებლად.

4.2.ერასმუს+

ეს არის ყველაზე პოპულარული საგანმანათლებლო პროგრამა, რომელიც მიმართულია, სხვათა შორის, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის. ეს არის ევროკავშირის პროგრამა, რომელიც მხარს უჭერს საგანმანათლებლო გაცვლებს. ეს არის ევროპული საგანმანათლებლო პროგრამების გაგრძელება, რომელიც გადის 1998 წლიდან განათლების, ტრენინგის, ახალგაზრდობისა და სპორტის სფეროებში. ამ პროგრამის მიზანია ხელი შეუწყოს მოსწავლეებს, სტუდენტებს, მასწავლებლებს, ლექტორებს და მოხალისეებს კომპეტენციების განვითარების საერთაშორისო პროექტების განხორციელებაში. პროგრამა ღიაა საჯარო და კერძო ინსტიტუტებისა და ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ხელს უწყობენ ფორმალურ განათლებას და არაფორმალურ და არაფორმალურ სწავლებას ყველა ასაკისთვის.

Erasmus+-ის ზოგადი მიზანი

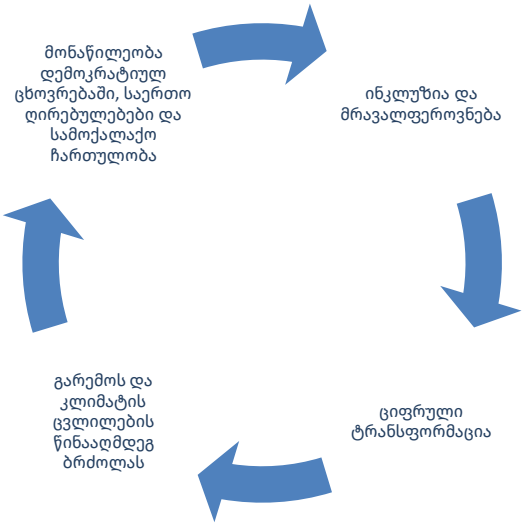
უწყვეტი სწავლის გზით, ხელი შეუწყოს ადამიანების საგანმანათლებლო, პროფესიულ და პიროვნულ განვითარებას განათლებაში, ტრენინგში, ახალგაზრდობასა და სპორტში, ევროპაში და მის ფარგლებს გარეთ, რაც ხელს შეუწყობს მდგრად ზრდას, ხარისხიან სამუშაო ადგილებს და სოციალურ ერთიანობას, ინოვაციების გაძლიერებას და ევროპული იდენტობისა და აქტიური მოქალაქეობის გაძლიერებას.

პროგრამა წარმოადგენს ევროპის განათლების სივრცის მშენებლობის ძირითად ინსტრუმენტს, რომელიც მხარს უჭერს განათლებისა და ტრენინგის სფეროში ევროპული სტრატეგიული თანამშრომლობის განხორციელებას მისი ძირითადი დარგობრივი დღის წესრიგით. გარდა ამისა, ეს არის მთავარი ახალგაზრდული პოლიტიკის თანამშრომლობის გაღრმავება ევროკავშირის ახალგაზრდული სტრატეგიის ფარგლებში 2019-2027 წლებში და სპორტში ევროპული განზომილების განვითარება.

Erasmus+-ის კონკრეტული მიზნები

- ხელი შეუწყოს ინდივიდებისა და ჯგუფების სასწავლო მობილურობას, აგრეთვე თანამშრომლობას, ხარისხს, ჩართულობას და თანასწორობას, ჩინებულებას, კრეატიულობას და ინოვაციას ორგანიზაციებისა და პოლიტიკის დონეზე განათლებისა და ტრენინგის სფეროში.
- ხელი შეუწყოს არაფორმალური და არაფორმალური სწავლის მობილობას და ახალგაზრდებს შორის აქტიურ მონაწილეობას, ასევე თანამშრომლობას, ხარისხს, ინკლუზიურობას, კრეატიულობას და ინოვაციას ორგანიზაციებისა და პოლიტიკის დონეზე ახალგაზრდობის სფეროში.
- ხელი შეუწყოს სპორტული პერსონალის სასწავლო მობილურობას, ასევე თანამშრომლობას, ხარისხს, ინკლუზიურობას, კრეატიულობას და ინოვაციას სპორტული ორგანიზაციებისა და სპორტული პოლიტიკის დონეზე.

სურათი 14. Erasmus+ პრიორიტეტები



წყარო: საკუთარი კვლევა

Erasmus+ სტრუქტურა

პროგრამის სტრუქტურა შეიძლება განიხილებოდეს ორ დონეზე:

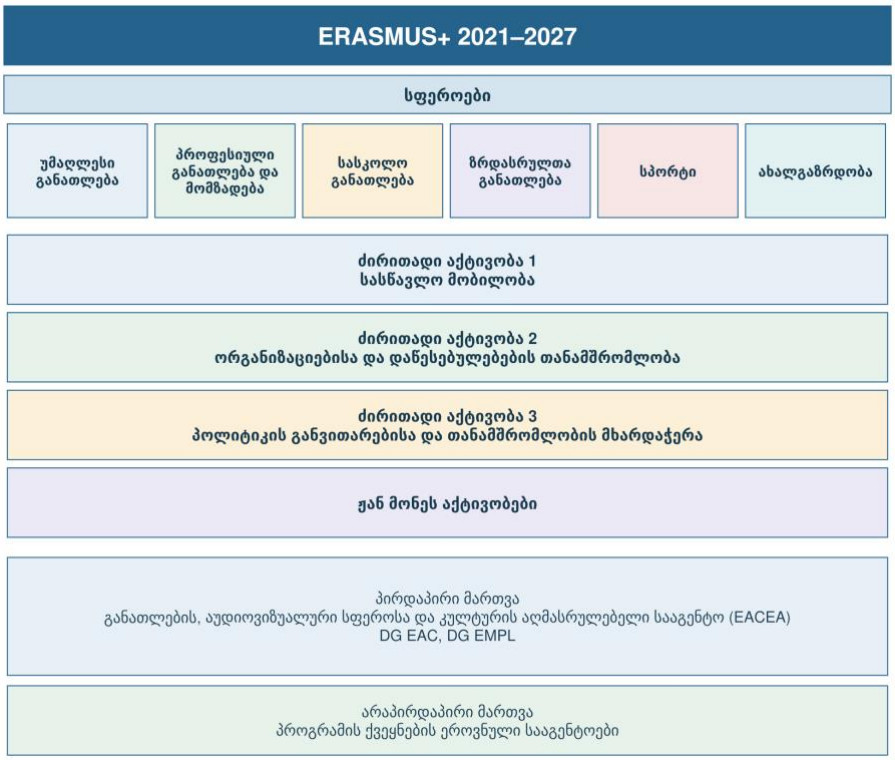
- ინდივიდუალური მოქმედებები, რომლებიც ქმნიან პროგრამას - პროგრამის კომპონენტები (სურათი 15)
- ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც მრავალდონიანია და მოიცავს სხვადასხვა დაწესებულებებს, რომლებიც მართავენ პროგრამას ევროპულ და ეროვნულ დონეზე. პროგრამას მართავს ევროკომისია, მაგრამ იმპლემენტაცია და მიწოდება ხორციელდება ადგილობრივ დონეზე ე.წ. ეროვნული სააგენტოებისა და ინსტიტუტების მიერ საერთაშორისო დონეზე (სურათი 16).

სურათი 15. Erasmus+ კომპონენტები



წყარო: საკუთარი კვლევა

სურათი 16. ERASMUS+ მართვის სტრუქტურა



წყარო: ერასმუსის წლიური ანგარიში 2022, https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9020d5f5-8f3a-11ee-8aa6-01aa75ed71a1/language-en

Erasmus+ პროგრამა არის კომპლექსური პროგრამა ორგანიზაციული და შინაარსის თვალსაზრისით. ცალკეული კომპონენტების აღწერა ხელმისაწვდომია შემდეგ მისამართზე: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/.

ეს ნაშრომი ყურადღებას გაამახვილებს ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ პროგრამაზე, ეს არის მობილობის პროექტები და თანამშრომლობის პარტნიორობა.

ეს ნაშრომი ყურადღებას გაამახვილებს ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ პროგრამაზე, ანუ მობილურობის პროექტებზე და თანამშრომლობის პარტნიორობის პროექტებზე.

4.3. მობილობის პროექტები

უმაღლესი განათლების მობილობის ეს აქცია ხელს უწყობს უმაღლესი განათლების სტუდენტების ფიზიკურ და შერეულ მობილობას ნებისმიერ სასწავლო სფეროში და ციკლში (მოკლე ციკლი, ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა და დოქტორანტურა). სტუდენტებს შეუძლიათ ისწავლონ საზღვარგარეთ პარტნიორ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში ან გაიარონ სტაჟირება საწარმოში, კვლევით

ინსტიტუტში, ლაბორატორიაში, ორგანიზაციაში ან სხვა შესაბამის სამუშაო ადგილზე საზღვარგარეთ. სტუდენტებს ასევე შეუძლიათ გააერთიანონ სწავლის პერიოდი საზღვარგარეთ სტაჟირებასთან, რაც კიდევ უფრო გააძლიერებს სწავლის შედეგებს და განივითარებს ტრანსვერსიული უნარებს.

ეს აქცია ასევე მხარს უჭერს უმაღლესი განათლების მასწავლებელთა და ადმინისტრაციულ პერსონალს მონაწილეობა მიიღოს პროფესიული განვითარების აქტივობებში საზღვარგარეთ, ისევე როგორც თანამშრომლებს სამუშაო სამყაროდან, რათა ასწავლონ და მოამზადონ სტუდენტები ან პერსონალი უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. ეს აქტივობები შეიძლება შედგებოდეს როგორც სწავლების, ასევე სასწავლო პერიოდებისგან (როგორიცაა სამუშაოს დაჩრდილვა, დაკვირვების პერიოდები, სასწავლო კურსები).

გარდა ამისა, ეს ქმედება მხარს უჭერს შერეულ ინტენსიურ პროგრამებს, რაც საშუალებას აძლევს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ჯგუფებს ერთობლივად განავითარონ მობილობის სასწავლო გეგმები და აქტივობები სტუდენტებისთვის, ასევე აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალისთვის.

მეტი: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/mobility-projects-for-higher-education-students-and-staff

მობილობის პროექტი შედგება შემდეგი ეტაპებისგან:

- **დაგეგმვა** (მათ შორის, სწავლის შედეგების, აქტივობების ფორმატების, სამუშაო პროგრამის შემუშავება, აქტივობების განრიგის განსაზღვრა);
- **მომზადება** (მათ შორის პრაქტიკული ღონისძიებები, მონაწილეთა შერჩევა, პარტნიორებთან და მონაწილეებთან ხელშეკრულებების გაფორმება, მონაწილეთა ლინგვისტური/ინტერკულტურული/სასწავლო და ამოცანების მომზადება გამგზავრებამდე);
- **მობილობის** აქტივობების განხორციელება;
- **შემდგომი** დაკვირვება (მათ შორის აქტივობების შეფასება, დადასტურება და ფორმალური აღიარება - სადაც ეს შესაძლებელია - აქტივობის დროს მონაწილეთა სწავლის შედეგების, ასევე პროექტის შედეგების გავრცელებისა და გამოყენების შესახებ).

სურათი 17. მობილობის პროექტების ეტაპები



წყარო: საკუთარი კვლევა

ჩართული მონაწილეების პროფილიდან გამომდინარე, ერასმუს+ პროგრამის ძირითადი ქმედება 1-ის ფარგლებში მხარდაჭერილია შემდეგი ტიპის მობილობის პროექტები:

განათლებისა და ტრენინგის სფეროში:

- მობილობის პროექტები უმაღლესი განათლების სტუდენტებისა და პერსონალისთვის
- მობილობის პროექტები პროფესიული განათლების შემსწავლელთა და პერსონალისთვის
- მობილობის პროექტები სკოლის მოსწავლეებისა და პერსონალისთვის
- მობილობის პროექტები ზრდასრულთა განათლების შემსწავლელთა და პერსონალისთვის

ახალგაზრდობის სფეროში:

- მობილობის პროექტები ახალგაზრდებისთვის - ახალგაზრდული გაცვლები
- მობილობის პროექტები ახალგაზრდებისთვის
- ახალგაზრდების მონაწილეობითი აქტივობები
- DiscoverEU-ის ინკლუზიური ინიციატივა

სპორტის სფეროში:

- პერსონალის მობილურობა სპორტის სფეროში

4.4. თანამშრომლობის პარტნიორობა

უპირველესი მიზანია ნება დართოს ორგანიზაციებს გაზარდონ თავიანთი საქმიანობის ხარისხი და აქტუალობა, განავითარონ და გააძლიერონ პარტნიორთა ქსელები, გაზარდონ თავიანთი შესაძლებლობები ერთობლივად მოქმედებენ ტრანსნაციონალურ დონეზე, გააძლიერონ თავიანთი საქმიანობის ინტერნაციონალიზაცია და ახალი პრაქტიკისა და მეთოდების გაცვლის ან შემუშავების, აგრეთვე იდეების გაზიარებისა და დაპირისპირების გზით. მათი მიზანია ხელი შეუწყოს ინოვაციური პრაქტიკის განვითარებას, გადაცემას ან/და დანერგვას, ასევე ერთობლივი ინიციატივების განხორციელებას, რომლებიც ხელს უწყობენ თანამშრომლობას, თანატოლთა სწავლებას და გამოცდილების გაცვლას ევროპულ დონეზე. შედეგები უნდა იყოს ხელახლა გამოყენებადი, გადასატანი, მასშტაბური და, თუ ეს შესაძლებელია, ჰქონდეს ძლიერი ტრანსდისციპლინური განზომილება. შერჩეული პროექტები უნდა გაიზიარონ თავიანთი საქმიანობის შედეგები ადგილობრივ, რეგიონულ, ეროვნულ და ტრანსნაციონალურ დონეზე.

თანამშრომლობის პარტნიორობა ეყრდნობა Erasmus+-ის თითოეული სექტორის პრიორიტეტებსა და პოლიტიკის ჩარჩოებს, როგორც ევროპულ, ისე ეროვნულ დონეზე, ხოლო მიზნად ისახავს სტიმულების შექმნას სექტორთაშორისი და ჰორიზონტალური თანამშრომლობისთვის თემატურ სფეროებში.

შემოთავაზებული პროექტის სფეროდან ან განმცხადებლის ტიპებიდან გამომდინარე, თანამშრომლობის პარტნიორობა იმართება ეროვნული სააგენტოების ან ევროპის განათლებისა და კულტურის აღმასრულებელი სააგენტოს (EACEA) მიერ. ამ კუთხით მეტი ინფორმაციისთვის, გთხოვთ, ეწვიოთ განყოფილებას „სად უნდა მიმართოთ“ დასაშვებობის კრიტერიუმების მიხედვით.

თანამშრომლობის პარტნიორობა მიზნად ისახავს:

- ჩართული ორგანიზაციებისა და დაწესებულებების მუშაობის, საქმიანობისა და პრაქტიკის ხარისხის ამაღლება, ახალი აქტორების გახსნა, რომლებიც ბუნებრივად არ შედიან ერთ სექტორში;
- ორგანიზაციების შესაძლებლობების განვითარება ტრანსნაციონალურად და სექტორებს შორის მუშაობისთვის;
- განათლების, ტრენინგის, ახალგაზრდობისა და სპორტის სფეროებში საერთო საჭიროებებისა და პრიორიტეტების გათვალისწინება;

- ტრანსფორმაციისა და ცვლილების ხელშეწყობა (ინდივიდუალურ, ორგანიზაციულ ან სექტორულ დონეზე), რაც იწვევს გაუმჯობესებას და ახალ მიდგომებს, თითოეული ორგანიზაციის კონტექსტის პროპორციულად.

თანამშრომლობის პარტნიორობის პროექტი შედგება ოთხი ეტაპისგან, რომელიც იწყება ჯერ კიდევ სანამ პროექტის წინადადება შეირჩევა დაფინანსებისთვის: დაგეგმვა, მომზადება, განხორციელება და შემდგომი განხორციელება. მონაწილე ორგანიზაციებმა და აქტივობებში ჩართულმა მონაწილეებმა უნდა მიიღონ აქტიური როლი ყველა ამ ეტაპზე და ამით გააძლიერონ თავიანთი სწავლის გამოცდილება.

დიაგრამა 18. თანამშრომლობის პარტნიორობის ეტაპები



მეტი: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-2/cooperation-partnerships

პრაქტიკაში, არსებობს სხვადასხვა რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია მობილობისა და თანამშრომლობის პარტნიორული პროექტების განხორციელებასთან (სურათი 19).

დიაგრამა 19. მობილობისა და თანამშრომლობის პარტნიორობის პროექტების განხორციელებასთან დაკავშირებული ძირითადი რისკები



წყარო: საკუთარი ნამუშევარი

ეს რისკები მოითხოვს კონკრეტული ქმედებების განხორციელებას (რისკების მართვა) პროექტის სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე.

4.5. Erasmus+ პლატფორმები, ინსტრუმენტები და ქსელები

Erasmus+ პროგრამა იყენებს სხვადასხვა ინსტრუმენტებსა და პლატფორმებს, რომლებიც მხარს უჭერენ აქტივობების განხორციელებას, პროექტების მართვას და ხელს უწყობს მონაწილეებს შორის თანამშრომლობას. ეს ინსტრუმენტები ხელმისაწვდომია სტუდენტებისთვის, მასწავლებლებისთვის, საგანმანათლებლო პერსონალისთვის, პროგრამაში ჩართული ორგანიზაციებისა და ინსტიტუტებისთვის, ასევე მათთვის, ვინც ეძებს ინფორმაციას Erasmus+ შესაძლებლობების შესახებ.

სურათი 20. Erasmus+-ის ძირითადი ხელსაწყოები და პლატფორმები

Erasmus+ პროექტის შედეგების პლატფორმა	უზრუნველყოფს ინფორმაციისა და შედეგების ხელმისაწვდომობას Erasmus+ პროგრამის ფარგლებში დაფინანსებულ ყველა პროექტზე	https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects
ევროპული სკოლის განათლების პლატფორმა (ESEP) და eTwinning	შეხვედრის ადგილი სასკოლო განათლების სექტორის ყველა დაინტერესებული მხარისთვის, რომელიც მოიცავს ყველა დონეს, მათ შორის საწყის პროფესიულ განათლებასა და მომზადებას	https://school-education.ec.europa.eu/en
ზრდასრულთა სწავლის ელექტრონული პლატფორმა (EPALE)	• გთავაზობთ უახლეს სიახლეებს სფეროში განვითარებულ მოვლენებზე და ინტერაქტიულ ქსელებზე, რაც მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს დაუკავშირდნენ სხვებს მთელს ევროპაში, ჩაერთონ დისკუსიებში და გაცვალონ კარგი პრაქტიკა • გთავაზობთ Erasmus+-ის (პოტენციური) ბენეფიციარებისთვის სპეციფიკური ინტერესის ინსტრუმენტებს	https://epale.ec.europa.eu/en
თვითრეფლექსია ეფექტური სწავლის შესახებ ინოვაციური საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების	უფასო, მრავალენოვანი, ვებზე დაფუძნებული, თვითრეფლექსიის ინსტრუმენტი, რომელიც დაეხმარება ზოგად და პროფესიულ სკოლებს განავითარონ თავიანთი ციფრული შესაძლებლობები.	https://education.ec.europa.eu/selfie

გამოყენების ხელშეწყობის გზით (SELFIE)		
HEInnovate	სთავაზობს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს (უმაღლეს სასწავლებლებს) ევროკავშირში და მის ფარგლებს გარეთ, შესაძლებლობას გამოიკვლიონ თავიანთი ინოვაციებისა და მეწარმეობის შესაძლებლობები თვითრეფლექსიის გზით რვა განზომილებიდან ერთ ან რამდენიმე განზომილებაში.	https://heinnovate.eu/en
ევროპის ახალგაზრდული პორტალი	გთავაზობთ ევროპულ და ეროვნულ ინფორმაციას და შესაძლებლობებს, რომლებიც დაინტერესებულია ახალგაზრდებისთვის, რომლებიც ცხოვრობენ, სწავლობენ და მუშაობენ ევროპაში	https://youth.europa.eu/home_en
ევროპის სტუდენტური ბარათის ინიციატივა	მიზნად ისახავს სწავლისა და ტრენინგის მობილობის გამარტივებას სტუდენტების მობილობის ორგანიზებისთვის აუცილებელი ყველა ძირითადი კომპონენტის დიგიტალიზაციის გზით, ინფორმაციის მიწოდებიდან განაცხადის პროცესებამდე და მასპინძელ საზოგადოებაში უცხოეთში ყოფნისას	https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative/ewp

წყარო: საკუთარი კვლევა

Erasmus+ პროგრამას აქვს რამდენიმე კონკრეტული ინიციატივა და ქსელი, რომლებიც მხარს უჭერენ ექსპერტთა თანამშრომლობას, ცოდნის გაცვლას და ინოვაციას განათლებაში. ამ ქსელების მიზანია გააერთიანონ ექსპერტები და ინსტიტუტები სხვადასხვა ქვეყნიდან, რათა ერთად იმუშაონ ევროპაში განათლების, ტრენინგისა და ახალგაზრდობის ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

ნახაზი 21. ქსელების მაგალითები

ევრიდიკეს ქსელი	ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, თუ როგორ არის სტრუქტურირებული და ორგანიზებული განათლება ევროპაში ყველა დონეზე და მიზნად ისახავს წვლილი შეიტანოს ევროპაში განათლების სისტემების უკეთესად ურთიერთგაგებაში.	https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/
ახალგაზრდული ვიკი ეროვნული კორესპონდენტების ქსელი	ინტერაქტიული ინსტრუმენტი, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციას ევროპაში ახალგაზრდების მდგომარეობისა და ეროვნული ახალგაზრდული პოლიტიკის შესახებ თანმიმდევრული, განახლებული და ექსპლუატაციის გზით.	https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki
უმაღლესი განათლების რეფორმის ექსპერტთა ქსელი (HEREs)	მესამე ქვეყნებში, რომლებიც არ ასოცირდება პროგრამასთან, რომელსაც ემსახურება ეროვნული Erasmus+ ოფისები, უმაღლესი განათლების რეფორმის ექსპერტთა ეროვნული გუნდები აწვდიან გამოცდილებას ადგილობრივ ხელისუფლებასა და დაინტერესებულ მხარეებს, რათა ხელი შეუწყონ რეფორმებს და გააძლიერონ უმაღლეს განათლებაში პროგრესი.	
ეროვნული გუნდები ევროკავშირის პროფესიული განათლების ინსტრუმენტების დანერგვის მხარდასაჭერად	პროფესიული განათლების ექსპერტთა ეროვნული გუნდების მიზანია უზრუნველყოს ექსპერტიზის ფონდი, რათა ხელი შეუწყოს ევროკავშირის პროფესიული განათლების ინსტრუმენტებისა და პრინციპების გამოყენებას ევროკავშირის დაფინანსებულ პროექტებში, რომლებიც მხარდაჭერილია Erasmus+ პროგრამის მიერ.	
EQAVET ეროვნული საცნობარო პუნქტების ქსელი	ჩამოყალიბებულია ეროვნული ხელისუფლების მიერ და აერთიანებს არსებულ შესაბამისობას ორგანოები, რომელშიც ჩართულია სოციალური პარტნიორები და ყველა დაინტერესებული მხარე ეროვნულ და რეგიონულ დონეზე, რათა წვლილი შეიტანონ პროფესიული განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპული ჩარჩოს განხორციელებაში, როგორც ეს	

	განსაზღვრულია საბჭოს რეკომენდაციაში პროფესიული განათლებისა და ტრენინგის შესახებ მდგრადი კონკურენტუნარიანობის, სოციალური სამართლიანობისა და გამძლეობისთვის.	
EQF, Europass და Euroguidance - ეროვნული ცენტრები	თითოეული ქვეყნისთვის, ეროვნული ცენტრის ეს სამი ქსელი მხარდაჭერილია ერთი ან რამდენიმე საგრანტო ხელშეკრულებით: ევროპული კვალიფიკაციის ჩარჩოს ეროვნული საკოორდინაციო პუნქტები (EQF NCPs), Europass ეროვნული ცენტრები, Euroguidance ქსელი.	

წყარო: საკუთარი კვლევა

4.6. ევროპის უნივერსიტეტების ალიანსები

ევროპული უნივერსიტეტების ალიანსები არის ევროკავშირის ინიციატივა, რომელიც მხარს უჭერს ტრანსნაციონალურ თანამშრომლობას სტუდენტებისა და აკადემიკოსებისთვის საერთო სასწავლო გეგმების, კვლევისა და მობილობის შესაქმნელად. ეს ალიანსები მიზნად ისახავს გააძლიეროს საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინტეგრაცია და შექმნას საერთო ევროპული იდენტობა. ინიციატივის მიზანია ევროპის უნივერსიტეტებს შორის თანამშრომლობის გაძლიერება უნივერსიტეტების ტრანსნაციონალური ქსელების შექმნით, რომლებიც ერთად მუშაობენ ხარისხიანი განათლების, კვლევისა და ინოვაციებისთვის.

ძირითადი მიზნები და ამოცანები:

- **უნივერსიტეტების ქსელი:** უნივერსიტეტები ერთად მუშაობენ ქსელში, ქმნიან საერთო სასწავლო პროგრამებს, ატარებენ ერთობლივ კვლევებს და აზიარებენ რესურსებსა და ცოდნას.
- **მობილობის განვითარება:** სტუდენტების, პერსონალის და მკვლევარების მობილობის მხარდაჭერა ქსელის კუთვნილ უნივერსიტეტებს შორის.
- **ერთობლივი საგანმანათლებლო საქმიანობა:** ინტეგრირებული სასწავლო პროგრამების შემუშავება (მაგ. ერთობლივი ხარისხები), რომლებიც აღიარებულია მთელ ევროპაში.
- **თანამშრომლობა კვლევასა და ინოვაციაში: კვლევითი** პროექტების ერთობლივი განხორციელება და გლობალური გამოწვევების გადაჭრა.
- **ინსტიტუტების ინტეგრაცია:** უნივერსიტეტებს შორის გამოცდილების და რესურსების გაცვლის ხელშეწყობა.

ევროპის უნივერსიტეტების ინიციატივის ფარგლებში ძირითადი პროგრამის დაფინანსება არის Erasmus+ პროგრამა. ალიანსების მხარდაჭერა ასევე შესაძლებელია ჰორიზონტ ევროპის ფარგლებში, რომელიც ფოკუსირებულია კვლევასა და ინოვაციებზე.

ალიანსებში თანამშრომლობის ამსახველი მაგალითები მოიცავს:

- Una Europa Alliance, რომელიც აერთიანებს რვა პრესტიჟულ ევროპულ უნივერსიტეტს, მათ შორის იაგელონის უნივერსიტეტს, ჰაიდელბერგის უნივერსიტეტს და ედინბურგის უნივერსიტეტს. მიზანია შექმნას ე.წ. „მომავლის უნივერსიტეტი“.
- ECIU (ინოვაციური უნივერსიტეტების ევროპული კონსორციუმი) ალიანსი, რომელიც აერთიანებს უნივერსიტეტებს რეალური სოციალური და ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრაზე.
- 4EU+ ალიანსი, რომელიც აერთიანებს ექვს უნივერსიტეტს, მათ შორის ვარშავის უნივერსიტეტს, ჩარლზის უნივერსიტეტს პრაღაში და სორბონში. ის ყურადღებას ამახვილებს კვლევისა და განათლების ინტეგრირებაზე.
- ARQUS ალიანსი შვიდი უნივერსიტეტისგან, მათ შორის გრანადის უნივერსიტეტისა და გრაცის უნივერსიტეტის ჩათვლით, რომელიც ორიენტირებულია მობილურობისა და მულტილინგვიზმის ხელშეწყობაზე.

საქართველოს უნივერსიტეტებს ახლა შეუძლიათ მონაწილეობა მიიღონ ევროპულ უნივერსიტეტების ალიანსებში, როგორც ასოცირებული პარტნიორები, ერასმუს+ ინიციატივის გავრცელების წყალობით ევროკავშირის მიღმა ქვეყნებში, მათ შორის ბოლონიის პროცესში მონაწილე ქვეყნებში. საქართველოს, როგორც ერთ-ერთ ამ ქვეყანას, აქვს შესაძლებლობა ითანამშრომლოს ევროპულ უნივერსიტეტებთან ამ ალიანსების ფარგლებში, თუმცა არ მოქმედებს როგორც სრულუფლებიანი წევრი. ეს არის 2025 წლისთვის ევროპულ საგანმანათლებლო სივრცეში ინტეგრაციის გაზრდის სტრატეგიის ნაწილი, რომელიც მხარს უჭერს ტრანსნაციონალურ თანამშრომლობას აკადემიურ დონეზე.

ასეთი თანამშრომლობის მაგალითები მოიცავს პროგრამებს, რომლებიც მოიცავს სტუდენტთა მობილობას, ერთობლივ კვლევით და ინტერდისციპლინურ კვლევით პროექტებს, რომლებიც საშუალებას იძლევა უკეთ გაიაზრონ ევროპული ღირებულებები და ხელი შეუწყონ განათლების განვითარებას ევროკავშირის სასაზღვრო რეგიონებში. ასეთი ალიანსების მეშვეობით, საქართველოს და რეგიონის სხვა ქვეყნებს შეუძლიათ ისარგებლონ ევროკავშირის ცოდნისა და ინოვაციებით განათლების სფეროში.

ზოგიერთი ევროპული უნივერსიტეტის ალიანსები, რომლებშიც საქართველოდან უნივერსიტეტები მონაწილეობენ ან დაკავშირებულია ევროკავშირის მიღმა ქვეყნებთან (მაგ. ბალკანეთი და უკრაინა) მოიცავს:

- EULiST (საზოგადოებისა და ტექნოლოგიის დამაკავშირებელი ევროპული უნივერსიტეტები) - ეს ალიანსი ორიენტირებულია მდგრადობაზე, ტექნოლოგიურ თანამშრომლობასა და სოციალურ ინოვაციებზე. ამ ალიანსის წევრები არიან ევროპის სხვადასხვა ქვეყნების უნივერსიტეტები, მათ შორის საბერძნეთი, ჩეხეთი და ესპანეთი. იგი მოიცავს მრავალფეროვან დაწესებულებებს, რომლებიც გვთავაზობენ ერთობლივ საგანმანათლებლო პროგრამებს, რაც შეიძლება მიუთითებდეს ევროკავშირის არაწევრ ქვეყნებზე, როგორიცაა საქართველო ან ბოლონიის პროცესის სხვა ქვეყნები.
- Erasmus+-ზე დაფუძნებული ალიანსები, როგორიცაა ევროპული უნივერსიტეტების პროექტი, ფინანსდება ევროკომისიის მიერ და მოიცავს სულ 44 ალიანსს. ეს ალიანსები მუშაობენ ბოლონიის პროცესის ქვეყნების უნივერსიტეტებთან, როგორიცაა საქართველო ან უკრაინა, რაც საშუალებას აძლევს ფართო თანამშრომლობას კვლევისა და საერთაშორისო განათლების სფეროში.

აღსანიშნავია, რომ საქართველო ევროკავშირთან ასოცირებული ერთ-ერთი ქვეყანაა ევროპის უმაღლესი განათლების სივრცისა და ბოლონიის პროცესის ფარგლებში, რაც თავის ინსტიტუტებს საშუალებას აძლევს ითანამშრომლონ ევროპულ უნივერსიტეტებთან, თუნდაც მხოლოდ ერთობლივი კვლევითი და აკადემიური პროგრამების ფარგლებში. ასეთი თანამშრომლობის მაგალითებია პროექტები, რომლებიც დაკავშირებულია აკადემიური კვალიფიკაციის აღიარებასთან და მოქნილი სასწავლო გზების დანერგვასთან, რომელსაც მხარს უჭერს Erasmus+.

არსებობს მთელი რიგი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები, რომლებიც წარმატებით ახორციელებენ ალიანსური თანამშრომლობის პრინციპებს, მათ შორის ისეთებიც, რომლებიც ფუნქციონირებენ ქართული დაწესებულებების ანალოგიურ კონტექსტში. აღსანიშნავია ალიანსები მოიცავს:

- CIVIS - ევროპის სამოქალაქო უნივერსიტეტი: ორიენტირებულია ევროკავშირის მეზობელ ქვეყნებთან თანამშრომლობაზე და ხელს უწყობს სამოქალაქო ჩართულობასა და ინოვაციებს. მასში შედის უნივერსიტეტები იმ ქვეყნებიდან, რომლებსაც შეიძლება ჰქონდეთ განვითარების მსგავსი გამოწვევები, როგორც საქართველო, როგორიცაა რუმინეთი და საბერძნეთი.
- EUNICE - მორგებული განათლების ევროპული უნივერსიტეტი: აერთიანებს უნივერსიტეტებს ევროპის სხვადასხვა რეგიონიდან და ხაზს უსვამს განათლებისადმი პერსონალიზებულ მიდგომას, რომელიც შეიძლება იყოს შთაგონება საქართველოში ინსტიტუტებისთვის. პარტნიორები არიან ტექნიკური და პრაქტიკული უნივერსიტეტები.
- SEA-EU (ზღვების ევროპული უნივერსიტეტი): ფოკუსირებულია ტრანსრეგიონულ და საზღვაო თანამშრომლობაზე და პარტნიორები მოიცავს უნივერსიტეტებს სანაპირო ქვეყნებიდან, რომლებიც შეიძლება ასახავდეს საქართველოს ზოგიერთ გეოგრაფიულ და სტრატეგიულ გამოწვევას.

- EC2U - ქალაქ-უნივერსიტეტების ევროპული კამპუსი: არის ქალაქ-უნივერსიტეტების ალიანსი, რომელიც აერთიანებს ევროპის სხვადასხვა ქალაქებს, სთავაზობს სივრცეს თანამშრომლობისთვის რეგიონების უნივერსიტეტებს შორის განვითარების მსგავსი საჭიროებების მქონე.

4.7. ერასმუსის ქარტია უმაღლესი განათლებისთვის

ერასმუსის ქარტია უმაღლესი განათლებისთვის (ECHE) უზრუნველყოფს ზოგად ხარისხის ჩარჩოს ევროპული და საერთაშორისო თანამშრომლობის საქმიანობისთვის, რომელსაც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება შეუძლია განახორციელოს Erasmus+-ის ფარგლებში.

ECHE-ის დაჯილდოება არის წინაპირობა ყველა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებისთვის, რომელიც მდებარეობს პროგრამის ქვეყანაში და სურს მონაწილეობა მიიღოს ინდივიდების სასწავლო მობილურობაში და/ან თანამშრომლობა ინოვაციებისა და კარგი პრაქტიკისთვის Erasmus+-ის ფარგლებში.

პარტნიორ ქვეყნებში მდებარე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის ECHE არ არის საჭირო და ხარისხის ჩარჩო ჩამოყალიბდება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის ინსტიტუციური შეთანხმებებით.

ერასმუსის უმაღლესი განათლების ქარტიის (ECHE) ერთ-ერთი მთავარი ასპექტია უნივერსიტეტის ერთგულება ხარისხის გარკვეული სტანდარტებისა და პრინციპების მიმართ, რომლებიც დაკავშირებულია მობილობისა და საერთაშორისო თანამშრომლობის პროექტების განხორციელებასთან. ეს მოიცავს: მობილობის აქტივობების ხარისხის უზრუნველყოფას, სტუდენტებისთვის საზღვარგარეთ მიღებული აკადემიური კრედიტების აღიარების ხელშეწყობას (ECTS - ევროპული კრედიტების გადაცემის სისტემა), ვალდებულებას უზრუნველყოს თანაბარი მოპყრობა, პროგრამებში მონაწილეობის ხელმისაწვდომობა და შესაძლებლობები ყველა მონაწილისთვის, განურჩევლად სქესის, ასაკის, წარმომავლობისა თუ შეზღუდული შესაძლებლობის.

ქარტიის წყალობით, უნივერსიტეტებს შეუძლიათ მონაწილეობა მიიღონ Erasmus+ სტუდენტებისა და პერსონალის მობილობის პროგრამებში, ასევე განახორციელონ საერთაშორისო თანამშრომლობის პროექტები (მათ შორის, სტრატეგიული პარტნიორობა, ცოდნის ალიანსები, ერთობლივი საგანმანათლებლო პროგრამები ან ინოვაციებთან დაკავშირებული აქტივობები).

ECHE-ს უპირატესობები მოიცავს:

- დაფინანსებაზე ხელმისაწვდომობა,
- უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაცია,
- გაიზარდა პრესტიჟი.

ერამუსის ქარტია ასევე მომზადდა ლოძის უნივერსიტეტის მიერ. ის განახლდება მომდევნო პროგრამირების პერიოდებში. ის ხელმისაწვდომია შემდეგ მისამართზე: https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-studia

4.8. მობილურობისა და თანამშრომლობის ცოდნის მიღება

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს ახლა შეუძლიათ ფართოდ განაახლონ თავიანთი ცოდნა განათლების, კვლევისა და ევროკავშირის პოლიტიკის უახლესი ტენდენციების შესახებ სხვადასხვა ონლაინ რესურსებში, სემინარებში, კურსებსა და უწყვეტი სწავლის პლატფორმებში მონაწილეობით.

საგანმანათლებლო მასალები და ღონისძიებები შეიძლება შეიცავდეს:

1. საგანმანათლებლო პლატფორმები
   ეს კატალოგი, სხვათა შორის, შეიძლება შეიცავდეს Erasmus+ პლატფორმას, ევროკომისიის განათლებისა და ტრენინგის ვებსაიტს, EPALE (ევროპაში ზრდასრულთა სწავლის ელექტრონული პლატფორმა), როგორც აღნიშნულია Erasmus+ განყოფილებაში: პლატფორმები, ხელსაწყოები და ქსელები.
2. ვებინარები
   - ციფრული განათლების ცენტრი არის პლატფორმა, რომელიც გთავაზობთ ვებინარებსა და კურსებს ციფრული განათლებისა და ონლაინ სწავლის მხარდაჭერის ინსტრუმენტებზე
     https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/european-digital-education-hubd
   - Erasmus+ ვირტუალური გაცვლა არის ინიციატივა, რომელიც საშუალებას აძლევს მონაწილეობა მიიღოს ონლაინ საგანმანათლებლო გაცვლებში საერთაშორისო ურთიერთქმედების მხარდასაჭერად. ის ასევე გთავაზობთ ვებინარს და ტრენინგ კურსებს
     https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/virtual-exchanges
   - ევროპის სასწავლო ფონდი (ETF) - აწყობს ვებინარებსა და კონფერენციებს პროფესიული განათლებისა და უნარების განვითარების შესახებ.
     https://www.etf.europa.eu/en
3. ფორუმები უწყვეტი სწავლისთვის

- Erasmus+ პროექტების შედეგების პლატფორმა, როგორც აღნიშნულია Erasmus+ განყოფილებაში: პლატფორმა, სადაც წარმოდგენილია Erasmus+ პროექტების შედეგები
- ევროპის სექტორული უნარების პროგნოზირების ცოდნის ცენტრი: საგანმანათლებლო დაწესებულებების პლატფორმა, რათა თვალყური ადევნონ უნარების პროგნოზებს ევროპის ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორში, რათა დაეხმარონ მათ დაგეგმონ კურსები და ტრენინგები. https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast

4. სხვა ონლაინ რესურსები
   - MOOCs (მასიური ღია ონლაინ კურსები): ბევრი ევროპული უნივერსიტეტი გთავაზობთ უფასო ონლაინ კურსებს ისეთი ინიციატივების მეშვეობით, როგორიცაა FutureLearn, edX და Coursera. ეს არის კურსები, რომლებსაც შეუძლიათ ხელი შეუწყონ სწავლას უნივერსიტეტის მენეჯმენტის, საგანმანათლებლო პოლიტიკის და მრავალი სხვა სფეროებში https://www.mooc.org/
   - ევროკავშირის ღია მონაცემთა პორტალი: ევროკავშირის ღია მონაცემთა პორტალი, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციის ფართო სპექტრს, რომელიც დაკავშირებულია განათლებასთან, კვლევასთან და ევროკავშირის სხვა პოლიტიკასთან. ის შეიძლება გახდეს უმაღლესი განათლების ტენდენციების ანალიზისა და ცოდნის განახლების საფუძველი https://data.europarl.europa.eu/en/home
5. საგანმანათლებლო ქსელები და თემები

- EUN (European Schoolnet): ქსელი, რომელიც მუშაობს ევროპის განათლების სამინისტროებთან და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, სთავაზობს საგანმანათლებლო რესურსებს და აწყობს ღონისძიებებსა და სემინარებს. http://www.eun.org

4.9. ერასმუს+-თან ჩართვა - პრაქტიკული ასპექტები

Erasmus+ პროგრამაში ჩართვა ნებისმიერი უნივერსიტეტის საერთაშორისო სტრატეგიის ძირითადი ელემენტია.

Erasmus+ პროგრამაში ჩართვა მოითხოვს:

1. უნივერსიტეტის საჭიროებებისა და შესაძლებლობების ანალიზი:
- საერთაშორისო მიზნების განსაზღვრა - დაიწყეთ საჭიროებებისა და შესაძლებლობების ანალიზით საერთაშორისო თანამშრომლობის კონტექსტში. ეს მოიცავს იმის განსაზღვრას, თუ რა მიზნების მიღწევა გვინდა Erasmus+-ის საშუალებით (მაგ. გაცვლითი სტუდენტების რაოდენობა, პროექტებში მონაწილე პერსონალის რაოდენობა, უცხოურ უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობის გაფართოება).
- ინფრასტრუქტურის შეფასება - უნდა იქნას შესწავლილი ხელმისაწვდომი რესურსები (მაგ. საერთაშორისო გუნდები, ტექნოლოგია სტუდენტთა მობილობის მხარდასაჭერად) და უნდა განისაზღვროს ის სფეროები, რომლებიც უნდა გაძლიერდეს Erasmus+-ის კონტექსტში (მაგ. სტუდენტების მხარდაჭერის სისტემის გაუმჯობესება, უცხოურ უნივერსიტეტებთან პარტნიორობის რაოდენობის გაზრდა).
2. Erasmus+ სტრატეგიის შექმნა და განხორციელება:
- განსაზღვრეთ Erasmus+ პროექტების ტიპები - შეარჩიეთ პროექტების ტიპები, რომლებიც საუკეთესოდ ემთხვევა უმაღლესი სასწავლებლის მიზნებს, როგორიცაა სტუდენტების მობილურობა, აკადემიური პერსონალის მობილურობა, თანამშრომლობა მესამე ქვეყნების პარტნიორებთან, ინოვაციების განვითარება სწავლებაში.
- დაფინანსების განაცხადების მომზადება - დეტალური საპროექტო წინადადებები უნდა მომზადდეს Erasmus+-ის პროგრამებში წარსადგენად. ეს მოითხოვს Erasmus+-ის ეროვნულ სააგენტოებთან დაკავშირებას და შესაბამისი კონკურსების, განაცხადების და ადმინისტრაციული მოთხოვნების იდენტიფიცირებას.
- საერთაშორისო პარტნიორობა - უნდა ჩამოყალიბდეს და განვითარდეს თანამშრომლობა საზღვარგარეთის უნივერსიტეტებთან. უნდა გამოვლინდეს პოტენციური პარტნიორები ევროკავშირის და ევროკავშირის არაწევრი ქვეყნებიდან, რათა შეესაბამებოდეს Erasmus+ პროექტების მიზნებს.
3. მობილობის კოორდინაცია და განხორციელება:
- სტუდენტებისა და პერსონალის მობილობის ორგანიზაცია - უნდა შეიქმნას გუნდი, რომელიც პასუხისმგებელია მობილობის ორგანიზებაზე (მონაწილეების დაქირავება, ლოჯისტიკა, სავიზო პროცედურები, დაზღვევა). მნიშვნელოვანია პროგრამის მონაწილეებისთვის ადმინისტრაციული

მხარდაჭერისა და ადეკვატური საგანმანათლებლო რესურსების უზრუნველყოფა.

- კულტურული ინტეგრაციის მხარდაჭერა - საორიენტაციო პროგრამები, ენობრივი მხარდაჭერა და სწავლება სხვა ქვეყნებიდან შემოსული სტუდენტებისთვის, რათა მათ შეძლონ უფრო ადვილად ინტეგრირება უნივერსიტეტში და ადგილობრივ გარემოში.

4. Erasmus+ პროექტების მონიტორინგი და შეფასება:

- მონაცემთა შეგროვება და ანგარიშგება - რეგულარულად უნდა შეგროვდეს მონაცემები მონაწილეთა რაოდენობის, დანახარჯების, მიღწევებისა და მობილობის შედეგების შესახებ. ეს სასარგებლო იქნება როგორც პროგრესის მონიტორინგისთვის, ასევე პროექტების ეფექტურობის შესაფასებლად.
- Erasmus+-ის გავლენის შეფასება - უნდა გაანალიზდეს მობილობის შედეგების გავლენა სტუდენტებისა და პერსონალის უნარების განვითარებაზე, საერთაშორისო თანამშრომლობის ზრდაზე და გავლენა უნივერსიტეტის რეპუტაციასა და იმიჯზე.

4.10. Erasmus+ - ლოძის უნივერსიტეტი - კარგი პრაქტიკა

ლოძის უნივერსიტეტი აქტიურად მონაწილეობს ევროკავშირის ბიუჯეტიდან თანადაფინანსებულ პროგრამებში, მათ შორის Erasmus+ პროგრამაში. იგი ახორციელებს უამრავ პროექტს, რომლებიც ხელს უწყობს მობილურობას, ინოვაციას განათლებაში და საერთაშორისო თანამშრომლობას. სტუდენტებს, პერსონალს და სხვა დაწესებულებებს აქვთ შესაძლებლობა მონაწილეობა მიიღონ მრავალფეროვან ინიციატივებში, რომლებიც აუმჯობესებენ კომპეტენციებს და საშუალებას მისცემს ცოდნისა და გამოცდილების საერთაშორისო გაცვლას.

ლოძის უნივერსიტეტის მიერ განხორციელებული Erasmus+ აქტივობები და პროექტები მოიცავს: სტუდენტებისა და პერსონალის მობილურობას (მოქმედება 1 - სასწავლო მობილურობა), სტრატეგიული პარტნიორობა (მოქმედება 2 - თანამშრომლობა ინოვაციებისა და კარგი პრაქტიკის გაცვლისთვის), Jean Monnet პროექტები, საერთაშორისო თანამშრომლობა Erasmus+ საერთაშორისო კრედიტების მობილობა (ICM) ფარგლებში, Erasmus+ ვოკალური ტრენინგი ზრდასრულთა განათლებაში და. ადმინისტრაციულ დახმარებას უწევს, კერძოდ, ლოძის უნივერსიტეტის საერთაშორისო თანამშრომლობის ოფისი, რომელიც პასუხისმგებელია Erasmus+-ის აქტივობების კოორდინაციასა და პროგრამაში მონაწილე სტუდენტებისა და პერსონალის მხარდაჭერაზე. ის ეხმარება განაცხადის შეტანაში, მოგზაურობის ორგანიზებაში, პარტნიორ უნივერსიტეტებთან კონტაქტებსა და გრანტების ანგარიშსწორებაში. ლოძის უნივერსიტეტის ცალკეული ფაკულტეტები, სპეციალიზაციის მიხედვით, ასევე ახორციელებენ პროექტებს

Erasmus+-ის ფარგლებში, რაც საშუალებას იძლევა განავითაროს საერთაშორისო თანამშრომლობა და დიდაქტიკური ინოვაციები.

მეტი:

https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-studies

https://www.wz.uni.lodz.pl/strefa-studenta/wyjazdy-krajowe-i-zagraniczne/erasmus

https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/bip-blended-intensive-programmes

https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-traineeships

https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-caly-swiat

https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/bip-blended-intensive-programmes

მოდული 5. უნივერსიტეტის ბრენდის მენეჯმენტი

5.1. უნივერსიტეტის ბრენდის მენეჯმენტის კონცეფცია

უნივერსიტეტის ბრენდის მენეჯმენტი გულისხმობს უნივერსიტეტის იმიჯის, რეპუტაციისა და იდენტობის განვითარების, შენარჩუნებისა და ამაღლების სტრატეგიულ პროცესს. ის გულისხმობს უნივერსიტეტის თანმიმდევრული და პოზიტიური აღქმის შექმნას მისი ღირებულებების, აკადემიური პროგრამების, კულტურის, მიღწევებისა და საერთო სტუდენტური გამოცდილების მეშვეობით. ეს პროცესი მოიცავს მცდელობებს განასხვავოს დაწესებულება სხვა უნივერსიტეტებისგან, მოიზიდოს პერსპექტიული სტუდენტები, ჩართოს კურსდამთავრებულები და გააძლიეროს ურთიერთობები პროფესორ-მასწავლებლებთან, პერსონალთან და ფართო საზოგადოებასთან.

ბრენდის მენეჯმენტი თანამედროვე უნივერსიტეტის მართვის ერთ-ერთი აუცილებელი ელემენტია. ძლიერი ბრენდი იზიდავს მაღალი ხარისხის სტუდენტებს, ამბიციურ ფაკულტეტებს და ღირებულ პარტნიორობას. ის ასევე უბიძგებს ჩარიცხვისა და სახსრების მოზიდვის ძალისხმევას. საყოველთაოდ აღიარებული საუნივერსიტეტო ბრენდი აძლიერებს უნივერსიტეტის პოზიციას რეიტინგში და კონკურენტუნარიანობაში. ის ასევე აყალიბებს ნდობას სტუდენტებს, კურსდამთავრებულებს, პროფესორებსა და პერსონალს შორის.

უნივერსიტეტის ბრენდის მენეჯმენტის ძირითადი ელემენტებია:

1. **ბრენდის იდენტობა** - ეხება ვიზუალურ იდენტობას, მისიას და ღირებულებებს.
2. **ბრენდის ცნობადობა** - ეხება ხილვადობისა და აღიარების ხელშეწყობას.
3. **ბრენდის** პოზიციონირება - ეხება უნივერსიტეტის აღქმას ბაზარზე.
4. **ბრენდის თანმიმდევრულობა** - ეხება ერთგვაროვნებას საკომუნიკაციო არხებში.
5. **ბრენდის** კაპიტალი - ეხება ბრენდის ღირებულებას დაინტერესებული მხარეების გონებაში.

უნივერსიტეტის ბრენდის იდენტობა შედგება ხელშესახები და არამატერიალური ასპექტებისგან, რომლებიც წარმოადგენს უნივერსიტეტის ძირითად ღირებულებებს, მისიას და ხედვას. მისი ძირითადი კომპონენტებია:

1. ლოგო, ფერები და ტიპოგრაფია.

2. უნივერსიტეტის დევიზი ან სლოგანი.
3. ღირებულებები და კულტურა.

ძლიერი ბრენდის იდენტობის ჩამოყალიბების პროცესი შედგება ძირითადი ნაბიჯებისგან:

1. განსაზღვრეთ მისია: რა არის უნივერსიტეტის ძირითადი მიზანი?
2. ვიზუალური იდენტურობა: შეიმუშავეთ თანმიმდევრული ლოგოები, ფერადი სქემები და შეტყობინებები.
3. ბრენდის პიროვნება: დაამყარეთ ტონი და ხმა კომუნიკაციაში.

ლოძის უნივერსიტეტის საქმე - რებრენდინგი

2016-2017 წლებში ლოძის უნივერსიტეტმა (პოლონეთი) განახორციელა ყოვლისმომცველი რებრენდინგი. შეიცვალა უნივერსიტეტის ლოგოები და ვიზუალური იდენტობის სისტემა და მისი ყველა კომპონენტი. შეიცვალა გაცვეთილი სიმბოლოები, რომლებიც წარმოადგენდა სხვადასხვა ელემენტების კონგლომერაციას, თითოეული მათგანი სრულიად განსხვავებულ სტილს წარმოადგენდა.

სურათი 22. ლოძის უნივერსიტეტის ძველი და ახალი ლოგოები



ლოძის უნივერსიტეტის ახალი იმიჯი ეხება უნივერსიტეტის მისიას და ღირებულებებს, რომლებიც მას უდევს საფუძვლად - საზოგადოებას, ინოვაციას განვითარებისთვის, ღიაობასა თუ მრავალფეროვნებაში ერთიანობას. ხაზგასმულია ცალკეული ფაკულტეტებისა და ერთეულების თანამეგობრობა. ლოძის უნივერსიტეტის 12 ფაკულტეტიდან თითოეულის ძველი ლოგო განსხვავებულად შეიქმნა - ახლები აღნიშნავენ განსხვავებებს და ხაზს უსვამენ საზოგადოებას.

სურათი 23. ლოძის უნივერსიტეტის არჩეული ფაკულტეტების ძველი და ახალი ლოგოები

	ძველი ლოგოები	ახალი ლოგოები
მენეჯმენტის ფაკულტეტი		
ქიმიის ფაკულტეტი		

ამჟამად, უნივერსიტეტის სხვადასხვა ფაკულტეტის ლოგოები იდენტურია ლოგოში გამოყენებული ფორმებისა და შრიფტების მიხედვით. თუმცა, ისინი განსხვავდებიან ფერით - თითოეულ ფაკულტეტს აქვს ინდივიდუალური ფერის იდენტობა.

სურათი 24. ლოძის უნივერსიტეტის ფაკულტეტების ვიზუალური ერთიანობა და მრავალფეროვნება



5.2. უნივერსიტეტის ბრენდის პოზიციონირება ბაზარზე

ბრენდის პოზიციონირება განსაზღვრავს, თუ როგორ გამოირჩევა უნივერსიტეტი კონკურენტებთან შედარებით და როგორ აღიქვამენ მას დაინტერესებული მხარეები. იგი შედგება შემდეგი ნაბიჯებისგან:

- უნივერსიტეტის ძლიერი მხარეების იდენტიფიცირება (უნიკალური პროგრამები, ფაკულტეტი, კამპუსის კულტურა).
- აუდიტორიის საჭიროებების გაგება (სტუდენტები, კურსდამთავრებულები, დონორები).
- შექმენით ღირებულების წინადადება (რა განასხვავებს თქვენს უნივერსიტეტს?).

5.3. ბრენდის ცნობადობა და ხილვადობა

ბრენდის ინფორმირებულობა ზომავს რამდენად ცნობილია უნივერსიტეტი პოტენციურ სტუდენტებს, პროფესორებსა და გარე პარტნიორებს შორის. ბრენდის ცნობადობის გაზრდის რამდენიმე ტაქტიკა არსებობს:

1. ციფრული ყოფნა: ვებსაიტის და სოციალური მედიის ოპტიმიზაცია ჩართულობისთვის.
2. ფიზიკური ყოფნა: ბრენდინგი განთავსებული დოკუმენტებზე, წიგნებზე, უნივერსიტეტის შენობაში და სხვაგან.
3. კონტენტ მარკეტინგი: გამოაქვეყნეთ წარმატების ისტორიები, ფაკულტეტის მიღწევები და სტუდენტების ჩვენებები.
4. საზოგადოებასთან ურთიერთობა: დაამყარეთ ურთიერთობები მედიასთან უნივერსიტეტის ეტაპების გასაშუქებლად.

მნიშვნელოვანია შეინარჩუნოთ ბრენდის თანმიმდევრულობა ყველა პლატფორმაზე. იგი აყალიბებს ნდობას ერთიანი შეტყობინებების უზრუნველსაყოფად, მაგრამ ასევე აძლიერებს უნივერსიტეტის ღირებულებებს ყველა საკომუნიკაციო არხზე. თანმიმდევრულობის უზრუნველსაყოფად:

1. ვებსაიტი და სოციალური მედია: ვიზუალი და შეტყობინებები.
2. ბეჭდური მასალები: ბროშურები, მისაღები სახელმძღვანელოები და კამპუსის ნიშნები.
3. ღონისძიებები და გაცნობა: კამპუსის ტურები, ღია სახლები და კურსდამთავრებულთა ღონისძიებები.

ბრენდის კაპიტალის გაძლიერება - ბრენდის კაპიტალი ეხება ბრენდის მიერ დამატებულ ღირებულებას მისი ფუნქციური სარგებელის მიღმა. იგი მოიცავს უნივერსიტეტის ხარისხის, სანდოობისა და რეპუტაციის აღქმას. როგორ ავაშენოთ ბრენდის კაპიტალი:

1. მიაწოდეთ თანმიმდევრული და მაღალი ხარისხის სტუდენტური გამოცდილება.
2. ხელი შეუწყოს კვლევის ბრწყინვალებას და ფაკულტეტის გამოცდილებას.
3. ხელი შეუწყოს კურსდამთავრებულებთან მჭიდრო ურთიერთობებს.

5.4. უნივერსიტეტის ბრენდი - სტუდენტები და კურსდამთავრებულები

სტუდენტური გამოცდილება შეიძლება ჩაითვალოს ბრენდის ლოიალობის საყრდენად. მნიშვნელოვანია, რადგან სტუდენტური მოგზაურობა პირდაპირ გავლენას ახდენს ბრენდის გრძელვადიან აღქმაზე. პოზიტიური გამოცდილება იწვევს კურსდამთავრებულთა ადვოკატირებას და განმეორებით ჩართულობას.

ძირითადი ფოკუსირების სფეროები:

1. სწავლებისა და სასწავლო გარემოს ხარისხი.
2. დამხმარე სერვისები და კლასგარეშე შესაძლებლობები.
3. დიპლომისშემდგომი წარმატება (კარიერა, ქსელი).

უნივერსიტეტების ერთ-ერთი გამორჩეული მახასიათებელია ის, რომ მათ ჰყავთ (ყოველწლიურად მზარდი) კურსდამთავრებულების ფართო სპექტრი, რომლებიც ფლობენ საზოგადოების თვისებებს. ესენი არიან პიროვნებები, რომლებიც დროთა განმავლობაში აღწევენ კარიერულ კიბეს და შეუძლიათ მიაღწიონ მაღალ სოციალურ სტატუსს. ისინი წარმოადგენენ პოტენციურად მნიშვნელოვან რესურსს უნივერსიტეტის ბრენდირებისთვის. კურსდამთავრებულები მნიშვნელოვანია:

- კურსდამთავრებულებს შეუძლიათ იმოქმედონ როგორც ბრენდის ელჩები
- ამჟამინდელი მაღალი სოციალური სტატუსის მქონე ყოფილ სტუდენტებს შეუძლიათ აქტიური იყვნენ კურსდამთავრებულთა ასოციაციაში
- ჩართული კურსდამთავრებულები უფრო მეტად ხელს უწყობენ უნივერსიტეტს.

უნივერსიტეტს შეუძლია გამოიყენოს რამდენიმე ინსტრუმენტი კურსდამთავრებულთა საქმიანობის გასაადვილებლად:

- რეგულარული კომუნიკაცია (გაზეთები, სოციალური მედია)

- კურსდამთავრებულთა ღონისძიებები
- კურსდამთავრებულების მონაწილეობა მენტორობის პროგრამებში.

მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტის ბრენდის მონიტორინგთან დაკავშირებული აქტივობების განხორციელება. ეს ეხება უნივერსიტეტის ბრენდის რეპუტაციისა და აღქმის თვალთვალის, ანალიზისა და მართვის მიმდინარე პროცესს სხვადასხვა არხებზე, როგორც ონლაინ, ისე ოფლაინში. ის გულისხმობს თვალყური ადევნოთ იმას, თუ როგორ აღიქვამენ უნივერსიტეტს ძირითადი დაინტერესებული მხარეები, როგორიცაა სტუდენტები, პროფესორ-მასწავლებლები, კურსდამთავრებულები, დამსაქმებლები და ფართო საზოგადოება, და იმის უზრუნველყოფას, რომ ბრენდი შეესაბამება დაწესებულების ღირებულებებს, მისიას და მიზნებს. ორი საკითხი უნდა იყოს ხაზგასმული:

1. უწყვეტი თვალყურის დევნება იმისა, თუ როგორ აღიქმება უნივერსიტეტი საზოგადოების თვალში.
2. გამოიყენეთ უკუკავშირი ბრენდის მენეჯმენტის სტრატეგიების ეფექტურობის შესაფასებლად.

მონიტორინგის ინსტრუმენტები:

1. გამოკითხვები და გამოხმაურება: სტუდენტების, კურსდამთავრებულებისა და პროფესორ-მასწავლებლებისგან.
2. სოციალური მოსმენა: სოციალური მედიის მონიტორინგი ხსენებებისა და დისკუსიებისთვის.
3. მედია თვალყურის დევნება: უნივერსიტეტის მიღწევების პრესის გაშუქების შემდეგ.

უნივერსიტეტის ბრენდის წარმატება შეიძლება შეფასდეს. ძირითადი შესრულების ინდიკატორების სია (KPI) შეიძლება ასე გამოიყურებოდეს:

1. ჩარიცხვის ტარიფები: არის თუ არა ბრენდინგის მცდელობები აპლიკაციების მამოძრავებელი?
2. ჩართულობის მეტრიკა: ვებსაიტის ტრაფიკი, სოციალური მედიის ჩართულობა და ღონისძიებაში მონაწილეობა.

3. კურსდამთავრებულთა ჩართულობა: ღონისძიებაზე დასწრება, სოციალური მედიის აქტივობა და სწავლების ჩართულობა.
4. მედია გაშუქება: პოზიტიური პრესა და აკადემიური აღიარება.
5. დამსაქმებლისა და ინდუსტრიის რეპუტაცია
6. ღონისძიებაზე დასწრება და ჩართულობა

ინსტრუმენტების სია შეიძლება გამოყენებულ იქნას KPI-ების გაზომვისას:

- თავდადებული გამოკითხვები
- სოციალური მედიის ჩართულობის მეტრიკა – ვებსაიტის ტრაფიკი
- კურსდამთავრებულთა დასაქმების განაკვეთები
- ღონისძიებებზე დასწრება
- სტუდენტების განაცხადის ნომრები - და კონვერტაციის კურსი
- სხვები...

5.5. უნივერსიტეტის ბრენდის პიროვნების სკალა (UBPS)

უნივერსიტეტის ბრენდის პიროვნების სკალა (UBPS) არის ინსტრუმენტი, რომელიც შემუშავებულია უნივერსიტეტის ბრენდის პიროვნების გასაზომად და შესაფასებლად. "ბრენდის პიროვნების" კონცეფცია შეიმუშავა და აღწერა რაუშნაბელმა და სხვებმა. (2016) და ეხება ადამიანური მახასიათებლების ერთობლიობას, რომელიც მიეკუთვნება ბრენდს, ამ შემთხვევაში, უნივერსიტეტს. UBPS ეხმარება აკადემიურ ინსტიტუტებს უკეთ გააცნობიერონ, თუ როგორ აღიქვამენ მათ სტუდენტებს, აპლიკანტებს, ლექტორებს და სხვა სამიზნე ჯგუფებს, რაც მათ საშუალებას აძლევს მოერგონ თავიანთი მარკეტინგული და საკომუნიკაციო სტრატეგიები ბრენდის უფრო ძლიერი და პოზიტიური იდენტობის შესაქმნელად.

UBPS-ში შეიძლება განისაზღვროს უნივერსიტეტის ბრენდის პიროვნების ექვსი განზომილება:

1) **პრესტიჟი** (მიღებული, წამყვანი, რეპუტაციის მქონე, წარმატებული, მნიშვნელოვანი)
2) **გულწრფელობა** (ჰუმანური, დამხმარე, მეგობრული, სანდო, სამართლიანი)

3) **მიმზიდველობა** (მიმზიდველი, პროდუქტიული, განსაკუთრებული)

4) **ცოცხალი** (ატლეტური, დინამიური, ცოცხალი, შემოქმედებითი)

5) **კეთილსინდისიერება** (ორგანიზებული, კომპეტენტური, სტრუქტურირებული, ეფექტური)

6) **კოსმოპოლიტური** (ქსელური, საერთაშორისო, კოსმოპოლიტური,)

მათი კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ მასშტაბი მჭიდროდ უკავშირდება ბრენდის სიყვარულს, პოზიტიურ სიტყვებს და სტუდენტების განზრახვას მხარი დაუჭირონ თავიანთ უნივერსიტეტს, როგორც კურსდამთავრებულებს.

5.6. ბრენდის სტრატეგია დროთა განმავლობაში

უნივერსიტეტის ბრენდის სტრატეგია დროთა განმავლობაში უნდა იყოს ადაპტირებული და მორგებული. არსებობს მთელი რიგი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბრენდინგის პოლიტიკაში ცვლილებების აუცილებლობაზე. მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია:

1. ბაზრის ტენდენციები, კონკურენცია და სტუდენტების მოლოდინები დროთა განმავლობაში იცვლება.

2. თქვენი ბრენდის სტრატეგიის გასწორება უზრუნველყოფს მუდმივ შესაბამისობას და კონკურენტუნარიანობას.

ასევე არსებობს მნიშვნელოვანი გამაფრთხილებელი ნიშნები, რომლებიც მიუთითებს ცვლილების საჭიროებაზე:

1. მოსწავლეთა ჩართულობის დაქვეითება.

2. ახალი კონკურენტები ან ცვლილებები უმაღლესი განათლების ტენდენციებში.

3. უკუკავშირი მიუთითებს შეუსაბამობას ბრენდსა და აუდიტორიის მოლოდინებს შორის.

უნივერსიტეტის ბრენდის დადებითი გავლენის კარგ დონეზე შესანარჩუნებლად ერთ-ერთი ეფექტური ინსტრუმენტია სტრატეგიული პარტნიორობა. უნივერსიტეტის შიგნით ამ მიზნით შეიძლება დამყარდეს პარტნიორობა მინიმუმ სამ სფეროში:

1. თანამშრომლობა ბიზნესთან და სხვა ინსტიტუტებთან

როდესაც უნივერსიტეტი პარტნიორობს პატივცემულ კომპანიებთან ან ინდუსტრიის ლიდერებთან, ის აძლიერებს მის სანდოობას გარკვეულ სფეროებში, როგორიცაა

ტექნოლოგია, ბიზნესი ან კვლევა. ეს პარტნიორობა დადებითად აისახება უნივერსიტეტზე, რაც მიანიშნებს დაინტერესებულ მხარეებს (სტუდენტები, მშობლები, პროფესორ-მასწავლებლები, დამსაქმებლები), რომ იგი შეესაბამება წამყვან ექსპერტებს.

2. აკადემიური პარტნიორობა

თანამშრომლობა სხვა უნივერსიტეტებთან, განსაკუთრებით მაღალი რანგის ან საერთაშორისოდ აღიარებულ ინსტიტუტებთან, აძლიერებს უნივერსიტეტის აკადემიურ რეპუტაციას. ერთობლივი კვლევითი პროექტები, გაცვლითი პროგრამები ან ერთობლივი ხარისხის შეთავაზებები აჩვენებს აკადემიურ ბრწყინვალებას და ინოვაციას.

3. სტაჟირება და დასაქმება

ბიზნესთან და ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა სტუდენტებისთვის სტაჟირების, კოოპერატიული პროგრამების ან სამუშაო ადგილების უზრუნველსაყოფად აძლიერებს უნივერსიტეტის მიმზიდველობას. სტუდენტები აფასებენ პრაქტიკულ გამოცდილებას და ასეთი პარტნიორობა აძლიერებს ბრენდს, აჩვენებს უნივერსიტეტის ერთგულებას კარიერის განვითარებისა და რეალური შესაძლებლობების მიმართ.

5.7. კრიზისის მენეჯმენტი უნივერსიტეტის ბრენდის სტრატეგიაში

მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ზოგიერთმა ნეგატიურმა მოვლენამ შეიძლება დააზიანოს უნივერსიტეტის ბრენდი და რეპუტაცია. არსებობს ძირითადი სტრატეგიები, რომლებიც უნდა მომზადდეს მათთვის, მათზე ეფექტური რეაგირება და მათი უარყოფითი ზემოქმედების მინიმუმამდე შემცირება:

1. წინასწარ მოემზადეთ: შეიმუშავეთ კრიზისული კომუნიკაციის გეგმა.
    - ეს ეხება უნივერსიტეტის მენეჯმენტის ყველა დონეს - არა მხოლოდ რექტორისა და დეკანის დონეს, არამედ ცალკეულ ერთეულებსაც.
2. გამჭვირვალობა: დაუყოვნებლად და გულახდილად განიხილეთ საკითხები.
3. თანმიმდევრული შეტყობინებები: დარწმუნდით, რომ ყველა საჯარო კომუნიკაცია ასახავს ბრენდის ღირებულებებს კრიზისის დროს.

სოციალური მედია დღეს არის ერთ-ერთი მთავარი და ყველაზე ძლიერი ინსტრუმენტი, რომელიც გამოიყენება უნივერსიტეტის ბრენდის მართვისთვის:

1. ის უზრუნველყოფს სტუდენტებთან, კურსდამთავრებულებთან და საზოგადოებასთან პირდაპირი ურთიერთობის პლატფორმას.
2. ეს არის ყველაზე სწრაფად გაშვებული საკომუნიკაციო პლატფორმა.
3. სოციალურ მედიაში გაზიარებული კონტენტი აყალიბებს საზოგადოების აღქმას უნივერსიტეტის შესახებ.

საუკეთესო პრაქტიკა:

1. რეგულარულად განათავსეთ საინტერესო შინაარსი (სტუდენტური ისტორიები, ფაკულტეტის კვლევა).
2. დაუყოვნებლად დაუკავშირდით კომენტარებსა და შეკითხვებს.
3. გამოიყენეთ სხვადასხვა პლატფორმები, როგორიცაა Instagram, LinkedIn, Facebook და YouTube. გახსოვდეთ, რომ სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფმა შეიძლება გამოიყენოს სხვადასხვა საკომუნიკაციო არხი.

5.8. ბრენდის მენეჯმენტის ინდიკატორები – პრაქტიკული ასპექტები

უნივერსიტეტის ბრენდის მართვა არის პროცესი, რომელიც მოითხოვს სტრატეგიულ მიდგომას, ადეკვატურ რესურსებს და მუდმივ მონიტორინგს. ამ მიზნით გასათვალისწინებელია შემდეგი ნაბიჯები:

1. ბრენდის მიზნების განსაზღვრა:

- უნივერსიტეტის მისიისა და ხედვის განსაზღვრა - აუცილებელია განისაზღვროს, თუ რა ღირებულებებს უნდა წარმოადგენდეს უნივერსიტეტის ბრენდი, რა მიზნების მიღწევა სურს მას საერთაშორისო დონეზე და რომელი სამიზნე ჯგუფებია ყველაზე მნიშვნელოვანი (მაგ. მომავალი სტუდენტები, აკადემიკოსები, საერთაშორისო პარტნიორები).
- ბაზრის სეგმენტაცია - უნდა განისაზღვროს უნივერსიტეტისთვის საინტერესო საგანმანათლებლო ბაზრის სეგმენტები, მაგ. უცხოელი სტუდენტები, მკვლევარები, სტუდენტები კონკრეტული რეგიონებიდან.

2. გამოსახულების და რეპუტაციის მართვა:

- უნიკალური ღირებულების წინადადების შემუშავება (UVP) - უნდა შემუშავდეს უნიკალური ღირებულების წინადადება, რათა განასხვავოს უნივერსიტეტი მისი კონკურენტებისგან. ეს შეიძლება მოიცავდეს, მაგალითად, მაღალი

ხარისხის სწავლებას, საერთაშორისო კვლევით ქსელებზე წვდომას, მობილობის უნიკალურ პროგრამებს.

- კომუნიკაციის სტრატეგია - უნდა განისაზღვროს საკომუნიკაციო არხები, როგორიცაა უნივერსიტეტის ვებგვერდი, სოციალური მედია, საერთაშორისო კონფერენციები და პარტნიორობა სხვა უნივერსიტეტებთან. ღირს იმის უზრუნველყოფა, რომ კომუნიკაცია იყოს თანმიმდევრული და რეგულარული.

3. შექმენით ბრენდის მენეჯმენტის ინდიკატორები - უნდა განისაზღვროს შესაბამისი და შესაგროვებელი ინდიკატორების კატალოგი, მათ შორის:

- ბრენდის ცნობადობის ინდიკატორები, მაგ. უნივერსიტეტის ვებსაიტზე ვიზიტების რაოდენობა (განსაკუთრებით საზღვარგარეთიდან), მიმდევრების რაოდენობის ზრდა სოციალურ მედია პლატფორმებზე (მაგ. Facebook, Instagram, LinkedIn), უნივერსიტეტის პოზიცია საერთაშორისო აკადემიურ რეიტინგებში (მაგ. QS World University Rankings, Times Higher Education).
- ჩართულობის ინდიკატორები, მაგ. საერთაშორისო სტუდენტების განაცხადების რაოდენობა (მაგ. Erasmus+ პარტნიორი ქვეყნებიდან), უცხოურ უნივერსიტეტებთან და ორგანიზაციებთან ხელმოწერილი თანამშრომლობის ხელშეკრულებების რაოდენობის ზრდა, უნივერსიტეტის მონაწილეობა საერთაშორისო კონფერენციებში, კვლევით პროექტებსა და აკადემიურ ქსელებში.
- კმაყოფილების და ლოიალობის მაჩვენებლები, მაგ. მობილურობაში მონაწილე სტუდენტების კმაყოფილება (გამოკითხვები და გამოხმაურება Erasmus+ პროგრამების შემდეგ), გაცვლის შემდეგ დაბრუნებული სტუდენტების რაოდენობა (მაგ. უნივერსიტეტთან თანამშრომლობის გაგრძელება), სტუდენტებისა და უნივერსიტეტის პერსონალის მოსაზრებები და რეკომენდაციები საგანმანათლებლო პლატფორმებზე და ონლაინ ფორუმებზე.

4. შეაფასეთ შედეგები და შეცვალეთ სტრატეგიები:

- აკონტროლეთ მარკეტინგული აქტივობების ეფექტურობა - რეგულარულად შეაფასეთ, როგორ მოქმედებს მარკეტინგული აქტივობები და საკომუნიკაციო სტრატეგიები უნივერსიტეტის ბრენდის აღქმულ ღირებულებაზე. ღირს

ერასმუს+ პროგრამებისა და სხვა ინიციატივების ხელშემწყობი კამპანიების მონაცემების ანალიზი.

- ბაზრის კვლევა და გამოხმაურება - ღირს რეგულარულად ჩაატაროთ ბაზრის კვლევა, ჩაატაროთ ინტერვიუები პერსონალთან, სტუდენტებთან და საერთაშორისო პარტნიორებთან, რათა გაიგოთ მოსაზრებები უნივერსიტეტის ბრენდის შესახებ და გამოავლინოთ გაუმჯობესების სფეროები.

5. ბრენდის მდგრადობა:

- ბრენდის ამბასადორებთან მუშაობა - სასარგებლოა კურსდამთავრებულების, მეცნიერებისა და საერთაშორისო პარტნიორების ჩართვა უნივერსიტეტის პოპულარიზაციაში. გამოიყენეთ მათი წარმატების ისტორიები, გამოცდილება Erasmus+ პროგრამებიდან და სხვა ინიციატივებიდან უნივერსიტეტის იმიჯის გასაძლიერებლად.
- გრძელვადიანი შეფასება - ღირს რამდენიმე წლის განმავლობაში აქტივობების ეფექტურობის მონიტორინგი, რათა შეფასდეს, თუ როგორ იცვლება უნივერსიტეტის ბრენდის პოზიცია საერთაშორისო ბაზარზე და რა გავლენას ახდენს ამაზე ერასმუს+ პროგრამაში ჩართვა.

ბიბლიოგრაფია

სახელმძღვანელო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის. Beelen, J., Jones, E. (2015). ინტერნაციონალიზაციის ხელახალი განსაზღვრა ადგილობრივ გარემოში. ნაშრომში: Curaj, A., Matei, L., Pricopie, R., Salmi, J., Scott, P. (რედ.) ევროპული უმაღლესი განათლების სივრცე. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_5.

Afonso O., Monteiro S., Thompson M. (2012), ოთხმაგი სპირალის ზრდის მოდელი, „Journal of Business Economics and Management", http://www.questia.com/read/1G1-310868541/ a-growth-model-for-thequadruple-helix.

Aponte M.C., Pilar Ramírez M. (2017), უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის ქსელებისა და ასოციაციების მართვა მსოფლიოში, Ciencia y Educaciónტ. 1, № 1.

Carayannis E.G., Campbell D. F.J. (2010), სამმაგი, ოთხმაგი და ხუთმაგი სპირალი: როგორ უკავშირდება ერთმანეთს ცოდნა, ინოვაცია და გარემო? მდგრადი განვითარებისა და სოციალური ეკოლოგიის ტრანსდისციპლინური ანალიზის ჩარჩო, „International Journal of Social Ecology and Sustainable Development", ტ. 1, № 1, გვ. 41–69.

Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D.F.J. (2012), ხუთმაგი სპირალის ინოვაციის მოდელი: გლობალური დათბობა როგორც ინოვაციის გამოწვევა და მამოძრავებელი ფაქტორი, „Journal of Innovation and Entrepreneurship", https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/2192-5372-1-2.

Carayannis, Elias G.; Barth, Thorsten D.; Campbell, David F. J. (2012-08-08). "ხუთმაგი სპირალის ინოვაციის მოდელი: გლობალური დათბობა როგორც ინოვაციის გამოწვევა და მამოძრავებელი ფაქტორი". Journal of Innovation and Entrepreneurship. 1 (1): 2. doi:10.1186/2192-5372-1-2. hdl:10419/78609. ISSN 2192-5372.

Clark, B. R. (1998). სამეწარმეო უნივერსიტეტების შექმნა: გარდაქმნის ორგანიზაციული გზები. Oxford: Pergamon Press.

Compagnucci L., Spigarelli F. (2020), უნივერსიტეტის მესამე მისია: შესაძლებლობებისა და შეზღუდვების შესახებ ლიტერატურის სისტემური მიმოხილვა, Technological Forecasting and Social Change, ტომი 161, 120284

David A., Coenen F. (2014), კურსდამთავრებულთა ქსელები — მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვისა და შენარჩუნების გამოუყენებელი პოტენციალი?, Higher Education Studies; ტ. 4, № 5.

de Wit, H., და Deca, L. (2020). უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია: მომდევნო ათწლეულის გამოწვევები და შესაძლებლობები. ევროპული უმაღლესი განათლების სივრცე: ახალი ათწლეულის გამოწვევები, 3-11.

უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის ეფექტური სტრატეგიები აშშ-ში. ხელმისაწვდომია: https://www.researchgate.net/publication/272696647_Effective_strategies_in_internationalization_of_higher_education_in_the_United_States[accessed Sep 21 2024].

ერასმუსის 2022 წლის წლიური ანგარიში, https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9020d5f5-8f3a-11ee-8aa6-01aa75ed71a1/language-en

Fu Y. Ch., Marques M, Powell Justin J.W., Tsen Yuen-Hsien, Baker David P.(2022), საერთაშორისო კვლევითი თანამშრომლობის განვითარებადი ქსელი: უმაღლესი განათლების ერთობლივი კვლევების სივრცითი და თემატური ცვლილებები, 1998–2018, Scientometrics, 127:1403–1429.

Garwe, Evelyn და Thondhlana, Juliet. (2021). უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია როგორც ეროვნული სტრატეგიული პრიორიტეტი. Journal of Research in Higher Education. წინასწარი პუბლიკაცია. 10.1108/JARHE-09-2020-0323.

Gutterman A. (2023), ადამიანური რესურსების მართვა. ხელმისაწვდომია SSRN-ზე: https://ssrn.com/abstract=4549619 ან http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4549619.

Górak-Sosnowska K., Kacperczyk K. (2020), უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია: სტრატეგიები, გამოწვევები და საუკეთესო პრაქტიკა, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Han K. (2021), სტუდენტთა ავტონომიისა და ჩართულობის ხელშეწყობა ინგლისურის როგორც უცხო ენის გაკვეთილზე: ავტონომიის მხარდამჭერი ქცევა და სტუდენტისა და მასწავლებლის ურთიერთობა, Front Psychol.; 12: 767079.

Hawawini G. A. (2011), უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ინტერნაციონალიზაცია: კრიტიკული მიმოხილვა და რადიკალური წინადადება, SSRN Electronic Journal.

Henard და სხვ., 2012, OECD, ინტერნაციონალიზაციის მიდგომები და მათი გავლენა სტრატეგიულ მართვასა და ინსტიტუციურ პრაქტიკაზე, http://erasmusplusriesal.org/sites/default/files/8._approaches_to_internationalisation_-_oecd.pdf

Hudzik, J. (2011). ყოვლისმომცველი ინტერნაციონალიზაცია: კონცეფციიდან მოქმედებამდე. Washington,DC: NAFSA: Association of International Educators.

ინტერნაციონალიზაცია ადგილობრივ გარემოში (IaH). შესავალი სახელმძღვანელო, UUKi Outward Student Mobility Network, 2024.

Kammeyer-Mueller J.D. (2015), ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა, ზრდასრულობისა და დაბერების ენციკლოპედია, Wiley.

Kalinowski B., Wiśniewska M., Żak-Skwierczyńska M. (2023), პროექტის შემდგომი სამოქმედო გეგმა IVAP-ის შემდგომი ინსტიტუციონალიზაციისთვის, RiEcoLab | პროექტი EIT KAVA ID: 21307.

Knight, J. (2004). ინტერნაციონალიზაციის ახლებური გააზრება: განსაზღვრება, მიდგომები და საფუძვლები.Journal of Studies in International Education, 8, 5-31.

Knight, Jane. (2017). გლობალური ხედვა: ხუთი ჭეშმარიტება ინტერნაციონალიზაციის შესახებ. 10.1007/978-94-6351-161-2_3.

Leal S., Azeiteiro U.M., Aleixo A.M. (2024), მდგრადი განვითარება პორტუგალიის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში აკადემიური პერსონალის თვალსაზრისით, Journal of Cleaner Production, ტომი 434, 139863.

Leydesdorff L., Etzkowitz H. (2001), უნივერსიტეტის, მრეწველობისა და სახელმწიფოს ურთიერთობების გარდაქმნა, „Electronic Journal of Sociology", https://www.sociology.org/content/vol005.004/th.html.

Leydesdorff, L. (2012). "უნივერსიტეტის, მრეწველობისა და სახელმწიფოს ურთიერთობების სამმაგი სპირალი (თებერვალი 2012)". SSRN Working Paper Series. doi:10.2139/ssrn.1996760. ISSN 1556-5068. S2CID 111166330.

უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია როგორც ეროვნული სტრატეგიული პრიორიტეტი. ხელმისაწვდომია: https://www.researchgate.net/publication/348432030_Making_internationalization_of_higher_education_a_national_strategic_focus[accessed Sep 21 2024].

Mampaey, J., და Lambrechts, W. (2022) ბრენდის რეაქტიული მართვა უმაღლეს განათლებაში: ნიდერლანდებში მასწავლებელთა მომზადების პროგრამის მაგალითი. Journal of Marketing for Higher Education, გვ. 1–15. https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2143001 .

Moshtari M., Safarpour A. (2024), უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის გამოწვევები და სტრატეგიები აღმოსავლეთ აფრიკის დაბალშემოსავლიან ქვეყნებში, Higher Education 87:89–109.

Nastase, P. (2020). საქართველოს უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მამოძრავებელი ფაქტორები. ნაშრომში: ევროპული უმაღლესი განათლების სივრცე: ახალი ათწლეულის გამოწვევები (გვ. 91-104). Springer International Publishing.

Nethravathi P. S., Kumar Maiya A., Aithal P. S. (2022), როგორ შევუსაბამოთ უსდ-ის ხედვა, მისია და მიზნები ხელმძღვანელობასა და მმართველობას — ინდოეთის სრინივასის უნივერსიტეტის მაგალითი, International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE), 6(2), 50-66. ISSN: 2581-6942.

Nguyen B., T.C Melewar, Hemsley-Brown J. (2019) ბრენდის სტრატეგიული მართვა უმაღლეს განათლებაში, Routledge.

Omoruyi T.U., Rembielak G. (2019), ურთიერთობების მარკეტინგი და მისი როლი საერთაშორისო სტუდენტების გამოცდილებაში ბრიტანეთის უსდ-ებში, 2019, Acta Sci. Pol.Oeconomia 18 (4), 69–76.

Ozturgut, O., Cantu, M., Pereira, L., და Krohn, D. (2014). უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის ეფექტური სტრატეგიები აშშ-ში. International Journal of Research Studies in Education, 3(2), 29-39.

Qiang, Z. (2003). უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია: კონცეპტუალური ჩარჩოსკენ. Policy Futures in Education, 1(2), 248-270. http://dx.doi.org/10.2304/pfie.2003.1.2.5.

Pacheco A., Franco M. (2024), უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების როლი აკადემიური კომპანიების დაფუძნებაში: თანამშრომლობის პერსპექტივა, Journal of The Knowledge Economy (2024) 15:7523–7541

Pham V. (2024), ადამიანური რესურსების მართვის გავლენა სამუშაოს შესრულებაზე ვიეტნამის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, International Journal of Social Science and Human Research, ტომი 07 გამოშვება 05.

Piotrowska-Piątek A. (2019), მიდიან თუ არა პოლონეთის უსდ-ები მესამე თაობის უნივერსიტეტისკენ?, International Journal of Contemporary Management ტომი, 18, ნომერი 2, გვ. 27–45.

Rasul, G. და Karki, M. (2008), “პოლიტიკის განვითარების სტრატეგიული მიდგომა: ჩარჩო”, ნაშრომში: Rasul,G. და Karki, M. (რედ.), მთიანი რეგიონების მდგრადი განვითარების პოლიტიკის პრიორიტეტები, ICIMOD,გვ. 327-339.

Rauschnabel P. A., Krey N., Babin B.J., Ivens B.S. (2016) ბრენდის მართვა უმაღლეს განათლებაში: უნივერსიტეტის ბრენდის პიროვნების სკალა, Journal of Business Research, ტ. 69, № 8, გვ. 3077-3086.

Rohayati T. (2024), ადამიანური რესურსების მართვისა და ციფრული კომპეტენციების ინტეგრირება: სტრატეგიული მიდგომა უმაღლეს განათლებაში, Al-Ishlah: Jurnal Pendidikanტ.16, 2, გვ. 1118-1127.

Rohlmann, A., Wömper, A. (2009). კურსდამთავრებულებთან ურთიერთობების მართვა როგორც უნივერსიტეტების კონკურენციაში წარმატების ფაქტორი. Zeitschrift für Betreibswirtschaft ZfB, http://dx.doi.org/10.1007/s11573-009-0230-4.

Rumbley, L. და Helms, R. (2018), “ინტერნაციონალიზაციის ეროვნული პოლიტიკა”, ნაშრომში: Teixeira, P. და Shin, J.C. (რედ.), საერთაშორისო უმაღლესი განათლების სისტემებისა და დაწესებულებების ენციკლოპედია, Springer, Dordrecht.

Saat, A. (2007). უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია: მომზადება, პოლიტიკა, განხორციელება და აღიარება. წვდომა: 1 ოქტომბერი 2008, http://myais.fsktm.um.edu.my/3064/1/INTERNATIONALIZATION_OF_HIGHER_EDUCATION.pdf.

Sharma D.K., Kaushik H. (2022), აკადემიური თანამშრომლობისა და ურთიერთგაგების მემორანდუმების როლისა და მნიშვნელობის კვლევა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, კონფერენცია: 2022 10th International Conference on Reliability, Infocom Technologies და Optimization (Trends და Future Directions) (ICRITO).

რა ითვლება ინტერნაციონალიზაციად? ინტერნაციონალიზაციის აუცილებლობის დეკონსტრუქცია. ხელმისაწვდომია: https://www.researchgate.net/publication/331135697_What_Counts_as_Internationalization_Deconstructing_the_Internationalization_Imperative[accessed Sep 21 2024].

ვებგვერდები

https://aesop-planning.eu/aesop/about-aesop
https://asana.com/pl/resources/agile-methodology
https://brandingmonitor.pl/rozpoczal-sie-rebranding-uniwersytetu-lodzkiego/
https://www.cost.eu/
https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast
https://crummer.rollins.edu/resources/what-is-an-alumni-network/
https://data.europarl.europa.eu/en/home
https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative)
https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/innovation-in-education/uropean-network-of-innovative-higher-education-institutions
https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/european-digital-education-hub
https://education.ec.europa.eu/selfie

https://epale.ec.europa.eu/en
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative/ewp
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/mobility-projects-for-higher-education-students-and-staff
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-2/cooperation-partnerships
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects
https://www.etf.europa.eu/en
http://www.eun.org/
https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/
https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/quality-assurance-higher-education
https://www.eua.eu/
https://www.fullfabric.com/articles/five-things-to-consider-when-developing-your-universitys-brand
https://www.guninetwork.org/
https://heinnovate.eu/en
https://www.inqaahe.org/
https://www.leru.org/
https://www.mooc.org/
https://www.nafsa.org
https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki
https://school-education.ec.europa.eu/en
https://www.slideshare.net/slideshow/academic-networking-156017574/156017574#8
https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean
https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean#:~:text=An%20alumni%20network%20connects%20you,other%20graduates%20from%20your%20university.
https://trenernauki.pl/sieci-wspolpracy/
https://www.uni.lodz.pl/en/unic
https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-studies
https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-traineeships
https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/bip-blended-intensive-programmes
https://www.uni.lodz.pl/o-uniwersytecie/identyfikacja-wizualna-uczelni
https://www.wz.uni.lodz.pl/strefa-studenta/wyjazdy-krajowe-i-zagraniczne/erasmus
https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-studia
https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/bip-blended-intensive-programmes
https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-caly-swiat
https://universitas21.com/
https://youth.europa.eu/home_en



პროექტის ნომერი: 101125355 (ERASMUS-EDU-2023-CBHE)

თანადაფინანსებულია ევროკავშირის მიერ

დაფინანსებულია ევროკავშირის მიერ. თუმცა გამოთქმული შეხედულებები და მოსაზრებები ეკუთვნის მხოლოდ ავტორ(ებ)ს და არ ასახავს ევროკავშირის ან ევროპის განათლებისა და კულტურის აღმასრულებელი სააგენტოს (EACEA) შეხედულებებს. არც ევროკავშირი და არც EACEA არ შეიძლება იყოს პასუხისმგებელი მათზე.