

# სსიპ - თბილისის ვანო სარაჯიშვილის სახელობის სახელმწიფო კონსერვატორია

## სტრატეგიული განვითარების გეგმა

### შესავალი

---

თბილისის ვანო სარაჯიშვილის სახელობის სახელმწიფო კონსერვატორია (შემდგომში კონსერვატორია) დაარსდა 1917 წლის 1 მაისს და წარმოადგენს პირველი ევროპული ტიპის უმაღლესი სამუსიკო საგანმანათლებლო დაწესებულებას საქართველოში და მთელ ამიერკავკასიაში.

დაარსების დღიდან კონსერვატორია კულტურულ-შემოქმედებითი, სამეცნიერო-კვლევითი, საკონცერტო და უწყვეტი სამუსიკო განათლების მიმართულებით უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს, რაზეც მეტყველებს სხვადასხვა თაობის სტუდენტების, კურსდამთავრებულებისა და პროფესორ-მასწავლებლების წარმატებული მოღვაწეობა როგორც ეროვნულ, ასევე საერთაშორისო დონეზე.

2018-2024 წლების სტრატეგიის განხორციელების ღონისძიებები მიმართული იყო საგანმანათლებლო, კვლევითი და შემოქმედებითი მიმართულებების ხარისხის განვითარებასა და ინტერნაციონალიზაციაზე, სასწავლო-შემოქმედებითი და კვლევითი გარემოს გაძლიერებასა და მართვის ხარისხის გაუმჯობესებაზე.

2018 წელს სსიპ – განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ ჩატარებული ავტორიზაციის პროცესის ფარგლებში ექსპერტთა დასკვნის საფუძველს სტრატეგიული განვითარების გეგმასთან მიმართებით განისაზღვრა რეკომენდაციები და რჩევები. მოგვიანებით, 2021 წელს კონსერვატორიის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ განხორციელებულმა 2018-2024 სტრატეგიის განხორციელების შეფასებამ გამოავლინა დამატებითი გასაუმჯობესებელი მხარეები (მაგ, ინდიკატორების ნაკლებობა), რის საფუძველზეც კონსერვატორიის აკადემიური საბჭოს 2023 წლის 13 იანვრის № 02/2023 გადაწყვეტილებით შეიქმნა 2023-2030 წლების სტრატეგიული განვითარების გეგმისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავებელი კომისია ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობით, რომელმაც საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის “პოლიტიკის შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ” N629 დადგენილებით დამტკიცებული “პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელოსა” და მისი დანართების გათვალისწინებით შეიმუშავა წინამდებარე დოკუმენტი ეროვნულ კანონმდებლობასთან, კულტურის სტრატეგია 2025-სა და განათლებისა და მეცნიერების სტრატეგია 2022-2030-თან შესაბამისობით.

კონსერვატორიის **სტრატეგიული განვითარების გეგმა** მოიცავს შემდეგ ძირითად ნაწილებს:

**სიტუაციური ანალიზი:** აღწერს არსებულ მდგომარეობას, მიმოიხილავს მიმდინარე პროგრამებს, პროექტებსა და გამოწვევებს.

**ლოგიკური ჩარჩო:** განსაზღვრავს სტრატეგიულ მიმართულებებს სიტუაციური ანალიზის საფუძველზე გამოვლენილი პრობლემებისა და გამოწვევების მიხედვით.

**სამოქმედო გეგმა:** განსაზღვრავს სტრატეგიის განსახორციელებლად საჭირო, პრიორიტეტული მიმართულებების შესასრულებლად დროში გაწერილ კონკრეტულ და მტკიცებულებებზე დაფუძნებულ აქტივობებს, პასუხისმგებელი ერთეულებისა და შესაბამისი შედეგების ინდიკატორების მითითებით.

# 1 სიტუაციური ანალიზი

---

## 1.1 სიტუაციური ანალიზის შემუშავების მეთოდოლოგია

კონსერვატორიის სტრატეგიული განვითარების გეგმა შემუშავდა საქართველოს მთავრობის N629 დადგენილების შესაბამისად. მოსამზადებელი სამუშაოები დაიწყო 2022 წლის სექტემბერში, სამუშაო ჯგუფის ფარგლებში ძირითადი პრობლემების, მათი გამომწვევი მიზეზებისა და მოსალოდნელი შედეგის განსაზღვრის მიზნით. ამავე პერიოდში შესწავლილ იქნა საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტროს, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს და სხვა უწყებების პოლიტიკის დოკუმენტები.

## 1.2 მიღწევები

მნიშვნელოვანი ნაბიჯებია გადადებული მუსიკის, როგორც კულტურის ენის შესახებ მრავალმხრივი, საერთაშორისო დონის ახალი ცოდნის განვითარების მიმართულებით. ინსტიტუციის სტრატეგიული განვითარების გეგმით 2018-2024 გათვალისწინებული 1-ლი სტრატეგიული მიზნის მიღწევის მიზნით კონსერვატორიაში განხორციელდა საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო საფეხურის საგანმანათლებლო პროგრამების განახლება როგორც საშემსრულებლო, ასევე მუსიკოლოგიისა და კომპოზიციის მიმართულებით. შემუშავდა დასაქმების ბაზარზე ორიენტირებული და დეფიციტური მიმართულების საგანმანათლებლო პროგრამები, როგორებიცაა „სიმფონიური ორკესტრისა და ოპერის დირიჟორი“ და „ოპერის კონცერტმასტერი“ სწავლისა და კვლევის ინტეგრირებისა და შემოქმედებით პრაქტიკაზე დაფუძნებული კვლევის დამკვიდრების მიზნით, საშემსრულებლო მიმართულების პროგრამების კურიკულუმებში დანერგილ იქნა საბაკალავრო და სამაგისტრო პროექტის/ნაშრომის სავალდებულო კომპონენტი, შემუშავდა შესაბამისი პროცედურული რეგულაცია და სახელმძღვანელო პრინციპები. საშემსრულებლო სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამის ფარგლებში დანერგილ იქნა „კვლევის მეთოდების“ სასწავლო დისციპლინა, ხოლო სადოქტორო საფეხურზე „მხატვრული კვლევის“ (ე.წ. Artistic Research) სასწავლო კომპონენტი. შესაბამისი რეგულაციების გათვალისწინებით, მნიშვნელოვნად გაიზარდა დოქტორანტებისა და მაგისტრების სასწავლო პროცესში ჩართულობის მაჩვენებელი. განახლდა და აკრედიტებულ იქნა მუსიკის მასწავლებლის მომზადების 60 ECTS კრედიტიანი საგანმანათლებლო პროგრამა.

აღსანიშნავია მიღწეული პროგრესი ქართული მუსიკის კვლევა, დაცვა, გავრცელება - პოპულარიზების მიმართულებით. 2020 წელს ამერიკის შეერთებული შტატების საელჩოს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ფონდის მიერ დაფინანსდა პროექტი სახელწოდებით „ვანო სარაჯიშვილის სახელობის სახელმწიფო კონსერვატორიაში დაცული საფრთხეში მყოფი ქართული ტრადიციული მუსიკის ჩანაწერების დაცვა/კონსერვაცია“ (Conservation of Endangered Georgian Traditional Music Recordings at the V. Sarajishvili Tbilisi State Conservatoire). სმიტსონის ინსტიტუტის

(აშშ) წამყვანი სპეციალისტების ხელმძღვანელობით განხორციელებული პროექტის ფარგლებში დაწყებულია კონსერვატორიაში დაცული მაგნიტურ ფირებზე ჩაწერილი ტრადიციული მუსიკის უნიკალური ჩანაწერების გაციფრება უახლესი ტექნოლოგიისა და აპარატურის გამოყენებით. აღნიშნული პროექტი უმნიშვნელოვანესია სხვადასხვა თაობის ქართველი ეთნომუსიკოლოგების მიერ ფოლკლორული ექსპედიციების დროს ჩაწერილი ქართული მუსიკალური კულტურული მემკვიდრეობის გადარჩენის საქმეში. პროექტის აგრეთვე განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კონსერვატორიის პერსონალისა და სტუდენტების გადამზადების მიმართულებით.

2021 წელს თბილისის სახელმწიფო კონსერვატორიამ უმნიშვნელოვანესი საგამომცემლო პროექტები განახორციელა დიდი ქართველი კომპოზიტორის, დირიჟორისა და საზოგადო მოღვაწის, კონსერვატორიის რექტორის (დირექტორის) ზაქარია ფალიაშვილის დაბადებიდან 150 წლის იუბილესთან დაკავშირებით, რომელიც იუნესკოს ეგიდით აღინიშნა. შემუშავდა და გამოქვეყნდა ორი უნიკალური გამოცემა ქართულ და ინგლისურ ენებზე: თბილისის მუზეუმების გაერთიანებასთან თანამშრომლობით პირველად გამოიცა 1900 წელს შექმნილი ფალიაშვილის „მესა“ - ქართული მუსიკის ისტორიაში ამ ჟანრის ერთადერთი ნიმუში; ხოლო პარლამენტის ეროვნულ ბიბლიოთეკასთან ერთობლივად მეორედ გამოქვეყნდა კომპოზიტორის მიერ გადამუშავებული და 1909 წელს გამოქვეყნებული „ქართული საგალობლები. იოანე ოქროპირის წირვის წესი“. სამეცნიერო - შემოქმედებითი, და საგანმანათლებლო შინაარსის, მაღალი პოლიგრაფიული ხარისხის ეს გამოცემები უზრუნველყოფს ეროვნული პროფესიული მუსიკალური კულტურის სიმბოლოდ აღიარებული კომპოზიტორის შემოქმედებითი მემკვიდრეობის შესწავლის არეალს, გაზრდის მის ხელმისაწვდომობას საშემსრულებლო, მათ შორის, სტუდენტური კოლექტივებისთვის და ხელს შეუწყობს ქართული მუსიკალური კულტურის შესახებ სრულფასოვანი ცოდნის გავრცელებას როგორც ქვეყნის, ისე საერთაშორისო მასშტაბით.

აქვე აღნიშვნის ღირსია ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული ერასმუს+ KA2 პროექტის „HERD: „სა-ქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სამეცნიერო კვლევების განვითარების ხელშეწყობა“ (№598207-EPP-1-2018-1-GE-EPPKA2-CBHE-SP (2018-2578 / 001 – 001) შედეგები. აღნიშნული პროექტის ფარგლებში საქართველოს 12 უნივერსიტეტისთვის შექმნილი ერთობლივი კვლევითი პლატფორმის (Vidatum Academic და gris.emis.ge) მეშვეობით კონსერვატორია უზრუნველყოფს კვლევითი აქტივობების დაგეგმვას, დანერგვასა და შეფასებას. პლატფორმის მთავარი ამოცანაა გააძლიეროს კვლევების ეფექტიანი დაგეგმვა და აუდიტი, ასევე, გრანტების მენეჯმენტი და თანაპარტნიორების მოძიება სხვადასხვა უნივერსიტეტებში, კონსერვატორიის პერსონალის სამეცნიერო-შემოქმედებით პოტენციალის ხილვადობის გაზრდა.

ხაზგასასმელია კონსერვატორიის პერსონალის აქტიური ჩართულობა „ევროპული აბრეშუმის გზის აპლიკაციის“ (ESR App) შემუშავებისა და პრეზენტაციის პროცესში. "ევროპული აბრეშუმის გზის აპლიკაცია" თანამედროვე მსოფლიო გამოწვევების ფონზე წარმოადგენს ციფრულ პლატფორმას, რომელიც ქმნის სივრცეს შემოქმედებითი გამოხატვისთვის ყოველგვარი საზღვრების გარეშე და მნიშვნელოვან შესაძლებლობებს უქმნის კონსერვატორიის საზოგადოების ყველა წევრს

თვითგამოხატვის, კოლაბორაციული შემოქმედებითი პროექტების შთაგონების, ინტერნაციონალიზაციისა და თანამედროვე ქართველი შემოქმედების პოპულარიზებისათვის.

მნიშვნელოვნად იზრდება კონსერვატორიის სტუდენტთა და პერსონალის ეროვნულ თუ საერთაშორისო კვლევითი ფონდების მიერ გამოცხადებულ კონკურსებში, საშემსრულებლო კონკურსებსა და ფესტივალებში გამარჯვების, ადგილობრივი, რეგიონული და საერთაშორისო კონფერენციებში მონაწილეობის მაჩვენებელი.

აღსანიშნავია კონსერვატორიის პროფესორ-მასწავლებლების აქტივობა მასმედიის სხვადასხვა საშუალებით, წამყვანი სატელევიზიო გადაცემებში მონაწილეობის გზით მუსიკის პოპულარიზებისა და კონსერვატორიის მიერ განხორციელებული პროექტებისა და ღონისძიებების (სიმპოზიუმები, ფესტივალები და სხვ.) ფართო საზოგადოებისათვის გაცნობის მიმართულებით. აქვე უნდა აღინიშნოს ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის მერიის განათლების, კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდულ საქმეთა სამსახურის ფინანსური მხარდაჭერით განხორციელებული პროექტი “კონსერვატორიელები კონსერვატორიისათვის”, რომლის ფარგლებში უცხოეთში მოღვაწე წარმატებული ქართველი მუსიკოს-შემსრულებლები პერიოდულად უზრუნველყოფენ მასტერკლასებს სტუდენტებისათვის. მიმდინარე წელს აღნიშნული პროექტის ფარგლებში განხორციელდა სულ 9 ვიზიტი.

**მნიშვნელოვანი ნაბიჯებია გადადგმული ინსტიტუციური ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებით**, რაც დასტურდება უკანასკნელი 10 წლის განმავლობაში 38 საერთაშორისო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებასთან განხორციელებული თანამშრომლობით, სტუდენტთა, პროფესორ-მასწავლებელთა და ადმინისტრაციული პერსონალის მობილობათა მაჩვენებლით. აღსანიშნავია, რომ Covid-19 ვირუსით გამოწვეული პანდემიის დასრულებულად გამოცხადებიდან, ანუ 2022 წლის გაზაფხულის სემესტრიდან 2022 წლის ბოლომდე კვალიფიკაციის ამაღლების, საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარებისა და მასტერკლასების ჩატარების მიზნით Erasmus+ პერსონალის მობილობის ფარგლებში განხორციელდა კონსერვატორიის სულ 49 თანამშრომლის მობილობა ევროპის ისეთ უმაღლეს სამუსიკო საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, როგორებიცაა: სიბელიუსის აკადემია, შოტლანდიის სამეფო კონსერვატორია; ბირმინგემის სამეფო კონსერვატორია; ესტონეთის მუსიკის და თეატრის აკადემია; ლუბეკის მუსიკის აკადემია; ნორვეგიის მუსიკის აკადემია; ბრიუსელის სამეფო კონსერვატორია და სხვ. ამავე და სხვა უცხოური სამუსიკო საგანმანათლებლო დაწესებულებებიდან კონსერვატორიას Erasmus+ საერთაშორისო კრედიტ-მობილობის (KA107/KA171) ფარგლებში ესტუმრა 38 უცხოელი დარგის სპეციალისტი, რომლებმაც ჩაატარეს მასტერკლასები პერსონალისა და სტუდენტებისათვის, მონაწილეობა მიიღეს საკვალიფიკაციო გამოცდების კომისიების მუშაობაში, გარე შემფასებლის სტატუსით, რაც ფაქტობრივად უკვე ტრადიციაა.

2022 წლის Erasmus+ გამოცხადებული კონკურსის შედეგად კონსერვატორიასთან პარტნიორობით 17 საპროექტო განაცხადი დაფინანსდა, რაც წარდგენილი განაცხადების 85%-ია. შედეგად, მიმდინარე 2023-24 სასწავლო წელს თსკ საერთაშორისო დეპარტამენტი ჩართულია შემდეგ

პროექტებში, რაც უზრუნველყოფს საერთაშორისო მობილობების უწყვეტობას ორივე მიმართულებით:

1. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of Higher Education, 2022 - 2025 Partner, Coordinator: University of Music and Performing Arts, Vienna;
2. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of Higher Education, 2022-2025 Partner, Coordinator: Academy of Music in Luebeck, Germany;
3. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of Higher Education, 2022-2024 Partner, Coordinator: RAMA – Royal Academy of Music Aarhus/Aalborg, Denmark;
4. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of Higher Education 2022-2025 Partner, Coordinator: Estonian Academy of Music and Theatre;
5. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of Higher Education, 2022-2024 Partner, Coordinator: Latvian Academy of Music;
6. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of Higher Education, 2022-2024 Partner, Coordinator: Lithuanian Academy of Music;
7. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of Higher Education, 2022-2025 Partner, Coordinator: Sibelius Academy, University of Arts Helsinki;
8. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of Higher Education, 2022-2025 Partner, Coordinator: Norwegian Academy of Music;
9. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of higher education students and staff supported by external policy funds, 2022-2025 Partner, Coordinator: Conservatorio di Adria, Italy;
10. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of higher education students and staff supported by external policy funds, 2022-2025 Partner, Coordinator: Conservatorio di Parma, Italy
11. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of higher education students and staff supported by external policy funds 2022-2024 Partner, Coordinator: Siena Jazz Academy, Italy;
12. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of higher education students and staff supported by external policy funds, 2022-2024 Partner, Coordinator: Saint Louis College Roma, Italy;
13. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of higher education students and staff supported by external policy funds, 2022-2025 Partner, Coordinator: Conservatorio di Musica Cosenza, Italy;
14. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of higher education students and staff supported by external policy funds, 2022-2025 Partner, Coordinator: Academy of Music in Gdansk, Poland;
15. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of higher education students and staff supported by external policy funds, 2022-2025 Partner, Coordinator: Academy of Music in Wroclaw, Poland;
16. Erasmus+ KA171-HED - Mobility of higher education students and staff supported by external policy funds 2022-1-SE01-KA171- HED-000073448, 2022-2025 Partner, Coordinator: Stockholm University of Arts, Sweden;
17. Erasmus+ Consortium, Project n. 2020-1-IT02- KA107-078737 BSdV – Body Sound DiVision, 2020-2023 Partner, Coordinator: Saint Louis College of Music, Rome, Italy;
18. Erasmus+ KA107-HED - Mobility of Higher Education, 2022-2024 Partner, Coordinator: Academy of Music in Krakow, Poland;

19. Erasmus+ KA107-HED - Mobility of Higher Education, 2020-2022 Partner, Coordinator: University of Limerick, Ireland

20. Erasmus+ KA107-HED - Mobility of higher Education, 2020-2023 Partner, Coordinator: Universite Cot d'Azur, France

21. Erasmus+ KA107-HED - Mobility of higher Education, 2020-2023 Partner, Coordinator: Royal Conservatoire of Scotland

22. Erasmus+ KA107-HED - Mobility of higher Education, 2019-2021/22 Partner, Coordinator: Conservatoire Royal de Bruxelles;

23. Erasmus+ KA107-HED - Mobility of higher Education, 2019-2022/23 Partner, Coordinator: Royal Conservatoire, Birmingham City University;

უკანასკნელი საანგარიშო წლის განმავლობაში Erasmus +-ის პროგრამის (KA171, კრედიტების საერთაშორისო მობილობის ICM) ფარგლებში პარტნიორ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მობილობა განახორციელა კონსერვატორიის 78 და 4 უცხოელმა სტუდენტმა.

აღსანიშნავია, რომ Covid-19 პანდემიის პერიოდში კონსერვატორიამ შეძლო ახალი თანამშრომლობის მემორანდუმების გაფორმება უცხოურ საგანმანათლებლო დაწესებულებასთან, როგორებიცაა:

- ანტონიო ბუცოლას სახელობის კონსერვატორია - ადრია, იტალია;
- მილანის კონსერვატორია - იტალია;
- კარლსტადის უნივერსიტეტის ინგესუნდის მუსიკის აკადემია, შვედეთი;
- კოზენცას კონსერვატორია - იტალია;
- იერუსალიმის მუსიკისა და ცეკვის აკადემია, ისრაელი;
- ბასკეთის მუსიკის აკადემია MUSIKENE, ესპანეთი;
- კურმანგაზის ყაზახეთის ნაციონალური კონსერვატორია, ყაზახეთი;
- ხელოვნებისა და კულტურის სახელმწიფო ინსტიტუტის ფერგანას რეგიონალური ფილიალი, უზბეკეთი.

განახლდა მემორანდუმები უკრაინის სამ უმაღლეს სამუსიკო საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, როგორებიცაა:

1. ჩაიკოვსკის სახელობის უკრაინის ეროვნული მუსიკალური აკადემია;
2. ხარკივის ეროვნული კოტლიარევსკის სახელობის ხელოვნების უნივერსიტეტი;
3. ა.ვ.ნეჟდანოვას სახელობის ოდესის მუსიკის ეროვნული აკადემია;

ინტერნაციონალიზაციის ერთ-ერთი საუკეთესო მაჩვენებელია კონსერვატორიის კურსდამთავრებულთა მიერ უცხოეთის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სწავლის გაგრძელების ან/და დასაქმების (მათ შორის ასოცირებულ ორგანიზაციებში) მაჩვენებელიც.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ევროპის კონსერვატორიების ასოციაციის (AEC) წევრობის მრავალწლიანი სტაჟი, რასაც მიმდინარე წელს დაემატა AEC-ის ძირითადი პროექტი "არტისტთა, როგორც შემოქმედებთა გაძლიერება საზოგადოებაში" (ARTEMIS, 2022-2025, დაფინანსებული

ევროკავშირის პროგრამის, კრეატიული ევროპის მიერ), სადაც კონსერვატორია წარმოდგენილია სამუშაო ჯგუფების ფარგლებში.

კონსერვატორია 2021 წელს გახდა ნორდიკული სამუსიკო აკადემიების ასოციაციის ასოცირებული წევრი. ამით გაღრმავდა თანამშრომლობა ბალტიისპირეთისა და სკანდინავიის უმაღლეს სამუსიკო საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან. კონსერვატორია რეგულარულადაა წარმოდგენილი ANMA-ს ყოველწლიურ ფორუმზე.

ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიის ინკლუზიური პერსპექტივის გასაჩენად მნიშვნელოვანია GLOMUS ქსელის წევრობა. საერთაშორისო GLOMUS ქსელი ყოველ 2 წელიწადში ერთხელ აწყობს GLOMUS ბანაკს, რაშიც რეგულარულად იღებენ მონაწილეობას კონსერვატორიის სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი.

ინტერნაციონალიზაციის დივერსიფიცირება ხდება თანამშრომლობის განახლებითა და გაღრმავებით რეგიონში (უკრაინული და აზერბაიჯანული კონსერვატორიები), შუა აზიისა ქვეყნებთან (ყაზახეთი, უზბეკეთი), ასევე თანამშრომლობის პერსპექტივა მკაფიოა ამერიკის, აფრიკის და სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის წამყვან სამუსიკო უსდ-ებთან.

**მნიშვნელოვანი ცვლილებები განხორციელდა სტუდენტური სერვისების გაუმჯობესების, მართვის გაუმჯობესებისა და ინფრასტრუქტურის განვითარების მიმართულებით. 2021-2022 აკადემიური წლიდან სასწავლო პროცესის ორგანიზების ხელშეწყობისა და გაძლიერებისათვის კონსერვატორიაში დაინერგა განახლებული სასწავლო პროცესის მართვის ელექტრონული სისტემა (ems.tsc.edu.ge) და კლასების დაჯავშნის ელექტრონული სისტემა. გაფორმდა მომსახურების ხელშეკრულება პლაგიატის დეტექციისა და პრევენციული ელექტრონული პროგრამის Turnitin-ის მექანიზმის სასწავლო და კვლევით პროცესში დანერგვისა და აკადემიური კეთილსინდისიერების გაძლიერების მიზნით. მართვის გაუმჯობესების მიმართულებით მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადაიდგა იუსტიციის სამინისტროს მიერ შემუშავებული დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემის (EMS) 2019 წლიდან დანერგვით, ასევე ე.წ. „კრიტიკული მეგობრების“ (Critical Friends) გარე შეფასების მექანიზმის იმპლემენტაციით, რომლის პირველი რაუნდი განხორციელდა სიბელიუსის აკადემიის (Sibelius Academy) ფინელი კოლეგების მიერ 2019 წელს, ხოლო მეორე – 2022 წელს. გარე ხარისხის შეფასების ფარგლებში წარმოდგენილი დასკვნისა და რეკომენდაციების ფარგლებში კონსერვატორიაში დაიგეგმა მთელი რიგი ღონისძიებები და შევიდა ცვლილებები ისეთ დოკუმენტებში, მაგ. როგორცაა სასწავლო პროცესის მარეგულირებელი წესი.**

აქვე უნდა აღინიშნოს მართვის პროცესში ხარისხის კულტურის დანერგვის მიმართულებით განხორციელებული ინიციატივები, კერძოდ, ადმინისტრაციული სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის შეფასების მექანიზმის დანერგვა, რომლებიც განპირობებული იყო უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტებისა და



სახელმძღვანელო პრინციპები - 2015-ით (ESG 2015). აღნიშნული დოკუმენტის თანახმად „ხარისხის უზრუნველყოფის პოლიტიკა და პროცესი არის თანამიმდევრული ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის სისტემის ძირითადი საყრდენი; ის ქმნის უწყვეტი გაუმჯობესების ციკლს და ხელს უწყობს დაწესებულების ანგარიშვალდებულების ზრდას. ის ქმნის პირობებს ისეთი ხარისხის კულტურის განვითარებისათვის, რომლის პირობებშიც ყველა შიდა დაინტერესებული მხარე პასუხისმგებელია ხარისხზე და დაწესებულების ყველა დონეზე ჩართულია ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესში“ (ESG, 2015). ამგვარი პოლიტიკის მიზანია ხელი შეუწყოს ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის ორგანიზებას, ფაკულტეტებსა და სხვა ორგანიზაციულ ერთეულებსა და დაწესებულების ხელმძღვანელობას, თითოეულ თანამშრომელსა და სტუდენტებს, პასუხისმგებლობა აიღონ ხარისხის უზრუნველყოფაზე. აღნიშნულის გათვალისწინებით კონსერვატორიის ხარისხის პოლიტიკის შემუშავება განხორციელდა ეროვნული და ინსტიტუციური კონტექსტის, საჭიროებებისა და ლიმერიკის უნივერსიტეტის (ირლანდია) საუკეთესო პრაქტიკის გათვალისწინებით. კონსერვატორიის ხარისხის პოლიტიკის დამტკიცება და დანერგვა ხელს უწყობს ინსტიტუციის მართვის ეფექტიანობის ზრდას, დაინტერესებული მხარეებისათვის და ფართო საზოგადოებისათვის კონსერვატორიის საქმიანობის შესახებ ანგარიშვალდებულების პროცესებს.

განახლდა და აღიჭურვა კონსერვატორიის სასწავლო და სამეცნიერო დანიშნულების საგამომცემლო საქმიანობისათვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სტრუქტურული ერთეული - სტამბა (შემენილ იქნა ფერადი მრავალფუნქციური საბეჭდი დანადგარი, ქალაქის დასამზადებელი, საბეჭდი და საამკინძაო მოწყობილობები და მათი ნაწილები, ლამინატორები);

განსაკუთრებული მნიშვნელობით უნდა აღინიშნოს კონსერვატორიის როიალების ფონდის განახლების უპრეცედენტო პროცესი, რომელსაც სათავეში ჩაუდგა საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო. სამინისტროს ფინანსური მხარდაჭერით კონსერვატორიას 2022 წელს გადაეცა მსოფლიოში აღიარებული მწარმოებლის „სტეინვეი ენდ სანს“ (STEINWAY & SONS) 18 როიალი. 2023-2025 წლებში დაგეგმილია 61 როიალის მოწოდება, რის შედეგადაც კონსერვატორია ჯამში სტეინვეის ფირმის 78 სხვადასხვა მოდელის როიალით აღიჭურვება. აღსანიშნავია, რომ უკანსკნელ 50 წელზე მეტია კონსერვატორიის როიალების ფონდი არ განახლებულა და აღნიშნული ღონისძიება, თავისი არსით, უპრეცედენტოა. საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტროს ძალისხმევით „სტეინვეი ენდ სანს“ უზრუნველყოფს ინსტრუმენტების გამართვას, ტექნიკურ შემოწმებასა და ადგილობრივი ამწყობ-სპეციალისტების მომზადება/გადამზადებას, რომელთა რიცხვი დეფიციტს წარმოადგენს საქართველოში.

### 1.3 გამოწვევები

სწავლა-სწავლების, შემოქმედებითობისა და კვლევის ხარისხის გაუმჯობესებისკენ მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა, თუმცა რჩება გამოწვევები, რომელთაგან ერთ-ერთია **სამუსიკო განათლების ციფრული ტრანსფორმაცია**, როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო ვირტუალურ და დისტანციურ ინტერნაციონალიზაციაზე მისაწვდომობის ინსტრუმენტი. აღნიშნულის მნიშვნელობა Covid-19 პანდემიის პირობებში კიდევ უფრო მწვავედ გამოვლინდა. უმაღლეს სამუსიკო განათლებაში, დარგის სპეციფიკის გათვალისწინებით, ელექტრონული სწავლების დანერგვა მთელ რიგ საკითხებს უკავშირდება, რომლებიც თავის მხრივ საჭიროებს შესაბამის ფინანსურ რესურსებს რელევანტური პლატფორმის შექმნისა და მხარდაჭერისათვის, შესატყვისი რაოდენობის ტექნიკურ-მატერიალური რესურსისა და პერსონალის გადამზადების უზრუნველსაყოფად. ეს უკანასკნელი განსაკუთრებულ ეფექტიან მიდგომას საჭიროებს, ვინაიდან ციფრული ტექნოლოგიებისა და ხელოვნური ინტელექტის სწრაფი განვითარების პარალელურად მოსალოდნელია მოთხოვნის ზრდა ტექნოლოგიური უნარ-ჩვევებისა და კომპეტენციების განვითარებაზე. ხაზგასასმელია ის ფაქტიც, რომ საკანონმდებლო ჩარჩო ჯერ კიდევ არ არის სრულფასოვნად ადაპტირებული ვირტუალური და დისტანციური ინტერნაციონალიზაციის შესაძლებლობების განვითარებისთვის. ამასთან, პანდემიის პროცესში დისტანციური სწავლების გამოცდილებამ ცხადყო, რომ არახელსაყრელ პირობებში მყოფი ჯგუფებისთვის ვირტუალურ საერთაშორისო სივრცეში დისტანციური ჩართვაც ნაკლებად შესაძლებელია, ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის, ენობრივი ბარიერის, ციფრული რესურსებისა და კომპეტენციების ნაკლებობის მიზეზით (Davies 2019; დარჩია, 2020).

**მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის** ხელშეწყობის მიმართულებით არსებული გამოწვევები უპირველეს ყოვლისა უკავშირდება კერძო სექტორთან კონკურენციას, რაც თავის მხრივ გამოწვეულია დარგის სპეციფიკით და კონსერვატორიის არასაკმარისი მატერიალურ-ფინანსური რესურსებით. კერძოდ, ქვეყნის მასშტაბით რეგისტრირებული ათობით კერძო სამართლის იურიდიული პირის მიერ შეთავაზებული მოკლევადიანი სასერტიფიკატო კურსები (მაგალითად, ელექტრონული მუსიკის მიმართულებით) პედაგოგებს სთავაზობენ მათ ინტერესებზე მორგებულ და უკონკურენტო ანაზღაურებას, სამუშაო პირობებსა და მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზას. აგრეთვე, ხაზგასასმელია საშემსრულებლო ხელოვნების სწავლების ინდივიდუალური ხასიათი და პედაგოგის/მაესტროს ფენომენი, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მოკლევადიანი კურსების პოპულარობასა და მომხმარებელთა ინტერესს.

**უმაღლეს სამუსიკო განათლებაში გამოწვევად რჩება ხარისხზე ორიენტირებული აკადემიური პერსონალის საქმიანობის სამართლიანი, ობიექტური და გაზომვადი შეფასების მექანიზმის დანერგვა.** ამჟამად, კონსერვატორიაში არსებული მექანიზმი, გულისხმობს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის (სწავლება, შემოქმედებითი საქმიანობა, კვლევა) მხოლოდ რაოდენობრივ და არა თვისებრივ შეფასებას, რაც თავის მხრივ განპირობებულია დარგის სპეციფიკით. აღსანიშნავია, რომ ეს მიდგომა საერთოა ქართულ თუ უცხოურ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, თუმცა, არსებობს სკანდინავიური ქვეყნების გამოცდილებაც, სადაც მსგავსი

მექანიზმი ფაქტობრივად არ არსებობს და ინსტიტუცია საკუთარ დასაქმებულებს ნდობასა და პროფესიონალიზმზე დაფუძნებულ შრომით ურთიერთობებს სთავაზობს. თუმცა, იმის გათვალისწინებით, რომ უმაღლეს განათლებაში განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა პირდაპირაა დაკავშირებული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის კომპეტენციასთან, მნიშვნელოვანია სამართლიანი და ობიექტური შეფასების ინსტრუმენტების დანერგვა, რასთანაც ლოგიკურად არის დაკავშირებული პერსონალის კარიერული განვითარებისა და ანაზღაურების პოლიტიკა, რომელიც ორიენტირებული იქნება მაღალი კვალიფიკაციის პერსონალის შენარჩუნებასა და განვითარებაზე.

სტუდენტზე ორიენტირებული მიდგომის, სწავლებისა და კვლევის თანამედროვე მეთოდებში კომპეტენციის გაძლიერების საჭიროება ერთ-ერთი გამოწვევად რჩება, რაც მნიშვნელოვან წილად დაკავშირებულია საგანმანათლებლო პროცესისადმი ტრადიციული დამოკიდებულებების გავრცელებითა და სწავლების სტრატეგიებსა და ტექნიკებში გადამზადების მიმართულებით პერსონალის ნაკლები მოტივაციით.

**ინკლუზიური განათლების ხარისხის გაძლიერების მიმართულებით გამოწვევად რჩება ფიზიკური მისაწვდომობა.** *შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა უფლებების შესახებ საქართველოს კანონით* განსაზღვრავრულია შშმ პირთათვის განათლების ყველა საფეხურის ხელმისაწვდომობა, რისი მიღწევაც შესაძლებელია გონივრული მისადაგების პრინციპის უზრუნველყოფით სსსმ და შშმ პირების უფლებებისა და თავისუფლებების რეალიზების მიზნებისათვის. კონსერვატორიის ძირითადი შენობა-ნაგებობა, სადაც ხორციელდება სასწავლო, შემოქმედებითი და კვლევითი საქმიანობა, განეკუთვნება კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლთა ნუსხას, რაც გარკვეულ წილად ართულებს გონივრული მისადაგების პრინციპის რეალიზებას. აქვე აღსანიშნავია, შესაბამისი კომპეტენტური და სანდო მომსახურების უზრუნველმყოფი კერძო პირების/კომპანიების ნაკლებობა ქართულ ბაზარზე.

**მიუხედავად სახელმწიფო დაფინანსების ზრდისა და საკუთარი ფულადი სახსრებისა, არსებული ინვესტიციები კონსერვატორიის საგანმანათლებლო, შემოქმედებითი და კვლევითი საქმიანობისათვის არასაკმარისია.** სამუსიკო განათლების სპეციფიკის გათვალისწინებით აღნიშნული დარგი ერთ-ერთი ძვირადღირებული სფეროა, რაც განპირობებულია მრავალფეროვანი და მრავალრიცხოვანი მუსიკალური ინსტრუმენტების შექმნა-შენახვით, ინდივიდუალური სასწავლო პროცესითა და სხვა სპეციფიკური საჭიროებებით. აღსანიშნავია, რომ უმაღლესი სამუსიკო განათლების ერთ-ერთ უპირატეს თავისებურებას წარმოადგენს სწავლებაში ჩართული ადამიანური რესურსის რაოდენობისადმი არსებული საჭიროებები. კერძოდ, კონსერვატორია ახორციელებს საგანმანათლებლო პროგრამების, რომელთა ფარგლებში სტუდენტისა და მასწავლებლის თანაფარდობა მნიშვნელოვნად განსხვავდება სხვა დარგებისაგან და ხშირ შემთხვევაში, 1 სტუდენტს ორი ან მეტი პირი ემსახურება (მაგ. აკადემიური სიმღერის სასწავლო დისციპლინების შემთხვევაში 1 სტუდენტთან ინდივიდუალური საკონტაქტო საათის ფარგლებში სასწავლო პროცესში ჩართულია ვოკალის პედაგოგი, აკომპანიატორი და ილუსტრატორი. დირიჟორის შემთხვევაში კი, 1 სტუდენტზე სასწავლო პროცესში ჩართული პირების რაოდენობა შესაძლოა მოიცავდეს ორკესტრის სრულ შემადგენლობას). აღნიშნულიდან გამომდინარე,

მნიშვნელოვანია კონსერვატორიამ უზრუნველყოს დამატებითი ფინანსური სახსრების მოძიება როგორც გრანტებისა და პროექტების სახით, ასევე საერთაშორისო დონეზე საგანმანათლებლო სერვისებისა და სხვა ტიპის საექსპერტო მომსახურებების განვითარებითა და ფართო საზოგადოებისათვის შეთავაზებით.

## 2 ხედვა, მისია, მიზნები და ამოცანები

---

### 2.1 ხედვა

2030 წელს კონსერვატორია უზრუნველყოფს ტრადიციაზე დამყარებულ და ინოვაციაზე ორიენტირებულ, საერთაშორისო დონის, რეგიონში და აღმოსავლეთ პარტნიორობის ქვეყნებს შორის წამყვან თანამედროვე უმაღლეს სამუსიკო და უწყვეტ საგანმანათლებლო, შემოქმედებით და კვლევით საქმიანობას. ამავდროულად, კონსერვატორია აძლიერებს მუსიკალური ხელოვნების როლს ქვეყნისა და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში და აქტიურად არის ჩართული ეროვნული და უნივერსალური ღირებულებების, სულიერი ფასეულობების გაზიარებასა და საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნაში.

### 2.2 მისია

სამუსიკო ხელოვნების, განათლებისა და მეცნიერების განვითარება, საზოგადოების კულტურული აღზრდა, ეროვნული მუსიკალური კულტურის წარდგინება (შესწავლა, დაცვა, პოპულარიზება) მსოფლიო კონტექსტში;

თანამედროვე საერთაშორისო სტანდარტის მუსიკოს-შემსრულებლების, კომპოზიტორების, მუსიკოლოგებისა და მუსიკის მასწავლებლების მომზადება. სტუდენტების შთაგონება და მათი შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზება, მათთვის ხარისხიანი და კონკურენტული უმაღლესი აკადემიური სამუსიკო განათლების შეთავაზება, რაც ხელს შეუწყობს მათ, ადგილი დაიმკვიდრონ საზოგადოებასა და შრომის ბაზარზე.

### 2.3 ღირებულებები

- შემოქმედებითობა;
- აკადემიური კეთილსინდისიერება;
- აკადემიური და შემოქმედებითი თავისუფლება;
- სტუდენტზე ორიენტირებულობა;
- მრავალფეროვნება და ტოლერანტობა;
- საზოგადოების კულტურული განვითარების ხელშეწყობა;
- ეროვნული მუსიკალური ტრადიციების დაცვა, განვითარება და პოპულარიზება.;

## 2.4 სტრატეგიული მიზნები

კონსერვატორიის ძირითად საქმიანობათა სფეროებში არსებული მიღწევებისა და გამოწვევების სიტუაციურ ანალიზზე დაყრდნობით, სტრატეგიული განვითარების წინამდებარე გეგმაში წარმოდგენილია ხუთი სტრატეგიული მიზანი, რომლებიც დაკავშირებულია კონსერვატორიის ძირითად საქმიანობასთან - სწავლა-სწავლება, შემოქმედებითი საქმიანობა, კვლევა და საზოგადოების მომსახურება. თითოეული მიზნისთვის განსაზღვრულია მოქმედების უფრო კონკრეტული მიმართულება და შესაბამისი აქტივობები.

**სტრატეგიული მიზანი 1: კონსერვატორიის ყველა საგანმანათლებლო პროგრამას ჰყავს მოტივირებული სტუდენტი, უმაღლესი დონის პედაგოგიური პერსონალი და შესატყვისი სასწავლო გარემო ყველა პირის პოტენციალის რეალიზებისათვის.**

უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში კონსერვატორიის სტუდენტების რაოდენობა მნიშვნელოვნად შემცირდა. ეს ტენდენცია ქვეყნის ფარგლებში არსებული დემოგრაფიული, სოციო-ეკონომიკური და დასაქმების ბაზრის ცვლილებების გარდა, განპირობებულია საშუალო რგოლის მუსიკალურ განათლებაში არსებული გამოწვევებითა და საზოგადოებაში მუსიკოსებისა და მუსიკის მასწავლებლის, როგორც პროფესიის არასათანადოდ დაფასებით. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მუსიკალური განათლების მდგრადობისა და მთლიანობის/ერთიანობის უზრუნველყოფა განიხილება მნიშვნელოვან ასპექტად. სტუდენტების რაოდენობის გასაზრდელად აუცილებელია მჭიდრო თანამშრომლობა საშუალო რგოლის საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან და საზოგადოებაში ზოგადი გაგების შექმნა, რომ მუსიკალურ განათლებას, რომელიც იწყება ადრეულ ბავშვობაში, შეუძლია შესთავაზოს მრავალფეროვანი კარიერა და თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა.

კონსერვატორიის სწავლის ხარისხის უზრუნველყოფის გაძლიერებისათვის მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება ინსტიტუციის ღიაობას საერთაშორისო დონეზე და უცხოელი სტუდენტების მოზიდვას, რაც გაზრდის სტუდენტების კონკურენტუნარიანობას კონსერვატორიის ფარგლებში და ხელს შეუწყობს პროფესიული დონის ამაღლებას. ამავდროულად, გააძლიერებს ინტერნაციონალიზაციასა და ქართული კულტურის პოპულარიზაციას მსოფლიოს მასშტაბით.

ამოცანა 1.1: ნიჭიერი ახალგაზრდების მოძიება და მათი მხარდაჭერა კონსერვატორიის ყველა საგანმანათლებლო პროგრამაზე მოტივირებული და კარგად მომზადებული სტუდენტების საკმარისი რაოდენობის უზრუნველსაყოფად.

ამოცანა 1.2: აკადემიური და მოწვეული პერსონალისათვის მხარდამჭერი სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფა. საკუთარი საქმიანობისა და სტუდენტების პროფესიული

განვითარებისადმი ერთგული პედაგოგების დაფასება, ახალგაზრდა კადრების ჩართვა და წახალისება.

ამოცანა 1.3: სტუდენტებისთვის კონკურენტული განათლების, შემოქმედებითი საქმიანობისა და მხარდამჭერი სასწავლო გარემოს უზრუნველყოფა.

ამოცანა 1.4: საერთაშორისო თანამშრომლობისა და ინგლისურენოვანი საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარება და ამით მსოფლიოში ქართული კულტურისა და სამუსიკო სფეროს ცნობადობის ამაღლება.

ამოცანა 1.5: ადაპტირებული ფიზიკური გარემოსა და გონივრული მისადაგების პრინციპის უზრუნველყოფა.

**სტრატეგიული მიზანი 2: კონსერვატორიის საგანმანათლებლო პროგრამები აკრედიტებულია ეროვნული და საერთაშორისო სააკრედიტაციო სააგენტოების მიერ. სტუდენტთა მხარდამჭერი სერვისები კარგად არის ორგანიზებული; მოქმედებს უკუკავშირის ეფექტიანი სისტემები, რომლებიც შესაძლებელს ხდის სწავლებასა და სწავლაში არსებული შეფერხებების იდენტიფიცირებას და გაუმჯობესების ღონისძიებების დაგეგმვას.**

კონსერვატორიის ფარგლებში ავტორიზების რეჟიმში მოქმედებს მხოლოდ ერთი აკადემიური პროგრამა (მუსიკის ტექნოლოგიის სამაგისტრო პროგრამა), თუმცა ინსტიტუციის მიზანია უზრუნველყოს ყველა არსებული, ასევე ადგილობრივი და საერთაშორისო დასაქმების ბაზრის საჭიროებისა და ტენდენციების გათვალისწინებით შემუშავებული ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტება. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ევროპული მაკრედიტებელი სააგენტოს მიერ მინიჭებულ აკრედიტაციას, რაც მარკეტინგული თვალსაზრისით მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს საერთაშორისო საგანმანათლებლო ბაზარზე კონსერვატორიის პოზიციონირებას, ასევე უკვე არსებულ პარტნიორებთან ერთად ერთობლივი საგანმანათლებლო პროგრამების/შემოქმედებითი პროექტების განხორციელებასთან დაკავშირებულ ინიციატივებს.

უკუკავშირის ეფექტიანობისა და სწავლება-სწავლის პროცესის გაძლიერების მიზნით მნიშვნელოვანია მოიძებნოს ახალი მიდგომები, იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნას სტუდენტისათვის სწავლის შედეგების მიღწევის შესაძლებლობებისა და საკუთარ სასწავლო პროცესზე პასუხისმგებლობისა და დამოუკიდებლობის ხარისხი.

ამოცანა 2.1: კონსერვატორიის ფარგლებში არსებული აკადემიური საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტება, მათ შორის ინგლისურენოვანი საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტება საერთაშორისო სააკრედიტაციო სააგენტოს მიერ.

ამოცანა 2.2: სასწავლო გეგმებისა და მათი კომპონენტების, დაგეგმილი სწავლის შედეგებისა და შეფასების კრიტერიუმების რელევანტურობის შეფასება და კურიკულუმის უწყვეტი განვითარება.

ამოცანა 2.3: სტუდენტთა განვითარების მონიტორინგი და კარიერული განვითარების მხარდაჭერა.

ამოცანა 2.4: განმავითარებელი შეფასებების ფარგლებში სტუდენტისათვის უკუკავშირის მიწოდების სტრატეგიებსა და ტექნიკებში აკადემიური და მოწვეული პერსონალის გადამზადება და მათი როლის გაძლიერება.

**სტრატეგიული მიზანი 3: კონსერვატორიის პერსონალისა და სტუდენტების შემოქმედებითი და კვლევითი საქმიანობა შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტებს და მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ქართული კულტურის განვითარებასა და პოპულარიზებაში.**

ქართული მუსიკალური კულტურის სიღრმისეული გაგების, პოპულარიზებისა და მდგრადობის უზრუნველსაყოფად, მნიშვნელოვანია მისი წარმოჩენა ქართველოლოგიური, მხატვრული კვლევისა და ინტერდისციპლინური კვლევების ჭრილში თანამედროვე მეცნიერული მეთოდების გამოყენებითა და ინოვაციური მიდგომებით.

უკანასკნელი წლების წარმატების მიუხედავად კონსერვატორიის აკადემიურმა და სამეცნიერო პერსონალმა და სტუდენტებმა უნდა განაგრძონ განაცხადების წარდგენა როგორც ეროვნული, ასევე საერთაშორისო ფონდების მიერ გამოცხადებულ კვლევით გრანტებზე; კონსერვატორიამ უნდა უზრუნველყოს შესაბამისი მიმართულებით აკადემიური, მოწვეული და სამეცნიერო პერსონალის კარიერული განვითარების ხელშეწყობა.

ამოცანა 3.1: ქართული მუსიკალური ხელოვნების/კულტურის შესახებ კვლევებზე მუდმივი აქცენტირება და მასთან დაკავშირებული ადგილობრივი თუ საერთაშორისო თანამშრომლობის გაფართოება.

ამოცანა 3.2: მხატვრული კვლევის განვითარება და კრეატიული კვლევითი პროექტების გაძლიერება; კვლევის სწავლებაში ინტეგრირების გაძლიერება.

ამოცანა 3.3: პერსონალისა და სტუდენტების შემოქმედებითი საქმიანობის ხელშეწყობა და საჯაროდ წარმოჩენა.

**სტრატეგიული მიზანი 4: კონსერვატორია ხელს უწყობს ქართული კულტურისა და საზოგადოების განვითარებას საჯარო კონცერტების, საჯარო დისკუსიებში მონაწილეობისა და სხვა აქტივობების მეშვეობით.**

კონსერვატორია, საკუთარი უნიკალური საგანმანათლებლო, შემოქმედებითი და კვლევითი მიმართულებით, ასწლეულზე მეტია წარმოადგენს ქართული საზოგადოებისათვის სამუსიკო ხელოვნებისა და მუსიკალური შემოქმედებითი აზროვნების კერას. ათწლეულების განმავლობაში კონსერვატორია ხელოვნებისა და შემოქმედების გზით აქტიურად უწყობდა ხელს ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების გავრცელებას და ქმნიდა მნიშვნელოვან ამინდს ქართული იდენტობისა და საზოგადოების კეთილდღეობის საქმეში. აღნიშნული ტრადიციის შენარჩუნება და



გამლიერება წარმოადგენს კონსერვატორიის განუხრელ მიმართულებას საჯარო განხილვებით, დარგთან დაკავშირებული სხვადასხვა საკანონმდებლო თუ კანონქვემდებარე დოკუმენტების შემუშავების პროცესში ჩართულობით, მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის ხელშეწყობითა და საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარების გზით.

ამოცანა 4.1: კონცერტებისა და საოპერო წარმოდგენების ორგანიზება სხვადასხვა სამიზნე, მათ შორის, მოწყვლადი ჯგუფებისთვის.

ამოცანა 4.2: აქტიური მონაწილეობა საჯარო განხილვებში, განსაკუთრებით კულტურულ ცხოვრებასთან დაკავშირებულ თემებზე.

ამოცანა 4.3: მუსიკის დარგში მასწავლებელთა, მათ შორის მუსიკის აღმზრდელ-პედაგოგის, შემოქმედებით და სხვა დაინტერესებულ პირთა უწყვეტი განათლებით უზრუნველყოფა.

### **სტრატეგიული მიზანი 5: კონსერვატორიის საზოგადოების წევრები იზიარებენ საერთო ღირებულებებს და მხარს უჭერენ ხარისხის კულტურის შეთანხმებულ პრინციპებს.**

კონსერვატორიის ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფა ხორციელდება დამტკიცებული სტრატეგიული მიზნების დაცვითა და საქმიანობის სხვადასხვა დონეზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კონსერვატორიის საზოგადოების წევრებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების ადეკვატური ჩართულობით.

ხარისხის უზრუნველყოფის პრინციპებისა და ხარისხის კულტურის განვითარება მოითხოვს მუდმივ ყურადღებას. კონსერვატორიას აქვს შიდა რეგულაციების კარგად მოქმედი სისტემა, თუმცა მუდმივი ძალისხმევაა საჭირო ხარისხის უზრუნველყოფის ყოვლისმომცველი და სისტემატური მიდგომის მიღწევისა და შენარჩუნებისათვის.

ამოცანა 5.1: სტრატეგიული მენეჯმენტის პრინციპების თანმიმდევრული გამლიერება და მუშაობის ეფექტიანობის ზრდა.

ამოცანა 5.2: ხარისხის კულტურის გამლიერება.

ამოცანა 5.3: შიდა ინსტიტუციური კომუნიკაციის გამლიერება.

## 3 სტრატეგიის განხორციელება

---

წინამდებარე სტრატეგიული განვითარების გეგმითა და სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული ამოცანების განხორციელებაზე პასუხისმგებელია კონსერვატორიის რექტორი, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულები - ფაკულტეტები და დამხმარე სტრუქტურული ერთეულები საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში.

რექტორი ყოველწლიურად აწვდის ანგარიშს აკადემიურ საბჭოსა და წარმომადგენლობით საბჭოს განვითარების გეგმის შესრულების შესახებ.

### 3.1 დაფინანსების წყარო

სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა განხორციელდება კონსერვატორიის ბიუჯეტით, საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტროს, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსა და ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის მერიის დაფინანსებით. სტრატეგიის განხორციელების პერიოდში, სრული დაფინანსების არ არსებობის შემთხვევაში, დეფიციტის შესავსებად დაგეგმილია საერთაშორისო და სხვა ქართულ დონორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა.

### 3.2 რისკები

სტრატეგიული განვითარების მიზნებისა და ამოცანების ნაწილის განხორციელებას შესაძლოა საფრთხე შეუქმნას გარკვეულმა გარე და შიდა რისკებმა. გარე რისკების თვალსაზრისით გასათვალისწინებელია უკანასკნელი წლების გამოცდილება, კერძოდ კი COVID-19 პანდემია, აღმოსავლეთ ევროპაში წარმოებული ომი და რეგიონული უსაფრთხოება.

აღნიშნულმა რისკებმა შესაძლოა გამოიწვიოს ფინანსების მობილიზებისა და პრიორიტეტების ცვლილების აუცილებლობა, რამაც თავის მხრივ შეიძლება ნეგატიური გავლენა მოახდინოს სტრატეგიული განვითარების გეგმით გათვალისწინებული, კონსერვატორიის სახსრებზე დამოკიდებული ღონისძიებების განხორციელებას. რისკების დადგომამ ასევე შესაძლებელია შეაფერხოს დონორთა ფინანსური მხარდაჭერის მოწოდება.

შიდა რისკებს შორის გასათვალისწინებელია: ა) ადამიანური რესურსები, რომელთა გადინებამ/შემცირებამ შესაძლებელია საფრთხე შეუქმნას დაგეგმილ ღონისძიებებს; ბ) ანგარიშვალდებულებისა და მონიტორინგის პროცესის შეუსაბამოდ წარმართვამ; გ) სხვა

არაპროგნოზირებადი რისკების წარმოჩენამ. შესაძლო რისკების ნეგატიური გავლენის შემცირების მიზნით კონსერვატორია უზრუნველყოფს ინსტიტუციისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების კოორდინირებას გამოწვევების დროული იდენტიფიცირებისა და რისკების შემცირებაზე ორიენტირებული ინტერვენციების განსახორციელებლად.

## 4 მონიტორინგი და შეფასება

მონიტორინგისა და შეფასების პროცესი მნიშვნელოვანია მიღწეული შედეგებისა და არსებული გამოწვევების იდენტიფიცირებისათვის, პოლიტიკის მიმართულების სწორად განვითარებისა და დამატებითი ჩარევების ან არსებულ მიდგომაში ცვლილების შეტანის მიზნით. მტკიცებულებაზე დაფუძნებული სტრატეგიული და ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღებისათვის, სტრუქტურული ერთეულების მუშაობის ეფექტურობის შეფასებისათვის და საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფისათვის<sup>1</sup>.

კონსერვატორიის სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის განხორციელების მონიტორინგი განხორციელდება წლიური ანგარიშის ფორმით, რომლის მომზადების კოორდინაციას უზრუნველყოფს კონსერვატორიის რექტორის თანაშემწე შესაბამისი პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის მიერ მიწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე.

შეფასების პროცესის მიზანია უზრუნველყოს მიმდინარე ან დასრულებული პოლიტიკის დოკუმენტების დიზაინის, განხორციელებისა და შედეგების სისტემური და ობიექტური შეფასება. კონსერვატორიის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შეფასება განხორციელდება შიდა (კონსერვატორიის მიერ) და გარე შეფასების (ავტორიზაციის პროცესი) ფორმატით.

მონიტორინგისა და შეფასების პროცესი დაგეგმილია ქვემოთ წარმოდგენილი კალენდრის შესაბამისად:

### მონიტორინგისა და შეფასების აქტივობების კალენდარი

| დოკუმენტის ტიპი | გამოქვეყნების პერიოდი                            | გამოქვეყნების ადგილი     |
|-----------------|--|--------------------------|
| წლიური ანგარიში | ყოველი მომდევნო წლის თებერვალი, გარდა ბოლო წლისა | კონსერვატორიის ვებგვერდი |

<sup>1</sup> პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო,

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
| შუალედური ანგარიში | <p>2024 წლის სექტემბერი</p> <p>2025 წლის მაისი</p> | <p>სსიპ - განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის ვებგვერდი;</p> <p>კონსერვატორიის ვებგვერდი</p> |
| საბოლოო ანგარიში   | 2031 წლის სექტემბერი                               | <p>სსიპ - განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის ვებგვერდი;</p> <p>კონსერვატორიის ვებგვერდი</p> |