

მართვისა და კომუნიკაციის სართაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი ალტერბრიჯი

სტრატეგიული განვითარების გეგმა
2019-2026

განხილულია აკადემიური საბჭოს მიერ ოქმი N1, 20/02/19 წ.
დამტკიცებულია რექტორის 22/02/2019 წ. N ბ/1-01/07 ბრძანებით.

შესავალი	2
1.1. სტრატეგიის ძირითადი ორიენტირები	2
1.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები	4
2. ინფორმაცია უსდ-ს შესახებ	5
2.1. ისტორია.....	5
2.2. სახელწოდების განმარტება.....	8
2.3. საგანმანათლებლო საქმიანობა	8
2.4. ღირებულებები	8
2.5. უნივერსიტეტის მისია	9
2.6. ხედვა	9
3. არსებული ვითარება და გამოწვევები	10
3.1. სიტუაციის ანალიზი	10
3.2. საქართველოში შრომის ბაზრის მოთხოვნების, უმაღლესი განათლების ხარისხისა და ინტერნაციონალიზაციის პროცესების კვლევა ..	11
3.3. SWOT ანალიზი	12
4. სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები შვიდ წლიანი განვითარების კრილში	13
მიზანი #1 - საზოგადოებაში ცნობადობის ამაღლება და რეპუტაციული მენეჯმენტი:	13
ამოცანები:.....	14

მიზანი #2 - ადგილობრივი და საერთაშორისო შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე მორგებული საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარება	14
ამოცანები:.....	15
მიზანი#3 - სტუდენტების სწავლება, პიროვნული განვითარება და თვითრეალიზაციის ხელშეწყობა.....	15
ამოცანები:.....	15
მიზანი #4 - კვლევითი საქმიანობის ხელშეწყობა	16
ამოცანები:.....	17
მიზანი # 5 - ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის სრულყოფა	17
ამოცანები:.....	17
მიზანი #6 - ორგანიზაციული მართვა და ადამიანური რესურსის განვითარება	18
ამოცანები:.....	18
მიზანი # 7 - ინტერნაციონალიზაციის პროცესის ხელშეწყობა	19
ამოცანები:.....	19
მიზანი#8 - მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარება	20
ამოცანები:.....	20
მიზანი# 9 - ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფა.....	21
ამოცანები:.....	21
5. სტრატეგიული განვითარების გეგმის მონიტორინგი და შეფასება.....	22

შესავალი

1.1. სტრატეგიის ძირითადი ორიენტირები

მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტ „ალტერბრიჯის“ (შემდგომში „სასწავლო უნივერსიტეტი“) 2019-2026 წწ სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს სახელმძღვანელო დოკუმენტს, რომელიც შემუშავებულია უმაღლესი სასწავლებლის გუნდის მიერ, ეყრდნობა და ითვალისწინებს საქართველოს განათლებისა და

მეცნიერების 2017–2021 წწ ერთიანი სტრატეგიით განსაზღვრულ ამოცანებს¹, განათლებისა და მეცნიერების სისტემის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების დოკუმენტს² განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის სტრატეგიის დოკუმენტს 2016–2020 წწ.³ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის სტანდარტების მოთხოვნებს, ავტორიზაციის სახელმძღვანელოთი განსაზღვრულ რეკომენდაციებს⁴ და ასახავს უნივერსიტეტის საქმიანობის ხედვას, მისიას, ღირებულებებს, სტრატეგიული განვითარების მიზნებს, ამოცანებსა და მოსალოდნელ შედეგებს.

წინამდებარე დოკუმენტი აყალიბებს უნივერსიტეტის მდგრადი განვითარების შვიდწლიან გეგმას და ორიენტირებულია შემდეგ მიმართულებებზე:

1. საზოგადოებაში ცნობადობისა და ნდობის შექმნა;
2. ადგილობრივი და საერთაშორისო შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე მორგებული საგანმანათლებლო პროგრამების შექმნა/განვითარება;
3. სტუდენტების სწავლება და თვითრეალიზაციის ხელშეწყობა;
4. კვლევითი საქმიანობის მხარდაჭერა;
5. ხარისხის უზრუნველყოფა;
6. ინტერნაციონალიზაციის ხელშეწყობა;
7. ორგანიზაციული მართვა და ადამიანური რესურსების განვითარება;
8. მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარება;
9. ფინანსური მდგრადობა.

¹ <http://www.mes.gov.ge>

² <http://www.mes.gov.ge/uploads/strategia..pdf>

³ https://eqe.ge/res/docs/NCEOE_STRATEGY_2016-2020.pdf,

⁴ <https://eqe.ge/res/docs/guidebookgeo.pdf>;

1.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები

სტრატეგიული განვითარების გეგმის შესამუშავებულად 2018 წლის ივლისში ჩამოყალიბდა სამუშაო ჯგუფი, რომლის მიერ საწყის ეტაპზე მიერ საწყის ეტაპზე შემუშავდა სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის წესი⁵, განისაზღვრა სასწავლო უნივერსიტეტის მისია, ხედვა და ორიენტირები. შემუშავდა ორგანიზაციული სტრუქტურის პირველადი მონახაზი და გამოიკვეთა პრიორიტეტული მიმართულებები. არსებული ვითარების შეფასების მიზნით, ჯგუფმა შეისწავლა ბოლო 5 წლის განმავლობაში ჩატარებული განათლებისა და შრომის ბაზრის კვლევები, ჩაატარა რიგი კვლევებისა საქართველოში განათლების ხარისხის, ხელმისაწვდომობის, ინტერნაციონალიზაციისა და სხვა მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით, ასევე გამოიკვლია შრომის ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილების კრიტერიუმები, დამსაქმებლების პრობლემები და გამოწვევები, გაკეთდა SWOT და PESTEL ანალიზები⁶. სტრატეგიის დაგეგმვაში ჩართული იყო ყველა დაინტერესებული მხარე, მათ შორის: სტუდენტები, უწყვეტი განათლების პროგრამების მონაწილეები, დამსაქმებლები კერძო და საჯარო სექტორიდან, საერთაშორისო პარტნიორი უნივერსიტეტები, ადგილობრივი და საერთაშორისო ექსპერტები, პერსონალი.

მიღებული შედეგების საფუძველზე, გუნდმა განსაზღვრა სტრატეგიული მიზნები და ტაქტიკური ამოცანები, შეიმუშავა შვიდწლიანი სტრატეგიული და სამწლიანი სამოქმედო გეგმები, რომელიც სრულად ასახავს სასწავლო უნივერსიტეტის სამომავლო ხედვასა და პერსპექტივებს და შესაბამისობაშია არსებულ გამოწვევებთან და შესაძლებლობებთან.

⁵ სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

⁶ ალტერბრიჯის კვლევის დოკუმენტი

2. ინფორმაცია უსდ-ს შესახებ

2.1. ისტორია

მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი „ალტერბრიჯი“ დაარსდა 2018 წელს საგანმანათლებლო ცენტრის „PR აკადემიის“ მიერ, რომელიც 2012 წლიდან ოპერირებს საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზარზე საკონსულტაციო მომსახურების, კორპორაციული და ინდივიდუალური ტრენინგების და სასწავლო პროგრამების მომზადება/მიწოდების მიმართულებით ზოგადი მენეჯმენტის, სტრატეგიული კომუნიკაციების, ორგანიზაციული კვლევების, ადამიანური რესურსებისა და სხვა მოთხოვნად სფეროებში.

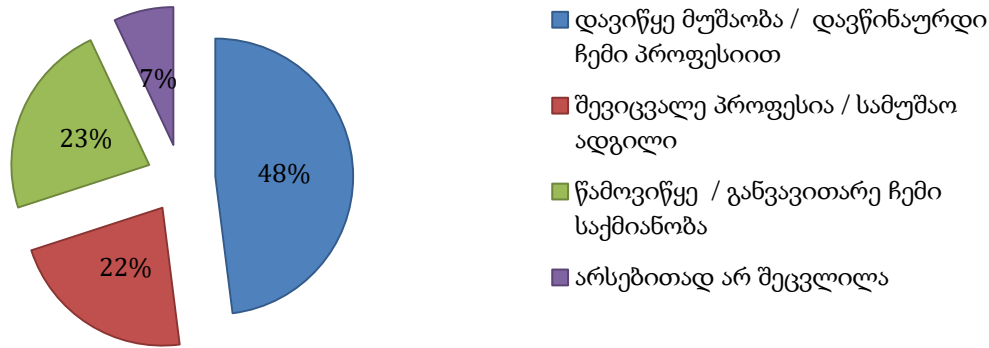
საგანმანათლებლო/საკონსულტაციო მომსახურების ფარგლებში, 6 წლის განმავლობაში PR აკადემიის ბაზაზე განხორციელდა ფართო კვლევები საქართველოში საზოგადოებრივი აზრისა და ორგანიზაციული მართვის მიმართულებით, შექმნილი და რეალიზებულია კონკრეტული ბიზნეს პროექტები, სახეზეა პიროვნული განვითარებისა და კარიერული ზრდის თვალსაჩინო მაგალითები.

2018-2019 წწ ჩატარებული გამოკითხვის შედეგებმა აჩვენა, რომ PR აკადემიის კურდამთავსებულების აბსოლუტური უმრავლესობა მიღებული ცოდნის შედეგად სწავლების პროცესშივე/ან დასრულებიდან უმოკლეს პერიოდში განიცდის მნიშვნელოვანი ცვლილებებს პიროვნული და კარიერული განვითარების თვალსაზრისით.

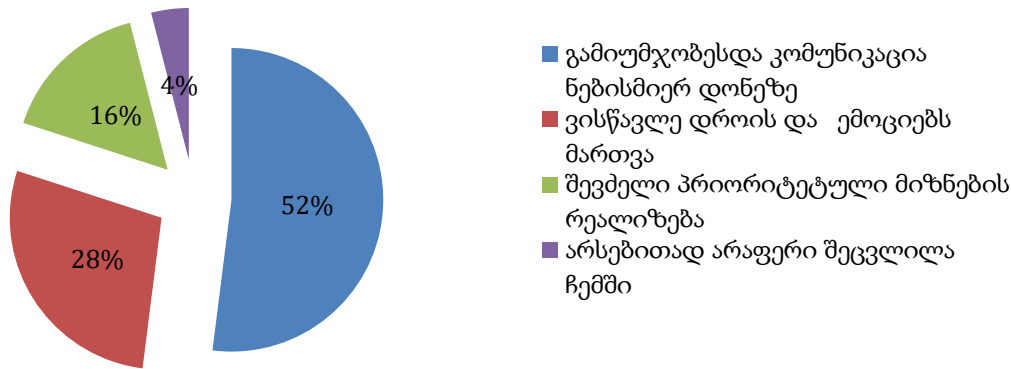
კერძოდ, კვლევაში პროფესიული ცვლილებების კუთხით გაუმჯობესების შედეგი დააფიქსირა 93%-მა, ხოლო პიროვნული თვითრეალიზაციის მაჩვენებელმა 96%-იანი ნიშნული შეადგინა⁷, რაც კიდევ ერთხელ ცხადყოფს, რომ საგანმანათლებლო პროგრამებში ტრანფორმაციული სწავლების მეთოდების დანერგვა/გამოყენება ზრდის დასაქმებისა და თვითრეალიზაციის შესაძლებლობას და ამ კუთხით უსდ-ს გუნდის მრავალწლილიანი გამოცდილება ახალი სასწავლო უნივერსიტეტის ერთ-ერთ კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს.

დიაგრამა #1 - ცვლილებები პროფესიული განვითარების კუთხით

⁷ ალტერბრიჯის კვლევის დოკუმენტი გვ. 52.



დიაგრამა #2 - ცვლილებები პიროვნულ განვითარებაში



დღეისათვის PR აკადემიის მომსახურებით სარგებლობენ საერთაშორისო და ადგილობრივი ორგანიზაციები, მცირე და საშუალო ბიზნესი, არასამთავრობო და საჯარო სექტორის წარმომადგენლები. მათ შორის, თიბისი ბანკი, საქართველოს პარლამენტი, საქართველოს ფოსტა, საქართველოს რკინიგზა, ხელნაწერთა ეროვნული ცენტრი, სოფლის მეურნეობის

სამინისტრო, საჯარო სამსახურის სერვის ბიურო, საერთაშორისო ორგანიზაციები: GIZ / UNDP / USAID / NDI / UNICEF და სხვ. PR აკადემია რამდენიმე საგრანტო და სატენდერო კონკურსის გამარჯვებულია⁸.

მცისიერ შედეგზე ორიენტირებული სასწავლო პროცესის მართვის წარმატებულმა გამოცდილებამ და თანამოაზრეთა ერთიანი გუნდის ჩამოყალიბებამ განაპირობა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების შექმნის იდეა, რომლის სისრულეში მოყვანა 2016 წლიდან დაიწყო. კერძოდ, ბოლო წლების განმავლობაში PR აკადემია სისტემატიურად ავითარებს ურთიერთობებს ადგილობრივ და საერთაშორისო საგანმანათლებლო ინსტიტუტებთან, აღრმავებს თანამშრომლობას საჯარო სექტორთან, მონაწილეობას იღებს დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ განხორციელებულ პროექტებში - განათლების, დემოკრატიული განვითარების, ხელისუფლების გაძლიერების, გენდერული თანასწორობის, ცნობიერების ამაღლების, მომავალ ლიდერ ქალთა მხარდაჭერის და სხვ. მიმართულებებით. ქმნის მოზიდვისა და დასაქმების ძლიერ პლატფორმას პერსონალისთვის.

2017 წელს ელექტრონული აუქციონის წესით თბილისში, წყნეთის გზატკეცილზე ორგანიზაციის მიერ შეძენილი იქნა 1141 კვ.მ არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის ნაკვეთი, სადაც 2018 წელს აშენდა თანამედროვე დიზაინის შენობა, რომელიც სრულად აკმაყოფილებს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის სტანდარტებს და ქმნის მაქსიმალურ პირობას კვლევის, სწავლებისა და განვითარებისთვის.

2018 წელს PR აკადემიის ბაზაზე დაფუძნდა შპს მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი „ალტერბრიჯი“, რომლის ერთ-ერთ კონკურენტულ უპირატესობას დამფუძნებელი და მმართველი გუნდის მრავალწლიანი გამოცდილება, რეპუტაცია, ცნობადობა, დასაქმებულთა მაღალი მაჩვენებელი და ლოიალური პერსონალი წარმოადგენს. ეს კი საუკეთესო წინაპირობაა იმისათვის, რომ საქართველოში ჩამოყალიბდეს დასაქმებასა და თვითრეალიზაციაზე ორიენტირებული განათლების გამორჩეული კერა, რომელიც მიღებული გამოცდილების გათვალისწინებით შეიმუშავებს შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე მორგებულ საგანმანათლებლო პროგრამებს და ტრანსფორმაციული სწავლების მეთოდების გამოყენებით შექმნის კონკურენტუნარიან, კვალიფიციურ ადამიანურ რესურსს.

⁸ www.pra.ge

2.2. სახელწოდების განმარტება

სახელწოდება „ალტერბრიჯი“ შერჩეული იქნა უნივერსიტეტის მისიისა და მომავლის ხედვის გათვალისწინებით და წარმოადგენს ფუნქციური დატვირთვის სიტყვათშეთანხმებას. კერძოდ, ამ სახელწოდების არჩევით, უნივერსიტეტი იღებს პასუხისმგებლობას მისი საქმიანობით გახდეს ალტერნატიული დამაკავშირებელი ხიდი მეცნიერებასა და საზოგადოებას, განათლებასა და შრომის ბაზარს შორის და შექმნას ახალი შესაძლებლობები მომავალი თაობების თვითრეალიზაციისთვის ეროვნულ და საერთაშორისო დონეებზე.

2.3. საგანმანათლებლო საქმიანობა

- უმაღლესი განათლების საბაკალავრო და სამაგისტრო პროგრამები;
- სასერტიფიკატო პროგრამები, ტრენინგები, პროფესიული კურსები;
- კვლევითი პროექტები, სამეცნიერო კონფერენციები.

2.4. ღირებულებები

- პროფესიონალიზმი
- ურთიერთნდობა და გუნდურობა
- საჯაროობა და გამჭვირვალობა
- ეთიკა და სამართლიანობა
- კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა და პატრიოტიზმი
- აკადემიური თავისუფლება
- უწყვეტი განვითარება

2.5. უნივერსიტეტის მისია

სასწავლო უნივერსიტეტის მისიაა მისცეს ადამიანებს პიროვნული და პროფესიული თვითრეალიზების ახალი შესაძლებლობები, რისთვისაც ქმნის კვლევისა და ცოდნის მიღების ხელმისაწვდომ პირობებს, აყალიბებს საერთაშორისო პლატფორმას განათლებისა და შრომის ბაზრის ურთიერთქმედებისთვის, ხელს უწყობს საზოგადოებრივი ურთიერთობების გაუმჯობესებას ქვეყანაში.

2.6. ხედვა

2026 წლისთვის მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი „ალტერბრიჯი“ არის რეიტინგული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც პროფესიონალთა ძლიერი გუნდით, საერთაშორისო სტანდარტებზე დაფუძნებული პროგრამებით, ეკოლოგიური ინფრასტრუქტურით, კვლევითი საქმიანობითა და ტრანსფორმაციული სწავლების მეთოდებით ქმნის კონკურენტუნარიან, კვალიფიციურ ადამიანურ რესურსს, უზრუნველყოფს განათლების უწყვეტობას, ხელს უწყობს განათლებისა და მეცნიერების ინტერნაციონალიზაციისა და კომერციალიზაციის პროცესს და წვლილი შეაქვს ქვეყანაში ცოდნის ეკონომიკის განვითარებაში.

3. არსებული ვითარება და გამოწვევები

3.1. სიტუაციის ანალიზი

დღეს, საქართველოს განათლების სისტემა და ამ სისტემაში გაერთიანებული ინსტიტუციები მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე აღმოჩნდა. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში განხორციელებულმა ცვლილებებმა, კერძოდ, ევროპის უმაღლესი განათლების სივრცესა (EHEA) და კვლევით სივრცეში (ERA) ინტეგრირების, განათლების ხარისხის განვითარებისა და საგანმანათლებლო სისტემის ინტერნაციონალიზაციის პროცესებმა, ასევე ქვეყანაში პოსტ-საბჭოთა განათლების სისტემის გარდაქმნისა და მსოფლიო მოთხოვნებთან შესაბამისობაში არსებული ახალი სისტემის შექმნისკენ სწრაფვამ, საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცეში პრიორიტეტები ახლებურად განსაზღვრა.

მთავრობის ახალი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია „საქართველო 2020“ ისევე, როგორც საქართველოს მთავრობის რეფორმების ოთხპუნქტიანი გეგმა პრიორიტეტს ანიჭებს განათლებას, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური კაპიტალის გაზრდას და ეფექტიან ჩართულობას ქვეყნის განვითარების პროცესებში. შესაბამისად, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების განვითარების სტრატეგიულ მიმართულებებად განისაზღვრა ისეთი საკითხები, როგორებიცაა განათლების პროგრამების შესაბამისობის უზრუნველყოფა შიდა და გარე შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან, განათლების ხარისხისა და ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება, დასაქმებაზე მიბმული პროფესიული მომზადება, უმაღლესი განათლების, მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების კავშირი ქვეყნის ეკონომიკის მდგრად განვითარებასთან, ეროვნული, სოციალური და კულტურული მახასიათებლების გაძლიერება და სხვ.

დასახული პრიორიტეტების დაკმაყოფილების მიზნით, დღეს ქვეყანაში მიმდინარეობს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების გადახედვა და ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის განახლებულ სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანა. უმაღლეს სასწავლებლებში დაინერგა კრედიტების ტრანსფერისა და დაგროვების ევროპული სისტემა (ECTS); დაიხვეწა შიდა და გარე ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები; მიმდინარეობს საგანმანათლებლო პროგრამების ეროვნულ საკვალიფიკაციო ჩარჩოს აკრედიტაციის მოთხოვნებთან მისადაგება; სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის მობილობის სისტემის დახვეწა.

ამ პროცესების გათვალისწინებით, საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზარზე ახალი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების შემოსვლა და სტატუსის მოპოვება, უკავშირდება მნიშვნელოვან გამოწვევებს, მოითხოვს სიღრმისეული

კვლევების ჩატარებას და მიღებული შედეგების ანალიზზე დამყარებულ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს.

3.2. საქართველოში შრომის ბაზრის მოთხოვნების, უმაღლესი განათლების ხარისხისა და ინტერნაციონალიზაციის პროცესების კვლევა

საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზარზე არსებული ვითარებისა და საკითხების სიღრმისეული შესწავლის მიზნით, სასწავლო უნივერსიტეტის გუნდმა დაამუშავა განათლების ხარისხის, ხელმისაწვდომობის, ინტერნაციონალიზაციის, ასევე შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან მიმართებით ბოლო წლებში ჩატარებული კვლევების შედეგები, გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომები და სტატისტიკური მონაცემები.

განხორციელდა რამდენიმე კვლევა, რომელთა ფარგლებში გაანალიზდა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და ზოგადად, საქართველოში მიღებული განათლების მიმართ სტუდენტების დამოკიდებულება, საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების პრობლემები და გამოწვევები მენეჯმენტის, ადამიანური რესურსების მართვისა და პერსონალის მოტივაციის პროცესების მიმართულებით.

ანალიზის შედეგად შეიქმნა დოკუმენტი, რომელიც, ერთი მხრივ, მყარად დასაბუთებული საფუძველია ალტერბრიჯის სასწავლო პროგრამების ჩამოყალიბების, სტრატეგიული განვითარების სწორი ორიენტირების განსაზღვრისა და საგანმანათლებლო საქმიანობის პოლიტიკის შემუშავების პროცესში და, მეორე მხრივ, წარმოადგენს თეორიულ-პრაქტიკულ სახელმძღვანელოს, განათლებისა და შრომის ბაზრის ურთიერთქმედების ხარისხის სრულყოფის მიმართულებით შემდგომი კვლევებისათვის⁹.

⁹ ალტერბრიჯის კვლევის დოკუმენტი

სასწავლო უნივერსიტეტის სტრატეგიული დაგეგმარებისათვის გუნდმა განახორციელა SWOT ანალიზი, რომლის მიზანი იყო უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების იდენტიფიცირება.

<p>S - ძლიერი მხარეები</p> <ul style="list-style-type: none"> • დამუშავებული ბრენდის მაღალი რეპუტაცია სამომხმარებლო და დასაქმების ბაზარზე; • მმართველი გუნდის გამოცდილება და კავშირები; ▪ უსდ-ს ხელსაყრელი ადგილმდებარეობა და ეკოლოგიური გარემო; ▪ თანამედროვე დიზაინისა და საერთაშორისო სტანდარტების ახალი შენობა; ▪ სტუდენტებზე/პერსონალზე მორგებული, ადაპტირებული სასწავლო/სამუშაო სივრცე; ▪ ინტერდისციპლინური და ექსპერიმენტული განათლების მეთოდები სწავლების ყველა საფეხურზე; ▪ უწყვეტი განათლების ხელმისაწვდომობა დროის ნებისმიერ მონაკვეთში; ▪ ლოიალური პერსონალი და გუნდური სულისკვეთება; ▪ პროფესიული გადამზადებისა და პიროვნული განვითარების სატრენინგო პროგრამების განხორციელების რესურსი და გამოცდილება; ▪ ჩართულობა სოციალურ და საზოგადოებრივ საქმიანობაში. 	<p>W- სისუსტეები</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ახალი ბრენდის დაბალი ცნობადობა განვითარების პირველ ეტაპზე; ▪ კურსდამთავრებულების არარსებობის გამო თვითშეფასების სრულყოფილი ბერკეტის ნაკლებობა; ▪ სტუდენტური საერთო საცხოვრებლის უქონლობა; ▪ საერთაშორისო სამეცნიერო სივრცეში დაბალი ცნობადობა; ▪ სპორტული ინფრასტრუქტურის არარსებობა.
<p>O - შესაძლებლობები</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზარზე ცნობადობის გაზრდა; ▪ სტუდენტების მოსაზიდი ეფექტიანი აქტივობები; ▪ სტუდენტების / პერსონალის ჩართვა დარგობრივ / მომიჯნავე 	<p>T - საფრთხეები</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ მაღალი კონკურენცია უმაღლესი განათლების ბაზარზე; ▪ საქართველოს სუსტი საგანმანათლებლო მიმზიდველობა მაღალგანვითარებული ქვეყნების სტუდენტებისათვის;

<p>ლონისძიებებში/კვლევით პროექტებში/სოციალური აქტივობებში;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ადგილობრივი და საერთაშორისო პარტნიორების ჩართულობა; ▪ ადგილობრივი და საერთაშორისო გრანტების მოზიდვა; ▪ ერთობლივი/გაცვლითი პროგრამების შემუშავება; ▪ პერმანენტული კვლევების საფუძველზე შრომის/სამომხმარებლო ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისი ახალი პროგრამების შექმნა და არსებულის გაუმჯობესება; ▪ კერძო და საჯარო სექტორთან თანამშრომლობის გაღრმავება; ▪ სტუდენტური ცხოვრების განვითარება; ▪ პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება. ▪ ინფრასტრუქტურული შესაძლებლობების სრულად ათვისება; ▪ სტუდენტების კონტიგენტის გაზრდა. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ხშირი საკანონმდებლო ცვლილებები განათლების სფეროში; ▪ დამსაქმებლების პასიურობა საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავებაში ჩართულობის მიმართ; ▪ უმაღლეს განათლებაზე მოთხოვნის შემცირება.
---	--

4. სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები შვიდ წლიანი განვითარების ქრილში

მიზანი #1 - საზოგადოებაში ცნობადობის ამაღლება და რეპუტაციული მენეჯმენტი:

იმისათვის, რომ სასწავლო უნივერსიტეტმა მოიპოვოს მაღალი რეპუტაციის მქონე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსი, ერთ-ერთ პრიორიტეტულ ამოცანად დასახულია საზოგადოებაში ცნობადობისა და ნდობის დამკვიდრება, რისთვისაც უსდ-ს სტრატეგიაში გათვალისწინებულია რეპუტაციულ მენეჯმენტზე ორიენტირებული საკომუნიკაციო აქტივობების განხორციელება, საზოგადოებისათვის აქტუალურ თემებზე მუდმივი რეაგირება, სოციალური და საზოგადოებრივი პროექტების ინიცირება, სტუდენტებზე ორიენტირებული ღონისძიებებისა და აქტიური მარკეტინგული კამპანიის წარმოება

ამოცანები:

1.1. უსდ-ს ცნობადობის შექმნა/ამაღლება
1.2. თანამშრომლობა მასობრივი კომუნიკაციის საშუალებებთან;
1.3. საზოგადოების განვითარებაში კონტრიბუციის მიზნით დაგეგმილი აქტივობების განხორციელება
1.4. სტუდენტების მოზიდვის ხელშეწყობა;
1.5. ონლაინ რეპუტაცია, ციფრული მარკეტინგი;
1.6. შიდა კორპორაციული კომუნიკაციის განვითარება;

მიზანი #2 - ადგილობრივი და საერთაშორისო შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე მორგებული საგანმანათლებლო პროგრამების შექმნა/განვითარება

საზოგადოებაში განათლების გზით თვითრეალიზაცია და ცოდნის ეკონომიკის განვითარება თანამედროვე საგანმანათლებლო სისტემის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა. უსდ-ს მიერ შერჩეული მიმართულებები და პროგრამები მორგებულია ახალგაზრდებში ტრანსფერული უნარების, ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების, სამუშაო გარემოსთან ადაპტირებისა და თვითრეალიზაციის განვითარებაზე, განათლებისა და მეცნიერების როლის გაძლიერებაზე, ინტერნაციონალიზაციის შესაძლებლობებსა და შიდა და გარე დასაქმების ბაზრის მოთხოვნებზე, რისთვისაც, უსდ-ში საგანმანათლებლო პროგრამების დარეგვა-განვითარების პროცესი ყველა საფეხურზე ითვალისწინებს დამსაქმებლებთან მჭიდრო თანამშრომლობას, აბიტურიენტების, სტუდენტების, კურსდამთავრებულებისა და პერსონალის ჩართულობას, კვლევების ანალიზს, შრომის ბაზრისა და ინტერნაციონალიზაციის მოთხოვნებს.

ამოცანები:

2.1. განათლებისა და შრომის ბაზრის ეფექტიანი ურთიერთქმედების ხელშეწყობა
2.2. შრომისა და სამომხმარებლო ბაზრის მოთხოვნების კვლევა;
2.3. არსებული საგანმანათლებლო პროგრამების განახლება და მიმდინარე ცვლილებებთან თანხვედრა;
2.4. პარტნიორი უნივერსიტეტების ჩართულობით ერთობლივი პროგრამების განხორციელება;
2.5. ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარება
2.6. პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების დანერგვა
2.7. საგანმანათლებლო საქმიანობის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა მოქმედების ყველა დონეზე

მიზანი#3 - სტუდენტების სწავლება, პიროვნული განვითარება და თვითრეალიზაციის ხელშეწყობა

სასწავლო უნივერსიტეტის უმთავრესი პრიორიტეტია სტუდენტის სრულფასოვან, თვითრეალიზებად პიროვნებად ჩამოყალიბება. ამ მიზნით, უსდ ავითარებს ტრანსფორმაციული სწავლების საუკეთესო პრაქტიკას - სასწავლო პროცესში დანერგავს ექსპერიმენტული და ინტერდისციპლინური სწავლების მეთოდებს, რომლებიც ორიენტირებულია მიღებული ცოდნის მყისიერ გაცნობიერებაზე, შემოქმედებითი და სამეწარმეო უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებაზე, ლოგიკური აზროვნების გაღრმავებასა და პიროვნული პოტენციალის მიზანმიმართულ რეალიზებაზე.

ამოცანები:

3.1. სტუდენტების ლოგიკური და სამეწარმეო აზროვნების განვითარების ხელშეწყობა;
3.2. კვლევით საქმიანობაში სტუდენტების ჩართულობა

3.3.	სტუდენტების კარიერული და პიროვნული განვითარების ხელშეწყობა;
3.4.	სტუდენტების თვითრეალიზება სოციალურ, შემოქმედებით, სპორტულ და ბიზნეს აქტივობებში ჩართულობით ;
3.5.	სტუდენტების წახალისების მექანიზმების განვითარება;
3.6.	სსმ და შშმ პირების მხარდამჭერი აქტივობების ორგანიზება;
3.7.	სოციალურად მოწყვლადი სტუდენტების მხარდაჭერა;
3.8.	ელექტრონული სწავლების სისტემების განვითარებით ცოდნის უწყვეტ რეჟიმში მიღების ხელმისაწვდომობა;
3.9.	მთელი ცხოვრების მანძილზე უწყვეტი განათლების ხელშეწყობა;
3.10.	სასწავლო რესურსების განვითარება;

მიზანი #4 - კვლევითი საქმიანობის ხელშეწყობა

კვლევითი საქმიანობის ხელშეწყობა საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ერთ-ერთი პრიორიტეტია, რაც უსდ-ს უქმნის სხვადასხვა მიმართულებით აქტივობების გააფართოვების ახალ შესაძლებლობებს. შესაბამისად, სასწავლო უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიის ერთ-ერთი მთავარი ორიენტირი, სწორედ კვლევითი პოტენციალის გაღრმავებას უკავშირდება, რისთვისაც ის ქმნის ხელმისაწვდომ და გამჭვირვალე გარემოს კვლევისა და შესაბამისი ინიციატივებისათვის - ხელს უწყობს ახალგაზრდა მკვლევარების გამოვლენას და გაზრდას; უზრუნველყოფს სტუდენტების/პერსონალის ჩართულობას სამეცნიერო პროექტებში, თანამშრომლობს დონორ ორგანიზაციებთან; ავითარებს კვლევით ინფრასტრუქტურას; ახდენს საზოგადოებრივი აზრისა და დარგობრივი კომპეტენციების მონაცემების დადგენას.

ამოცანები:

4.1. კვლევითი პროექტების დაფინანსების სისტემის განვითარება;
4.2. სამეცნიერო ფონდებთან თანამშრომლობის გაფართოვება;
4.3. დონორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის გაღრმავება;
4.4. აკადემიური პერსონალის კვლევითი პოტენციალის განვითარების ხელშეწყობა;
4.5. მეცნიერების პოპულარიზაცია და კომერციალიზაციაში წვლილის შეტანა;
4.6. აკადემიური კეთილსინდისიერების უზრუნველყოფის ქმედითი მექანიზმების დანერგვა;

მიზანი # 5 - ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის სრულყოფა

საგანმანათლებლო საქმიანობის უწყვეტი ხარისხის უზრუნველყოფისათვის სამსახურის საქმიანობა ეყრდნობა (PDCA) დაგეგმე (plan)-განახორციელე (do)-შეამოწმე (check)-განავითარე/იმოქმედე (act) პრინციპს. სასწავლო უნივერსიტეტში შექმნილია ხარისხის მართვის შიდა და გარე მექანიზმები, ხარისხის სამსახური შეფასებას ახორციელებს, სასწავლო უნივერსიტეტის სათანადო სტრუქტურულ ერთეულებთან მჭიდრო თანამშრომლობის გზით შემუშავებული ინსტრუმენტების მეშვეობით, მიღებული შედეგები გაითვალისწინება სასწავლო და სამეცნიერო საქმიანობის წარმმართველი ყველა რგოლის მიერ.

ამოცანები:

5.1. ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა და გარე მექანიზმების დანერგვა/ განვითარება
5.2. საგანმანათლებლო პროგრამების შეფასების მექანიზმების დანერგვა/განვითარება
5.3. სასწავლო პროცესის მართვის შეფასების მექანიზმების დანერგვა/სრულყოფა

5.4. შინაგანაწესის, ეთიკისა და ქცევის ნორმების დარღვევაზე რეაგირების მექანიზმების სრულყოფა;
5.5. პერსონალის (აკადემიური, მოწვეული) კმაყოფილების/საჭიროებების კვლევა და შედეგებზე რეაგირების მექანიზმების სრულყოფა;
5.6. სტუდენტების კმაყოფილების/საჭიროებების კვლევა და შედეგებზე რეაგირების მექანიზმების სრულყოფა;
5.7. ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების ეფექტიანობის მონიტორინგი

მიზანი #6 - ორგანიზაციული მართვა და ადამიანური რესურსის განვითარება

განათლების ყველა საფეხურზე ხარისხის უზრუნველყოფისა და შედეგების გაუმჯობესების უმთავრეს წინაპირობას წარმოადგენს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების განვითარება, ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის უწყვეტი პროფესიული ზრდა. სასწავლო უნივერსიტეტის მიზანია, შექმნას შრომითი მოტივაციის, წახალისების, საქმიანობის შეფასებისა და კარიერის დაგეგმვის სამართლიანი და ეფექტიანი სისტემები და მოიპოვოს ერთ-ერთი საუკეთესო დამსაქმებლის სტატუსი საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზარზე, რაც, ერთი მხრივ, ხელს შეუწყობს უსდ-ში კვალიფიციური ადამიანური რესურსის მოზიდვას, ხოლო, მეორე მხრივ, უზრუნველყოფს ხარისხიანი განათლების მიწოდების შესაძლებლობას .

ორგანიზაციის მართვისა და მდგრადი განვითარების ეფექტიანობას განაპირობებს სასწავლო უნივერსიტეტის მიერ შექმნილი დებულება და წესდება, ასევე, პერსონალის შერჩევის, მოტივაციის, შეფასება- მონიტორინგის წესი, ბიზნესუწყვეტობის გეგმა, რაც უზრუნველყოფს უსდ-ს სტაბილურობას და ეფუძნება და ასახავს უსდ-ს ღირებულებებით განსაზღვრულ მიდგომებს.

ამოცანები:

6.1. ორგანიზაციული მართვისა და ადამიანური რესურსების განვითარების პოლიტიკის სრულყოფა;
6.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია;
6.3. კონკურენტუნარიანი, მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოზიდვისა და ლოიალურობის მექანიზმების შემუშავება;

6.4. ორგანიზაციული კულტურის განვითარება;
6.5. ადმინისტრაციული პერსონალის პიროვნული და პროფესიული ზრდის პროგრამების ორგანიზება;
6.6. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის შესრულების ყოველწლიური მონიტორინგი და შედეგების შეფასება;
6.7. ორგანიზაციული მართვისა და საქმისწარმოების ელექტრონული სისტემების დანერგვა/განვითარება;
6.8. უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის გადამზადება სწავლების თანამედროვე მეთოდებსა და კომუნიკაციის უნარ-ჩვევებში;
6.9. აფილირებული პერსონალის რაოდენობის ზრდა;
6.10. უცხოელი მოწვეული პერსონალის რაოდენობის ზრდა;

მიზანი # 7 - ინტერნაციონალიზაციის პროცესის ხელშეწყობა

სასწავლო უნივერსიტეტის მიზანია, წვლილი შეიტანოს საერთაშორისო ბაზარზე საქართველოს საგანმანათლებლო მიმზიდველობის ზრდაში და, ასევე შექმნას ქვეყანაში საერთაშორისო განათლების მიღების ახალი პერსპექტივები, რისთვისაც იგი აფართოვებს საერთაშორისო ურთიერთობებს, აძლიერებს სასწავლო პროგრამებში უცხოენოვან კომპონენტებს, საერთაშორისო პარტნიორებთან ერთად ნერგავს ერთობლივ პროგრამებს, ხელს უწყობს სტუდენტების, აკადემიური პერსონალისა და მკვლევარების საერთაშორისო მობილობას.

ამოცანები:

7.1. ინტერნაციონალიზაციის პოლიტიკის დანერგვა/განვითარება;
7.2. საერთაშორისო ცნობადობის ამაღლება;
7.3. უსდ-ს საგანმანათლებლო პროგრამებში უცხო ენის კომპონენტების გაძლიერება;
7.4. ერთობლივი, გაცვლითი, ორმაგი ხარისხის პროგრამების შემუშავება/განვითარება
7.5. სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის მობილობისა და საერთაშორისო სამეცნიერო-სასწავლო პროექტებში ჩართულობის ხელშეწყობა;
7.6. უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის მექანიზმების შემუშავება/განვითარება;

მიზანი#8 - მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარება

სასწავლო უნივერსიტეტი განთავსებულია უახლესი სტანდარტებით აშენებულ, ახალ, თანამედროვე დიზაინის შენობაში. ხელსაყრელი ადგილმდებარეობა, ეკოლოგიური გარემო, სრულად ადაპტირებული სივრცე, ჯანსაღი კვების ობიექტი და სტუდენტებსა და პერსონალზე მორგებული კომფორტული სასწავლო/სამუშაო აუდიტორიები, საუკეთესო პირობებს ქმნის სწავლისა და კვლევითი საქმიანობისთვის. სასწავლო გარემოს გამუმჯობესებაზე მუდმივი ზრუნვა და ახალი პერსპექტივების შექმნა უსდ-ს სტრატეგიული განვითარების ერთ-ერთი პრიორიტეტია.

ამოცანები:

8.1. მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განახლება;
8.2. უნივერსიტეტის კომპიუტერული ლაბორატორიების განახლება უახლესი ტექნიკით;
8.3. საბიბლიოთეკო მატერიალური და ადამიანური რესურსების განვითარება
8.4. სასწავლო უნივერსიტეტის მთელ ტერიტორიაზე სსმ და შშმ პირებისათვის ადაპტირებული გარემოს განვითარება და ახალი შესაძლებლობების შექმნა;
8.5. ენერგო ეფექტური სისტემების დანერგვა/განვითარება
8.6. პროექტით გათვალისწინებული ინფრასტრუქტურის მოწყობა/ათვისება სასწავლო აუდიტორიებისთვის;

- | |
|--|
| 8.7. ახალი კვლევითი, საკონსულტაციო და სამუშაო სივრცეების შექმნა სტუდენტებისა და პერსონალისათვის; |
| 8.8. 300 კაცის საკონფერენციო დარბაზისა და მისი შესაბამისი ინფრასტრუქტურის (რეცეფცია, ქეითერინგი, სველი წერტილები, სარეკრეაციო ზონა და სხვ.) მოწყობა; |

მიზანი# 9 - ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფა

სასწავლო უნივერსიტეტის საქმიანობა ორიენტირებულია სტუდენტებისათვის ხარისხიანი განათლების, კვლევისა და განვითარებისთვის სტაბილური გარემოს შექმნაზე, რისთვისაც უნივერსიტეტში შემუშავებულია ფინანსურ მდგრადობის უზრუნველყოფის მექანიზმები, ბიზნესუწყვეტობისა და პერმანენტულ განვითარებაზე ორიენტირებული სამოქმედო გეგმა.

ამოცანები:

9.1. ფინანსური მართვის პოლიტიკის და კონტროლის სისტემის შემუშავება და განვითარება.
9.2. ინვესტიციების/ალტერნატიული დაფინანსების წყაროების მოზიდვა;
9.3. დონორ და კომერციულ ორგანიზაციებთან ფინანსური თანამშრომლობის დანერგვა/გაღრმავება;
9.4. კვლევითი პროექტების დაფინანსების მოზიდვა;
9.5. შიდა გრანტებისა და სტიპენდიების სისტემის დანერგვა/განვითარება
9.6. სტუდენტთა ქვოტის მაქსიმალური ათვისების მექანიზმების სრულყოფა;
9.7. სტუდენტისთვის სწავლის საფასურის გადახდის/წახალისების მოქნილი მექანიზმების დახვეწა;
9.8. სტუდენტების კონტიგენტის გაზრდა;

*სტრატეგიული განვითარების შვიდწლიანი გეგმით განსზღვრული მიზნები და ამოცანები დეტალურად არის ასახული და აღწერილი უსდ-ს სამწლიან სამოქმედო გეგმაში, რომელიც განსაზღვრავს და ადგენს 2019-2022 წლებში მოქმედების ორიენტირებსა და შეფასების ინდიკატორებს¹⁰.

5. სტრატეგიული განვითარების გეგმის მონიტორინგი და შეფასება

სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგს უზრუნველყოფს ხარისხის მართვის სამსახური. მონიტორინგი მიზნად ისახავს გარემო ცვლილებებთან დროულ ადაპტირებას, ხარვეზების დაგროვებისაგან თავის არიდებას, მიმდინარე ორგანიზაციული პრობლემების აღმოფხვრას. მონიტორინგი მოიცავს შეფასების როგორც რაოდენობრივ, ისე თვისებრივ ინდიკატორებს, რომელთა მეშვეობითაც, ფაქტობრივი მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულისაგან მოპოვების გზით, პერიოდულად - სემესტრში ან წელიწადში ერთხელ - დგინდება სტრატეგიული მიზნების მიღწევის დონე. პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული ინფორმაციას წარუდგენს ხარისხის სამსახურს სპეციალური ანგარიშის სახით. შეფასება ხდება სამიზნე ნიშნულის არსებული მდგომარეობის ნიშნულთან შედარების გზით, ხოლო შედარების პროცესში გამოვლენილი ცდომილება აღიწერება პროცენტულ მაჩვენებლებში. სტრატეგიული მიზნების მიღწევის შეფასება ხორციელდება წელიწადში ერთხელ.

მონიტორინგისა და შედეგებზე რეაგირების სისტემა შედგება შემდეგი ეტაპებისგან:

- პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები ხარისხის მართვის სამსახურს წარუდგენენ დეტალურ წერილობით ანგარიშს დადგენილ ვადებში;
- ხარისხის მართვის სამსახური გარდაქმნის მიღებულ ინფორმაციას სამიზნე ნიშნულებად, ახორციელებს დაგეგმილი და ფაქტობრივი მდგომარეობის ურთიერთშედარებით ანალიზს და ადგენს შესწორების შეტანის გამოვლენის საჭიროებას;
- სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმებით გათვალისწინებული აქტივობების შეუსრულებლობის, ნაწილობრივ შესრულების ან/და ვადა გადაცილების შემთხვევაში, აკეთებს შესაბამის ანალიზს შეფერხების წარმომშობი მიზეზების დასადგენად და შეიმუშავებს გასატარებელი ღონისძიებების ერთობლიობას;

¹⁰ უსდ-ს სამწლიანი სამოქმედო გეგმა

- ხარისხის მართვის სამსახური ყოველწლიურად წარუდგენს სასწავლო უნივერსიტეტის რექტორს სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმებით გათვალისწინებული აქტივობების შესრულების ანგარიშს;
- სასწავლო უნივერსიტეტის რექტორი შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებთან ერთად განსაზღვრავს რეაგირების ღონისძიებებს და იძლევა შესაბამის განკარგულებებს სტრუქტურული ერთეულებზე. რეაგირება ხდება არსებული სტრატეგიული გეგმის ადეკვატური კორექციით ცვალებად გარემოსთან მიმართებით¹¹.

¹¹ სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის მექანიზმები