

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ონისე ალფენიძე

**უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტი და
მისი სრულყოფის მიმართულებები საქართველოში**

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარდგენილი
დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

თბილისი 2015

ნაშრომი შესრულებულია ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრაზე

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: **ეკა ჩოხელი**
ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი,
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის
ასოცირებული პროფესორი

ოფიციალური შემფასებლები: **მიხეილ თოქმაზიშვილი**
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ასოცირებული
პროფესორი

ვახტანგ სართანია
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი
საქართველოს საპატრიარქოს წმიდა ანდრია
პირველწოდებულის სახელობის ქართული უნივერსიტეტი

დისერტაციის დაცვა შედგება 2015 წლის 1 აპრილს, 14:00 საათზე,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და
ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს სხდომაზე.

მისამართი: 0186, თბილისი, უნივერსიტეტის ქ. 2; თსუ X კორპუსი, აუდიტორია №206.

დისერტაციის გაცნობა შესაძლებელია ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამეცნიერო ბიბლიოთეკაში.

მისამართი: 0186, თბილისი, უნივერსიტეტის ქ. 2.

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

მ. ლობჯანიძე

შესავალი.....	4
საკითხის აქტუალობა.....	4
კვლევის მიზანი და ამოცანები.....	5
კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები	5
კვლევის საგანი და ობიექტი	7
სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერული სიახლე	7
ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.....	7
ნაშრომის აპრობაცია	8
ნაშრომის მოცულობა	8
სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა.....	8
ნაშრომის შინაარსი	9
დასკვნები და რეკომენდაციები	16
დანართი: გამოქვეყნებული შრომები.....	24

შესავალი

საკითხის აქტუალობა. უმაღლესი განათლების მიღება არა მხოლოდ სპეციალობის დაუფლებასთან არის ასოცირებული, არამედ იგი განიხილება როგორც ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტი მოქალაქის აღზრდის საქმეში. მეოცე საუკუნის ბოლოდან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდა ისეთი მოქალაქეების აღზრდა, რომლებიც არა მარტო ადგილობრივი, არამედ საერთაშორისო საზოგადოების ღირსეული წევრები იქნებიან. ამის უპირველესი მიზეზი მზარდი გლობალიზაციის პროცესია, რომელიც ყველა სფეროში ქვეყნებს შორის საზღვრების წაშლას თანდათან ახდენს. გლობალიზაციამ საერთაშორისო კონკურენცია არა მხოლოდ ბიზნეს-ორგანიზაციებს, არამედ საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორისაც გააღრმავა, რადგან მათ კურსდამთავრებულებს უწევთ კონკურენციის გაწევა გლობალურ ბაზარზე. შესაბამისად, უნივერსიტეტების ძირითადი მისიის შესრულება, ისეთი სტრატეგიების ჩამოყალიბებასა და შესრულებას მოითხოვს, რაც მათ მდგრად, წარმატებულ საქმიანობას უზრუნველყოფს.

აღნიშნულმა ცვლილებებმა პრიორიტეტული გახდა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების სხვა ჭრილში განხილვა. კერძოდ, უნივერსიტეტები და კოლეჯები ამჟამად წარმოადგენენ არა მხოლოდ განათლების მიმწოდებელ ლოკალურ ორგანიზაციებს, არამედ სულ უფრო მზარდ კონკურენტულ გარემოში ფუნქციონირებად ბიზნეს-დაწესებულებებს, რომელთაც, ისევე როგორც სხვა ტიპის კომპანიებს, ბრძოლა უწევთ მსოფლიო ბაზარზე დამკვიდრებისათვის და წარმატებული ფუნქციონირებისათვის. გლობალიზაციამ ავტომატურად გაზარდა კონკურენცია, რადგან სტუდენტები, ისევე როგორც აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალი უფრო მობილური გახდა. გაზრდილი კონკურენცია მუდმივად ცვალებად, დინამიურ გარემოში, რა თქმა უნდა მეტ ყურადღებას ითხოვს უმაღლესი განათლების დაწესებულებებისაგან, რათა შესაბამისად შეაფასონ საკუთარი შესაძლებლობები, ძლიერი და სუსტი მხარეები, ისევე როგორც შესაძლებლობები და საფრთხეები, რომლებსაც აღნიშნული დინამიური გარემო წარმოშობს.

თანამედროვე უმაღლესი განათლების დაწესებულებებში ინტერნაციონალიზაციის მაღალი დონე ერთ-ერთ ძლიერ კონკურენტულ უპირატესობად არის მიჩნეული. საერთაშორისო პროგრამებსა და აქტივობებში ჩართულ უნივერსიტეტს შანსი აქვს მეტი ადგილობრივი და უცხოელი სტუდენტი მოიზიდოს, გაცვლით პროგრამებში თუ საერთაშორისო კვლევით პროექტებში მეტი აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალი ჩართოს და შესაბამისად, მიიღოს მეტი სარგებელი თავისი სიცოცხლისუნარიანობის გაძლიერებისა და ხარისხის გაუმჯობესებისთვის.

გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველოს უმაღლესი განათლების დაწესებულებებს სულ რაღაც ორი ათეული წელია საბაზრო ეკონომიკურ სისტემაში უწევთ ფუნქციონირება, მათთვის საკმაოდ რთულია გლობალიზაციის გამოწვევებზე ადექვატური პასუხი, რადგანაც ინტერნაციონალიზაციისა და საერთაშორისო არენაზე კონკურენციის დიდი გამოცდილება არ გააჩნიათ, ისევე როგორც არ გააჩნიათ ამ პროცესის დაგეგმვისა და განხორციელების მდიდარი გამოცდილება. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია არსებული სიტუაციის შეფასება, თანამედროვე ტენდენციებისა და მიმართულებების ცოდნა, მათი საქართველოს რეალობისთვის მისადაგება და იმ პროექტების მენეჯმენტი, რაც მათ კონკურენტუნარიანობას გაზრდის და სარგებელს მოუტანს როგორც ქართულ უმაღლეს სასწავლებლებს, ასევე მთლიანად ქვეყანას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. მოცემული თემის კვლევის მიზანია თანამედროვე ეტაპზე უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიების ფორმულირების, განვითარებისა და გამოყენების საკითხების შესწავლა და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება ქართული უმაღლესი სასწავლებლებისათვის. აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე დასახულ იქნა შემდეგი ამოცანები:

- უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის თანამედროვე სტრატეგიებისა და მოდელების შესწავლა და დამუშავება;
- თანამედროვე ეტაპზე მსოფლიოსა და ევროპის უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციისა და მისი მენეჯმენტის ანალიზი;
- საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ინტერნაციონალიზაციისა და მისი მენეჯმენტის საკითხების მიმოხილვა და ანალიზი;
- შესაბამისი დასკვნებისა და რეკომენდაციების მომზადება თანამედროვე ეტაპზე უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის ეფექტურად განხორციელებისათვის.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. დასახული მიზნის მისაღწევად სამეცნიერო კვლევა ძირითადად დაფუძნებულ იქნა თეორიულ და ემპირიულ კვლევებზე, ასევე შემეცნების ზოგად მეთოდებზე. კვლევის პროცესში გამოყენებული იყო მეცნიერებაში არსებული თეორიული და პრაქტიკული მიღწევები, ქართველ და უცხოელ მკვლევართა სამეცნიერო მიღწევები, პრაქტიკული შრომები და გამოცდილება. კვლევის ემპირიულ საფუძველს წარმოადგენს UNESCO OECD-ის, მსოფლიო ბანკის, ევროკომისიის, საერთაშორისო განათლების ინსტიტუტის, ევროპის უნივერსიტეტთა ასოციაციის, საერთაშორისო საგანმანათლებლო მობილობის სტანდარტების საბჭოს (CSIET) უახლესი

სტატისტიკური მონაცემები. აგრეთვე, კვლევისას გაანალიზებულ იქნა შესაბამისი საერთაშორისო, ადგილობრივი ორგანიზაციებისა და უმაღლესი განათლების დაწესებულებების ვებგვერდებზე განთავსებული ოფიციალური დოკუმენტები და ინფორმაცია. საქართველოს უმაღლესი განათლების დაწესებულებების ინტერნაციონალიზაციის კვლევისას პირველადი ემპირიული მონაცემების მისაღებად დამუშავდა სპეციალური კითხვარი, რომელიც რესპონდენტებს მიეწოდა და მიღებული მონაცემები დამუშავდა კვლევების სპეციალური ვებ-პორტალის SurveyMonkey-ს მეშვეობით.

მიმდინარე კვლევის პირველ ეტაპზე ჩატარდა უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მოდელების, სტრატეგიებისა და შეფასების თანამედროვე ლიტერატურის მიმოხილვა, რამაც საშუალება მოგვცა ჩამოგვეყალიბებინა თეორიული სტრატეგიები, მოდელები და სქემები შემდგომი ემპირიული კვლევისათვის, მონაცემთა მიღებისათვის, ანალიზისათვის და შესაბამისი დასკვნების გამოტანისათვის. ლიტერატურის მოცემული კვლევა დაედო საფუძვლად კვლევის შემდგომ ეტაპებს. კერძოდ:

- ლიტერატურაში მოცემული თეორიების, სტრატეგიების და მოდელების სინთეზის საფუძველზე, შემუშავდა კომბინირებული კონცეპტუალური მოდელი, რომელმაც საშუალება მოგვცა შეგვეფასებინა უმაღლესი განათლების დაწესებულებების ინტერნაციონალიზაცია და მისი მენეჯმენტი თანამედროვე ეტაპზე;
- შემუშავებული მოდელის შესაბამისად ჩატარდა მსოფლიოს და განსაკუთრებით ევროპული უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მდგომარეობის ანალიზი სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ გამოქვეყნებული სტატისტიკური მონაცემებისა და სხვა დოკუმენტების საშუალებით;
- სპეციალური კითხვარისა და უნივერსიტეტების ვებგვერდებზე განთავსებული ოფიციალური ინფორმაციისა და დოკუმენტების საფუძველზე შესწავლილ იქნა საქართველოს უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია და ჩატარდა მისი შედარებითი ანალიზი შესაბამის მსოფლიო/ევროპულ გამოცდილებასთან და ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის წინასწარ შემუშავებულ სინთეზურ მოდელთან მიმართებაში;
- დადგინდა თანამედროვე ეტაპზე არსებულ უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის საერთაშორისო მოდელებთან მის სტრატეგიულ მენეჯმენტთან მიმართებაში ქართული რეალობის ხარვეზები;
- შესაბამისი დასკვნების საფუძველზე, შემუშავდა რეკომენდაციები საქართველოს უმაღლესი განათლების დაწესებულებებისათვის ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიების შემუშავებისა და მისი ეფექტური მენეჯმენტის მიმართულებით.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანია უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მართვის სტრატეგიების, მოდელების, თანამედროვე ტენდენციების, და განვითარების პერსპექტივების შესწავლა.

კვლევის ობიექტია საქართველოში მოქმედი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები, უფრო დეტალურად კი: სახელმწიფო უნივერსიტეტები.

სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მეცნიერული მოდელებისა და სტრატეგიების შემუშავება ქართული უმაღლესი განათლების სფეროსათვის, აღნიშნული მიმართულებით კვლევების დასაწყებად და განსავითარებლად ახალი სიტყვაა. შესაბამისად ნაშრომის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

- დამუშავებულია უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები;
- შემუშავებულია უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის სინთეზური კონცეპტუალური მოდელი;
- გაანალიზებულია საქართველოს უმაღლესი სასწავლებლების ინტერნაციონალიზაციის მდგომარეობა, განვითარების ტენდენციები და შემუშავებულია უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის გაუმჯობესების გზები.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის კვლევაზე მსოფლიოში შეზღუდული რაოდენობის მეცნიერი მუშაობს. ეს სუბიექტური და ობიექტური ინტერესებით არის გამოწვეული. ობიექტურ მიზეზებს შორის შეიძლება დავასახელოთ უმაღლესი განათლების მენეჯმენტის სპეციალისტების ნაკლებობა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. როგორც წესი, უნივერსიტეტებში უმაღლესი მენეჯერული პოზიციები აკადემიურ პერსონალს აქვს შეთავსებული, რომელთაც ამ დარგის მენეჯმენტის შედარებით ნაკლები თეორიული ცოდნა გააჩნიათ. ეს იმითაცაა გამოწვეული, რომ მსოფლიოს მასშტაბით ცოტა უნივერსიტეტს თუ გააჩნია განათლების მენეჯმენტის სასწავლო პროგრამები, მათ შორის არც ერთი უნივერსიტეტი არ არის განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის, როგორც ცალკე დისციპლინის, ან თუნდაც ვიწრო სპეციალობის მომწოდებელი. სუბიექტური მიზეზებიდან ყველაზე მთავარს წარმოადგენს მეცნიერთა მცირე დაინტერესება განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტით. ამის მიზეზი უმთავრესად ისაა, რომ უმაღლესი განათლების დაწესებულებები არ აღიქმებიან ტრადიციულ ბიზნეს-ორგანიზაციებად, რომლების ასეთი სახის კვლევებში დიდ ფინანსურ ინვესტიციებს დებენ. შესაბამისად, მეცნიერთა ანაზღაურება ამ დარგში გაცილებით

ნაკლებია, ვიდრე ტრადიციულ ბიზნეს სფეროების კვლევებში. შესაბამისად, უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მეცნიერული კვლევა, თავისთავად სიახლეს წარმოადგენს მსოფლიოს მასშტაბით და მხარდაჭერაა იმ მეცნიერებისადმი, რომლებიც აღნიშნულ სფეროში მიღვაწეობენ. უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტი, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ძირითადად ხორციელდება ზოგადი მენეჯმენტის პრინციპებით. ამის კიდევ უფრო ნათელი დასტურია საქართველოს უმაღლესი სასწავლებლები, სადაც ამ საკითხებზე მკვლევარები თითქმის არ მუშაობენ.

შესრულებული კვლევა მიეკუთვნება გამოყენებითი კვლევის სფეროს, რაც იმას ნიშნავს, რომ ნაშრომში დამუშავებულ მოდელებსა და სტრატეგიებს ფართო პრაქტიკული გამოყენება შეიძლება მიეცეს საქართველოს უნივერსიტეტების მიერ, დაეხმარება მათ ინტერნაციონალიზაციის წარმატებით განხორციელებაში და მეტი სარგებლის მიღებაში თანამედროვე, გლობალიზებულ, კონკურენტულ გარემოში.

ნაშრომის აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია შედგა თბილისის ივანე ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრის სხდომაზე 2014 წლის 23 დეკემბერს.

ნაშრომის მოცულობა. სადისერტაციო ნაშრომის მოცულობაა 205 გვერდი. იგი შედგება შესავლის, სამი თავის, თორმეტი ქვეთავის, დასკვნებისა და რეკომენდაციებისაგან. მასში მოცემულია 8 ცხრილი, 4 გრაფიკი, 47 დიაგრამა, 7 სქემა და 4 დანართი.

სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა შემდეგია:

შესავალი

თავი 1. უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის როლი და მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიები

- 1.1 უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის როლი განათლების სისტემაში
- 1.2 უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის მოდელები
- 1.3 უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია, როგორც სტრატეგიული პროცესი
- 1.4 უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის შეფასების თავისებურებები

თავი 2. უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია თანამედროვე ეტაპზე

- 2.1. უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის სინთეზური კონცეპტუალური მოდელი
- 2.2 საერთაშორისო ორგანიზაციების როლი უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის პროცესში

2.2.1 მსოფლიო ბანკი და უმაღლესი განათლება

2.2.2 ეკონომიკური კოოპერაციისა და განვითარების სააგენტო

- 2.2.3 გაერთიანებული ერების განათლების, მეცნიერებისა და კულტურის ორგანიზაცია
- 2.2.4 ევროკავშირი
- 2.2.5 ევროპული უმაღლესი განათლების სიერცე: ბოლონიის პროცესი
- 2.3 უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია თანამედროვე მსოფლიოში
 - 2.3.1 ხარისხის მაძიებელი სტუდენტების საერთაშორისო მობილობა
 - 2.3.2 უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია საზღვარგარეთის ფილიალების მეშვეობით
 - 2.3.3 ინტერნაციონალიზაცია ორმაგი და ერთობლივი ხარისხის პროგრამების მეშვეობით
 - 2.3.4 უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია საერთაშორისო ქსელების (ასოციაციების) მეშვეობით
 - 2.3.5 აკადემიური გაცვლები
- 2.4 ევროპული ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიები
- 2.5 უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის შეფასება საუნივერსიტეტო რეიტინგების მიხედვით

თავი 3. უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის თავისებურებები და განვითარების პერსპექტივები საქართველოში

- 3.1 ინტერნაციონალიზაციის გამოწვევები საქართველოს უმაღლესი განათლების სისტემაში
- 3.2 საქართველო და ბოლონიის პროცესი
- 3.3 ქართული უმაღლესი სასწავლებლების ინტერნაციონალიზაციის ოპერაციონალიზაცია და მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებები თანამედროვე ეტაპზე

დასკვნები და რეკომენდაციები

გამოყენებული ლიტერატურა

ინტერნეტ რესურსები, ნაშრომში გამოყენებული ვიზუალური მასალა, დანართები

ნაშრომის შინაარსი

პირველი თავში - „უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის როლი და მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიები“, განხილულია უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის როლი და მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიები. იმის გათვალისწინებით, რომ საკვლევი თემა მოიცავს საქართველოს უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის შეფასებას, ინტერნაციონალიზაციის თანამედროვე მოდელების შესწავლას და მათ მისადაგებას ქართული უმაღლესი სასწავლებლებისათვის, პირველ ყოვლისა აუცილებლად ჩავთვალეთ ღრმად შეგვესწავლა ამ საკითხებზე არსებული

თანამედროვე ლიტერატურა. რა არის უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია და რატომ არის ის სტრატეგიული პროცესი, ინტერნაციონალიზაციის რა სახის მოდელები არსებობს და როგორ ხდება არსებული ინტერნაციონალიზაციის დონის შეფასება. ამ კითხვებზე პასუხის გასაცემად სხვადასხვა ქვეყნის მეცნიერებს შესაბამისი თეორიული და ემპირიული კვლევები აქვთ ჩატარებული. მიუხედავდ იმისა, რომ კვლევები სხვა დარგებთან შედარებით აღნიშნულ სფეროში მწირია, დარგის წამყვან მეცნიერებს საკმაოდ ღრმა კვლევები აქვთ განხორციელებული უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის შესასწავლად. მოცემულ თავში გადმოცემულია ის თეორიული მასალები, რომლებიც ყველაზე მეტად არიან გამოყენებული სამეცნიერო სტატიებსა და წიგნებში.

ამ თავში ჩამოყალიბებულია უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის დეფინიციები, მიმოხილულია ინტერნაციონალიზაციის როლი განათლების სიტემაში. განხილულია თანამედროვე თეორიები, რომლებიც მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის წამყვან მეცნიერებს აქვთ დამუშავებული.

ამავე თავშია განხილული უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მოდელების და სტრატეგიების და მათი მენეჯმენტის თეორიები. მას შემდეგ რაც დავადგინეთ თუ რას წარმოადგენს უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია, აღწერეთ შესაბამისი დეფინიციები, მოტივაციები და ფაქტორები ინტერნაციონალიზაციისათვის, მიზნად დავსახეთ შეგვესწავლა ის მოდელები, რომლებსაც გვთავაზობენ მეცნიერები ინტერნაციონალიზაციის პროცესისთვის. ამ მოდელების დამუშავებას ორმაგი დანიშნულება გააჩნია მიმდინარე კვლევისათვის. პირველი, ისინი საშუალებას გვაძლევენ დავინახოთ ინტერნაციონალიზაციის სხვადასხვა ასპექტები და მიმართულებები და მეორე, გამოვიყენოთ ისინი შემდგომი ემპირიული კვლევებისათვის აღნიშნული თეორიული მოდელების პრაქტიკაში არსებულ რეალობასთან შესადარებლად და შესაბამისი დასკვნების გამოსატანად. განხილული უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის თეორიული მოდელები, გამოიყენება შემდგომი ემპირიული კვლევების ჩატარებისას, ისევე როგორც მათ აქვთ პრაქტიკული გამოყენება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებების განსაზღვრის, დონის, შეფასებისა და შემდგომი დახვეწისათვის.

განხილულია უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია, როგორც სტრატეგიული პროცესი. დღევანდელ ბიზნეს გარემოში, სტრატეგიული დაგეგმარების მნიშვნელობაზე არავინ დაობს. რა თქმა უნდა სხვადასხვა მეცნიერს საკუთარი, სპეციფიური ხედვა გააჩნია სტრატეგიების ჩამოყალიბებისა და მათი განხორციელების საკითხებში, თუმცა თვით სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს ყველა მათგანი ერთნაირადა აღწერს, რომელიც

მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: ა) სტრატეგიული ხედვის, მიზნისა და მისიის ფორმირება, ბ) კომპანიის შიგა და გარე გარემოს ანალიზი, გ) სტრატეგიული მიმართულებების ჩამოყალიბება, დ) საუკეთესო სტრატეგიის არჩევა, ე) არჩეული სტრატეგიის განხორციელება/იმპლემენტაცია, ვ) შერულებული სამუშაოების/სტრატეგიის შეფასება.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ზოგადმა მიმოხილვამ საშუალება მოგვცა განგვეხილა ჩვენი საკვლევი თემა სტრატეგიული მენეჯმენტის ჭრილში უფრო დეტალურად. ლიტერატურის მიმოხილვა უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიულ მენეჯმენტში გვიჩვენებს, რომ ის ძალიან ახლოს არის სხვა დანარჩენი ბიზნეს-სფეროების სტრატეგიულ პროცესებთან, რა თქმა უნდა თავისი სპეციფიკაციებით.

მოკლე დასკვნა ლიტერატურის მიმოხილვიდან შესაძლოა ჩამოვაყალიბოთ შემდეგნაირად: უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია მრავალი მკვლევარის მიერ აღქმულია, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების პასუხი მზარდ გლობალიზაციაზე. ეს არის საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში საერთაშორისო ასპექტების დამკვიდრების მუდმივად მიმდინარე პროცესი. თვით ეს პროცესი წარმოადგენს კლასიკურ სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესს რომელშიც ჩართული არიან სხვადასხვა სტეიკჰოლდერები და რომელიც მოიცავს რესურსების გამოყენებას და ეტაპებს როგორებიცაა ატრატეგიული დაგეგმვა, იმპლემენტაცია და მონიტორინგი.

მეორე თავში - „უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია თანამედროვე ეტაპზე“ აღწერილია თანამედროვე ეტაპზე უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია მსოფლიოს მასშტაბით. მოცემული სადისერტაციო კვლევის მიზანს წარმოადგენდა უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის თანამედროვე სტრატეგიებისა და მოდელების შესწავლა და დამუშავება, საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ინტერნაციონალიზაციისა და მისი მენეჯმენტის საკითხების მიმოხილვა და ანალიზი, შესაბამისი დასკვნებისა და რეკომენდაციების მომზადება თანამედროვე ეტაპზე უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის ეფექტურად განხორციელებისათვის.

ლიტერატურაში მოცემული თეორიების, სქემების, მოდელებისა და დასკვნების სინთეზის საფუძველზე შემუშავებულ იქნა სინთეზური კონცეპტუალური მოდელი, რომელიც აერთიანებს უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის კონცეფციას, მის ძირითად მიმართულებებს და სტრატეგიულ მენეჯმენტს. აღნიშნული სქემა არის ერთგვარი მეცნიერული სიახლე, რადგან ის გვაჩვენებს ფართო სურათს უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციისა და მისი სტრატეგიებისა. მოდელის უნიკალურობა მდგომარეობს იმაში, რომ ის შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს, როგორც არსებული ინტერნაციონალიზაციის

შესაფასებლად, ასევე სტრატეგიების შესამუშავებლად და მათი იმპლემენტაციის მონიტორინგისა და შეფასების საფუძვლად. აღნიშნულ მოდელს დაეყრდნო ძირითადად უმაღლესი განათლების დაწესებულებების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის თანამედროვე ეტაპზე არსებული მდგომარეობის შეფასება. ჩატარდა მსოფლიოს და განსაკუთრებით ევროპული უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მდგომარეობის ანალიზი.

ამ თავში დეტალურადაა მიმოხილული საერთაშორისო ორგანიზაციების როლი უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციაში. ამავე თავშია აღწერილი ევროპის უმაღლესი განათლების ერთიანი სივრცე, რომელიც ბოლონის პროცესის სახელითაა ცნობილი. განხილულია საკითხები, რომლებიც ხელს უწყობენ უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციას. მეორე თავშია ასევე მოცემული უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებების მდგომარეობა თანამედროვე მსოფლიოში. კერძოდ, მიმოხილულია ხარისხის მაძიებელი სტუდენტების საერთაშორისო მობილობის საკითხები.

OECD-ს მიხედვით, 2012 წელს 4.3 მილიონი სტუდენტი სწავლობდა საზღვარგარეთ. ავსტრალიას, გაერთიანებულ სამეფოს, შვეიცარიას, ახალ ზელანდიას და ავსტრიას ჰყავს პროცენტულად ყველაზე მაღალი რაოდენობა სტუდენტებისა ადგილობრივ სტუდენტებთან მიმართებაში. OECD-ს ქვეყნები უფრო მეტ უცხოელ სტუდენტებს იღებენ, ვიდრე თვითონ აგზავნიან საზღვარგარეთ. ყველა უცხოელი სტუდენტის 83% სწავლობს G20-ს ქვეყნებში, ხოლო 77% OECD-ს ქვეყნებში. აღნიშნული პროპორციები სტაბილურად ერთსა და იგივე დონეზეა ბოლო ათწლეულის განმავლობაში. UNESCO-ს მიერ გამოქვეყნებული უახლესი მონაცემების მიხედვით, ცხადი ხდება რომ უცხოელი სტუდენტების მოსაზიდად უნივერსიტეტებს და ქვეყნებს შორის დიდი კონკურენციაა. სტუდენტთა საერთაშორისო მობილობის ზრდის ტენდენციამ, შესაბამისად გაზარდა უცხოელ სტუდენტთა ჩარიცხვების რაოდენობა. 2012 წელს უცხოელ სტუდენტთა რაოდენობამ გადააჭარბა 4 მილიონს, 2000 წელს 2 მილიონ სტუდენტთან შედარებით. ცენტრალური აზიის სახელმწიფოებში სტუდენტთა საერთაშორისო მობილობა ყველაზე მაღალია. ამ ქვეყნებიდან 2003 წელს საზღვარგარეთ სწავლობდა 67300 სტუდენტი, მაშინ როცა 2012 წელს - 156000, პროცენტული თანაფარდობა ადგილობრივ სტუდენტებთან შესაბამისად 3.5%-დან 7.5%-მდე გაიზარდა. განსხვავებული სიტუაციაა სუბ-საჰარის აფრიკულ სახელმწიფოებში. ეს რეგიონი მეორე ადგილს იკავებს სტუდენტთა საერთაშორისო მობილობის თანაფარდობით ადგილობრივ სტუდენტებთან. 2012 წელს ამ რეგიონიდან 288200 სტუდენტი სწავლობდა საზღვარგარეთ 2003 წელს 204900 სტუდენტთან შედარებით, თუმცა ამ პერიოდში უცხოეთში მობილობით მეოფ სტუდენტთა და ადგილობრივ სტუდენტთა თანაფარდობა 6%-დან შემცირდა 4,5

პროცენტამდე, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ ადგილობრივი უმაღლესი განათლების სისტემა მეტ სასწავლო ადგილს სთავაზობს სტუდენტებს. აქვე განხილულია უცხოელი სტუდენტების ძირითადი დონორი ქვეყნები, მათ შორის ჩვენი რეგიონიდანაც.

თანამედროვე მსოფლიოში კოლაბორაციული, ანუ ორმაგი და ერთობლივი ხარისხის, პროგრამები უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაციის მზარდი ფორმაა. ერთობლივი ხარისხის პროგრამებში მოიაზრებენ ისეთ პროგრამებს, რომელიც ორი ან მეტი უნივერსიტეტის მიერ არის ერთობლივად შემუშავებული და მთლიანი კურსის დასრულების შემდეგ სტუდენტი იღებს ამ უნივერსიტეტების მიერ ერთობლივად გაცემულ და ხელმოწერილ ერთ დიპლომს. ორმაგი ხარისხის პროგრამები კი გულისხმობს სტუდენტის მიერ ორ ან რამდენიმე უნივერსიტეტში ამავე უნივერსიტეტების პროგრამების ნაწილის გავლას, რომელიც რა თქმა უნდა წინასწარ აღიარებულია მონაწილე უნივერსიტეტების მიერ, და სწავლის ბოლოს ორი (ან ზოგჯერ მეტი) დიპლომის აღებას შესაბამისი სასწავლებლებიდან. ნაშრომში მოცემულია ამ მიმართულებით მსოფლიო უნივერსიტეტების მუშაობის კვლევის შედეგები.

ნაშრომში განხილულია აკადემიური გაცვლების მდგომარეობა თანამედროვე ეტაპზე, მოყვანილია და გაანალიზებულია მაგალითები და ოფიციალური მონაცემები აშშ-სა და ევროპული ერასმუს მუნდუსის გაცვლითი პროგრამებიდან. ევროკავშირის ხელშეწყობით და დაფინანსებით, სტუდენტთა გაცვლითი პროგრამები სულ უფრო პოპულარული ხდება ევროპის მასშტაბით და პროგრამაში მონაწილე სტუდენტთა რაოდენობა მუდმივად ზრდადია. ერასმუსის პროგრამის ფარგლებში 2007 წელთან შედარებით 2011-2012 წლებში სტუდენტთა მობილობის რეკორდული ზრდა დაფიქსირდა ლატვიაში – 85%, კვიპროსში – 69%, თურქეთში – 66%. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ერასმუსით პროგრამით მიღებული სტუდენტების რაოდენობის ზრდით 2007 წელთან შედარებით ლიდერობენ ლატვია (128%), ბულგარეთი (104%), პოლონეთი (102%), სლოვაკეთი (82%), ლიტვა (78%), და ესტონეთი (75%). აშკარაა, რომ ყოფილი საბჭოთა ბლოკის ქვეყნები ძალიან აქტიურობენ, როგორც საკუთარი სტუდენტების გასაგზავნად გაცვლითი პროგრამებით, ასევე უცხოელი სტუდენტების მისაღებად.

რადგან საქართველო წარმოადგენს უმაღლესი განათლების ერთიანი ევროპული სივრცის ნაწილს, მიზანშეწონილად ჩავთვაlet დამატებით შეგვესწავლა ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიები ევროპაში. ამ მიზნისთვის მიმოვიხილეთ დოკუმენტები, რომლებიც მიღებულია საერთო ევროპული საგანმანათლებლო სივრცისთვის და პრაქტიკული კვლევების მონაცემები. ნაშრომში დეტალურადაა აღწერილი და გაანალიზებული ევროპული კვლევის შედეგები, რომლებიც გამოყოფენ

ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიების მიმართულებებს, სტრატეგიების არსებობის სარგებელს უნივერსიტეტებისათვის და მათი მენეჯმენტის პრინციპებს.

ნაშრომში მიმოხილულია მსოფლიო საუნივერსიტეტო რეიტინგები, როგორც მძლავრი ფაქტორი უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაციის წასახალისებლად. თანამედროვე ეტაპზე საერთაშორისო საუნივერსიტეტო რეიტინგები შედგენილია სხვადასხვა ორგანიზაციის მიერ, მაგრამ განვიხილეთ მსოფლიოში ყველაზე გავრცელებულ რეიტინგულ სიებს, რომლებშიც ინტერნაციონალიზაციის კომპონენტებია გათვალისწინებული: ჟურნალ თაიმზის უმაღლესი განათლების დამატება (THES), მსოფლიო უნივერსიტეტების აკადემიური რეიტინგი (ARWU), ქუაქუარელი სომონდის (QS) მსოფლიო უნივერსიტეტების რეიტინგი, ვებომეტრიქსის რეიტინგი(WM). ამ რეიტინგებში პირდაპირ თუ ირიბად ინტერნაციონალიზაციის საკითხებიცაა გათვალისწინებული, რაც შესაძლოა კარგად გამოიყენონ უნივერსიტეტებმა სტრატეგიების შემუშავებისას.

მესამე თავში - „უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის თავისებურებები და განვითარების პერსპექტივები საქართველოში“, საუბარია უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის თავისებურებებზე და საქართველოში მისი განვითარების პერსპექტივებზე. დადგინდა თანამედროვე ეტაპზე არსებულ უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის საერთაშორისო მოდელებთან და სტრატეგიულ მენეჯმენტთან მიმართებაში ქართული რეალობის ხარვეზები, რამაც მოგვცა საშუალება გამოგვეტანა შესაბამისი დასკვნები და შეგვემუშავებინა რეკომენდაციები საქართველოს უმაღლესი განათლების დაწესებულებებისათვის ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიების შემუშავებისა და მისი ეფექტური მენეჯმენტის მიმართულებით. ამ მიზნით, განხილულ იქნა საქართველოს უმაღლესი განათლების დაწესებულებების ჩართულობა ბოლონიის პროცესში, გაანალიზებულია ხარისხის მაძიებელ სტუდენტთა საერთაშორისო მობილობა საქართველოდან და საქართველოსკენ. სტუდენტთა მობილობის ბალანსი საქართველოში დაცული არ არის. რაც იმას ნიშნავს, რომ საქართველოდან გასული სტუდენტების რაოდენობა გაცილებით მეტია, ვიდრე შემომავალი სტუდენტებისა. ეს დისბალანსი სხვადასხვა სახისაა მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონებთან მიმართებაში. მაგალითად, აშშ-სა და დასავლეთ ევროპაში მობილობა ფიქსირდება თითქმის მხოლოდ ცალმხრივი მიმართულებით - საქართველოდან, ხოლო ცენტრალური აზიიდან, მხოლოდ ცალმხრივი მიმართულებით - საქართველოსკენ მობილობა არის დამახასიათებელი. მოცემული დისბალანსის შესაფასებლად, დამუშავებულ იქნა იუნესკოს მონაცემები კიდევ ხუთ ქვეყანაზე: სომხეთი, აზერბაიჯანი, ესტონეთი, ლატვია და ლიტვა. აღნიშნული ქვეყნები შეირჩა საქართველოსთან ანალოგიის პრინციპით მოსახლეობის რაოდენობის, ტერიტორიის

სიდიდის, რეგიონალური სიახლოვის და ისტორიული წარსულის გათვალისწინებით. ხუთივე ქვეყანაში უცხოელი სტუდენტების ნაკლებობა ბევრად ნაკლებია ამ ქვეყნებიდან უცხოეთში გასულ სტუდენტთა რაოდენობაზე. საზღვარგარეთ მყოფი სტუდენტების პროპორცია ქვეყანაში მყოფ უცხოელ სტუდენტებთან მიმართებაში ყველაზე მაღალია საქართველოში 5:1, მაშინ როდესაც სომხეთში ეს მაჩვენებელი არის 1,68, აზერბაიჯანში – 4,4, ესტონეთში 2,7, ლატვიაში – 2,4, ლიტვაში 3,9. განხილული ექვსი ქვეყნიდან ყველაზე ნაკლებ უცხოელ სტუდენტს მასპინძლობს საქართველო.

აკადემიური მობილობის ერთ-ერთი ხელშემწყობი ფაქტორია ევროკავშირის პროგრამები საქართველოში. მათ შორის აღსანიშნავია ერასმუს მუნდუსი (ERASMUS MUNDUS). ეს პროგრამა 2014 წლიდან ჩანაცვლდა ერასმუს+ (ERASMUS+) პროგრამით. ერასმუს მუნდუსის პროგრამის ხელშეწყობით განხორციელებული აკადემიური გაცვლები ევროპის მასშტაბით დეტალურად აღწერილია მეორე თავში.

საქართველოს უნივერსიტეტების ქსელური კავშირებისა და ევროპის უნივერსიტეტებთან პარტნიორობის დამყარებას ხელს უწყობდა პროგრამა ტემპუსი (TEMPUS). ტემპუსი, ისევე როგორც ერასმუს მუნდუსი, ევროგაერთიანების პროგრამას წარმოადგენს. ერასმუს მუნდუსისაგან განსხვავებით, ტემპუსის მთავარ მიზანს წარმოადგენდა პროგრამაში ქვეყნების უნივერსიტეტების პარტნიორული ურთიერთობების ხელშეწყობა და ერთობლივი პროგრამების განხორციელება ევროპულ უნივერსიტეტებთან.

საქართველოს უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაციის შესახებ საერთაშორისო ორგანიზაციებში არსებული მონაცემების დამუშავების შემდეგ, ინფორმაციის მიღების ორი წყაროს განხილვა დაისახა მიზნად. რადგანაც ინტერნაციონალიზაციის არსებობა უნივერსიტეტებისათვის წარმოადგენს მძლავრ მარკეტინგულ საშუალებას, გაკეთდა დაშვება, რომ უნივერსიტეტები ინტერნაციონალიზაციის შესახებ ინფორმაციას მაქსიმალურად სრული სახით განათავსებდნენ მათ ვებგვერდებზე. შესაბამისად, კვლევის ფარგლებში დეტალურად დამუშავებული იქნა 28 უნივერსიტეტისა და 27 სასწავლო უნივერსიტეტის ვებგვერდები. მიუხედავად უნივერსიტეტებისა და სასწავლო უნივერსიტეტების ვებგვერდების დეტალური კვლევისა, ასევე მიზნად დავისახეთ მიგვეღო პირველადი მონაცემები პირდაპირ უნივერსიტეტებიდან. რადგან ვებგვერდების კვლევის მიხედვით მკაფიოდ გამოიკვეთა ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც საერთაშორისო არენაზე ბევრად უფრო აქტიურები არიან უნივერსიტეტები, ვიდრე სასწავლო უნივერსიტეტები, შესაბამისად პირველადი მონაცემების მისაღებად სამიზნე ჯგუფად ჩამოყალიბდა უნივერსიტეტები, რომელთაც სპეციალური ვებპორტალის SurveyMonkey-ს მეშვეობით დაეგზავნათ სპეციალური კითხვარი, რომელიც მიზნად ისახავდა პირველწყაროდან მიგვეღო ინფორმაცია

უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაციის, მათი სტრატეგიებისა და მენეჯმენტის შესახებ. აღნიშნულ კითხვარზე პასუხების მიღების შემდეგ, ანალიზისათვის და შესაბამისი დასკვნების გამოტანისათვის სამიზნე ჯგუფი კიდევ უფრო დავიწროვდა. ამ დასკვნით ეტაპზე, მიღებულ იქნა 15 პასუხი 28 უნივერსიტეტიდან. 15 პასუხიდან 9 წარმოადგენს გამოსმაურებას საჯარო (სსიპ) უნივერსიტეტებიდან. სულ საჯარო უნივერსიტეტების რაოდენობაა 12, ამიტომაც 9 საჯარო უნივერსიტეტის გამოსმაურება ვალიდურ მონაცემად ჩაითვა და შესაბამისად მიზნობრივი აუდიტორია ჩვენი კვლევის საბოლოო დასკვნებისა და რეკომენდაციებისათვის გახდა საჯარო უნივერსიტეტები. კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ კითხვარებიდან მიღებული ინფორმაცია და ვებგვერდებზე განთავსებული ინფორმაცია დიდწილად ერთმანეთთან თანხვედრაშია, რამაც მოგვცა იმის საშუალება, რომ ვიფიქროთ ჩვენი დასკვნებისა და რეკომენდაციების განზოგადოებაზე სხვა უნივერსიტეტებისათვისაც.

ამგვარად, მოცემული კვლევის ფარგლებში მიღებული მონაცემები და მათი დამუშავება გვაძლევს საფუძველს გამოვიტანოთ შესაბამისი დასკვნები, აღმოვაჩინოთ ქართული უმაღლესი სასწავლებლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის გამოწვევები და შევიმუშაოთ შესაბამისი რეკომენდაციები.

დასკვნები და რეკომენდაციები

კვლევის შედეგებმა შესაძლებელი გახდა ჩამოგვეყალიბებინა მეცნიერული ხასიათის შემდეგი დასკვნები და რეკომენდაციები, რომელთაც გააჩნიათ როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული დანიშნულება:

- უსდ ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი გულისხმობს ინტერნაციონალიზაციის მკაფიო მიზნის ჩამოყალიბებას, უნივერსიტეტის შიგარესურსებისა და გარემოს შეფასებას, სტრატეგიული მიმართულებების ჩამოყალიბებას, მათი იმპლემენტაციის გეგმის შემუშავებას და მონიტორინგისა და შეფასების სქემის არსებობას. ბოლონიის სივრცის ქვეყნების უნივერსიტეტების უმეტესობას გააჩნია აღნიშნული სტრატეგიები, ან სტრატეგიები დამუშავების პროცესშია, მთლიანად ევროპის მასშტაბით უნივერსიტეტების მხოლოდ 1%-ს არ გააჩნია ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგია. საქართველოს საჯარო უნივერსიტეტებში 11%-ს ინტერნაციონალიზაციის მკაფიო სტრატეგია არ გააჩნია, 28 უნივერსიტეტიდან ვებგვერდზე სტრატეგია გამოქვეყნებული აქვს მხოლოდ 4 უნივერსიტეტს და 27 სასწავლო უნივერსიტეტიდან – 5-ს. აქვე ისიც უნდა აღინიშნოს,

რომ გამოქვეყნებული სტრატეგიები არ არის შედგენილი სტრატეგიების შემუშავების კლასიკური სქემით, და სტრატეგიების ინტერნაციონალიზაციის ნაწილი დიდწილად უფრო სურვილებია, ვიდრე არგუმენტირებული სტრატეგიული მიმართულებები.

- უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტი მრავალწახნაგოვანი პროცესია, რომელიც შეიძლება განვიხილოთ, როგორც პასუხი გლობალიზაციის მხარდი გამოწვევებისადმი. საუნივერსიტეტო დონეზე გლობალიზაცია უნდა დავინახოთ ინტერნაციონალიზაციის კონცეფციაში, რაც გულისხმობს ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის ისეთი პრაქტიკის დამკვიდრებას, სადაც გათვალისწინებული იქნება თანამედროვე, მრავალგანზომილებიანი ცვლილებების ეპოქის გარდაქმნები ყველა მიმართულებით, როგორცაა ეკონომიკა, ტექნოლოგიები, კომუნიკაციის საშუალებები, განათლება, პოლიტიკა და ა.შ.
- ინტერნაციონალიზაციის პროცესს დადებითი შედეგები მოაქვს უნივერსიტეტის ინსტიტუციონალურ ზრდაში, კვლევებისა და სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებაში, მეტი ფინანსების მოზიდვაში.
- უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაციის განხორციელებაში მნიშვნელოვანი როლი უჭირავს ისეთი საკითხების მენეჯმენტს, კოორდინირებულად წარმართვას და მოგვარებას, როგორცაა ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიული გეგმის შექმნა. სტრატეგია თავის მხრივ მიმართული იქნება ინტერნაციონალიზაციის ინსტიტუციონალიზაციისაკენ, რომელიც გულისხმობს ისეთი სისტემებისა და პროცესების დამკვიდრებას, რაც ხელს შეუწყობს და განავითარებს ინფრასტრუქტურას, გაცვლით და ორმაგი ხარისხის პროგრამებს, უცხოელი სტუდენტების მოზიდვას, ერთობლივ კვლევებს და ა.შ.
- მიდგომის მიხედვით, ინტერნაციონალიზაციის პროცესის უზრუნველსაყოფად უნივერსიტეტებს შესაძლოა ჰქონდეთ ოთხი სხვადასხვა ტიპის სტრატეგია: სისტემატური ცენტრალური სტრატეგია, სპონტანური ცენტრალური სტრატეგია, სისტემატური მარგინალური სტრატეგია და სპონტანური მარგინალური სტრატეგია. თითოეული ამ სტრატეგიის არსებობა წარმოადგენს რეალობას თანამედროვე უნივერსიტეტებში. ჩატარებული კვლევის შედეგად, შესაძლოა დავასკვნათ, რომ ქართულ უნივერსიტეტებში სჭარბობს სისტემატური მარგინალური სტრატეგია, რაც გულისხმობს ცენტრალურ დონეზე ინტერნაციონალიზაციის საკითხების გადაწყვეტას, მათი აღმოცენების შემთხვევაში. როგორც წესი, ასეთი სტრატეგიისას გადასატრედი საკითხები და მიმართულებები შეზღუდული რაოდენობითაა. სხვაგვარი ზოგადი სურათია ევროპულ უნივერსიტეტებში, სადაც ინტერნაციონალიზაციისადმი მიდგომა

უფრო წარმოადგენს სისტემატურ ცენტრალურ სტრატეგიას, სადაც მიმდინარეობს მუდმივი კოორდინირებული საქმიანობა ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებით. შესაბამისად, მიზანშეწონილია საქართველოს უნივერსიტეტებში ინტერნაციონალიზაციის ეფექტური მენეჯმენტისათვის ჩამოყალიბდეს ისეთი გუნდი, რომელიც უზრუნველყოფს ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიებზე სისტემატურ მუშაობას.

- მუშაობის რეჟიმის მიხედვით უსდ ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიები შესაძლოა დაიყოს ორ ნაწილად: რეაქტიული რეჟიმი და პროაქტიული რეჟიმი. რეაქტიული რეჟიმი გულისხმობს რეაქციის დონეზე საქმიანობის განხორციელებას, როგორც კი ინტერნაციონალიზაციის საკითხი აღმოცენდება. ასეთი რეჟიმით მუშაობისას ხშირად აღმოცენდება საკონფლიქტო საკითხები სტრატეგიის დამგვემავსა და შემსრულებლებს შორის, რადგან პიროვნებები, ან სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც პირველად იწყებენ ინტერნაციონალიზაციის ამა თუ იმ საკითხში ჩართვას, ხშირად მტკივნეულად რეაგირებენ შემდეგ ეტაპზე მისი განხორციელების კოორდინაციის ან სხვა ეტაპების დელეგირებაზე. პროაქტიული რეჟიმის შემთხვევაში, წინასწარ ხდება სტრატეგიის დაგეგმვა უნივერსიტეტის მიზნებიდან გამომდინარე და წინასწარაა დადგენილი სტრატეგიის განხორციელების ყველა ეტაპის როლები, რაც კონფლიქტს და რეზისტენტობას თითქმის გამორიცხავს. რადგანაც ამ ეტაპზე ინტერნაციონალიზაციის რეაქტიული რეჟიმი დომინირებს, ქართული უმაღლესი სასწავლებლებისათვის, ისევე როგორც ზოგადად სხვა უნივერსიტეტებისათვის, მისაღებია პროაქტიული რეჟიმი, რაც მისცემს უნივერსიტეტებს საშუალებას წინასწარ გააანალიზონ და განსაზღვრონ ინტერნაციონალიზაციის ის სტრატეგიული მიმართულებები, რომლებიც შეესაბამება მათ მიზნებს, გარემოს შესაძლობლობებს და საკუთარ ძლიერ მხარეებს.
- მნიშვნელოვანია სტრატეგიების განხორციელების შეფასება. უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის ნაშრომში განხილული შეფასების მეთოდები შესაძლებელია გამოყენებული იქნეს ორი მიზნით: პირველი, შეფასების სქემა შესაძლოა გამოვიყენოთ უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაციის არსებული დონის განსაზღვრისათვის და მეორე, უკვე დაგეგმილი და შესრულებული სტრატეგიების შედეგების შესაფასებლად.
- შეფასების ერთ-ერთი მეთოდია მსოფლიო საუნივერსიტეტო რეიტინგებში უნივერსიტეტების არსებობა. მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიო უნივერსიტეტების რეიტინგების სამ ძირითად ჩამონათვალში, საქართველოს არც ერთი უნივერსიტეტი არ არის შესული, უნივერსიტეტებისათვის მნიშვნელოვანია ამ რეიტინგების შედგენის მეთოდოლოგიის ცოდნა. აღნიშნული რეიტინგები ინტერნაციონალიზაციის

კომპონენტებს ითვალისწინებენ პირდაპირ და ირიბად. მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ პირდაპირი კომპონენტები, როგორიცაა უნივერსიტეტში საერთაშორისო სტუდენტებისა და ადგილობრივი სტუდენტების თანაფარდობა, უცხოელი პროფესორ-მასწავლებლების თანაფარდობა ადგილობრივებთან, საერთაშორისო რეფერირებად და ციტირებად ჟურნალებში უცხოელ თანაავტორთან ერთად სტატიის გამოქვეყნება. აღნიშნული საკითხების შეტანა საუნივერსიტეტო სტრატეგიებში, საშუალებას მოგვცემს მომავალში ჩვენი უნივერსიტეტებიც ვიხილოთ საერთაშორისო რეიტინგებში.

- ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიების განხორციელებისათვის მძლავრ იარაღს წარმოადგენს საუნივერსიტეტო ვებგვერდი. ერთ-ერთი სარეიტინგო კვლევა სწორედ ვებგვერდების შეფასებას ისახავს მიზნად. ამ კვლევის შედეგები დაწვრილებითაა მოცემული ნაშრომში. ასევე, ავტორის მიერ ჩატარებულია უნივერსიტეტების და სასწავლო უნივერსიტეტების ვებგვერდების კვლევა. შესაძლოა გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ კვლევაში მონაწილე საქართველოს 55 უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების დაწესებულების ვებგვერდების დიდი უმეტესობა არ აკმაყოფილებს ინტერნაციონალიზაციისათვის საჭირო თანამედროვე მოთხოვნებს. ხშირია ისეთი პრობლემები, როგორიცაა ინგლისურ ენაზე ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, არსებული საერთაშორისო პროგრამების განთავსება ვებგვერდზე, საჯარო უნივერსიტეტებისათვის სტრატეგიების საჯაროობა და ა.შ. ინტერნაციონალიზაცია ზოგადად, კერძოდ კი საერთაშორისო პარტნიორობთან კონტაქტი, საერთაშორისო სტუდენტების მოძიება და მოზიდვა, გაცვლითი პროგრამების ჩამოყალიბება პრაქტიკულად შეუძლებელია გამართული ორენოვანი ვებგვერდის გარეშე. ასევე ის სტრატეგიები, რაც ვებგვერდებზეა განთავსებული არ ემთხვევა საჯარო უნივერსიტეტების გამოკითხვის შედეგად მიღებულ მონაცემებს. შესაბამისად, უნივერსიტეტებმა პასუხისმგებლობით უნდა შეხედონ ვებგვერდს და მასზე განთავსებულ ინფორმაციას და გამოიყენონ იგი როგორც მძლავრი საშუალება ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიების იმპლემენტაციისათვის.
- განათლების ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკის მიმართულებების განსაზღვრაში მნიშვნელოვანი როლი უჭირავთ საერთაშორისო ორგანიზაციებს. ისინი წარმოადგენენ უმაღლესი განათლების პოლიტიკაზე მძლავრი ზემოქმედების და ხელშემწყობ ფაქტორებს. თანამედროვე მსოფლიოში უმაღლესი განათლების პოლიტიკის განსაზღვრისა და სტრატეგიების განხორციელების თავარ მოთამაშეებად განიხილებიან გაერთიანებული ერების განათლების, მეცნიერებისა და კულტურის

ორგანიზაცია (UNESCO), მსოფლიო ბანკი (WB), ეკონომიკური კოოპერაციისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD) და ევროკავშირი (EU). ისინი არაფერსაა საზღვრავენ განათლების პოლიტიკას, არამედ აქტიურად არიან ჩართული პროექტების განხორციელებაში. პოლიტიკის განსაზღვრასთან და პროექტებში ჩართვასთან ერთად, ამ ორგანიზაციებს გააჩნიათ მძლავრი მონაცემთა ბაზები, რომელთა გამოყენება მნიშვნელოვნად დაეხმარება უნივერსიტეტებს საკუთარი სტრატეგიების შემუშავებაში და ინტერნაციონალიზაციის იმ ნიშეს მოძებნაში, რაც მათ შესაძლებლობებისა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით ღირსეულ საერთაშორისო ადგილს დაუპყვიდრებს ამ სფეროში.

- საქართველოსთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ევროკავშირის პროგრამების გავლენა. მათ შორის განსაკუთრების აღსანიშნავია ERASMUS – ‘ევროპული საზოგადოების მოქმედების სქემა უნივერსიტეტის სტუდენტების მობილობისათვის’. პროგრამა, რომელიც დაარსებულია 1987 წელს ფოკუსირებულია კრედიტების ტრანსფერზე და უნივერსიტეტების თანამშრომლობაზე. ამ პროგრამის პროექტებში 2017-2013 წლებში 18-მა ქართულმა უნივერსიტეტმა მიიღო მონაწილეობა. ეს პროექტები ძირითად შეეხებოდა აკადემიურ გაცვლებს. ასევე 1990-დან მოქმედებს ტრანსევროპული მობილობის სქემა უნივერსიტეტებისათვის – TEMPUS. პროგრამა სპეციალურ ფოკუსს ახდენდა ევროკავშირის აღმოსავლეთით გაფართოების ხელშეწყობაზე. ამ პროგრამის პროექტებში, რომლებიც ძირითადად ინსტიტუციონალურ ზრდას უწყობდა ხელს, საქართველოს მაშტაბით 27-მა უმაღლესი განათლების დაწესებულებამ მიიღო მონაწილეობა. საქართველოს უმაღლესი განათლების დაწესებულებებმა კარგად უნდა გააანალიზონ ამ პროგრამებისგან მიღებული შედეგები და გაითვალისწინონ ისინი, როგორც მათ სტრატეგიებზე ზემოქმედების დადებითი გარე ფაქტორები.
- უმაღლესი განათლების ერთიანი ევროპული სივრცე, რომელიც ბოლონიის პროცესის სახელწოდებით არის ცნობილი, ასევე მძლავრი დადებითი გარე ზემოქმედების ფაქტორია ქართული უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაციისათვის. ამ პროცესის მიზანს წარმოადგენს შეინარჩუნოს ეროვნული სისტემების მრავალფეროვნება, ამავე დროს უზრუნველყოს მათი თავსებადობა იმ გაგებით, რომ შესაძლებელი გახადოს მობილობა და გაცვლები მონაწილე ქვეყნების უმაღლესი განათლების დაწესებულებებს შორის, რაც მიიღწევა კრედიტების ტრანსფერისა და დაგროვების ევროპული სისტემა- ECTS-ით. სისტემა საშუალებას აძლევს და უმარტივებს ამოცანას

უმაღლესი განათლების დაწესებულებებს გააგზავნონ საკუთარი და მოიზიდონ გაცვლითი პროგრამების სტუდენტები შესაბამისი კრედიტების აღიარებით.

- როგორც მეცნიერები, ასევე უნივერსიტეტის პრაქტიკოსი მენეჯერები, უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტის სფეროდ განიხილავენ ექვს მიმართულებას: უცხოელი სტუდენტების არსებობა, გაცვლითი პროგრამები, ერთობლივი ან ორმაგი ხარისხის პროგრამები, საერთაშორისო ქსელებში/ორგანიზაციებში გაწევრიანება, საზღვარგარეთ ფილიალების დაარსება და ერთობლივი კვლევები. ბუნებრივია, თითოეული ეს მიმართულება თანაბრად განვითარებული ვერ იქნება უნივერსიტეტში, თუმცა პრიორიტეტების დადგენა უნდა მოხდეს სტრატეგიების შემუშავების პროცესში უნივერსიტეტის სუსტი და ძლიერი მხარეების გათვალისწინებით ასევე გარემოდან მომავალი შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გაანალიზებით.
- თანამედროვე მსოფლიოში განათლების საზღვარგარეთ მიღების მსურველთა რიცხვი იზრდება. 2012 წელს 4,3 მილიონი სტუდენტი სწავლობდა საზღვარგარეთ. სტუდენტთა დიდი რაოდენობა (57%) არჩევს ჩრდილოეთ ამერიკასა და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში სწავლას, ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში – მხოლოდ 7%. საქართველოს უნივერსიტეტებისათვის უფრო მნიშვნელოვანია განვიხილოთ საერთაშორისო სტუდენტების წარმომადგენლობის ქვეყნები. ამ ქვეყნები ათეულში შედიან ისეთი ქვეყნები, როგორიცაა ჩინეთი, ინდოეთი და ირანი. შესაბამისად, ქართული უმაღლესი განათლების დაწესებულებების სტრატეგიებში გათვალისწინებული უნდა იყოს მეტი სტუდენტების მოზიდვის მიზნით საქმიანობების დაგეგმვა ამ სამი ქვეყნიდან და, რა თქმა უნდა, ჩვენი მეზობელი ქვეყნებიდან.
- უნივერსიტეტების ინტერნაციონალიზაციისათვის ასევე მნიშვნელოვანი მიმართულებაა კოლაბორაციული პროგრამები (ორმაგი ან ერთობლივი). ასეთი სახის თანამშრომლობა ზრდის უნივერსიტეტის იმიჯს, აყალიბებს პლატფორმას შემდგომი თანამშრომლობისათვის პარტნიორ უნივერსიტეტებთან და საშუალებას იძლევა მეტი ადგილობრივი და უცხოელი სტუდენტის მოზიდვისათვის. ორმაგ და ერთობლივ ხარისხის პროგრამებს სხვა დადებითი მომენტებიც ახლავს როგორც უსდ-სთვის, ასევე მასში მონაწილე სტუდენტებისათვის, როგორიცაა დასაქმების შანსების გაზრდა კურსდამთავრებულებისათვის, კარიერული ზრდა, რაც მიიღწევა მათ მიერ მულტიკულტურულ გარემოში ადაპტირებისა და მოქმედების უნარით. უნივერსიტეტები უპირატესობას ანიჭებენ ორმაგი ხარისხის პროგრამებს, როდესაც მონაწილე უნივერსიტეტები ცალცალკე ხარისხს ანიჭებენ. რაც შეეხება ქართულ

უნივერსიტეტებს, მათ ორმაგი ხარისხის პროგრამების არსებობის შესახებ ვებგვერდზე მწირი ინფორმაცია აქვთ განთავსებული, ხოლო საჯარო უნივერსიტეტების გამოკითხვის 9 გამოხმაურებიდან მხოლოდ სამი ადასტურებს ასეთი პროგრამების არსებობას. შესაბამისად ეს საერთაშორისო განათლების ინსტიტუტის მიერ მოცემული საერთო მაჩვენებელთან შედარებით ძალიან დაბალია. უნივერსიტეტებმა უნდა გააძლიერონ ამ მიმართულებითაც მუშაობა. მათ ამის განხორციელება შეუძლიათ არსებული ინგლისურენოვანი პროგრამების ბაზაზე, ან ახალი კურიკულუმის მომავალ პარტნიორობთან ერთად შემუშავებით სპეციალურად კოლაბორაციული პროგრამებისათვის.

- ინტერნაციონალიზაციის წარმატებით განხორციელებისათვის აუცილებლობას წარმოადგენს ქსელური ურთიერთობები. საერთაშორისო ორგანიზაციებსა და ასოციაციებში წევრობა საშუალებას აძლევს უნივერსიტეტებს ადვილად მოძებნონ ქსელის შიგნით პარტნიორები ერთობლივი პროექტების განსახორციელებლად. მიუხედავად იმისა, რომ პარტნიორული ურთიერთობები საქართველოს უნივერსიტეტებს მსოფლიოს ბევრ უმაღლესი განათლების დაწესებულებასთან და ასოციაციასთან გააჩნია, მათი ურთიერთობების დადებითი შედეგი ხილული არ არის, რაც იმას გულისხმობს, რომ უნივერსიტეტების ქსელურ ურთიერთობასა და მის პრაქტიკულ სარგებელს შორის უნდა დადგინდეს კავშირი. ასეთი კვლევის ჩატარება უნივერსიტეტს მისცემს საშუალებას მაქსიმალურად ფოკუსირება მოახდინოს იმ პარტნიორ უნივერსიტეტებსა და ორგანიზაციებთან ურთიერთობაზე, რომელთაგანაც მაქსიმალური შედეგის მიღება შეუძლია და ამით დაზოგოს როგორც ადამიანური, ასევე ფინანსური რესურსები.
- გაცვლითი პროგრამები წარმოადგენენ უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის ერთ-ერთ მთავარ მიმართულებას. გაცვლითი პროგრამების ჩამოყალიბება შედარებით ადვილად განსახორციელებელია და ამ პროგრამების წარმატებაზე შესაძლოა დაფუძნდეს პარტნიორი უნივერსიტეტების შემდგომი პროექტები. ევროკავშირის ქვეყნებისათვის გაცვლითი პროგრამების მხარდაჭერა პრიორიტეტს წარმოადგენს. ევროპის მასშტაბით 2012-13 წლისათვის 1987 წლის შემდეგ გაცვლითი პროგრამების მონაწილე სტუდენტთა რაოდენობამ 3 მილიონს მიაღწია. გაცვლითი პროგრამების დასაწყისიდან მილიონიანი ნიშნულის მიღწევას მოუწია 16 წელი, მაშინ, როცა ორი მილიონიდან სამ მილიონამდე გაცვლითი პროგრამების სტუდენტთა რაოდენობა გაიზარდა 4 წელიწადში. ეს იმას მიუთითებს, რომ სტუდენტთა გაცვლითი პროგრამები და მასში მონაწილე სტუდენტთა რაოდენობა სწარაფად მზარდია.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველო ჯერჯერობით ევროკავშირის წევრი არ არის და ქართველი სტუდენტები თავისუფლად ვერ მონაწილეობენ ევროკავშირის მიერ დაფინანსებულ პროგრამებში, ერასმუსის პროგრამა ევროპულ უნივერსიტეტებთან პარტნიორობით გარკვეული კვლევის ფარგლებში ქართველ სტუდენტებს და პროფესორ-მასწავლებლებსაც აძლევდა ამ პროგრამებში მონაწილეობის საშუალებას. ევროკავშირმა 2007-2013 წლებში 847 პირის გაცვლით პროგრამაში მონაწილეობა დააფინანსა, საიდანაც 110 პროფესორ-მასწავლებელი იყო, ხოლო დანარჩენი 737 სხვადასხვა საგანმანათლებლო საფეხურის სტუდენტი, დოქტორანტი და პოსტ-სადოქტორო პროგრამის მკვლევარი. აღნიშნული პროგრამის გარდა, ზოგიერთ ქართულ უნივერსიტეტს გააჩნია ორმხრივი ხელშეკრულებები პარტნიორ უნივერსიტეტებთან მსოფლიოს მასშტაბით, სადაც ამ უნივერსიტეტების სტუდენტები სწავლობენ გაცვლითი პროგრამის ფარგლებში. აღნიშნული პროგრამები ევროპულ მასშტაბებთან შედარებით ძალიან მცირეა და ძირითადად ერთი მიმართულებით სტუდენტთა მობილობას მოიცავს: საქართველოდან საზღვარგარეთ. შესაბამისად, უნივერსიტეტებმა უნდა გააძლიერონ ამ მიმართულებით ძალისხმევა, რათა მათ სტრატეგიებში ჯეროვნად იყოს ასახული საერთაშორისო გაცვლითი პროგრამების ჩამოყალიბებისა და გაძლიერების მიმართულებები.

ამგვარად, ჩატარებული კვლევის, მიღებული შედეგების ანალიზის და დასკვნების საფუძველზე, შეიძლება საერთო რეკომენდაციების გაწევა საქართველოს უნივერსიტეტებისათვის უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის წარმატებული მენეჯმენტის განსახორციელებლად დისერტაციაში მოცემული უმაღლესი განათლების დაწესებულების ინტერნაციონალიზაციის სინთეზური მოდელის საფუძველზე:

- განახორციელონ ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიული აუდიტი, რომელიც დაადგენს უნივერსიტეტის მიზნებს, მის ხელთ არსებულ მატერიალურ, ფინანსურ და ადამიანურ რესურსებს და განსაზღვრავს ორგანიზაციის ძლიერ და სუსტ მხარეებს,
- დაადგინონ გარემო ფაქტორების ზემოქმედების სიძლიერე და მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს გარემოდან მომავალი შესაძლებლობები და საფრთხეები,
- განსაზღვრონ ინტერნაციონალიზაციის არსებულ დონე მოდელში მოცემული მიმართულებების მიხედვით,
- ჩამოაყალიბონ ახალი სტრატეგიები არსებული ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებების გასაუმჯობესებლად ან/და ახალი მიმართულებების ჩამოსაყალიბებლად,

- შეფასონ რისკები, რომელიც შეიძლება ახლდეს ახალი სტრატეგიების განხორციელებას და შეიმუშავოს რისკების მენეჯმენტის კონცეფცია,
- ჩამოაყალიბონ სტრატეგიული გეგმა, სადაც დაწვრილებით იქნება მოცემული ჩამოყალიბებული სტრატეგიების განხორციელებისთვის ჩასატარებელი საქმიანობა, დრო და რესურსები,
- შეიმუშაონ სტრატეგიების განხორციელების მონიტორინგის და შეფასების სქემა და შესაბამისი ინდიკატორები.

დანართი: გამოქვეყნებული შრომები

1. ონისე ალფენიძე, უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია გლობალიზაციის ეპოქაში, ეკონომისტი, თსუ-ს ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი, №1, იანვარ-თებერვალი, 2014წ. გვ. 63-69;
2. ონისე ალფენიძე, უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მოდელები, ეკონომისტი, თსუ-ს ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი, №2, მარტი-აპრილი, 2014წ. გვ. 58-69;
3. ონისე ალფენიძე, უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტი-სტრატეგიული პროცესი, ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ-ს ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი, №3, მაისი-ივნისი, 2014წ. გვ. 177-188.