

ბაუ ბათუმის საერთაშორისო უნივერსიტეტის

სტრატეგია

2021 - 2027

დამტკიცებულია ბაუ ინტერნეიშენალ იუნივერსიტი ბათუმი-ს აკადემიური საბჭოს

2020 წლის 25 დეკემბრის N4 დადგენილებით

პრეამბულა

ბაუ ბათუმის საერთაშორისო უნივერსიტეტი ახალგაზრდა სასწავლო უნივერსიტეტია საქართველოში, სადაც განათლებისა და კვლევის მისია წარმატებით ხორციელდება მაღალკვალიფიციური, მულტიეროვნული აკადემიური პერსონალის, უახლესი სასწავლო ტექნოლოგიებისა და სწავლების მიმართ ინოვაციური მიდგომების საშუალებით.

საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკაზე დაფუძნებული საგანმანათლებლო პროგრამები საერთაშორისო სტანდარტებს შეესაბამება და მის განხორციელებაში ჩართულები არიან, პროფესორები და მოწვეული პედაგოგები მსოფლიოს 7 ქვეყნიდან, პრაქტიკოსი ჯანდაცვის სფეროს სპეციალისტები და ჩვენი სტუდენტების მომავალი დამსაქმებლები.

ბაუ ბათუმის საერთაშორისო უნივერსიტეტი საგანმანათლებლო დაწესებულებების საერთაშორისო ქსელის „ბაუ გლობალის“ წევრია, რომელიც სამი კონტინენტის შვიდ ქვეყანაში აერთიანებს ხუთ უნივერსიტეტს, ხუთ ფილიალ კამპუსს და სამ ენის სკოლას. ეს ჩვენს სტუდენტებს თავიანთი ცოდნისა და გამოცდილების მსოფლიო მასშტაბით წამყვან სამედიცინო და საგანმანათლებლო დაწესებულებებში გაღრმავების შესანიშნავ შესაძლებლობას აძლევს.

უნივერსიტეტს აკრედიტაცია და ავტორიზაცია მინიჭებული აქვს აკრედიტაციის სახელმწიფო სააგენტოს, განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ, რომელიც უმაღლესი განათლების ხარისხის განვითარების ევროპულ რეესტრშია რეგისტრირებული და ასევე აღიარებულია სამედიცინო განათლების მსოფლიო ფედერაციის მიერ, რაც თავის მხრივ ჩვენი პროგრამის აკრედიტაციას მსოფლიო მასშტაბით აღიარებულს ხდის.

ბაუ ბათუმის საერთაშორისო უნივერსიტეტი მხარს უჭერს გლობალურ ხედვას მულტიკულტურული სასწავლო და კვლევითი გარემოს შექმნის გზით, რომელიც თავის მხრივ სწავლების, კვლევისა და კლინიკური პრაქტიკის მაღალ სტანდარტებზე და ხარისხის მუდმივ განვითარებასა და დახვეწაზეა ორიენტირებული.

უნივერსიტეტი BAU Global ქსელის აქტიური წევრია და ჩართულია ცოდნის საერთაშორისო მასშტაბით გავრცელებაში, რაც ერთობლივი სასწავლო პროგრამების და სამეცნიერო-კვლევითი პროექტების განხორციელების მხარდაჭერაში, აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების საერთაშორისო სასწავლო და სამეცნიერო წრეებში ინტეგრაციის მხარდაჭერასა და კურსდამთავრებულებისათვის საერთაშორისო მასშტაბით კარიერული შესაძლებლობების უზრუნველყოფაში გამოიხატება.

ბაუ არის...

პროგრესული,
თანამედროვე,
მულტიკულტურული,
ხარისხზე ორიენტირებული,
კომპეტენტური, ინოვაციური,
მიზანზე ორიენტირებული, მხარდამჭერი, წარმატებული,
განვითარებადი, თანამშრომლური, ახალგაზრდა,
წამყვანი, კარგად აღჭურვილი,
მოქნილი, კრეატიული, კონკურენტუნარიანი, კომფორტული,
ამბიციური, პრესტიჟული, სტუდენტზე ორიენტირებული, ნათელი

წყარო: 2020 წელს ბაუს სტუდენტების, ადმინისტრაციული, აკადემიური და მოწვეული პერსონალის შეფასებების შედეგები.

მისია

სასწავლო უნივერსიტეტის შპს „ბაუ ინტერნეიშენალ უნივერსიტი ბათუმი“ მისიას წარმოადგენს ჯანმრთელობის დაცვისა და სამედიცინო განათლების სფეროში უმაღლესი სამეცნიერო და ეთიკური სტანდარტების დანერგვით, სწავლების ინოვაციური მეთოდების შეთავაზებით, ეფექტური მენეჯმენტისა და თანამედროვე საგანმანათლებლო მიდგომების მუდმივი განვითარებით, ხელი შეუწყოს საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის დაცვასა და გაუმჯობესებას, ჯანდაცვის სფეროს მაღალკვალიფიციურ პროფესიონალთა მომზადებით.

ჩვენი სტუდენტების მოლოდინი საერთაშორისო გამოცდილებაზე დაფუძნებულ სწავლებასა და მსოფლიო მასშტაბით დასაქმებასთან მიმართებით, წარმოადგენს უნივერსიტეტის გამოწვევას - შექმნას გლობალურად გამოყენებადი უნარების, სამეცნიერო ხედვის, მაღალი ეთიკური ღირებულებებისა და ლიბერალური ფასეულობების მქონე პროფესიონალებად ჩამოყალიბების საგანმანათლებლო და პროფესიული განვითარების პლატფორმა.

ხედვა

უნივერსიტეტის ხედვაა უახლოეს წლებში ჩამოყალიბდეს მაღალი ცნობადობისა და აკადემიური რეპუტაციის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებად, როგორც კავკასიის რეგიონში მოთხოვნილების, ასევე საერთაშორისო სარეიტინგო სისტემების მონაცემებით, აქტიური საერთაშორისო თანამშრომლობით სწავლებასა და კვლევაში, რომელშიც წამყვან როლს მისი პროფესურისა და კურსდამთავრებულების მაღალი სამეცნიერო და პროფესიული კვალიფიკაცია განაპირობებს.

უნივერსიტეტის როლი საქართველოს, რეგიონისა და საერთაშორისო მასშტაბით, გამოიხატება:

- საუკეთესო პრაქტიკაზე და ინოვაციებზე დაფუძნებულ განათლების ტრანსფერში;
- საერთაშორისო პარტნიორობით მიღებული გამოცდილების გამოყენებაში საქართველოსა და აჭარის რეგიონის საგანმანათლებლო სივრცეში;
- განათლების გლობალიზაციის მიზნების ხელშეწყობაში მულტიეროვნული და მულტიკულტურული საგანმანათლებლო გარემოს შექმნითა და განვითარებით;
- საერთაშორისო სამიზნე ნიშნულებზე დაფუძნებული საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარებაში, კურსდამთავრებულთა მსოფლიო მასშტაბით კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად;
- აქტიურ საერთაშორისო თანამშრომლობაში საქართველოს საგანმანათლებლო სფეროს, აკადემიური რესურსისა და საგანმანათლებლო ბაზრის პოპულარიზაციისთვის;
- მოქნილი, ინოვაციურ მიდგომებზე დაფუძნებული სტუდენტზე ორიენტირებული საგანმანათლებლო სერვისის შეთავაზებაში;
- დაგროვებული ცოდნისა და გამოცდილების საზოგადოებასთან გაზიარებაში, გამოყენებითი კვლევების განხორციელების, მთელი სოცოცხლის განმავლობაში სწავლისა და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის, საგანმანათლებლო სოციალური პროექტების განხორციელებით.

ღირებულებები

განათლებისა და მეცნიერების მიმართ ჩვენი მიდგომა სცდება პოლიტიკურ და კულტურულ საზღვრებს და მხარს უჭერს ადამიანის ღირსების პატივისცემას, ადამიანის უნივერსალურ უფლებებს და ადამიანის თავისუფლებას სქესის, რასის, ფერის, მრწამსისა და რელიგიური შეხედულებებისგან დამოუკიდებლად.

უნივერსიტეტის ძირითადი მიზანია სტუდენტებს მისცეს ხარისხიანი განათლება და დაეხმაროს ფართო მსოფლმხედველობის ჩამოყალიბებაში. აღნიშნულ პროცესში დიდი ყურადღება ეთმობა მეცნიერულ საფუძვლებს, ჰუმანიზმს, დაავადებების სოციალურ კონტექსტს და აღმოჩენას, რასაც ეფუძნება მსოფლიო მშვიდობა, ადამიანთა კეთილდღეობა და ბედნიერება.

ბაუ ბათუმის საერთაშორისო უნივერსიტეტის მთავარი ღირებულებებია:

- საზოგადოების სამსახურში ყოფნა ჯანდაცვის პროგრამების, სამედიცინო მომსახურების და განათლების საშუალებით;
- მაღალი ხარისხისკენ სწრაფვა უწყვეტი პროფესიონალური და პიროვნული განვითარების გზით;
- დემოკრატიული იდეალების, კანონის უზენაესობის, ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლების მხარდაჭერა;
- უნივერსალურად აღიარებული ეთიკური ნორმებისა და პრინციპების მკაცრი დაცვა;
- გარემოს პატივისცემა და მსოფლიო რესურსების პასუხისმგებლიანი გამოყენება;
- ცოდნის შექმნის, დანერგვისა და გავრცელებისადმი უკომპრომისო ერთგულება;
- მაღალკვალიფიციურ აკადემიურ და ადმინისტრაციულ პერსონალთან თანამშრომლობის ვალდებულება, ვისი კვალიფიკაციაც შეესაბამება უნივერსიტეტის მისიას და ხედვას;
- სტუდენტების საერთაშორისო საზოგადოებისადმი კეთილგანწყობილი დამოკიდებულებების ჩამოყალიბება და კულტურული და რელიგიური მრავალფეროვნების პატივისცემა;
- თეორიული ცოდნის და პრაქტიკული გამოცდილების შერწყმა პრაქტიკული უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბების გზით;
- მჭიდრო თანამშრომლობა კერძო, სახელმწიფო და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან.

ინსტიტუციური უპირატესობები:

- სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლება, მართვა და სერვისები, კულტურული მრავალფეროვნების პატივისცემით
- მულტიეროვნული სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი
- ხელსაყრელი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა
- კარგად განვითარებული ინფრასტრუქტურა სწავლებისა და კვლევისთვის
- საერთაშორისო სტანდარტებზე და გლობალურ დასაქმებაზე ორიენტირებული კურიკულუმი
- ორგანიზაციის ინტელექტუალური რესურსი და ხარისხისკენ სწრაფვის კულტურა
- განვითარებული გლობალური კავშირები სწავლების, კვლევის და განვითარების ხელშეწყობისთვის
- პრაქტიკოსთა და ახალგაზრდა პროფესიონაღსთა სწავლებაში ჩართვა
- უნივერსიტეტის მოთხოვნდობა და მდგრადობის მაჩვენებლები

გასაუმჯობესებელი მხარეები:

- დაწესებულების შესახებ საერთაშორისო და ადგილობრივი ცნობადობის ზრდა;
- საგანმანათლებლო მომსახურებისა და პროგრამების სპექტრის ზრდა
- ინტერნაციონალიზაციის და საერთაშორისო თანამშრომლობის გაძლიერება კვლევაში
- კლინიკურ სექტორთან პარტნიორობის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი განვითარება
- პერსონალის და მისი სამუშაოს შესრულების ეფექტურობის განვითარება
- ელექტრონული სერვისების განვითარება
- სოციალური აქტივობების სპექტრის ზრდა
- დასავლურ საგანმანათლებლო სივრცეში მეტად ინტეგრაცია
- სარეკრეაციო და განთავსების ინფრასტრუქტურის განვითარება

წყარო: 2020 წელს სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგისა და დაინტერესებულ მხარეთა უკუკავშირის ანალიზის შედეგები.

ინსტიტუციური განვითარების მაჩვენებლები

ინსტიტუციური შესრულების ძირითადი ინდიკატორები, განისაზღვრება როგორც სტრატეგიული განვითარების გეგმის დასრულებამდე მისაღწევი სამიზნე ნიშნულები. ინსტიტუციური შესრულების ძირითად ინდიკატორები გამოიყენება, როგორც, სტრატეგიული განვითარების, ისე მთლიანი ინსტიტუციის მუშაობის/შესრულების მონიტორინგის, ხარისხის უზრუნველყოფის და ეფექტური მმართველობის მექანიზმები. ინსტიტუციური შესრულების ძირითადი ინდიკატორები მოიცავს სტუდენტების, პერსონალის და რესურსების შეფასებას, როგორც ბაუ-ში პროცესების მართვის ეფექტურობის განმაპირობებელი ძირითადი კომპონენტების შესწავლას.

უნივერსიტეტის სამიზნე ნიშნულები

N	დაწესებულების ინსტიტუციური შესრულების ინდიკატორების სამიზნე ნიშნულების გეგმა	ფაქტობრივი მაჩვენებელი	სამიზნე ნიშნული		ინსტიტუციური განვითარების პროგრესი						
		2020	სამიზნე ნიშნული	მიღწევის თარიღი	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის მთლიან რაოდენობასთან	1/1	2/1	2026	1/1	1/1	1.5/1	1.5/1	1.5/1	2/1	2/1
2	აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის თანაფარდობა დაწესებულების პერსონალის მთლიან რაოდენობასთან	1/6	1/5	2026	1/7	1/7	1/6	1/6	1/6	1/5	1/5
3	აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის თანაფარდობა მოწვეული პერსონალის რაოდენობასთან	1/5	1/4	2025	1/5	1/5	1/5	1/5	1/4	1/4	1/4
4	აკადემიური, სამეცნიერო, მოწვეული პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა სტუდენტების რაოდენობასთან	1/0.7	1/5	2026	1/1.5	1/2	2/3	2/3	1/2	1/3	1/3

5	აკადემიური, სამეცნიერო, მოწვეული პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების რაოდენობასთან	62/1	40/1	2026	60/1	60/1	50/1	50/1	50/1	40/1	40/1
6	ადმინისტრაციული პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა სტუდენტების რაოდენობასთან	1/4.5	1/15	2026	1/5	1/7	1/10	1/10	1/12	1/15	1/15
7	აფილირებული აკადემიური პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა აკადემიური და მოწვეული პერსონალის მთლიან რაოდენობასთან	1/6	1/5	2024	1/6	1/6	1/6	1/5	1/5	1/5	1/5
8	აფილირებული აკადემიური პერსონალის რაოდენობის თანაფარდობა სტუდენტების რაოდენობასთან	1/5	1/20	2025	1/10	1/10	1/15	1/15	1/20	1/20	1/20
9	აკადემიური პერსონალის შენარჩუნების მაჩვენებელი	82%	90%	2024	80%	80%	80%	90%	90%	90%	90%
10	კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაჩვენებელი მიღებული კვალიფიკაციის შესაბამისად (ბოლო ავტორიზაციის პერიოდში)	-	90%	2026	-	50%	75	75	85	90	90
11	ეეგ ჩარიცხული სტუდენტების თანაფარდობა გამოცხადებული ადგილების რაოდენობასთან	90%	100%	2023	≥90%	≥90%	100%	100%	100%	100%	100%
12	ეეგ ჩარიცხული სტუდენტების საშუალო ქულა	1989.7	>2050.0	2024	>1950	>2000	>2000	>2050	>2050	>2050	>2050
13	საერთაშორისო სტუდენტების რაოდენობა	73	500	2027	170	250	300	350	400	450	500
14	საერთაშორისო სტუდენტების რაოდენობაში დასავლური ბაზრის წილი	17%	25%	2027	>17%	>17%	>17%	≥20%	≥20%	≥20%	≥25%
15	სტუდენტების შენარჩუნების მაჩვენებელი	82%	75%	2021	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
16	სტუდენტების აკადემიური მოსწრების GPA მაჩვენებელი	2,69	≥2,9	2027	>2,7	>2,7	>2,7	>2,8	>2,8	>2,8	≥2,9

17	სტუდენტების კმაყოფილება სასწავლო კურსებით	75%	>75%	2021	>75%	>75%	>75%	>75%	>75%	>75%	>75%
18	სტუდენტების კმაყოფილება სასწავლო რესურსებით	80%	>90%	2021	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%
19	სტუდენტების კმაყოფილება აკადემიური და მოწვეული პერსონალით	75%	>75%	2021	>75%	>75%	>75%	>75%	>75%	>75%	>75%
20	პერსონალის კმაყოფილების მაჩვენებელი	75%	>85%	2023	>75	>80	>85	>85	>85	>85	>85
21	მოწვეული პერსონალის შენარჩუნების მაჩვენებელი	71%	>75%	2023	>70%	>70%	>75%	>75%	>75%	>75%	>75%
22	ადმინისტრაციული პერსონალის შენარჩუნების მაჩვენებელი	60%	>90%	2025	>60%	>70%	>75%	>70%	>90%	>90%	>90%
23	აკადემიური პერსონალის პროცენტული რაოდენობა, რომელიც მონაწილეობს პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში	>50%	100%	2023	>60%	>75%	100%	100%	100%	100%	100%
24	დოქტორის ხარისხის მქონე პერსონალის პროცენტული წილი პერსონალის მთლიან რაოდენობაში	42%	>50%	2026	>40%	≥40%	>45%	>45%	>45%	>50%	>50%
25	საერთაშორისო პერსონალის პროცენტული წილი პერსონალის მთლიან რაოდენობაში	10%	15%	2025	≥11%	≥12%	≥13%	≥14%	≥15%	≥15%	≥15%
26	პროფესორების საშუალო ციტირების ინდექსი (h ინდექსი)	3.8	≥5	2027	≥3	≥3	≥3	≥4	≥4	≥4	≥5
27	კვლევის ბიუჯეტის წილი მთლიან შემოსავალთან მიმართებაში	>2%	>2%	2024	>1.5%	>1.5%	>1.5%	>2.0	>2.0%	>2.0%	>2.0%
28	ადმინისტრაციული ხარჯების თანაფარდობა მთლიან ბიუჯეტთან	29%	<40%	2021	<40%	<40%	<40%	<40%	<40%	<40%	<40%
29	კვლევითი ბიუჯეტის თანაფარდობა მთლიან ბიუჯეტთან	5%	>2%	2022	>1%	>2%	>2%	>2%	>2%	>2%	>2%

[illegible]

სტრატეგიული მიმართულებები:

1. სწავლებისა და კვლევის განვითარება;
2. ორგანიზაციული განვითარება;
3. ინფრასტრუქტურული განვითარება.

უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგია მოიცავს სხვადასხვა ამოცანას, რომლებიც დაჯგუფებულია განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების შესაბამისად. სტრატეგიული ამოცანები უნდა გამომდინარეობდეს უნივერსიტეტის მისიიდან, ხედვიდან, და შეესაბამებოდეს სტრატეგიული მიმართულების შინაარსს.

სტრატეგიული ამოცანა უნდა იყოს დაფუძნებული და იყენებდეს ორგანიზაციის ინსტიტუციურ უპირატესობებს, იყოს ორიენტირებული გასაუმჯობესებელი მხარ(ებ)ის განვითარებაზე, ან/და პირდაპირ ან არაპირდაპირ ხელს უწყობდეს მას.

სტრატეგიული ამოცანების ჩამოყალიბებისას მხედველობაში მიიღება უნივერსიტეტის არსებული სტრატეგია, მისი ამოცანების მიღწევის მაჩვენებლები, დაინტერესებულ მხარეთა უკუკავშირის კვლევის შედეგები და უნივერსიტეტის ძლიერი და გასაუმჯობესებელი მხარეების ანალიზის შედეგები.

სტრატეგიული მიმართულება 1: სწავლებისა და კვლევის განვითარება

საუნივერსიტეტო განათლების განვითარება ბაუ ბათუმის საერთაშორისო უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების გეგმის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა, რაც თავის მხრივ მოიცავს საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარებას, საგანმანათლებლო მომსახურებების არეალის გაზრდას, სამეცნიერო კვლევის გაძლიერებას, ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესების ეფექტურობისა და ინტერნაციონალიზაციის ეფექტურ გამოყენებას სწავლებაში, კვლევასა და ხარისხის უზრუნველყოფაში.

საგანმანათლებლო მომსახურების არეალის გაზრდა გულისხმობს მოქმედი პროგრამების სტაბილური და უწყვეტი განვითარების პარალელურად ახალ აკადემიურ, პროფესიულ და პროფესიული განვითარება-გადამზადების (LLL) პროგრამების შემოღებას. თავის მხრივ, ეს უზრუნველყოფს კვალიფიციური და კომპეტენტური პროფესიონალების მოზიდვას, პარტნიორული, მათ შორის საერთაშორისო კავშირების გაფართოებას, დაწესებულების შესახებ ცნობადობის გაზრდას.

სამეცნიერო კვლევის ხელშეწყობის მიმართულება გულისხმობს სამეცნიერო კვლევის რაოდენობრივ და თვისებრივ განვითარებას უნივერსიტეტში, კვლევის ინტერნაციონალიზაციის ჩათვლით. თეორიული განათლების პროცესში კვლევისა და პრაქტიკული გამოცდილების ინტეგრაციის პროცესის გაგრძელების და საუნივერსიტეტო კვლევის განხორციელების სისტემის შექმნის და კვლევის

ინფრასტრუქტურული უზრუნველყოფის პარალელურად, უნივერსიტეტმა უნდა განახორციელოს გრძელვადიანი კვლევითი პროექტები, კვლევითი სტრატეგიის შესაბამისად, ასევე, ორიენტირება მოახდინოს გამოყენებითი და კომერციალიზებადი კვლევების განხორციელებაზე

საგანმანათლებლო პროგრამების და სამეცნიერო კვლევითი მიმართულების სათანადო და ჯანსაღი განვითარება მუდმივმოქმედ და ეფექტურ ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემას მოითხოვს, აქედან გამომდინარე, ხარისხის უზრუნველყოფის ფუნქციის გაძლიერება, შეფასებისა და მონიტორინგის მექანიზმების დახვეწა, გარე, მათ შორის, საერთაშორისო შეფასებების გათვალისწინებით უნივერსიტეტის სტრატეგიული პრიორიტეტია.

თანამედროვე საგანმანათლებლო სისტემაში სწავლებისა და კვლევის პროცესის განვითარება წარმოუდგენელია საერთაშორისო თანამშრომლობის გარეშე. საერთაშორისო თანამშრომლობის განვითარების მიზნით, მნიშვნელოვანია სტუდენტებისა და პერსონალის გაცვლითი პროგრამების რაოდენობისა და სპექტრის ზრდა, საერთაშორისო პარტნიორული კონსორციუმების ჩამოყალიბება საგრანტო და ინსტიტუციური განვითარების პროექტებისთვის, საერთაშორისო კვლევებში ჩართულობა. მნიშვნელოვანია საერთაშორისო აკადემიური და მოწვეული პერსონალის სასწავლო პროცესში ჩართვის პრაქტიკის გაგრძელება და განვითარება.

სტრატეგიული მიმართულება 1: სწავლებისა და კვლევის განვითარება

მიზნები	ამოცანები
საგანმანათლებლო მომსახურების არეალის გაზრდა	ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების მომზადება; სტომატოლოგიის ფიზიკური მედიცინისა და რეაბილიტაციის სამკურნალო ტურიზმის სასერტიფიკატო პროგრამების მომზადება; ერთობლივი საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების პროექტის შემუშავება
სამეცნიერო კვლევის განვითარება	საუნივერსიტეტო გამოყენებითი კვლევების განვითარება ფუნდამენტალური და გამოყენებითი კვლევის საგრანტო პროექტების უზრუნველყოფა კომერციალიზებადი კვლევების განხორციელება კვლევის პოპულარიზაცია სტუდენტებში ახალგაზრდა მეცნიერთა და უცხოეთში მოღვაწე ქართველ მკვლევართა მოზიდვა აკადემიური პერსონალის კვლევითი უნარების განვითარება პერიოდული სამეცნიერო რეფერირებადი, ინდექსირებადი ჟურნალის გამოცემა
ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის განვითარება	ხარისხის უზრუნველყოფის შეფასებების პერსონალის შეფასების სისტემაში ინტეგრაცია ხარისხის უზრუნველყოფის პროცედურების გარე აუდიტი კვლევითი საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფის პროცედურის შემუშავება ხარისხის უზრუნველყოფის სამიზნე ნიშნულების შემუშავება საგანმანათლებლო პროგრამების მრჩეველთა საბჭოს ფორმირება
ინტერნაციონალიზაციის პროცესის ხელშეწყობა	პერსონალის საერთაშორისო მობილობის პროგრამების ხელშეწყობა სტუდენტების საერთაშორისო მობილობის პროგრამების ხელშეწყობა საერთაშორისო საგანმანათლებლო და კვლევითი კონსორციუმების ჩამოყალიბება Erasmus + პროექტების შემუშავების ხელშეწყობა საერთაშორისო პერსონალის მოზიდვა სასწავლო და პროფესიული განვითარების პროცესში
საუნივერსიტეტო ცოდნის ტრანსფერი საზოგადოებაში	პერსონალის საზოგადოებრივი საგანმანათლებლო აქტივობების გეგმის იმპლემენტაცია საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან დაგრობრივი მიმართულებების გაერთიანებათა შექმნა კომერციული კვლევების მიმართულებების განსაზღვრა უწყვტი განათლების ცენტრის ჩამოყალიბება

სტრატეგიული მიმართულების შედეგი

საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული

ჯანდაცვის სფეროს საგანმანათლებლო

პროგრამები, განხორციელებული

წარმატებულ კვლევით პროექტებში

ჩართული პერსონალის მიერ

სტრატეგიული მიმართულება 2: ორგანიზაციული განვითარება

ორგანიზაციული ეფექტურობა გამომდინარეობს სტუდენტებზე და პერსონალზე მორგებული გარემოს, ორგანიზაციული ღირებულებითი კულტურის ფორმირების, ეფექტური სერვისებისა და პროცედურების სისტემიდან. ორგანიზაციის სტრუქტურის განახლებისა და მარეგულირებელი დოკუმენტის არსებულ რეალობაზე მოდიფიცირების შედეგად, აქცენტი გადატანილია უნივერსიტეტის ბრენდის მარკეტინგული მიმზიდველობის გაზრდაზე, ცნობადობისა და სამოქმედო არეალის გაფართოებაზე, ორგანიზაციული ეფექტურობის სამომავლო გაზრდის კვალდაკვალ, რაც თავის მხრივ, მოიცავს სერვისების არეალის გაფართოების, ელექტრონული სერვისების განვითარების, პერსონალის პროფესიული განვითარებისა და კორპორატიული ღირებულებების დანერგვის ამოცანებზე.

ორგანიზაციის ეფექტურობა სტუდენტებისთვის გულისხმობს სერვისების დახვეწას, პროგრამის გარე აქტივობების გაფართოებას, არსებული გამოწვევების შესაბამისად, ელექტრონული სერვისების ეფექტურობისა და ხელმისაწვდომობის გაზრდას.

უნივერსიტეტის აკადემიური კაპიტალი, წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიულ უპირატესობას, შესაბამისად, განვითარებაზე ორიენტირებული შეფასებისა და პროფესიულ წინსვლაზე გათვლილი სისტემების ამოქმედება, პერსონალში ინვესტირების საუკეთესო საშუალებაა.

დაგროვებული გამოცდილებითა და ინფორმაციით ადამიანური კაპიტალის განვითარება უნივერსიტეტის ორგანიზაციული განვითარების ამოსავალ ამოცანას წარმოადგენს.

უნივერსიტეტის, მისი სახელის, განათლებისა და ბრენდის ცნობადობა, საქართველოში და საზღვარგარეთ ორგანიზაციის გასაუმჯობესებელი მხარეა. სათანადო რეაგირება ამ გამოწვევაზე მარკეტინგული სტრატეგიის იმპლემენტაციით, სამიზნე ბაზრებთან და პარტნიორებთან კავშირის გაღრმავება, უნივერსიტეტის სახელით ლოკალურ და საერთაშორისო დონეზე აქტივობების სპექტრის ზრდა, ასევე საერთაშორისო სარეიტინგო სისტემაში მოხვედრა არის უნივერსიტეტის ბრენდის ცნობადობის ამაღლების და რეპუტაციის გამყარების ამოცანები.

უნივერსიტეტის როლის გაზრდის მიზნით ბაუ ბათუმის საერთაშორისო უნივერსიტეტმა უნდა შეიტანოს თავისი წვლილი საზოგადოების განვითარებასა და ცოდნის გავრცელებაში. ამ მიზნის მისაღწევად, მნიშვნელოვანია სოციალური და გარემოსთან დაკავშირებული პროექტების, ტრენინგების, კონფერენციების, სამუშაო შეხვედრების თუ სხვა აქტივობების დაგეგმვა და განხორციელება. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ინსტიტუტებთან პარტნიორობის გაძლიერება, როგორც ადგილობრივ ისე საერთაშორისო დონეზე.

სტრატეგიული მიმართულება 2: ორგანიზაციული განვითარება

მიზნები	ამოცანები	
სტუდენტზე ორიენტირებული გარემოს შექმნა	მრავალფეროვანი სტუდენტური ცხოვრების უზრუნველყოფა სტუდენტთა პროფესიული და კარიერული განვითარების მხარდაჭერა კურსდამთავრებულთა მხარდაჭერის სტრატეგიის ჩამოყალიბება სტუდენტთა უფლებების დაცვის და მხარდაჭერის სისტემის განვითარება წინასაუნივერსიტეტო მოსამზადებელი ცენტრის ჩამოყალიბება;	
ელექტრონული სერვისების განვითარება	სტუდენტური პორტალის შექმნა სასწავლო პროცესის მართვის სისტემის დახვეწა პერსონალის შეფასების ელექტრონული სისტემის დანერგვა	
დასაქმებულზე ორიენტირებული კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბება	პერსონალის კმაყოფილების კვლევის მექანიზმების დახვეწა პერსონალის მიღწევაზე დაფუძნებული სტიმულირებისა და წახალისების სისტემის დანერგვა კორპორატიული კულტურის სახელმძღვანელოს შემუშავება	
პერსონალის მოზიდვა, შენარჩუნება და განვითარება	პერსონალის მოზიდვის მექანიზმების განვითარება პერსონალის საქმიანობის შეფასების სისტემის დახვეწა პერსონალის პროფესიული განვითარების სისტემის მხარდაჭერა მოწვეული პერსონალის პროფესიული და კარიერული განვითარების სქემის ამოქმედება	
უნივერსიტეტის ინსტიტუციური განვითარება	ინსტიტუციური ეფექტურობის ინდიკატორების პილოტირება უნივერსიტეტის მართვის პროცესების აუდიტი და სერტიფიცირება უნივერსიტეტის გარე ინსტიტუციური შეფასების განხორციელება მარკეტინგული პოლიტიკის შემუშავება უნივერსიტეტის აღიარების მოპოვება საერთაშორისო სამიზნე ქვეყნებში;	
ბრენდის ცნობადობის ზრდა და სოციალური როლის გაძლიერება	საერთაშორისო სარეიტინგო სისტემებში უნივერსიტეტის ჩართვა კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის პოლიტიკის დანერგვა; უნივერსიტეტის წარმოდგენა საერთაშორისო და ადგილობრივ განათლების ბაზრებზე სარეკლამო და საინფორმაციო პოლიტიკის, ბრენდბუქის შემუშავება	
ფინანსური მენეჯმენტის ეფექტურობის განვითარება	მოკლე და გრძელვადიანი ფინანსური პროგნოზების შემუშავება. რენტაბელობის (ნულოვანი მოგების) წერტილის მიღწევა	სტრატეგიული მიმართულების შედეგი მაღალი სტანდარტების მქონე უნივერსიტეტის რეპუტაცია რეგიონალურ, ეროვნულ და საერთაშორისო მასშტაბით

სტრატეგიული მიმართულება 3: ინფრასტრუქტურული განვითარება

ბაუ ბათუმის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ინფრასტრუქტურა სრულად შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტებს და კომფორტულ პირობებს ქმნის ხარისხიანი განათლების მისაღებად. თუმცა, უნივერსიტეტი მიზნად ისახავს სრულად დააკმაყოფილოს თანამედროვე მოთხოვნები, რაც თავის მხრივ უნივერსიტეტის ინფრასტრუქტურის, აღჭურვილობებისა და კამპუსის შემდგომი განვითარების საჭიროებას წარმოშობს. ამ მიმართულებით უნდა აღინიშნოს სამეცნიერო-კვლევითი ლაბორატორიების განვითარება, რაც სტუდენტებსა და აკადემიურ პერსონალს მნიშვნელოვანი კვლევების ჩატარების საშუალებას მისცემს.

ახალი პროგრამების შემუშავების კვალდაკვალ აქტუალური სტრატეგიული ამოცანაა ამ პროგრამის განხორციელების ინფრასტრუქტურა, რომელიც ასევე საუკეთესო მსოფლიო

სტანდარტებს უნდა პასუხობდეს, ასევე გრძელდება სწავლა-სწავლებაში ინოვაციური საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების დანერგვის პროცესი. პრაქტიკული უნარ ჩვევების განვითარებისა და პროგრამის მდგრადობის უზრუნველსაყოფად იგეგმება საუნივერსიტეტო სტომატოლოგიური კლინიკის ამოქმედება.

უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკის განვითარება ასევე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული მიმართულებაა, რომელიც მიზნად ისახავს საბიბლიოთეკო რესურსების გამრავალფეროვნებას, როგორც ციფრული, ისე ბეჭდური პუბლიკაციებით,

კამპუსის განვითარების კუთხით უნდა აღინიშნოს უნივერსიტეტის საერთო საცხოვრებლის მშენებლობა. გარდა ამისა, აუცილებელია სარეკრეაციო ზონების განვითარება და სტუდენტური ცხოვრების გასამრავალფეროვნებლად

მიზნები	მიზნის მიღწევის გზები
საგანმანათლებლო-კვლევითი ინფრასტრუქტურის განვითარება	სასწავლო, პრაქტიკული და ლაბორატორიუების ახალი პროგრამებისთვის აღჭურვა სწავლების ახალი ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფა Real Time PCR ლაბორატორიის აღჭურვა საბიბლიოთეკო რესურსების განვითარება სტომატოლოგიური კლინიკის ამოქმედება
კამპუსის განვითარება	სტუდენტური საერთო საცხოვრებლის მშენებლობა სარეკრეაციო სივრცეების მოწყობა კამპუსში

სტრატეგიული მიმართულების შედეგი:

სწავლის, სწავლების, კვლევისა და სტუდენტური ცხოვრების საჭიროებებზე მორგებული ინფრასტრუქტურა

ბაუ ბათუმის საერთაშორისო უნივერსიტეტის

სტრატეგიული განვითარების გეგმა

დანართი I - სწავლებისა და კვლევის განვითარება

დანართი II - ორგანიზაციული განვითარება

დანართი III- ინფრასტრუქტურული განვითარება

პოტენციური რისკების ანალიზისა და რეაგირების მექანიზმები

განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების სფეროებიდან გამომდინარე, განსაზღვრულია სტრატეგიულ ამოცანათა განხორციელების პოტენციური რისკები და შესაძლო მექანიზმები მათი აცილებისა და თუ აღმოფხვრისთვის.

სტრატეგიული მიმართულება: სწავლებისა და კვლევის განვითარება

სწავლების განვითარება ძირითადად გულისხმობს ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების დამატებას. მასთან დაკავშირებულ შეფასებულ რისკს მიუკუთვნება ინგლისურენოვანი პერსონალის ნაკლებობა. ბაზარზე მოთხოვნადი სპეციალისტები შესაძლოა სწავლების დონეზე ვერ ფლობდნენ იცხო ენას. შესაბამისად, ბაზარზე არსებობს ინგლისურენოვანი აკადემიური და მოწვეული პერსონალის დეფიციტი.

აღნიშნულ გარე გარემოს რისკთან დაკავშირებით სასწავლო უნივერსიტეტი:

- ✓ ახორციელებს მუდმივ რეკრუტინგს ისეთი სპეციალისტებისა, რომელთაც განათლება აქვთ მიღებული საზღვარგარეთ ან აქვთ ნასწავლი ინგლისურენოვან პროგრამებზე.
- ✓ ბაუ არის საერთაშორისო პერსონალის სასურველი დამსაქმებელი. მას ჰყავს პერსონალის სულ მცირე 7 სხვადასხვა ქვეყნიდან, რაც ადგილობრივ ბაზარზე პერსონალთან დაკავშირებულ დეფიციტს აბალანსებს.

სწავლების განვითარებასთან დაკავშირებულ ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სირთულესა და რისკს წარმოადგენს ყველა დაინტერესებული მხარის თანაბრად ჩართვა პროგრამის განვითარების ციკლში და ხარისხის უზრუნველყოფის ღონისძიებებში. იგულისხმება, სტუდენტები, აკადემიური და მოწვეული პერსონალი და სხვა პარტნიორი კლინიკები.

შეფასებულ რისკებთან დაკავშირებით ბაუს გააჩნია შემდეგი მექანიზმები:

- ✓ მონაცემების მოგროვებაზე ორიენტირებული სტრუქტურული ერთეულები ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის კოორდინირებით მუდმივა კონტაქტზე არიან დაინტერესებულ მხარეებთან და წინასწარ იჭერენ თადარიგს საჭირო ინფორმაციის დროულად მოსაპოვებლად.
- ✓ ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები, რომელიც შეფასებებისა და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის სისტემატიზაციას უზრუნველყოფს.

კვლევის განვითარებასთან დაკავშირებულ რისკები და საფრთხეები უკავშირდება ფინანსურ სტაბილურობას, შესაბამისი კვლევითი უნარების მქონე პერსონალის ჩართულობას, კვლევების პოპულარიზაციას და დამოკიდებულება პარტნიორ და საგრანტო ორგანიზაციებზე.

შეფასებულ რისკებთან დაკავშირებით ბაუს გააჩნია შემდეგი თავიდან აცილების გზები:

- ✓ კვლევითი პროდუქტიულობა აკადემიური პერსონალის შეფასების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინდიკატორია, შესაბამისად, ბაუს აკადემიურ პერსონალს მოეთხოვება კვლევებში ჩართულობა.
- ✓ ბაუ თავისი წამყვანი ინფრანსტრუქტურით იზიდავს მკვლევარებს და პოპულარობით სარგებლობს ადგილობრივი ბაზრების სამედიცინო პროფილის უნივერსიტეტებს შორის.
- ✓ ბიუჯეტის შედგენისას კვლევაზე გამოყოფილია წინასწარ განსაზღვრული რესურსები, რათა არ მოხდეს გაუთვალისწინებელი ფინანსური ტვირთის წარმოშობა.

სტრატეგიული მიმართულება: ორგანიზაციული განვითარება

მნიშვნელოვან რისკს მიეკუთვნება პერსონალის შეფასების ახალი სისტემების დანერგვის შემდგომი რეაგირების მექანიზმების ამოქმედება. განსაკუთრებით, მნიშვნელოვანია აკადემიური და მოწვეული პერსონალის შემთხვევაში, როდესაც მათი შეფასება მრავალკომპონენტური მექანიზმის მეშვეობით ხორციელდება. შეფასების პროცესში ჩართულია ბევრი დაინტერესებული მხარე და უნდა მოხდეს შეფასებების სიტემატიზაცია და პერსონალისთვის სწორი, განმავითარებელი და არა დესტრუქციული რეკომენდაციების გაცემა.

ადმინისტრაციული პერსონალის შემთხვევაში, პერსონალის მცირე რაოდენობიდან გამომდინარე, დგება თანამშრომლების შეფასებების კონფიდენციალობის დარღვევის რისკი, რაც შესაძლოა რეალური ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას აქვეითებდეს.

პერსონალის შეფასების ელექტრონული სისტემის დანერგვა და პლატფორმის ამოქმედება კი დაკავშირებული სხვადასხვა ტიპის ტექნიკურ ხარვეზთან, რაც საწყის ეტაპზე შესაძლოა რთული ტექნიკური დავალებიდან გამომდინარე, შეფასების პროცესის შეფერხებასთან იყოს დაკავშირებული.

საბოლოოდ, პროფესიულ განვითარების მექანიზმების განვითარებას და ამოქმედებას შესაძლოა თან ახლავდეს პერსონალის გადინების რისკი, განსაკუთრებით მოწვეული პერსონალის შემთხვევაში. გულისხმობს იმას, რომ ფინანსური რესურსების რომელიც სასწავლო უნივერსიტეტმა გამოყო პროფესიული განვითარებისთვის შესაძლოა გავლენას არ ახდენდეს სასწავლო პროცესის განხორციელების გაუმჯობესებაზე.

შეფასებულ რისკებთან დაკავშირებით ბაუს გააჩნია შემდეგი მათი თავიდან აცილების გზები:

- ✓ პერსონალის შეფასების ელექტრონული სისტემის დანერგვას სასწავლო უნივერსიტეტი განახორციელებს ეტაპობრივად. საწყის ეტაპზე მოახდენს ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების პილოტირებას, ხოლო შემდგომ აკადემიური პერსონალის.
- ✓ მონაცემთა კონფიდენციალობის დასაცავად ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა შეიმუშავა სტრატეგია, რომელიც გამორიცხავს შეფასებების გავრცელების შესაძლებლობას.
- ✓ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის კოორდინირებით ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკაში გაიწერა შეფასებების განხორციელების ახალი პროცედურა, რომლის ფარგლებშიც ვერ მოხდება აკადემიური და მოწვეული პერსონალის ინტერესის შელახვა და მათთვის შეუსაბამო რეკომენდაციის გაწერა. ვინაიდან, თითოეულ შეფასების კრიტერიუმს პროფესორ მასწავლებლების შემთხვევაში გააჩნია მინიმუმ ორი შემფასებელი მხარე, რაც შეფასების ობიექტურობას გარკვეულწილად განსაზღვრავს.
- ✓ ბაუს პროფესიული განვითარების მექანიზმი გამორჩეულია, ვინაიდან აკადემიურის მსგავსად, მოწვეული პერსონალის განვითარებაზეცაა ორიენტირებული, რაც სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მათთვის შესაძლოა არ იყოს ხელმისაწვდომი. აქედან გამომდინარე, პროფესიული განვითარება ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკაში განსაზღვრულია, როგორც წამახალისებელი მექანიზმიც. შესაბამისად, პერსონალს ნაკლები მოტივაცია ექნება შეცვალოს ბაუ სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებით.

სტრატეგიული მიმართულება: ინფრასტრუქტურული განვითარება

მნიშვნელოვან საფრთხეს წარმოადგენს მომწოდებლების მიერ აღჭურვილობისა თუ საჭირო სამშენებლო მასალების მიწოდების ვადების დაუცველობა. ასევე, გასათვალისწინებელია ისიც რომ, შესაძლებელია ინფრასტრუქტურული ყველა საჭიროება (მედიცინის პროგრამების სპეციფიკიდან გამომდინარე) ადგილობრივი ბაზრით ვერ დაკმაყოფილდეს და თავს იჩენს იმპორტირებულ საქონელთან დაკავშირებული დროული ტრანსპორტირების თუ ხარისხის რისკები. მნიშვნელოვანია, ასევე, აღინიშნოს რომ ბაუს ადგილმდებარეობა მეწყერსაშიშ ზონას უკავშირდება და არსებობს ინფრასტრუქტურის დაზიანების რისკიც.

შეფასებულ რისკებთან დაკავშირებით ბაუს გააჩნია შემდეგი მექანიზმები:

- ✓ სასწავლო უნივერსიტეტს აქვს დაგროვილი მომწოდებლებთან ურთიერთობის გამოცდილება და თურქეთში მყოფი პარტნიორები ძირითადად უზრუნველყოფენ ხარისხიანი აღჭურვილობის დროულ მიწოდებას.
- ✓ მოლაპარაკებები ძირითადად ხორციელდება ერთზე მეტ მომწოდებელთან, იმ შემთხვევაში თუ რომელიმე ვერ შეძლებს რესურსის დროულად მიწოდებას მოხდება მისი ჩანაცვლება და რისკის თავიდან აცილება.
- ✓ მეწყერსაშიში მდგომარეობიდან გამომდინარე, სასწავლო უნივერსიტეტმა საგანმანათლებლო პროცესის განსახორციელებლად საჭირო ინფრასტრუქტურა განათავსა მაღალ სართულზე, სადაც ვერ მოხდება მისი დაზიანება.

სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგია:

სტრატეგიული დაგეგმარების სუბიექტები

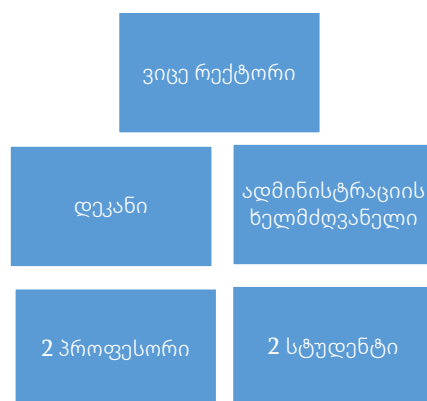
ბაუს საერთაშორისო უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება უზრუნველყოფილია საუნივერსიტეტო საზოგადოების ყველა წევრის მაქსიმალური ჩართულობით.

სტრატეგიის პროექტი შემუშავებულია **სტრატეგიის განვითარების ჯგუფის** მიერ, უნივერსიტეტის ვიცე-რექტორის, დეკანის, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელის, პროფესორებისა და სტუდენტების შემადგენლობით

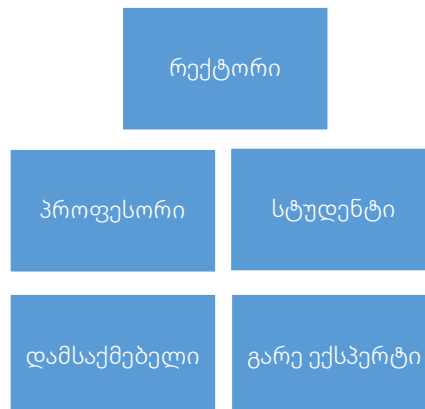
სტრატეგიის პროექტი შემოწმებული და დადასტურებულია **სტრატეგიის მიღების ჯგუფის** მიერ, სასწავლო უნივერსიტეტის რექტორის, პროფესორის, სტუდენტის, დამსაქმებელის და გარე ექსპერტის შემადგენლობით.

სტრატეგიის განხორციელების შეფასებისთვის შექმნილია **სტრატეგიის მონიტორინგის ჯგუფი**, სასწავლო უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსის, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსის, პროფესორის, სტუდენტის და სტრატეგიის შემუშავების ჯგუფის ერთი წევრის შემადგენლობით.

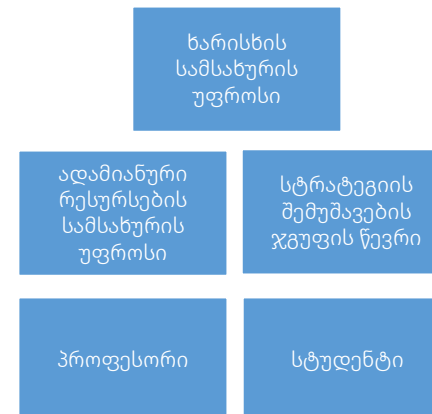
სტრატეგიის განვითარების ჯგუფი



სტრატეგიის მიღების ჯგუფი



სტრატეგიის მონიტორინგის ჯგუფი



სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრის მეთოდოლოგია

სტრატეგიული განვითარების ამოცანების განსაზღვრა ხორციელდება მტკიცებულებების საფუძველზე

ინფორმაციის წყაროები

მისიის განაცხადი

უნივერსიტეტის ხედვა

წინა პერიოდის სტრატეგიული გეგმა

საგანმანათლებლო პროგრამები

ორგანიზაციის სტრუქტურა

უნივერსიტეტის ბიუჯეტი

SWOT (სიტუაციური ანალიზის) მატრიცა

კმაყოფილების მაჩვენებლები კვლევის მონაცემებით

შრომის ბაზრის კვლევის მიგნებები

უნივერსიტეტის სამიზნე ნიშნულები

KPI მაჩვენებლები

ანგარიშები სტრატეგიული გეგმის შესრულებაზე

რეკომენდაციები გარე შემფასებელთაგან

თითოეული სტრატეგიული ამოცანა უნდა შეესაბამებოდეს შესაბამის ინდიკატორს, ან/და მტკიცდებოდეს სათანადო ინფორმაციით

ინფორმაციის ყოველი წყაროსთვის დადგენილია ზოგადი, არსებულ სტრატეგიასთან შესაბამისობის და განახლებულ სტრატეგიასთან დამოკიდებულების კრიტერიუმები

წყაროები	ზოგადი მოთხოვნები	არსებულ სტრატეგიასთან მიმართება	ახალ სტრატეგიასთან მიმართება
მისია	ასახავს დაწესებულების არსებულ მდგომარეობას, მის ადგილობრივ და საერთაშორისო როლს, აღწერს დაწესებულების ძირითად მახასიათებლებს	მიღწეული სტრატეგიული ამოცანების შესაბამისად, შესაძლებელია მისიის გადახედვა, შესწორება ან რეფორმულირება	სტრატეგიული ამოცანები უნდა გამომდინარეობდეს უნივერსიტეტის მისიის განაცხადიდან.
ხედვა	აღწერს უნივერსიტეტის განვითარების საკვანძო მიმართულებებს, მისი საგანმანათლებლო, სოციალური და კომერციული საქმიანობის მიზნებს	სტრატეგიული ამოცანის საჭიროება და ეფექტურობა ფასდება ხედვასთან შესაბამისობაში	სტრატეგიული ამოცანა გამომდინარეობს ხედვიდან და აკონკრეტებს მის მიზანს კონკრეტული სტრატეგიული მიზნებით
სტრატეგიული გეგმები	უნდა უზრუნველყოფდეს ინსტიტუციური მიზნების მირწევას, შეესაბამებოდეს უნივერსიტეტის მისიას და ხედვას, იყოს მიღწევადი, გაზომვადი და დროში გაწერილი	სტრატეგიული გეგმები ფასდება მათ მიერ წამოყენებული მოთხოვნების შესაბამისად.	ახალი სტრატეგიული გეგმები უნდა ასახავდეს დაწესებულების საქმიანობის ყველა ასპექტს, ადგენდეს დროით მონაკვეთს, მიღწევის ინდიკატორებსა და რესურსებს
პროგრამები	უნდა შეესაბამებოდეს უნივერსიტეტის მისიას და მისი ინსტიტუციური განვითარების ძირითად მიმართულებებს, ორიენტირებული იყოს თანამედროვე სამეცნიერო კონტექსტის შესაბამისი ცოდნის გადმოცემაზე.	პროგრამების განვითარების მიმართულებით განსაზღვრული სტრატეგიული მიზნები უნდა შეესაბამებოდეს სფეროს განვითარების აქტუალურ გამოწვევებს	ახალი სტრატეგიული ამოცანებით უნდა განისაზღვროს პროგრამების განვითარებისა და ახალი პროგრამების იმპლემენტაციის გამოწვევები, პროგრამის ინფრასტრუქტურული თუ ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის ჩათვლით
სტრუქტურა	უნივერსიტეტის სტრუქტურა უნდა უზრუნველყოფდეს სტრატეგიულ გეგმაში ასახული ამოცანების ეფექტურ შესრულებას და საკუთარი საქმიანობის მიზნების მიღწევას ნათლად განსაზღვრული და გამიჯნული პასუხისმგებლობებით	სტრატეგიულ ამოცანათა შესრულების მაჩვენებლებით ფასდება კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის ეფექტურობა	სტრატეგიულ ამოცანას უნდა განესაზღვროს პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული, რომელმაც შესწევს აღნიშნული ამოცანის განხორციელება. კონკრეტული ამოცანები შესაძლებელია საჭიროებდეს სტრუქტურული ერთეულების რეორგანიზაციას.
ბიუჯეტი	საბიუჯეტო რესურსი უნდა იყოს ეკონომიკურად მირწევადი და შესაბამისი კონკრეტული სტრატეგიული ამოცანისთვის	არსებული სტრატეგიის მონიტორინგი ხორციელდება სწორი ფინანსური დაგეგმარების, ბიუჯეტის გადახარჯვისა და ანგარიშგების კუთხით	ახალი სტრატეგიული ამოცანებისთვის განისაზღვრება საჭირო ბიუჯეტი. ყველა ამოცანისთვის, რომლებიც დამატებითი ხარჯებს საჭიროებენ კეთდება ხარჯების დასაბუთება
SWOT	ამომწურავად უნდა აღწერდეს ინსტიტუციის უპირატესობებსა და გასაუმჯობესებელ მხარეებს, გასაუმჯობესებელი მხარეების განვითარების შესაძლებლობაზე აქცენტირებით ანალიზი უნდა განხორციელდეს საუნივერსიტეტო საზოგადოების მაქსიმალურად ფართო შემადგენლობის ჩართვით	SWOT ანალიზის შედეგები გამოიყენება შეფასებისას, რამდენად მოახდინა სტრატეგიულმა ამოცანამ უპირატესობების გაძლიერება ან სუსტი მხარეების აღმოფხვრა	სტრატეგიული ამოცანა უნდა ეყრდნობოდეს ინსტიტუციურ უპირატესობებს და განვითარების შესაძლებლობებს სუსტი მხარეების აღმოფხვრის მიზნით. გარე რისკების შეფასება ხორციელდება ბიზნეს პროცესების უწყვეტობის პოლიტიკის შესაბამისად.
კმაყოფილების კვლევები	უნდა აღწერდეს დაინტერესებულ მხარეთა (სტუდენტები, ადმინისტრაციული, აკადემიური პერსონალი) კმაყოფილების მაჩვენებლებს და ასახავდეს მიგნებებს პროცესების სამომავლო გაუმჯობესებისთვის	კმაყოფილების კვლევის შედეგები აჩვენებს, იმოქმედა თუ არა სტრატეგიული ამოცანების შესრულებამ დაინტერესებული მხარეების კმაყოფილებაზე და განსაზღვრავს ცვლილებების გავლენას საუნივერსიტეტო საზოგადოებაზე	კმაყოფილების კვლევების მიგნებები შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას ახალი სტრატეგიული ამოცანების ფორმულირების, არსებული ამოცანების მოდიფიცირებისა და პრიორიტეტულობის განსაზღვრის მიზნით, თუ ეს მიგნებები არ მოდის წინააღმდეგობაში ინსტიტუციური განვითარების საკვანძო პრინციპებთან
შრომის ბაზრის კვლევა	აღწერს გარე ფაქტორებს, რომელიც მოქმედებს დაინტერესებულ მხარეთა კმაყოფილებაზე და	იძლევა შეფასების წყაროს, რათა დადგინდეს, რამდენად შესაბამისობაშია სტრატეგიული	გამოიყენება სამომავლო სტრატეგიული ამოცანების დასახვისთვის, რომლებიც პირდაპირ

	მოლოდინებზე და საშუალებას იძლევა, შეფასდეს საგანმანათლებლო პროდუქტ(ებ)ის კონკურენტუნარიანობა	ამოცანების შრომის ბაზრის ტრენდებთან და დამსაქმებელთა მოლოდინებთან, და რამდენად შეცვალა სტრატეგიულმა ამოცანებმა მომსახურების ხარისხი	ან არაპირდაპირ გავლენას ახდენენ განათლებისა და მომსახურების ხარისხზე შრომის ბაზრის წარმომადგენელთა მოლოდინების კონტექსტში
ინსტიტუციური შესრულების ინდიკატორები (KPI)	უნდა ასახავდეს რიცხვებში და ღირსშესანიშნაობაში გამოხატვად ინსტიტუციური განვითარების მაჩვენებლებს, სამომავლო განვითარების მიზნის (სამიზნე ნიშნულის) გათვალისწინებით	სტრატეგიული ამოცანის ან/და მის შესრულებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის ეფექტურობა შესაძლებელია შეფასდეს შესრულების ინდიკატორის სამიზნე ნიშნულთან დადარებით. ინდიკატორის პროგნოზირებადი სამიზნე ნიშნულიდან ან მოსალოდნელი ტრენდიდან მკვეთრი გადახვევა შესაძლებელია მოწმობდეს სიტუაციურ ან კონტექსტუალურ ცვლილებას, რომელიც ამავედროულად სტრატეგიული ამოცანის კორექტირებას მოითხოვს	ახალი სტრატეგიული ამოცანის და მისი შესრულების ინდიკატორის, რესურსისა თუ ბიუჯეტის დასახვა უნდა განხორციელებდეს შესაბამისი წლის შესრულების ინდიკატორების სამიზნე ნიშნულების, ასევე მათი განვითარების ტრენდის ღირსშესანიშნაობის გათვალისწინებით
თანაფარდობები	უნდა აღწერდეს არსებულ და მოსალოდნელ ნიშნულებს მომავალი სტუდენტებისა და დასაქმებულების რაოდენობის, სწავლის დასრულების, პერსონალის შენარჩუნების და სხვა მაჩვენებელთა შესახებ, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის ზრდასა და მდგრადობას	საშუალებას იძლევა შეფასდეს კონკრეტული სტრატეგიული ამოცანის შედეგი, პოზიტიურ შედეგებზე გასვლის მაჩვენებელი და უზრუნველყოს მდგრადობაზე ორიენტირებული რისკების მენეჯმენტი	იძლევა სტრატეგიულ დაგეგმარებაში რისკების თავიდან არიდების შესაძლებლობას, პროგნოზირებს რა საჭირო აღამიანური, მატერიალური და ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობას
ანგარიშები	ანგარიშები სტრატეგიულ ამოცანათა შესრულებაზე ასახავს სტრატეგიული ამოცანის შესრულების პროცესის ყველა ფაზას და აღწერს შეუსრულებლობის მიზეზებს, აღნიშნულის შემთხვევაში.	საშუალებას იძლევა შეფასდეს როგორც სტრატეგიულ ამოცანათა გასაგებობა და მირწევალობა, ასევე კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის ეფექტურობა, სტრატეგიული ამოცანის განხორციელებისას	შესრულებული სტრატეგიული ამოცანები წარმოადგენს ბაზას სამომავლო ამოცანათა სპექტრის დასახვისათვის, მაშინ როდესაც შეუსრულებელი ამოცანები უნდა იქნას გადაფასებული მათი სამოვავლოდ განხორციელების საჭიროების კუთხით
რეკომენდაციები	შესაძლებელია წარმოდგენილი იქნას გარე შემფასებელთა მხრიდან, ავტორიზაციისა თუ აკრედიტაციის ექსპერტების, საბჭოების, პარტნიორი ორგანიზაციებისა თუ უსდ-ების და სხვა დაინტერესებული მხარეების მხრიდან	საშუალებას იძლევა შეფასდეს სტრატეგიულ ამოცანათა რელევანტურობა, სტრატეგიული დაგეგმარებისა და მონიტორინგის პროცესის ეფექტურობასთან ერთად	საშუალებას იძლევა მოხდეს არსებული სტრატეგიული ამოცანების დახვეწა და განისაზღვროს ახალი სტრატეგიული ამოცანები გარე შემფასებელთა მოლოდინების შესაბამისად

სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრის პროცესი

სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრის პროცესი სტრუქტურირებულია. სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგიის დოკუმენტი აღწერილია სტრატეგიული დაგეგმარების სტადიები, აუცილებელი კითხვები, რომელსაც პასუხი უნდა გაეცეს სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესში, მონაცემების წყაროები ან/და ინდიკატორები, მეთოდოლოგია და სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესის მოსალოდნელი შედეგები.

სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესის სტრუქტურა

დაგეგმვის ფაზა	ძირითადი კითხვები	შეფასების ინფორმაციის წყაროები	მეთოდოლოგია	შედეგები
მისიის განაცხადის შეფასება	რა შესაბამისობაა მისიასა და უნივერსიტეტის ხედვასა და სტრატეგიას შორის? ასახავს თუ არა სტრატეგია მისიით განსაზღვრულ ყველა პრიორიტეტს? დადგენილია თუ არა უნივერსიტეტის საგამანათლებლო და საზოგადოებრივი როლი? რამდენად ასახავს მისია უნივერსიტეტის საკვანძო მიმართულებებსა და თავისებურებებს?	მისიის განაცხადი სტრატეგიული გეგმა SWOT შრომის ბაზრის კვლევა კმაყოფილების კვლევები მარკეტინგული კვლევები რეკომენდაციები	ბრენინსტორმინგი,, ჯგუფში მუშაობა შეჯამება	მისიის მოდიფიცირება ახალი მისიის კონცეფციის ჩამოყალიბება
ხედვის შეფასება	რა ძირითადი მიზნები აქვს უნივერსიტეტს ახლო მომავალში? რა იქნება მისი საგანმანათლებლო, სოციალური თუ კომერციული ხედვა? რა საკვანძო პრიორიტეტების გამოკვეთა არის შესაძლებელი? სხვა რა პრიორიტეტების განსაზღვრა შეგვიძლია მისიით? სტრატეგიით? შეესაბამება თუ არა ისინი უნივერსიტეტის ხედვას?	მისია ხედვა სტრატეგიული გეგმა SWOT	ბრენინსტორმინგი,, ჯგუფში მუშაობა შეჯამება პრიორეტიზირება	ხედვის მოდიფიცირება ახალი ხედვის კონცეფციის ჩამოყალიბება
სტრატეგიულ გეგმათა შეფასება	შესაბამება თუ არა სტრატეგიული გეგმა უნივერსიტეტის მისიასა და ხედვას? უზრუნველყოფილია თუ არა სტრატეგიული გეგმით ინსტიტუციური ამოცანების შესრულება? არის თუ არა სტრატეგიული ამოცანები სპეციფიური ორგანიზაციის კონტექსტისთვის? არის თუ არა ამოცანები გაზომვადი ნათელი ინდიკატორებით? არის თუ არა ამოცანები მიღწევადი არსებული ან/და მოსალოდნელი რესურსებით? არის თუ არა ამოცანები რეალისტური არსებულ გარემოებაში? არის სტრატეგიული მიზნები ზუსტად გაწერილი დროში? რა მიგნებები შეესაბამება სტრატეგიულ ამოცანებს? რა მიგნებები არ ყოფილა ასახული ამოცანებში? რა გავლენას ახდენს/მოახდენს სტრატეგიული ამოცანების შესრულება ინსტიტუციურ ინდიკატორებზე? რა რეკომენდაციები მიიღო ინსტიტუციამ? რომელი იქნა გაზიარებული და რომელი არა?	მისიის განაცხადი ხედვა სტრატეგიული გეგმა სტრუქტურა ბიუჯეტი SWOT შრომის ბაზრის კვლევა კმაყოფილების კვლევები მარკეტინგული კვლევები ანგარიშები სტრატეგიულ ამოცანათა შესრულებაზე ინდიკატორები რეკომენდაციები	ბრენინსტორმინგი,, ჯგუფში მუშაობა შეჯამება	სტრატეგიული პრიორიტეტების განსაზღვრა არსებული სტრატეგიული ამოცანების მოდიფიცირება არსებული ამოცანების ვადების ცვლილება სტრატეგიული ამოცანების ამოღება ახალი სტრატეგიული ამოცანების ფორმირება სტრატეგიული ამოცანების დროის, ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსების განსაზღვრა ამოცანათა შესრულების ინდიკატორების განსაზღვრა
პროგრამების შეფასება	შესაბამება თუ არა პროგრამები უნივერსიტეტის მისიას რა არის არსებულ კონტექსტში პროგრამის განხორციელების ძირითადი გამოწვევები? როგორია პროგრამის განვითარების ხედვა რა არის საუკეთესო პრაქტიკები მოცემული სფეროს სწავლებაში?	მისია ხედვა სტრატეგიული გეგმა ბიუჯეტი SWOT	ინტერვიუ, ბრენინსტორმინგი, დებატები, ჯგუფში განხილვა შეჯამება	პროგრამის გამოწვევათა შეჯამება პროგრამის განვითარების გეგმის შემუშავება

	რა რის განვითარების მთავარი რეკომენდაციები? რა რესურსები უსაჭიროება პროგრამების განხორციელებას? რამდენად მდგრადია პროგრამები? რამდენად კმაყოფილი არიან დაინტერესებული მხარეები პროგრამებით? რა მიმართულებით დადგემილია სფეროს მეცნიერული განვითარება? რა არის პროგრამის ინტერნაციონალიზაციის გეგმა? როგორ თანამშრომლობს პროგრამა თავის კურსდამთავრებულებთან? როგორ თანამშრომლობს პროგრამა პროფესიულ სფეროსთან? როგორ შესაძლებელია პროგრამის პერსონალის განვითარება? რა არის პროგრამის განვითარების მთავარი გამოწვევები?	შრომის ბაზრის კვლევა კმაყოფილების კვლევები მარკეტინგული კვლევები ინდიკატორები რეკომენდაციები	პრიორიტიზირება	პროგრამის განვითარების მიზნით სტრატეგიულ ამოცანათა ფორმირება პროგრამის გარე აქტივობებისთვის სტრატეგიული ამოცანების დასახვა სამეცნიერო სფეროს განვითარებისთვის სტრატეგიული ამოცანების დასახვა თანამშრომლობისა და კოლაბორაციის გასაზრდელად სტრატეგიული ამოცანების დასახვა
სტრუქტურის შეფასება	რა წარმატებით შეძლეს უნივერსიტეტის სტრუქტურულმა ერთეულებმა სტრატეგიული ამოცანების შესრულება? რომელმა და რატომ ვერ შეძლო? არიან თუ არა სტრუქტურული ერთეულები კომპეტენტური სამომავლო სტრატეგიული ამოცანების შესასრულებლად? არის თუ არა კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულების გაძლიერების/განვითარების საჭიროება? არის თუ არა რესტრუქტურისაციის საჭიროება? რამდენად კმაყოფილი არიან დაინტერესებული მხარეები ინსტიტუციური ოპერაციებითა და მათი ხარისხით? რა რეკომენდაციებია გაცემული ინსტიტუციური ეფექტურობის განვითარებისთვის?	სტრატეგიული გეგმა სრუქტურა ბიუჯეტი SWOT კმაყოფილების კვლევა რეკომენდაციები	ინტერვიუ, ბრეინსტორმინგი, ჯგუფში განხილვა	ორგანიზაციული განვითარების გამოწვევათა განსაზღვრა ორგანიზაციული ეფექტურობის გაზრდის დაგეგმვა მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების გეგმის შედგენა რეორგანიზაციის დაგეგმვა, საჭიროების შემთხვევაში
ბიუჯეტის შეფასება	არის თუ არა ინსტიტუციის ბიუჯეტი საკმარისი სტრატეგიულ ამოცანათა განხორციელებისთვის, მიმდინარე აქტივობების დაფინანსების პარალელურად? რა ხარჯის შემცირების შესაძლებლობები შეიძლება იქნეს გამოყენებული? რამდენად სწორად ხდება გრძელვადიანი ფინანსური რისკების მენეჯმენტი?	სტრატეგიული გეგმა სტრუქტურა ბიუჯეტი ინდიკატორები	ინტერვიუ, ბრეინსტორმინგი, ჯგუფში განხილვა პრიორიტიზირება	სტრატეგიული გეგმების იმპლემენტაციის ხარჯების განსაზღვრა
SWOT შეფასება	რამდენად ასახავს SWOT ანალიზი საუნივერსიტეტო საზოგადოების ძირითადი აქტორების პოზიციას? რომელი ფაქტორები ყველაზე ხშირად დასახელებადი და რელევანტურია? მოახდინა თუ არა სტრატეგიულმა ამოცანებმა უპირატესობების გამოყენება ან სუსტი მხარეების დაძლევა? როგორ არის შესაძლებელი ძლიერი მხარეების გამოყენება სამომავლო ზრდისათვის? რა შესაძლებლობების გამოყენება შეიძლება სუსტი მხარეების დასაძლევად	სტრატეგიული გეგმა სტრუქტურა SWOT შრომის ბაზრის კვლევა კმაყოფილების კვლევა მარკეტინგული კვლევა ინდიკატორები რეკომენდაციები	ბრეინსტორმინგი, დებატები, ჯგუფში განხილვა შეჯამება პრიორიტიზირება	სტრატეგიულ ამოცანათა ეფექტურობის ანალიზი SWOT მატრიცაზე დაყრდნობით ინსტიტუციური უპირატესობების და განსაკუთრებული მხარეების იდენტიფიცირება განსაკუთრებული მიმართულებებისთვის სტრატეგიულ ამოცანათა მიკუთვნება

	არის თუ არა რისკები ზუსტად გათვლილი? რა არის ინსტიტუციური განვითარების საკვანძო მიმართულებები?			რისკების მენეჯმენტის პოლიტიკის შემუშავება
კმაყოფილების კვლევის შეფასება	რამდენად კმაყოფილია დაინტერესებული მხარეები უნივერსიტეტის მიმდინარე ოპერაციებით? იზრდება თუ მცირდება კმაყოფილების მაჩვენებელი? რატომ? რა არის კმაყოფილების/უკმაყოფილობის გამოწვევი ძირითადი ფაქტორები? იყო თუ არა სტრატეგიული ამოცანები მომართული ამ ფაქტორთა განვითარებისკენ? ? მიაღწიეს თუ არა პოზიტიურ შედეგს? მიგნებების რა ნაწილი არ ყოფილა სახული სტრატეგიულ ამოცანებში?	სტრატეგიული გეგმა სტრუქტურა SWOT შრომის ბაზრის კვლევა კმაყოფილების კვლევა მარკეტინგული კვლევა ინდიკატორები რეკომენდაციები	ბრენსტორმინგი, დებატები, ჯგუფში განხილვა შეჯამება	არსებული სტრატეგიული ამოცანების ეფექტურობის შეფასება სტრატეგიული ამოცანების პრიორეტიზირება და მოდიფიცირება ახალი სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრა
შრომის ბაზრის კვლევის შეფასება	რა არის დამსაქმებელთა მოლოდინები კურსდამთავრებულების მიმართ? რა არის ინდუსტრიის ძირითადი ტრენდები? შეესაბამება თუ არა მათ სტრატეგიული/პროგრამების ამოცანები? რა რეპუტაციით სარგებლობს უნივერსიტეტი დასაქმების ბაზარზე? როგორია უნივერსიტეტის პოზიციონირება ბაზარზე მისი კურსდამთავრებულების ხარისხის და დამსაქმებლების მხრიდან მოთხოვნადობის თვალსაზრისით?	სტრატეგიული გეგმა SWOT შრომის ბაზრის კვლევა კმაყოფილების კვლევები მარკეტინგული კვლევები	ბრენსტორმინგი, დებატები, ჯგუფში განხილვა შეჯამება	არსებული სტრატეგიული ამოცანების ეფექტურობის შეფასება შრომის ბაზრის კონტექსტში სტრატეგიული ამოცანების პრიორეტიზირება და მოდიფიცირება ახალი სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრა კოოპერაციის გაზრდისა და ხარისხის უზრუნველყოფის კუთხით
მარკეტინგული კვლევის შეფასება	რომელია უნივერსიტეტის საკვანძო სამიზნე ნიშნულები? როგორია სამიზნე ჯგუფებში უნივერსიტეტის სახე და რეპუტაცია?? დადებითი თუ უარყოფითი დინამიკით ხასიათდება ბრენდის იმიჯის არქმა? რატომ? 4P სტრატეგიის რომელი კომპონენტი მაქსიმალურად დადებითად მოქმედებს დაინტერესებულ მხარეებზე? რომელი მაქსიმალურად უარყოფითად? რა ძირითადი ასოციაციები აკავშირებთ საიზნე ჯგუფებს უნივერსიტეტთან? რომელი მათგანი უნდა შენარჩუნდეს და რომელი შეიცვალოს?	SWOT შრომის ბაზრის კვლევა კმაყოფილების კვლევა მარკეტინგული კვლევები	ბრენსტორმინგი, დებატები, ჯგუფში განხილვა შეჯამება პრიორეტიზირება	ბრენდის იმიჯის განვითარების სტრატეგიული ამოცანების დასახვა ბაზარზე შედეგის სტრატეგიული ამოცანების დასახვა ცნობადობის ამაღლების სტრატეგიული ამოცანების დასახვა
შესრულების ინსტიტუციური ინდიკატორების შეფასება	რა დინამიკა აქვს ინდიკატორებს სამიზნე ნიშნულებთან მიმართებით? რა მინიმალურ თუ მაქსიმალურ მოლოდინებს შეესაბამება იგი? არის თუ არა ცვლილების დინამიკა პოზიტიური? რატომ? გარე თუ შიდა ფაქტორების ზეგავლენით? რომელი ინდიკატორებია საკვანძო ბიზნეს პროცესების უწყვეტობისთვის?	სტრატეგიული გეგმები KPI ინდიკატორები სტრუქტურა SWOT კმაყოფილების კვლევა რეკომენდაციები	ბრენსტორმინგი, დებატები, ჯგუფში განხილვა პრიორეტიზირება	სტრატეგიული ამოცანების ჩამოყალიბება დადებითი შედეგების მისაღწევად მდგრადობის უზრუნველყოფის შეფასება
ანგარიშების შეფასება	შეასრულა თუ არა კონკრეტულმა სტრუქტურულმა ერთეულმა მისთვის მიკუთვნებული ყველა სტრატეგიული ამოცანა? თუ არა, რატომ?	სტრატეგიული გეგმები სტრუქტურა SWOT	ბრენსტორმინგი, დებატები, ჯგუფში განხილვა	შეუსრულებელი ამოცანების შესრულების აუცილებლობის შეფასება

	რა იყო შეუსრულებლობის მიზეზი? არასაკმარისი ცოდნა, ბუნდოვანი ინდიკატორები, ჩართულობის სიმცირე თუ სხვა? შესაძლებელია თუ არა ამოცანის შესრულება სხვა ერთეულის/პირის მიერ? რა იქნება შემდეგი ნაბიჯი გეგმის ამოცანის შესრულების შემთხვევაში? არის თუ არა შეუსრულებელი ამოცანა კვლავ აქტუალური? რომელი სტრუქტურული ერთეული უკეთ შეასრულებს მას?	კმაყოფილების კვლევა რეკომენდაციები	პრიორეტიზირება	ამოცანის სხვა სტრუქტურული ერთეულისთვის მიკუთვნება, საჭიროების შემთხვევაში შესრულების შედეგებზე დაყრდნობით სამომავლო ამოცანების ჩამოყალიბება
რეკომენდაციების შეფასება	რამდენად რელევანტურია რეკომენდაციები? შესაძლებელია თუ არა მათი შესრულება დროისა და რესურსის გათვალისწინებით? შეიძლება თუ არა რეკომენდაციები იყოს განვითარების შესაძლებლობა? რა არის მათი გათვალისწინებისა და არგვალისწინების რისკები?	სტრატეგიული გეგმები SWOT რეკომენდაციები	ბრენსტორმინგი, დებატები, ჯგუფში განხილვა პრიორეტიზირება	არსებული სამოქმედო გეგმების მოდიფიცირება ახალი სამოქმედო გეგმის შემუშავება რეკომენდაციის შეუსრულებლობის მიზანშეწონილობის დასაბუთება

ჩართულობა

სტრატეგიული გეგმის შემუშავების საწყის ეტაპზე სამუშაო ჯგუფის მიერ ხორციელდება უნივერსიტეტის არსებული სიტუაციური ანალიზი (SWOT ანალიზი). სიტუაციური ანალიზით განისაზღვრება უნივერსიტეტის უპირატესობები/ძლიერი მხარეები და უნივერსიტეტის განვითარების შესაძლებლობები.

SWOT ანალიზის საფუძველზე უნივერსიტეტის ყველა სტრუქტურული ერთეული ახდენს თავიანთი ერთეულების განვითარების სტრატეგიის შემუშავებას, რომლის წარდგენაც ხდება სტრატეგიის განვითარების ჯგუფისათვის. სტრუქტურული ერთეულების მიერ წარმოდგენილი სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე ხდება უნივერსიტეტის ძირითადი სტრატეგიული მიმართულებების, მიმართულებების შესაბამისად მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა.

მიზნების ფორმულირების წესი

მიზნები და ამოცანები უნდა გამომდინარეობდეს სასწავლო უნივერსიტეტის მისიიდან, შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის განვითარებას გაცხადებული ხედვის შესაბამისად, დეკლარირებული ღირებულებების დაცვით.

თითოეული სტრატეგიული მიზანი აერთიანებს მის მისაღწევად აუცილებელ ამოცანათა ერთობლიობას, რომლებიც, მათი მახასიათებლებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია დაჯგუფდეს ქვემიზნებად.

ამოცანების გაწერისას მიეთითება მისი შესრულების ინდიკატორები

რაოდენობრივი ინდიკატორები - გულისხმობს შესაბამისი ამოცანის მიღწევადობის გამზომველ თვლად შედეგს, რომელიც კავშირშია ამოცანის შინაარსთან

თვისებრივი ინდიკატორები - გულისხმობს შესაბამისი ამოცანის მიღწევადობის შედეგს, რომელიც ვერ გამოიხატება რიცხობრივად, ამოცანის სპეციფიკიდან გამომდინარე

თითოეული ამოცანისთვის აუცილებელია მის მისაღწევად საჭირო რესურსების (ადამიანური, ფინანსური, მატერიალური) მითითება. ამოცანის შესრულებისთვის შესაძლებელია საჭირო იყოს შიდა ან/და გარე რესურსების გამოყენება

	შიდა	გარე
ადამიანური რესურსი	უნივერსიტეტის თანამშრომლები უნივერსიტეტთან ამოცანის შინაარსის შესაბამის შრომის ურთიერთობაში მყოფი ნებისმიერი პირი	სხვა მოწვეული სპეციალისტები ადამიანები, რომლებიც არ არის შრომით ურთიერთობაში უნივერსიტეტთან, ან მათი შრომითი ვალდებულებები განსხვავებულია შესასრულებელი ამოცანის შინაარსისა
მატერიალური რესურსი	უნივერსიტეტის არსებული რესურსი მატერიალური რესურსი და არამატერიალური ქონებრივი სიკეთე, რომელსაც უნივერსიტეტი კანონმდებლობით დადგენილი წესით ფლობს ამოცანის ფორმულირების მომენტისათვის	შესაძენი რესურსი მატერიალური რესურსი და არამატერიალური ქონებრივი სიკეთე, რომელსაც უნივერსიტეტი ამოცანის ფორმულირების მომენტისათვის არ ფლობს და რომლის შეძენა ან სარგებლობის უფლებით მიღება აუცილებელია ამოცანის შესრულებისთვის
ფინანსური რესურსი	უნივერსიტეტის დაფინანსება დაფინანსება, რომელიც უნივერსიტეტმა უნდა განახორციელოს საკუთარი ბიუჯეტიდან	დონორის დაფინანსება დაფინანსება, რომელიც ამოცანის შესასრულებლად სხვა ორგანიზაციის ბიუჯეტიდან იქნება მიღებული

მიზნების და ამოცანები ჩამოყალიბებული უნდა იყოს SMART კრიტერიუმების გამოყენებით, ანუ სტრატეგიული გეგმის პროექტში მოწმდება ამოცანების **სპეციფიურობა, გაზომვადობა, მიღწევადობა, რელევანტურობა და დროის მონაკვეთი.**

თითოეული ამოცანისთვის განისაზღვრა მისი შესრულების პერიოდი კალენდარულ წლებში. კონკრეტული ამოცანის თავისებურებიდან გამომდინარე, შესრულების პერიოდი შესაძლებელია განისაზღვროს მისი იმპლემენტაციის/დანერგვის და შესრულების ფაზებად. იმპლემენტაციის ფაზაში ხდება სასწავლო უნივერსიტეტში შესაბამისი ამოცანის შემუშავება და პირველადი დანერგვა, ხოლო შესრულების ფაზაში - შესაბამისი ინდიკატორებით/სამიზნე ნიშნულების გათვალისწინებით, ამოცანის შესრულების მაჩვენებლების შენარჩუნება.

სტრატეგიული გეგმის მიღება

სტრატეგიული გეგმის პროექტი შესაფასებლად გადაეგზავნა სტრატეგიის მიღების ჯგუფს, რექტორის, აკადემიური პერსონალის, სტუდენტური თვითმმართველობის წარმომადგენლის, დამსაქმებლისა და გარე ექსპერტის მონაწილეობით. ჯგუფი უზრუნველყოფს გეგმაში ასახული მიზნების რელევანტურობის, მიდწევადობის, დროითი პრიორიტეტების, საჭირო რესურსების ადექვატურობისა და მიდწევადობის განსაზღვრას.

შეფასების შედეგების გათვალისწინებით ხდება სტრატეგიული გეგმის და 3 წლიანი სამოქმედო გეგმის საბოლოო ვერსიის შემუშავება.

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის პროექტი წარედგინება აკადემიურ საბჭოს დასამტკიცებლად.

სამოქმედო გეგმა

სტრატეგიული გეგმის შემუშავებასთან ერთად მტკიცდება 3 წლიანი სამოქმედო გეგმა.

სამოქმედო გეგმა ასახავს სტრატეგიულ გეგმაში ასახულ ყველა ამოცანას შესაბამისი პერიოდისთვის. სამოქმედო გეგმაში დასაშვებია სტრატეგიული ამოცანის სხვადასხვა ქვეამოცანად ჩაშლა, კონკრეტული ქვეამოცანების პასუხისმგებელი დეპარტამენტების მიკუთვნება.

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების კონტროლი:

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების კონტროლისთვის გამოყენებულია 3 მეთოდების ერთობლიობა

ანგარიშგება

ინსტიტუციური შესრულების ინდიკატორები

მონიტორინგი

კონტროლის პერიოდულობა

კონტროლის პერიოდი	მიმდინარე	შუალედური	ვადამდელი	საბოლოო
კონტროლის ინსტრუმენტი				
ანგარიშგება	ყოველსემესტრულად		რეორგანიზაციის ან პასუხისმგებელი სუბიექტის მიერ თანამდებობის დატოვებისას	
ინსტიტუციური შესრულების ინდიკატორები	ყოველწლიურად, კალენდარული წლის ბოლოს	სამიზნე ნიშნულზე გასვლის წელს	სტრატეგიული ამოცანების ცვლილებისას	მე-7 წელს ახალი სტრატეგიის შემუშავებისას
მონიტორინგი	ყოველწლიურად აკადემიური წლის ბოლოს	სამოქმედო გეგმის ბოლო (მე-3) წელს	ანგარიშგების წარმოდგენლობის, შესრულების ინდიკატორთან მნიშვნელოვანი (>25%) აცდენისას	მე-7 წელს ახალი სტრატეგიის შემუშავებისას

ანგარიშგება

ყოველი სემესტრის დასაწყისში უნივერსიტეტის ძირითადი მმართველობითი რგოლების - სკოლა, ადმინისტრაცია, ადამიანური რესურსების სამსახური და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური - მიერ ხდება სემესტრული სამოქმედო გეგმების შედგენა, რომლის შესრულების ანგარიშს წარადგენენ ყოველის სემესტრის ბოლოს.

სემესტრული სამოქმედო გეგმა და მისი შესრულების ანგარიში აუცილებლად უნდა მოიცავდეს სტრატეგიული/სამოქმედო გეგმით შესასრულებელ ამოცანებს, რომელიც განსაზღვრულია შესაბამისი დეპარტამენტისთვის.

საგანმანათლებლო ერთეულის (სკოლის) ყოველსემესტრული სამოქმედო გეგმის შედგენა ხდება აკადემიური პერსონალის ჩართულობით, კოლეგიური ორგანოს- სკოლის საბჭოს ფორმატში.

ადმინისტრაციის სტრუქტურული ერთეულები ყოველსემესტრულ სამოქმედო გეგმას და სამოქმედო გეგმის ანგარიშს წარუდგენენ ადმინისტრაციის ხელმძღვანელს.

დეკანი, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, ხარისხის უზრუნველყოფისა და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები დეპარტამენტულ ანგარიშებს წარუდგენენ ვიცე რექტორს.

ვიცე რექტორი თავის ინდივიდუალურ ანგარიშს წარუდგენს უნივერსიტეტის რექტორს, ხოლო ყველა დეპარტამენტის გაერთიანებულ ინსტიტუციურ ანგარიშს - უნივერსიტეტის აკადემიურ საბჭოს.

ინსტიტუციური ანგარიში ასევე წარედგინება სტრატეგიის მონიტორინგის ჯგუფს.

ანგარიში უნდა ითვალისწინებდეს სტრატეგიული გეგმის ამოცანების შესაბამისობას გეგმით დადგენილ ინდიკატორებთან ან/და სამიზნე ნიშნულებთან, ხოლო შესაბამისი ინდიკატორის შეუსრულებლობის შემთხვევაში - არგუმენტირებულ დასაბუთებას ინდიკატორის ცვლილების, სტრატეგიული გეგმის ამოცანის ან/და მისი ვადის კორექტირების ან სხვა სამოქმედო ღონისძიებების გატარების აუცილებლობის შესახებ.

სემესტრული ანგარიშები ერთიანდება წლიურ ანგარიშებად. ვადამდელი ანგარიშის წარმოდგენა სავალდებულოა შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის რეორგანიზაციის ან სტრატეგიულ ამოცანაზე პასუხისმგებელი სუბიექტის მიერ თანამდებობის დატოვებისას

ინსტიტუციური შესრულების ინდიკატორები (KPI)

ინსტიტუციური შესრულების ძირითადი ინდიკატორებით იზომება ორგანიზაციის ინსტიტუციური პროგრესი სტრატეგიული განვითარების გეგმის დასრულებამდე მისაღწევ სამიზნე ნიშნულების მიღწევადობით.

ინსტიტუციური შესრულების ძირითად ინდიკატორები გამოიყენება, როგორც, სტრატეგიული განვითარების, ისე მთლიანი ინსტიტუციის მუშაობის/შესრულების მონიტორინგის მიზნით.

შესრულების შეფასების პერიოდ(ებ)ი

ინსტიტუციური შესრულების ინდიკატორებით დაწესებულების სრული შეფასება ხდება სტრატეგიული გეგმის ვადის ბოლო (მეშვიდე) წელს

შუალედური შეფასება ხორციელდება სამიზნე ნიშნულზე გასვლის წელს.

მიმდინარე შეფასება ხორციელდება ყოველი კალენდარული წლის ბოლოს

ვადამდელი შეფასება შესაძლებელია განხორციელდეს შესაბამისი სტრატეგიული ამოცანის ცვლილების მოთხოვნისას.

სპეციფიკური ინდიკატორების მეშვეობით შესაძლებელია კონკრეტული დეპარტამენტების მუშაობის/შესრულების შემოწმება ყოველი წლის ბოლოს, შესაბამისი ინსტიტუციური ინდიკატორების სამიზნე ნიშნულისთვის განსაზღვრულ წელს.

ინსტიტუციური შესრულების ინდიკატორების სამიზნე ნიშნულების შეფასებას ახორციელებს სტრატეგიის მონიტორინგის ჯგუფი, სასწავლო უნივერსიტეტის ინსტიტუციური ანგარიშის, ასევე კონკრეტული დეპარტამენტიდან გამოთხოვილი დამატებითი ინფორმაციის საფუძველზე. საჭიროების შემთხვევაში ჯგუფის მუშაობაში მოიწვევა უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები, სტუდენტური თვითმმართველობის და დაწესებულების პარტნიორი ორგანიზაციის წარმომადგენლები. შესაძლებელია მონიტორინგის ჯგუფში დამოუკიდებელი ექსპერტების ჩართვა.

მონიტორინგი

სტრატეგიული გეგმის მოქმედების ყოველი აკადემიური წლის ბოლოს ხორციელდება სტრატეგიული გეგმის შინაარსის მონიტორინგი. ვადამდელი მონიტორინგი შესაძლებელია დაინშინოს აკადემიური საბჭოს გადაწყვეტილებით, ინსტიტუციური ანგარიშის წარმოდგენლობის, შესრულების ინდიკატორებთან მნიშვნელოვანი აცდენის, ან გარე შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე.

მონიტორინგს ახორციელებს სტრატეგიის მონიტორინგის ჯგუფი, აკადემიური წლის ბოლოს (გაზაფხულის სემესტრის დასრულების შემდეგ). საჭიროების შემთხვევაში ჯგუფის მუშაობაში მოიწვევა უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები, სტუდენტური თვითმმართველობის და დაწესებულების პარტნიორი ორგანიზაციის წარმომადგენლები. შესაძლებელია მონიტორინგის ჯგუფში დამოუკიდებელი ექსპერტების ჩართვა.

ჯგუფი განიხილავს სტრატეგიული გეგმის შესრულების მიმდინარეობას და შეიმუშავებს დასკვნას შესრულების მიმდინარეობის შესახებ. საჭიროების შემთხვევაში დასკვნას დაერთვის რეკომენდაცია სტრატეგიული მიზნის დამატების ან არსებული მიზნის გეგმიდან ამოღების შესახებ, თუ ეს მიზანი აღარ არის აქტუალური ან მისი მიღწევა ფაქტობრივად შეუძლებელია.

მონიტორინგის ჯგუფი უფლებამოსილია მიმართოს აკადემიურ საბჭოს უფრო ფართო შემადგენლობის რეაგირების ჯგუფის დამტკიცების ან სტრატეგიის განვითარების ჯგუფისთვის შესაბამისი რეკომენდაციების ასახვის დელეგირებისთვის.

ცვლილებები და დამატებები

სტრატეგიულ გეგმაში მიზნების, ქვემიზნების და ამოცანების დამატება ან შეცვლა ხორციელდება სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგიის შესაბამისად.

სტრატეგიული გეგმაში მიზნების, ქვემიზნების და ამოცანების ამოღება, შესრულების დროის ან რესურსების ცვლილება შესაძლებელია სტრატეგიის მონიტორინგის/რეაგირების ჯგუფის რეკომენდაციის შედეგად, სტრატეგიის მიღების ჯგუფის დასტურისა და აკადემიური საბჭოს გადაწყვეტილების საფუძველზე.

სტრატეგიული გეგმის რედაქციის ყველა ცვლილება მტკიცდება აკადემიური საბჭოს მიერ.