



IBSU

შპს - შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

# სტრატეგიული გეგმა 2018-2025

თბილისი, საქართველო  
2018

აღნიშნული გვერდი მიზნობრივად არის შეუვსებელი



IBSU

შპს - შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი  
ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის დოკუმენტაცია

# სტრატეგიული გეგმა 2018-2025

დამტკიცებულია აკადემიური საბჭოს 05/02/2018 გადაწყვეტილებით, ოქმი №:2 (დანართი №:2)

## დამტკიცებულია

ქვემოთ მოცემული ხელმოწერებით დასტურდება, რომ წინამდებარე დოკუმენტი იქნა შემოწმებული და მიღებული შესაბამისი პროცედურების გავლით. ხელმოწერი პირები აცნობიერებენ წინამდებარე დოკუმენტში განსაზღვრული დებულებების მნიშვნელობას, და მოწოდებულები არიან იმოქმედებენ მათი განხორციელებისთვის.

მომზადა: თვითშეფასების ჯგუფი .....

შეამოწმა: რექტორი .....

დაამტკიცა: აკადემიური საბჭო .....

დოკუმენტის კოდი: IBSU.PL2.G

ვერსია №: 1.00

განახლების ნომერი და თარიღი: 27.02.2018

დამტკიცების თარიღი: 05.02.2018

შხსუ-ს კუთვნილი დოკუმენტაცია.

წინამდებარე დოკუმენტით სარგებლობამდე, დარწმუნდით, რომ დოკუმენტს აქვს ბოლო განახლების ნომერი ხარისხის უზრუნველყოფის დოკუმენტაციის პლატფორმაზე მისი შემოწმების გზით. ცვლილებების მოთხოვნის შემთხვევაში, მიმართეთ სტრატეგიული განვითარების სამსახურს.

აღნიშნული გვერდი მიზნობრივად არის შეუვსებელი

## სარჩევი

შეტანილი ცვლილებები.....	6
ცვლილებების ნუსხა.....	7
წინასიტყვაობა .....	9
ტერმინები და განმარტებები .....	12
დოკუმენტის მიმოხილვა.....	15
შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი.....	17
შსსუ-ს შესახებ .....	18
მოკლე ისტორია.....	18
ორგანიზაციული სტრუქტურა .....	19
კამპუსის განვითარება .....	20
აკადემიური ერთეულები .....	21
ადმინისტრაციული ერთეულები .....	24
აკადემიური ხარისხი.....	25
რესურსები.....	25
უნივერსიტეტის მართვა.....	27
მიზანი .....	28
სტრატეგიული დაგეგმვა.....	31
სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია .....	32
უნივერსიტეტის ინსტიტუციონალური კულტურის სიტუაციური ანალიზი .....	36
SWOT ანალიზი.....	38
ელექტრონული საინფორმაციო სისტემა.....	41
ადამიანური რესურსები.....	41
ადამიანური რესურსები.....	42
ავტორიზაციის სტანდარტები უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის...	42
მისია, ხედვა და ღირებულებები .....	42
ინსტიტუციური ამოცანები და .....	46
მიზნები .....	46
სტრატეგიული ამოცანები და მიზნები.....	47
შესრულების ძირითადი ინდიკატორები .....	54
იმპლემენტაცია .....	54
წყაროები .....	56
დანართები .....	57
დანართი 1 ავტომატური მოდულები.....	58

## შეტანილი ცვლილებები

#	გადაწყვეტილების მიმღები	ოქმი №	თარიღი
1.	აკადემიური საბჭო	4	27.02.2018

პირველადი ვერსია: 05.02.2018

## ცვლილებების ნუსხა

#	თარიღი	ნაწილი	გვერდი	შენიშვნები
01	07.02.2018	სტრატეგიული დაგეგმვა	45	მისია, ღირებულებები

აღნიშნული გვერდი მიზნობრივად არის შეუვსებელი



წინასიტყვაობა

აღნიშნული გვერდი მიზნობრივად არის შეუვსებელი

## წინასიტყვაობა

საქართველო ბოლო პერიოდის განმავლობაში ცდილობს გათავისუფლდეს საბჭოთა მემკვიდრეობის ნეგატიური გავლენებისგან, ეძებს რა თავისუფალ სამყაროსთან ინტეგრირების გზებს, განსაკუთრებით ევროპულ სივრცესთან დაახლოების მიზნით ყველა მიმართულებით, რაც მოიცავს უმაღლესი განათლების სფეროსაც. ყოველივე აღნიშნული მოითხოვს განათლების სფეროში ფუნდამენტური ცვლილებებისა და რეფორმების განხორციელებას.

1995 წელს დაარსებული კერძო უმაღლესი სასწავლებელი - შპს „შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი“ საქართველოში ერთ-ერთი საუკეთესო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებაა. შხსუ წარმოადგენს არა მხოლოდ ადგილობრივი, არამედ საერთაშორისო სტუდენტების მოზიდვის ცენტრს, რომლებსაც სთავაზობს საგანმანათლებლო პროგრამებს ინგლისურ და ქართულ ენებზე, ამასთან, უზრუნველყოფს საერთაშორისო გარემოთი, როგორც ეს უნივერსიტეტის სახელწოდებიდანაც ჩანს.

კერძო უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმის შემუშავება არცთუ ისე ადვილი ამოცანაა ისეთ გარემოში, რომელიც განიცდის ინტენსიურ დემოგრაფიულ, საბაზრო-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ცვლილებებს. სწორედ ამიტომ, სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავების პროცესში ჩავრთეთ დაინტერესებულ მხარეთა მაქსიმალური რაოდენობა, გავითვალისწინეთ რა, არა მხოლოდ საქართველოს კანონმდებლის მიერ განსაზღვრული ავტორიზაციის სტანდარტები, არამედ შხსუ-ს არსებული ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის დებულებები და ხარისხის მართვის საერთაშორისო სტანდარტი იმ მიზნით, რომ უნივერსიტეტი წარმატებულად გაუმკლავდეს ქვეყანაში მზარდ კონკურენციას განათლების სექტორში და თავისი წვლილი შეიტანოს ქვეყნის საგანმანათლებლო სივრცის მშენებლობაში.

ჩვენ დარწმუნებულნი ვართ, რომ შხსუ დაამკვიდრებს მაღალი ხარისხის სტანდარტებს უმაღლესი განათლების სფეროში და ოპტიმალურ დონეზე დააკმაყოფილებს ყველა დაინტერესებული მხარის მოთხოვნას.

პროფ. დოქტ. ილიას ჩილოღლი  
რექტორი

## ტერმინები და განმარტებები

<b>თავმჯდომარე:</b>	შსსუ-ში ადმინისტრაციული უფლებამოსილების მქონე კადრი.
<b>წესდება:</b>	შსსუ-ს ფუნქციებთან და მის ძირითად აქტივობებთან დაკავშირებული დოკუმენტი.
<b>კოდექსი:</b>	დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია აქტივობათა და პროცესთა განხორციელების წესები.
<b>კლიენტი:</b>	შსსუ-ს სტუდენტები.
<b>უსდ:</b>	უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება.
<b>შსსუ:</b>	შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი.
<b>ინსტრუქციები:</b>	დოკუმენტი, რომელიც დეტალურად აღწერს კოდექსში ასახულ კონკრეტულ პროცესებს
<b>ხუს:</b>	ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა.
<b>წესები და რეგულაციები:</b>	რეგულაციები, ინსტრუქციები, გზამკვლევები, პროცედურები.
<b>სემესტრი:</b>	ორი პერიოდი რომელიც ერთობლივად ქმნის აკადემიურ წელს.
<b>დაინტერესებული მხარე:</b>	სტუდენტები, დამსაქმებლები, მშობლები, პერსონალი, სპონსორები, შესაბამისი საერთაშორისო ორგანიზაციები, მთავრობა, საზოგადოების სხვადასხვა ფენები.
<b>სტუდენტური რესურსები:</b>	საშუალო სკოლები, საუნივერსიტეტო მოსამზადებელი კურსები, სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები, საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცე.
<b>მომწოდებელი:</b>	დაწესებულებები, რომლებიც შსსუ-ს უწევენ მომსახურებას და აწვდიან პროდუქციას.
<b>ერთეულის პერსონალი:</b>	სტრუქტურულ ერთეულში მომუშავე პერსონალი
<b>ერთეული:</b>	თითოეული სტრუქტურული ერთეული.
<b>უნივერსიტეტი:</b>	შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი.

ადმინისტრაციული  
მიმოხილვა

აღნიშნული გვერდი მიზნობრივად არის შეუვსებელი

## დოკუმენტის მიმოხილვა

წინამდებარე დოკუმენტი შეიცავს ძირითად ინფორმაციას იმ ასპექტებზე, რომელთა საფუძველზეც შეიქმნა სტრატეგიული გეგმა.

შესაბამისად, დოკუმენტში ასახულია შპს „შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი“ (შემდგომში - უნივერსიტეტი/შზსუ) საქმიანობის მოკლე მიმოხილვა, ორგანიზაციული სტრუქტურა და მისი მართვის სისტემა, უნივერსიტეტის SWOT ანალიზი და თავად 2018-2025 აკადემიური წლების სტრატეგიული გეგმა.

დოკუმენტში ასევე წარმოდგენილია სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია, რესურსები, რომელსაც იყენებს და რომლებიც საჭიროებს გაუმჯობესებას, ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა, სტრატეგიული (ისევე როგორც სამოქმედო) გეგმის მონიტორინგისა და მოდიფიკაციის მექანიზმები, ცვლად შიდა და გარე ფაქტორებთან მიმართებით.

დოკუმენტში აგრეთვე აღწერილია, თუ როგორ ჩამოყალიბდა უნივერსიტეტის ხედვა, მისია და ღირებულებები და მათი კავშირი სტრატეგიულ გეგმასთან. იმისათვის, რომ მოცემულ იქნას ზოგადი სურათი, დეტალურად იქნა გადმოცემული რიგი სფეროების თავისებურებანი.

დანართების ნაწილში მოცემულია ზოგიერთ საკითხთან დაკავშირებული დაწვრილებითი ინფორმაცია, რაც ძირითად ტექსტში მოცულობით ნაწილს დაიკავებდა.

წინამდებარე დოკუმენტი არ შეიცავს სამოქმედო გეგმას.

აღნიშნული გვერდი მიზნობრივად არის შეუვსებელი



შავი ზღვის საერთაშორისო  
უნივერსიტეტი

## შსსუ-ს შესახებ

შსსუ არის ერთ-ერთი წამყვანი უნივერსიტეტი საქართველოში, შესაბამისად, იგი უზრუნველყოფს ადგილობრივი და საერთაშორისო სტუდენტებისათვის მაღალი ხარისხის განათლებას სწავლების ყველა საფეხურსა და უწყვეტი განათლების პროგრამებზე.

## მოკლე ისტორია

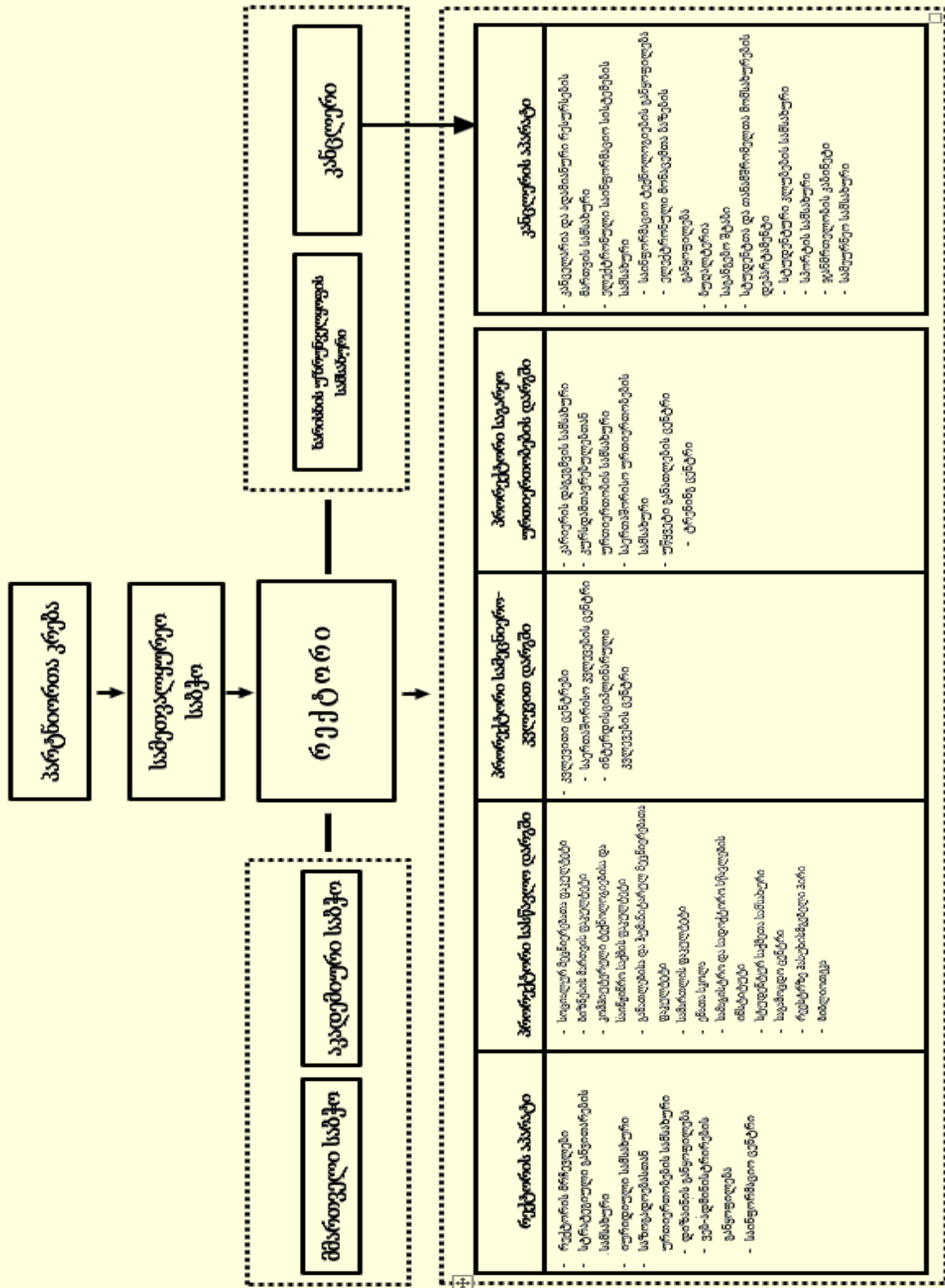
დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ საქართველომ დაამყარა მრავალმხრივი ურთიერთობები მსოფლიოს მრავალ ქვეყანასთან. ამავე კონტექსტში განვითარდა ურთიერთობები განათლების სფეროშიც.

შპს „შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი“ დაარსდა 1995 წელს, როგორც კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც ადგილობრივ და საერთაშორისო სტუდენტებს სთავაზობს ხარისხიან ინგლისურენოვან, ხოლო 2011 წლიდან ასევე ქართულენოვან საგანმანათლებლო პროგრამებს.

შსსუ საქმიანობას ახორციელებდა ქვეყანაში მოქმედი ავტორიზაციის სტანდარტებისა და ამერიკული შეფასების სისტემის საფუძველზე მანამდე, ვიდრე 2005 წელს საქართველო შეუერთდებოდა ბოლონიის პროცესს, რის შემდეგაც ყველა საგანმანათლებლო პროგრამა გადავიდა კრედიტების ტრანსფერისა და დაგროვების ევროპულ (ECTS) სისტემაზე.

ამ ეტაპისათვის უნივერსიტეტმა გადაწყვიტა განახორციელოს 41 საგანმანათლებლო პროგრამა სწავლების სამივე საფეხურზე (საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო), ისევე როგორც სასერთიფიკატო კურსებსა და უწყვეტ საგანმანათლებლო პროგრამებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურა



სურათი 1

## კამპუსის განვითარება

### სტუდენტური ცხოვრება

მმართველი გუნდი ახდენს ინფრასტრუქტურის ოპტიმალურობის მონიტორინგს, რათა უზრუნველყოფილ იქნას მისი შესაბამისობა ოფიციალურ მოთხოვნებსა და თანამედროვე სტანდარტებთან.

შოსუ უზრუნველყოფს:

- სათანადო სასწავლო გარემოს, რაც გულისხმობს შესაბამის განათებას, ელექტრონულ ინფრასტრუქტურას (ინტერნეტი, ინტრანეტი, კომპიუტერები, პროექტორები და ა.შ.) აუდიტორიებში;
- სათანადო რაოდენობის წიგნებს ბიბლიოთეკაში, შესაბამისი ელექტრონული კატალოგებით, საკითხავ და სასწავლო სივრცე(ებ)ს;
- ჯანმრთელობის კაბინეტის მომსახურებას როგორც სტუდენტების, ასევე პერსონალისათვის;
- სტუდენტებისათვის თვითგანვითარების შესაძლებლობების შექმნას;
- სათანადო ინფრასტრუქტურას სოციალური, სპორტული და კულტურული ღონისძიებებისათვის;
- კვებით ინფრასტრუქტურას სტუდენტებისა და პერსონალისათვის.

### სამუშაო გარემო

სამუშაო გარემო მოწესრიგებულია. დაწესებულების ჰიგიენურ-ტექნიკური უზრუნველყოფაზე ზედამხედველობა შედის კანცლერის მოვალეობებში.

შოსუ-ს ადმინისტრაცია აგრეთვე უზრუნველყოფს პროგრამული და ტექნიკური აღჭურვილობების გამართულად მუშაობას (ტელეფონები, კომპიუტერები, პრინტერები, პროგრამული უზრუნველყოფა) ისევე, როგორც კომპიუტერული ლაბორატორიების არსებობას სტუდენტებისათვის, სასწავლო მიზნებიდან გამომდინარე. უნივერსიტეტი აკადემიურ და ადმინისტრაციულ პერსონალს უზრუნველყოფს შესაბამისი სამუშაო ფართით, ტექნიკით, ინტერნეტით, ინტრანეტით.

## აკადემიური ერთეულები

შესუ სტუდენტებს სთავაზობს საგანმანათლებლო პროგრამებს სწავლების სამ საფეხურზე (საბაკალავრო, სამაგისტრო, სადოქტორო). საბაკალავრო პროგრამების ხანგრძლივობა, ჩვეულებრივ, არის 4 წელი, სამაგისტრო პროგრამების - 2 წელი, სადოქტორო პროგრამების - 3 წელი.

უნივერსიტეტში ფუნქციონირებს ხუთი ფაკულტეტი:

- სოციალურ მეცნიერებათა;
- ბიზნესის მართვის;
- კომპიუტერული ტექნოლოგიებისა და საინჟინრო საქმის;
- განათლებისა და ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა;
- სამართლის.

ფაკულტეტებზე ხორციელდება შემდეგი პროგრამები:

- სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი
  - o ეკონომიკა, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o ეკონომიკა, ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o საერთაშორისო ურთიერთობები, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o საერთაშორისო ურთიერთობები, ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o ჟურნალისტიკა, ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o საჯარო ადმინისტრირება და სახელმწიფო მმართველობა, ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o საერთაშორისო ურთიერთობები და პოლიტიკა, ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა
  - o საერთაშორისო ურთიერთობები, ინგლისურენოვანი სადოქტორო პროგრამა<sup>1</sup>
- ბიზნესის მართვის ფაკულტეტი
  - o ბიზნესის ადმინისტრირების ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა;
  - o ბიზნესის ადმინისტრირების ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა;

<sup>1</sup> განხორციელებულია 2017-2018 სასწავლო წლის ბოლომდე

- o საბუღალტრო აღრიცხვა და აუდიტი, ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o საბუღალტრო აღრიცხვა და აუდიტი, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o ფინანსები, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o ფინანსები, ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o მენეჯმენტი, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o მენეჯმენტი, ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o მარკეტინგი, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o მარკეტინგი, ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o ტურიზმი, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o ტურიზმი, ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
  - o ფინანსები, ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა
  - o ფინანსები, ქართულენოვანი სამაგისტრო პროგრამა
  - o მენეჯმენტი, ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა
  - o მარკეტინგი, ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა
  - o ბიზნესის ადმინისტრირება, ინგლისურენოვანი სადოქტორო პროგრამა
- კომპიუტერული ტექნოლოგიებისა და საინჟინრო საქმის ფაკულტეტი
    - o ინფორმატიკა, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
    - o ინფორმატიკა, ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
    - o არქიტექტურა, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
    - o მრეწველობის მენეჯმენტი და ტექნოლოგია, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა<sup>2</sup>
    - o კომპიუტერული მეცნიერება, ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა
    - o კომპიუტერული მეცნიერება, ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა<sup>3</sup>
  
    - o კომპიუტერული მეცნიერება, ინგლისურენოვანი სადოქტორო პროგრამა
- განათლების და ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

---

<sup>2</sup> ხორციელდება 2017-2018 სასწავლო წლის ბოლომდე

<sup>3</sup> ხორციელდება 2017-2018 სასწავლო წლის ბოლომდე

- o ამერიკისმცოდნეობა, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
- o ინგლისური ფილოლოგია, ინგლისურენოვანი საბაკალავრო პროგრამა
- o ინგლისური ფილოლოგია, ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა
- o ზოგადი განათლების ადმინისტრირება, ქართულენოვანი სამაგისტრო პროგრამა
- o უმაღლესი განათლების ადმინისტრირება, ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა
- o ინგლისური ენის სწავლების მეთოდის მეთოდის, ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა
- o აშშ-ს საგარეო ურთიერთობები, ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა
- o ამერიკისმცოდნეობა, ინგლისურენოვანი სადოქტორო პროგრამა
- o განათლების მეცნიერებები, ინგლისურენოვანი სადოქტორო პროგრამა
- o კავკასიოლოგია, ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა;<sup>4</sup>
- o თურქული ფილოლოგია, თურქულენოვანი სამაგისტრო პროგრამა;<sup>5</sup>
- o თურქული ფილოლოგია, თურქულენოვანი სადოქტორო პროგრამა<sup>6</sup>
- მასწავლებლის მომზადების ინგლისურენოვანი პროგრამა (ინგლისური ენა, მათემატიკა);

- სამართლის ფაკულტეტი

- o სამართალმცოდნეობა, ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამა;
- o შედარებითი კომერციული სამართალი, ქართულენოვანი სამაგისტრო პროგრამა, ინგლისური კომპონენტებით

უნივერსიტეტმა სსიპ - განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრში

გავრცელებულ პრაქტიკასა და კვლევის ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით, გამოვლინდა ბიზნესის ადმინისტრირების მიმართულების პროგრამების (მარკეტინგი, მენეჯმენტი, ფინანსები, საბუღალტრო აღრიცხვა და აუდიტი, ტურიზმი) გაერთიანების

<sup>4</sup> განხორციელდება 2017-2018 სასწავლო წლის ბოლომდე;

<sup>5</sup> განხორციელდება 2017-2018 სასწავლო წლის ბოლომდე;

<sup>6</sup> განხორციელდება 2017-2018 სასწავლო წლის ბოლომდე;

საჭიროება. შესაბამისად, უნივერსიტეტმა, კანონმდებლობით დადგენილი წესით, წარადგინა განაცხადი ბიზნესის ადმინისტრირების საბაკალავრო პროგრამების (ქართულ და ინგლისურენოვანი) აკრედიტაციაზე, რომელშიც ზემოთ აღნიშნული დარგები წარმოდგენილია მოდულებად. თუმცა, ვინაიდან 2018-2019 სასწავლო წლის ბაკალავრიატში მისაღებ კონტინგენტში გამოცხადებულია ზემოთ აღნიშნულ პროგრამებზე სტუდენტების მიღება, უნივერსიტეტმა გადაწყვიტა პროგრამები კვლავ წარადგინოს აკრედიტაციისა და ავტორიზაციის მიზნებისათვის. იმ შემთხვევაში, თუ ბიზნესის ადმინისტრირების ინგლისურ და ქართულენოვანი საბაკალავრო პროგრამები მიიღებენ აკრედიტაციას, მოხდება მარკეტინგის, მენეჯმენტის, ფინანსების, საბუღალტრო აღრიცხვა და აუდიტის, და ტურიზმის პროგრამებზე ამჟამად არსებული და მიმდინარე წელს ეროვნული გამოცდების შედეგად ჩარიცხული სტუდენტების ეტაპობრივად გადაყვანა ახლად აკრედიტებულ ბიზნესის ადმინისტრირების საბაკალავრო პროგრამებზე.

უნივერსიტეტი ენათა სკოლის ორგანიზებით სთავაზობს პოტენციურ სტუდენტებსა და დაინტერესებულ პირებს ინგლისური ენის ერთწლიან ინტენსიურ სწავლებას. ამასთანავე, ენათა სკოლა სთავაზობს ზოგადი ინგლისურის, ისევე როგორც სხვა ენების არჩევით/სავალდებულო კურსებს და გასცემს შესაბამის სერთიფიკატებს.

სამეცნიერო-კვლევით დარგში პრორექტორი პასუხისმგებელია უნივერსიტეტის კვლევითი საქმიანობის ხელშეწყობაზე, კვლევითი ცენტრების საქმიანობაზე, სამეცნიერო ჟურნალების/წიგნების გამოცემასა და კონფერენციებზე.

## ადმინისტრაციული ერთეულები

სქემა 1. გვიჩვენებს, თუ როგორ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებული ძირითადი ადმინისტრაციული ერთეულები, რომელთა საქმიანობა დაკავშირებულია ინფრასტრუქტურასა და საუნივერსიტეტი ცხოვრებასთან, იმართება კანცლერის მიერ.

კურსდამთავრებულთა, უწყვეტი განათლების, სოციალურ ჩართულობასა და საგარეო ურთიერთობებთან დაკავშირებულ საკითხებს ხელმძღვანელობს პრორექტორი საგარეო ურთიერთობების დარგში.



მრავალფუნქციურობიდან გამომდინარე, საზოგადოებასთან ურთიერთობის საკითხების კოორდინირება ხდება უშუალოდ რექტორის მიერ. რექტორისადმი დაქვემდებარებული სხვა ერთეულებია იურიდიული სამსახური და სტრატეგიული განვითარების სამსახური.

## აკადემიური ხარისხი

შსსუ ყურადღებას უთმობს აკადემიური ხარისხის გაუმჯობესებას სწავლების მეთოდოლოგიისა და კვლევის შედეგების საგანმანათლებლო პროცესში ინტეგრირების კუთხით. კვლევითი ცენტრები მიზნად ისახავენ კვლევების შედეგების დანერგვას სწავლის პროცესში. წახალისებულია აკადემიური და აფილირებული პერსონალის ინიციატივები.

უნივერსიტეტში დანერგილი პრაქტიკის (სასწავლო ასისტენტი) მიხედვით, დაბალი მოსწრების სტუდენტების აკადემიური შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, დანერგილია კურიკულუმის გარეშე აქტივობები, რომლებშიც აქტიურად არიან ჩართულნი მაღალი აკადემიური მოსწრების მქონე სტუდენტები.

## რესურსები

შესაბამისი სასწავლო გარემოს შექმნის გარეშე თითქმის შეუძლებელი იქნებოდა საგანმანათლებლო პროგრამებით გათვალისწინებული სწავლის შედეგების მიღწევა სტუდენტების მიერ და დასაქმებისათვის საჭირო უნარების გამომუშავება.

## საგანმანათლებლო რესურსები

შსსუ ყოველწლიურად ახორციელებს სასწავლო გარემოს განახლებას. აუდიტორიები აღიჭურვება თანამედროვე კომპიუტერული ტექნოლოგიებით, რაც სტუდენტებს აძლევს ვიზუალური აღქმის საშუალებას. სწავლების ელექტრონული რესურსები აადვილებს ინტერაქციას სტუდენტებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს შორის. აღნიშნული მეთოდიკა ხელსაყრელია აგრეთვე ხარისხის უზრუნველყოფის მენეჯერების მხრიდან სწავლების პროცესის მონიტორინგის მიზნებისთვისაც.

შსსუ-ში ფუნქციონირებს TOEFL iBT ცენტრები და რიგი ლაბორატორიები, მათ შორის CISCO CCNA.

### კვლევითი რესურსები

როგორც ზემოთ აღინიშნა, საქართველოში მეტი ყურადღება ეთმობა კვლევითი კომპონენტის ინტეგრირებას სწავლის პროცესში. ამ მიზნით შხსუ-მ განაახლა ბიბლიოთეკა, მოახდინა კვლევითი ცენტრების მოდიფიცირება, რათა დაეხმაროს სტუდენტებს კვლევების განხორციელებაში, ხელს უწყობს აკადემიურ პერსონალს სამეცნიერო ნაშრომების მაღალი დონის გამომცემლობებში გამოქვეყნების მიზნით.

### ადმინისტრაციული/კამპუსის რესურსები

შხსუ-ში მიმდინარე პროცესები გაერთიანებულია საერთო ელექტრონული სისტემის ფარგლებში ([tqm.ibsu.edu.ge](http://tqm.ibsu.edu.ge)), რაც უზრუნველყოფს ბიუროკრატიული პროცედურების თავიდან არიდებას და ამარტივებს ინტერაქციას ერთეულებს შორის.

სტუდენტთა და თანამშრომელთა მომსახურების დეპარტამენტი ორგანიზებას უწევს სხვადასხვა სახის სოციალურ ღონისძიებებს პერსონალისა და სტუდენტებისათვის, ადამიანური რესურსების სამსახური კი ყურადღებას უთმობს არა მხოლოდ შრომისუნარიანობაზე ზრუნვას, არამედ აღინიშნება მნიშვნელოვანი თარიღები, რაც ხელს უწყობს პერსონალს შორის ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.

სტუდენტები სარგებლობენ ისეთი სერვისებით, როგორცაა ფიტნეს-დარბაზი, სპორტული დარბაზი, კალათბურთის/ფრენბურთის მოედანი, ფეხბურთის მოედანი, მუსიკის კლუბი, სტუდენტთა თვითმართველობის კაბინეტი და მათ საჭიროებებზე მორგებული სხვა ოთახები.

უნივერსიტეტის მართვა

## მიზანი

შსსუ-ს ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის მიზანია უნივერსიტეტის სტრატეგიული ამოცანების მიღწევის ხელშეწყობა და მაღალი ხარისხის საგანმანათლებლო სტანდარტების დანერგვა. შსსუ ცდილობს, არ დაკმაყოფილდეს მხოლოდ დადგენილი ოფიციალური მოთხოვნებით და მართვის ეფექტურობისათვის გაითვალისწინოს საერთაშორისო პრაქტიკა.

შსსუ-მ ჩამოაყალიბა ელექტრონული მართვის სისტემა, მოამზადა შესაბამისი დოკუმენტაცია, უზრუნველყო მისი იმპლემენტაცია და ჩამოაყალიბა მიდგომა მისი ეფექტურობის გაუმჯობესებისათვის.

მართვის ელექტრონული სისტემის ყოველდღიურ საქმიანობაში ჩართვით, უნივერსიტეტი მიზნად ისახავს მიაღწიოს უწყვეტ გაუმჯობესებას.

უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური ახორციელებს საგანმანათლებლო და სამეცნიერო კვლევითი მუშაობის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებულ საქმიანობას, უზრუნველყოფს აკადემიურ პერსონალს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობით, ხელს უწყობს სწავლების, სწავლისა და შეფასების თანამედროვე მეთოდების დანერგვას, აგრეთვე მონაწილეობს ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის საქმიანობისა და უნივერსიტეტის მიერ საზოგადოებისათვის გაწეული წვლილის შეფასების მიზნით განხორციელებულ გამოკითხვებში.

უნივერსიტეტმა აღწერა ის ძირითადი პროცესები, რომელსაც ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა მოიცავს, განსაზღვრა მათი თანმიმდევრობა და ინტერაქცია (სქემა 2); აგრეთვე უზრუნველყო ტრენინგები პერსონალისათვის, ძირითადი და მეორადი პროცესების გაცნობიერების მიზნით. ამასთან, უნივერსიტეტი ახორციელებს აღნიშნული პროცესების მონიტორინგს, შეფასებასა და ანალიზს და მოწოდებულია პროცესების გაუმჯობესებისაკენ და დადგენილი ღონისძიებების შესრულებისაკენ.



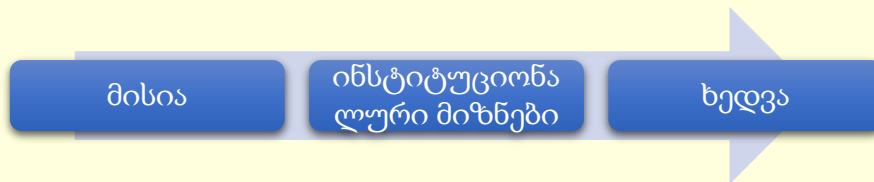
აღნიშნული გვერდი მიზნობრივად არის შეუსესებელი

სტრატეგიული დაგეგმვა

## სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

სტანდარტების გამკაცრების მიზნით, აკრედიტაციის კომისიებმა უმაღლესი საგანმანათლებლო ინსტიტუციებისგან დაიწყეს სტრატეგიული გეგმებისა და შეფასების სისტემის დანერგვის მოთხოვნა აკრედიტაციის მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით. 1990-იან წლებში, აკრედიტაციის სხვადასხვა კომისიის მიერ ჩატარდა სემინარები ინსტიტუციური დაგეგმვისა და შეფასების პროცესთან დაკავშირებით. აღმოჩნდა, რომ რიგ ინსტიტუციებს შეექმნათ სერიოზული დაბრკოლებები სტრატეგიული გეგმისა და შეფასების სისტემების არქონის გამო (Hinton, 2012, გვ.7)

საქართველოში სტრატეგიული გეგმისა და შეფასების სისტემის მახასიათებლები, მეთოდოლოგიისა და შესრულების მაჩვენებლების კუთხით, განისაზღვრა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის განახლებული სტანდარტებით.



ამასთანავე, ახალი სტანდარტების მიხედვით უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები უნდა მოერგონ განათლების სფეროს ევროპულ სტანდარტებს.

2009 წელს განისაზღვრა 4 ზოგადი ამოცანა 2020 წლისთვის განათლების სისტემაში<sup>7</sup>:

1. უწყვეტი განათლების/სწავლის და მობილობის პრინციპების განხორციელება
2. სწავლების და ტრენინგების ხარისხის გაუმჯობესება
3. თანასწორობის, ჩართულობისა და აქტიური მოქალაქეობის პრინციპების მხარდაჭერა
4. კრეატიულობის და ინოვაციურობის ხელშეწყობა სწავლის ყველა საფეხურზე

ევროკავშირის მიერ 2020 წლისთვის განისაზღვრა განათლების სფეროს შემდეგი ორიენტირები:

<sup>7</sup> [http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework\\_en](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework_en)



სტანდარტი 1. დაწყებითი განათლება უნდა მიიღოს ბავშვების მინიმუმ 95 %-მა (4 წლიდან სავალდებულო სასკოლო ასაკამდე).

სტანდარტი 2. წერა-კითხვის, მათემატიკის და მეცნიერებების ცოდნის კუთხით ცოდნის დაბალი მაჩვენებლის მქონე 15 წელს ქვემოთ ბავშვების რაოდენობა უნდა იყოს 15 %-ზე დაბალი.

სტანდარტი 3. 18-24 წლის ინდივიდების რაოდენობა, რომლებმაც მიატოვეს ზოგადი/უმაღლესი განათლების მიღება, უნდა აიყოს 10 %-ზე დაბალი.

სტანდარტი 4. 30-34 წლის ინდივიდთა მინიმუმ 40%-ს უნდა ჰქონდეს მიღებული უმაღლესი განათლება

სტანდარტი 5. ზრდასრულთა მინიმუმ 15 % უნდა იყოს ჩართული უწყვეტი განათლების პროცესში

სტანდარტი 6. უმაღლესი განათლების მქონე მინიმუმ 20 %-ს და პროფესიული კვალიფიკაციის მქონე 18-34 წლის ინდივიდთა მინიმუმ 6 %-ს უნდა ჰქონდეს გატარებული გარკვეული პერიოდი საზღვარგარეთ სწავლებისას

სტანდარტი 7. შესაბამისი განათლების მქონე დასაქმებულთა რაოდენობა უნდა იყოს მინიმუმ 82 %.

2017 წლის მაისში კომისიის მიერ დადგენილი ძირითადი ევროპული საგანმანათლებლო თანამშრომლობის მიზნებია<sup>8</sup>:

1. უნარ-ჩვევების კუთხით შეუსაბამოებების აღმოფხვრა და მათი განვითარება
2. ინკლუზიური და ინტეგრირებული უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემების შექმნა
3. უმაღლესი საგანმანათლებლო ინსტიტუციების მიერ ინოვაციურობის ხელშეწყობის უზრუნველყოფა
4. ეფექტური საგანმანათლებლო სისტემების ხელშეწყობა

უმაღლესი განათლების სფეროს ძირითადი ევროპული სტანდარტები 2020 წლისთვის:

სტანდარტი 1-3: განათლების მართვის სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამები უნდა განიხილავდნენ ხსენებულ საკითხებს თავიანთი პროგრამების ფარგლებში.

<sup>8</sup> [https://ec.europa.eu/education/policy/higher-education\\_en](https://ec.europa.eu/education/policy/higher-education_en)

სტანდარტი 4-7: უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა უნდა აკონტროლონ და გააანალიზონ სტუდენტების მონაცემები, მათი აკადემიური მოსწრება, გაცვლითი პროგრამები და დასაქმება.

ძირითადი მიზანი 1: “დასაქმების უნარები“ უნდა იქნას ჩართული სილაბუსებში და კურიკულუმების გეგმებში.

ძირითადი მიზანი 2 და 4: ხარისხის მართვის სისტემები უნდა შემუშავდეს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.

ძირითადი მიზანი 3: ინოვაციის ჩართვა უნდა მოხდეს უნივერსიტეტის სტრატეგიაში.

შსს-ს სტრატეგიული გეგმა შემუშავდა თვითშეფასების ჯგუფის მიერ, რომელიც ძირითადად შედგება მმართველი საბჭოს წევრებისაგან.

მისია და ხედვა წარმოადგენს უნივერსიტეტის ორ ანალიტიკურ პერსპექტივას, რომელთა მიხედვითაც ვითარდება მისი სტრატეგიული გეგმა.

ჩვენ „ამოცანები“ განვსაზღვრეთ როგორც „ნიშნულები“ და „მიზნები“, როგორც სპეციფიკური ასპექტები, რადგანაც შესაძლებელია მათი გაზომვა-შეფასება.

ჩვენ ჩამოვყალიბეთ სამოქმედო გეგმა ისეთი ფორმით, რომ შეიძლება მისი განახლება მოთხოვნების მიხედვით. სამოქმედო გეგმაში შევიდა ისეთი გაზომვადი აქტივობები, როგორცაა პერსონალის მოვალეობები, ვადები, მონიტორინგის პროცესი, შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმები.

ჩვენ უსდ-ს ავტორიზაციის სტანდარტები დავყავით ქვე-კატეგორიებად პროგრამა Microsoft Access 2016-ის მეშვეობით, რის შედეგადაც დავაკავშირეთ ისეთი ასპექტები, როგორცაა სტანდარტული მოთხოვნები, მისია, ხედვა და ის ძირითადი კატეგორიები, რომლებიც თავადვე განვსაზღვრეთ.

ჰინტონი (2012, p. 21) მიუთითებს, რომ დაგეგმვის ციკლი შედგება მისიისა და ხედვის გადახედვის, გარემოს ანალიზის, SWOT და Gap ანალიზისგან, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრისგან და სამოქმედო გეგმისგან. გეგმის მიმოხილვის ბოლოს შეფასებულია მიზნების მიღწევადობა, დამატებითი მიღწევები, მიზნების და ამოცანების უწყვეტად შესრულების პროცესი. და ბოლოს, დაგეგმვის წინა ფაზა

განიხილავს წინასწარ მიგნებებს/შედეგებს, პროცესის წარმატებულობას და შეაქვს ცვლილებები საჭიროებების შესაბამისად.

სტრატეგიულ გეგმაში გათვალისწინებულია ასპექტები, რომლებსაც პირდაპირი კავშირი აქვთ დაფინანსებასთან, მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფასთან, პერსონალსა და დროის მართვასთან:

- (სტუდენტთა) ჩარიცხვის მიზნები და მისი მართვის ინიციატივები;
- სტუდენტთა რაოდენობის განსაზღვრის ამოცანები - კამპუსის ფარგლებში მაცხოვრებელ სტუდენტთა პროცენტი, ცვლილებები სტუდენტთა კატეგორიებში და სხვა;
- ახალი აკადემიური პროგრამები, საგანმანათლებლო ინიციატივები, ცვლილებები სწავლების მეთოდიკაში და მხარდაჭერის ღონისძიებები;
- ცვლილებათა გავლენა დაშვება/მიღებაზე, პროგრამებზე, სტუდენტთა ხელშეწყობის სერვისებზე;
- სტუდენტთა საქმეების დაგეგმარების ინიციატივები;
- ცვლილებები კადრების უზრუნველყოფაში და ტრენინგები აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალისთვის;
- ინიციატივები განყოფილებათა დონეზე, რომლებიც ხდება სტრატეგიული ან ინსტიტუციონალური გეგმის შემადგენელი ნაწილი (Hinton, 2012)

სტრატეგიული ქმედებები შესაძლებელია რეალზიებული იქნეს დასაქმებულთა მიერ, რომელსაც განსხვავებული მიდგომები აქვთ ხედვის მიმართ (Erguvan, 2016, p. 49). Chadwick და Kew-Ficus (2018, გვ.70) აღნიშნავენ, რომ „ყოველწლიური დაგეგმვის ციკლი არის რუტინა, რომელშიც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები (უსდ) ატარებენ თვიანთ სტრატეგიულ განზრახვებს და გარდაქმნიან მათ მიზნებში, ბიუჯეტებში და ქმედებებში, რომელიც საჭიროა დაგეგმილი სტრატეგიის მისაღწევად“.

## უნივერსიტეტის ინსტიტუციონალური კულტურის სიტუაციური ანალიზი

### ინსტიტუციონალური კულტურა

ხშირად გაიგებთ შხსუ-ს თანამშრომლის ან სტუდენტის ნათქვამს - „შხსუ ერთი დიდი ოჯახია“. დიდ ოჯახად ყოფნა დადებითი ფაქტორია, რადგანაც ის ხელს უწყობს მონდომებას, თავდადებას, ნდობასა და ურთიერთპატივისცემას. ამავროულად, შესაძლებელია საშიშიც იყოს, რადგან შხსუ-ს წევრს შესაძლოა გაუჩნდეს სურვილი, იმაზე მეტი მიაღწიოს რაც ხელეწიფება. აქამდე უნივერსიტეტი მხოლოდ დადებით შედეგებს ხედავდა „ერთ დიდი ოჯახად“ ყოფნის გამო. მენეჯმენტის ზედა რგოლებს გაცნობიერებული აქვთ შესაძლო რისკები და განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ სტანდარტიზაციას ყველა ეტაპზე.

ის ფაქტი, რომ აკადემიურ თანამდებობაზე მყოფ პირთა დიდ ნაწილს ამავდროულად უკავია ადმინისტრაციული თანამდებობა, ეხმარება ინსტიტუციაში აკადემიური და ადმინისტრაციული პრიორიტეტების განსაზღვრას.

### განათლება

შხსუ ცდილობს შეინარჩუნოს მცირე აუდიტორიები, რათა მაქსიმალურად ეფექტურად მოხდეს ინტერაქცია სტუდენტებსა და ლექტორებს შორის. დაარსების დღიდან, შხსუ სტუდენტებს სთავაზობს ინგლისურენოვან პროგრამებს. ბოლო რამოდენიმე წელია უნივერსიტეტი ახორციელებს ქართულენოვან საგანმანათლებლო პროგრამებს იმ სტუდენტებისათვის, რომლებსაც არ გააჩნიათ ინგლისურენოვანი პროგრამებისათვის საჭირო ენობრივი კომპეტენციები. საგანმანათლებლო პროცესში გამოყენებულია სწავლა/სწავლების უახლესი მეთოდოლოგია.

### კვლევა

საქართველოში კვლევას სულ უფრო და უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება. შხსუ ყურადღებით არჩევს სადოქტორო პროგრამის სტუდენტებს, მათ ენობრივ უნარებს, კვლევის თემატიკას და სფეროსადმი შესაბამისობას. უნივერსიტეტი ხელს უწყობს აკადემიური პერსონალის კვლევით საქმიანობას აკადემიური წახალისებებისა და ყველა ფაკულტეტზე სამეცნიერო ჟურნალის არსებობით. სამეცნიერო შეხვედრები კვლევისა და კონტაქტების დამყარების კიდეც ერთი საშუალებაა. უნივერსიტეტი მოუწოდებს აკადემიურ პერსონალს

კვლევები განახორციელონ სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამის სტუდენტებთან ერთად.

### ურთიერთობა/კავშირები დამსაქმებლებთან

დამსაქმებლებთან კავშირები მნიშვნელოვანია საგანმანათლებლო პროცესისათვის. სტუდენტები გადიან პრაქტიკას სხვადასხვა კომპანიებში, სადაც იძენენ გამოცდილებას. ხშირ შემთხვევაში, ამ კომპანიებში საქმდებიან კიდევ. შესაბამისად, შსსუ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს პრაქტიკას. ფაკულტეტები და კარიერის დაგეგმვის სამსახური აქტიურად ურთიერთობენ კომპანიებთან და სახელმწიფო დაწესებულებებთან, რათა სტუდენტებს ჰქონდეთ პრაქტიკის გავლისა და დასაქმების შესაძლებლობა.

საჯარო და კერძო სექტორები, განსაკუთრებით, ის ორგანიზაციები, რომლებშიც შსსუ-ს კურსდამთავრებულები არიან დასაქმებულნი, აქტიურად თანამშრომლობენ უნივერსიტეტთან. შესაბამისად, შსსუ მუდმივ კონტაქტს ინარჩუნებს მათთან და ცდილობს, სასწავლო პროგრამების იმ სახით შექმნას, რომ ისინი მოერგოს ბაზრის მოთხოვნებს.

### საზოგადოებრივი ურთიერთობა

უნივერსიტეტი ორიენტირებულია საზოგადოების უკეთესობისაკენ შეცვლაზე. ამ მიზნით, შსსუ იწვევს მრავალმხრივი გამოცდილების მქონე პირებს, სტუდენტებისა და თანამშრომლებისათვის გამოცდილების გაზიარების მიზნით.

სტუდენტური კლუბებისა და მენეჯმენტის ზედა რგოლების ჩართულობით, უნივერსიტეტი ახორციელებს კორპორატიული პასუხისმგებლობის შესაბამის პოლიტიკას.

### ინტერნაციონალიზაცია

ინგლისური არის სწავლების ენა უნივერსიტეტის დაარსების დღიდან. შესაბამისად, უნივერსიტეტი ყოველთვის ისწრაფვოდა ინტერნაციონალიზაციისაკენ. შსსუ-ში მოღვაწეობენ (დაარსების დღიდან) უცხოელი პროფესორ-მასწავლებლები, რომლებიც უძღვებიან სხვადასხვა კურსებს.

შსსუ ავითარებს ინტერნაციონალიზაციის პროცესს შემდეგი მიმართულებებით:

- 1- კურიკულუმის შემუშავება
- 2- კვლევა
- 3- სტუდენტთა და პერსონალის გაცვლითი პროგრამები
- 4- ზაფხულისა და ზამთრის სკოლები უცხოეთში

სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტი მომზადდა აღნიშნული ამოცანების შესრულების მიზნით, მომავალი შვიდი წლის პერიოდისათვის (2018-2025).

უნივერსიტეტი აგრძელებს საერთაშორისო თანამშრომლობის გაღრმავებას სტუდენტთა და აკადემიური პერსონალის გაცვლითი პროგრამების კუთხით, ამატებს ახალ ინგლისურენოვან პროგრამებს, მუშაობს საერთაშორისო პარტნიორებთან კვლევითი საქმიანობის გაღრმავების მიზნით. შხსუ-ს ორმხრივი შეთანხმებები აქვს მსოფლიოს რიგ უნივერსიტეტებთან. იზრდება გაცვლით პროგრამებში მონაწილე სტუდენტთა რაოდენობა. ამასთანავე, იზრდება შხსუ-ში შემოსულ უცხოელ სტუდენტთა რიცხვიც.

უნივერსიტეტში ჩატარებული კონფერენციები ძირითადად უცხო ენაზე მიმდინარეობს და საერთაშორისო და/ან რეგიონალური მასშტაბისაა.

### რანჟირება

შხსუ ყოველთვის შედიოდა საქართველოს წამყვან უნივერსიტეტებს შორის. ამჟამად, Webometrics-ის რანჟირების სისტემის მიხედვით<sup>9</sup>, შხსუ იკავებს პირველ ადგილს საქართველოს კერძო, ხოლო მე-5 ადგილს საქართველოს კერძო და სახელმწიფო უნივერსიტეტებს შორის.

### SWOT ანალიზი

SWOT ანალიზი ჩატარდა უნივერსიტეტის ყველა ერთეულში, სტრატეგიული გეგმის ჩამოყალიბების მიზნით. თითოეულ საგანმანათლებლო პროგრამას შემუშავებული აქვს საკუთარი SWOT ანალიზი. ქვემოთ მოცემული ანალიზი ჩატარდა უნივერსიტეტის დონეზე, როგორც სტუდენტების, ისე პერსონალის ჩართულობით.

შერჩეულ იქნა 10 კატეგორია, რომელიც ჩვენი აზრით ყველაზე მნიშვნელოვანია, რათა უნივერსიტეტის ძლიერი მხარეების საშუალებით

---

<sup>9</sup> <http://www.webometrics.info/en/Europe/Georgia%20>

გავზარდოთ მისი შესაძლებლობები. ამასთან, ჩვენ შევავსებთ, თუ როგორ შეგვიძლია სუსტი მხარეების შემცირება, რათა მაქსიმალურად გამოვიყენოთ ჩვენი შესაძლებლობები და დავძლიოთ საფრთხეები.

**შოსუ-ს ძირითადი ძლიერი მხარეები**

<b>კატეგორია</b>	<b>პუნქტი</b>
<b>კურსდამთავრებული</b>	ცნობადი კურსდამთავრებულები კურსდამთავრებულები მსოფლიო მასშტაბით კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაღალი ხარისხი
<b>კარიერის დაგეგმვა</b>	სტუდენტთა დასაქმების შესაძლებლობათა გაზრდის მიზნით კარიერის დაგეგმვის სამსახურის განვითარება
<b>განათლება</b>	საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება სწავლის პროცესში  ყველა პროგრამას გავლილი აქვს აკრედიტაცია ინგლისურენოვანი პროგრამების ხელმისაწვდომობა ოპტიმალური ზომის აუდიტორიები დისციპლინის მაღალი დონე სტუდენტთა შეფასების ობიექტური, გამჭვირვალე და სამართლიანი სისტემა სტუდენტებზე ორიენტირებული / მეგობრული სასწავლო გარემო მაღალი აკადემიური მოსწრების მქონე ჩარიცხულ სტუდენტთა მაჩვენებელი  უცხოელი მოწვეული პერსონალი სტუდენტთა მრჩევლები სტუდენტების ინდივიდუალად აღიარება სტუდენტებისთვის ხელშემწყობი სერვისების ხელმისაწვდომობა ელექტრონული მონაცემთა ბაზები (SIS და SMART სისტემები) საგამოცდო ცენტრი
<b>დამსაქმებლები</b>	მჭიდრო თანამშრომლობა დამსაქმებლებთან პოტენციურ დამსაქმებელთან მარტივი წვდომის შესაძლებლობა (დედაქალაქში მდებარეობა)
<b>ადამიანური რესურსების მართვა</b>	ლოიალური პერსონალი პერსონალის დაწინაურების შესაძლებლობები ცვლილებებისადმი სწრაფად რეაგირების უნარი გუნდური სულისკვეთება და სოლიდარობის გრძნობა
<b>ინტერნაციონალიზაცია</b>	საერთაშორისო გარემო (სტუდენტებისა და პერსონალის მულტიკულტურული საზოგადოება) საგანმანათლებლო პროგრამების მზარდი

<p>კამპუსი ენა ბიბლიოთეკა ურთიერთობა საზოგადოებასთან ურთიერთობა მენეჯმენტი</p>	<p>ინტერნაციონალიზაცია აქტიური ურთიერთობა სხვა უნივერსიტეტებთან, სააგენტოებსა და ორგანიზაციებთან; საერთაშორისო სტუდენტთა მრავალეროვნულობა; უსაფრთხო და სუფთა გარემო; სხვადასხვა უცხო ენის შესწავლის შესაძლებლობა; შესაბამისი რესურსები და მყუდრო გარემო; მჭიდრო კავშირები კერძო და საჯარო დაწესებულებებთან; კარგი რეპუტაცია (საქართველოს ერთ-ერთი წამყვანი უნივერსიტეტი); ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის შესაბამისი დოკუმენტაციის არსებობა (რეგულაციები, ინსტრუქციები) ; მენეჯმენტის ზედა და საშუალო რგოლებთან ადვილი წვდომა;</p>
<p>კვლევა</p>	<p>წახალისების სისტემა აკადემიური/აფილირებული პერსონალისათვის;</p>
<p>სოციალური აქტივობა</p>	<p>აკადემიური ჟურნალი თითოეულ ფაკულტეტზე; აქტიური სოციალური ცხოვრება, მრავალფეროვანი სტუდენტური კლუბები;</p>
<p>გადასახადი</p>	<p>გრანტებისა და ფასდაკლებების შესაძლებლობები; ადგილობრივი და უცხოელი სტუდენტებისთვის სწავლის საფასურის გრაფიკით გადახდის შესაძლებლობა</p>

**მარკეტინგი - შსსუ როგორც ბრენდი**

**შსსუ-ს სუსტი მხარეები**

<u>კატეგორია</u>	<u>პუნქტი</u>
<p>განათლება</p>	<p>დაბალი და მაღალი აკადემიური მოსწრების, აგრეთვე შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე სტუდენტებისთვის განკუთვნილი ინსტიტუციონალური ზომების ნაკლებობა;</p>
<p>მენეჯმენტი</p>	<p>მონაცემების ცენტრალიზებული ელექტრონული სისტემატიზაციის ნაკლებობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ხელშეწყობისათვის;</p>
<p>სტუდენტთა მიღება</p>	<p>სუსტი მარკეტინგული სტრატეგია; სხვა ქალაქებიდან/რეგიონებიდან სტუდენტთა არასაკმარისი ჩართულობა;</p>
<p>ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა</p>	<p>დოკუმენტების ბეჭდურ ვერსიებთან დაკავშირებული ბიუროკრატიული ბარიერები;</p>
<p>კვლევა</p>	<p>მონაცემთა შეგროვების ელექტრონული პლატფორმა არ არის მომხმ;არებლისთვის მოსახერხებელი; კვლევაზე ორიენტირებული სწავლების უკმარისობა; კვლევის კუთხით აკადემიური პერსონალის</p>



HR ფინანსები	არასაკმარისი ხელშეწყობა; კადრების უკმარისობა რიგ დონეებზე; შემოსავლის წყაროების კატეგორიებს შორის არათანაბარი გადანაწილება;
საერთაშორისო ინფრასტრუქტურა	რიგ პროგრამებში არასაკმარისი საერთაშორისო გაცვლითი პროგრამები; მომველებული მატერიალური რესურსები; არასაკმარისი ავტო-სადგომის სივრცე; დამოუკიდებლად მუშაობისათვის განკუთვნილი სივრცის ნაკლებობა;
ელექტრონული საინფორმაციო სისტემა	არასრულყოფილი ელექტრონული მართვის სისტემა (მათ შორის, შიდა კომუნიკაციის სისტემა);

**მთავარი შესაძლებლობები**

მენეჯმენტი კვლევა საზოგადოება	მენეჯმენტის გაუმჯობესება; კვლევის ხარისხის ამაღლება; პრაქტიკის ქსელის გაფართოება; ბიზნესთან და საზოგადოებასთან მუშაობის ეფექტურობის გაზრდა;
განათლება	უკვე არსებული და მზარდი რეპუტაცია; განათლების ხარისხის ამაღლება; საქართველოს ევროკავშირში ინტეგრაციის მცდელობები;
საუნივერსიტეტო ცხოვრება კურსდამთავრებული ინტერნაციონალიზაცია	სტუდენტებისა და პერსონალის სოციალური აქტივობების გაუმჯობესება; კურსდამთავრებულებისგან მზარდი მხარდაჭერა; ინტერნაციონალიზაციის ხვედრითი წონის გაზრდა;
ინფრასტრუქტურა	უცხოელი სტუდენტების რაოდენობის ზრდა; კამპუსის განვითარება (ახალი კამპუსი).

**ძირითადი/პოტენციური საფრთხეები**

კურსდამთავრებულები ინტერნაციონალიზაცია ფინანსები	ცვლადი დასაქმების ბაზარი; ცვლადი სავიზო მოთხოვნები; სიღრმისეული ეკონომიკური ცვლილებები ქვეყანაში;
ადამიანური რესურსები	მზარდი კონკურენციიდან გამომდინარე, კვალიფიციური კადრების გადინების რისკი;

**პრიორიტეტები**

მენეჯმენტი	მენეჯმენტის გაუმჯობესება;
------------	---------------------------

## სტრატეგიული გეგმა

---

განათლება	სწავლების ხარისხის გაუმჯობესება;
ინტერნაციონალიზაცია	ინტერნაციონალიზაციის ხვედრითი წონის ზრდა;
კვლევა	კვლევის ხარისხის გაუმჯობესება;
საზოგადოება	საზოგადოებასა და ბიზნესთან მჭიდრო
ინფრასტრუქტურა	კონტაქტების გაძლიერება;
ადამიანური	კამპუსის განვითარება;
რესურსები	კადრების განვითარება;

## ავტორიზაციის სტანდარტები უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის

ავტორიზაციის სტანდარტები 2018 წლისთვის განახლდა.. არსებული ვერსია ხაზს უსვამს მონაცემებზე ორიენტირებული მენეჯმენტისა და კვლევის საკითხების კომბინირებას.

### მოთხოვნები

საქართველოში ავტორიზაციის ახალი სტანდარტის ძირითადი ასპექტებია:

1. მისია და სტრატეგიული განვითარება
2. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვა
3. საგანმანათლებლო პროგრამები
4. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების პერსონალი
5. სტუდენტები და მათი მხარდაჭერის ღონისძიებები
6. კვლევა, განვითარება ან/და სხვა შემოქმედებითი საქმიანობა
7. მატერიალური, საინფორმაციო და ფინანსური რესურსები

## მისია, ხედვა და ღირებულებები

### მისია

„მისია“ ასახავს, თუ რატომ არსებობს შხსუ, როგორც უნივერსიტეტი და იმ გეგმებს, რომლებიც უნდა შესრულდეს. ისტორიული მიდგომისაგან განსხვავებით, რომელიც ითვალისწინებდა სულ მცირე ერთგვერდიან მისიას ინსტიტუციის ისტორიისა და ღირებულებების გათვალისწინებით, ჩვენ მაქსიმალურად შევამცირეთ უნივერსიტეტის მისიის ტექსტი. „მაქსიმალურად“, რადგანაც უსდ-ს ახალი ავტორიზაციის სტანდარტებით დადგენილია მისიაში ცალკეული

საკითხების გათვალისწინების საჭიროება, რათა მარტივი გახდეს მისიისა და უსდ-ს შესაბამისი რესურსების დაკავშირება.

უმაღლესი განათლების ევროპულ პოლიტიკასთან შესაბამისობის გარდა, მისიის შემუშავების პროცესში, ჩვენ გავითვალისწინეთ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსა და სსიპ - განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მისიათა დებულებები:

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო:

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო მოწოდებულია, საზოგადოების მონაწილეობით ჩამოაყალიბოს თანამედროვე და ინოვაციური საგანმანათლებლო და სამეცნიერო გარემო. ეს გარემო ეფუძნება არჩევანის თავისუფლებისა და თანამშრომლობის, სამართლიანი კონკურენციისა და თანაბარი შესაძლებლობების, სამოქალაქო ერთიანობისა და კულტურული თვითმყოფადობის პატივისცემის პრინციპებს და ხელს უწყობს ადამიანებს, შეიძინონ და განავითარონ სოციალური წარმატებისთვისა და თვითრეალიზებისთვის საჭირო ცოდნა და უნარები.

სსიპ - განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მისია:

ცენტრის მისიაა, საქართველოში განათლების ხარისხის განვითარების მხარდაჭერა, საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხზე ორიენტირებული კულტურისა და მართვის პრაქტიკის გაძლიერების ხელშეწყობა, მომხმარებელზე ორიენტირებული მომსახურების გაწევა და ქვეყნის განათლების სისტემის მიმართ ნდობის უზრუნველყოფა.

### მისიის შემუშავება

მისიის არსებული ვერსია გადამუშავდა სტრატეგიული განვითარების სამსახურის მიერ, თვითშეფასების ჯგუფთან თანამშრომლობის საფუძველზე. გადამუშავება განხორციელდა უსდ-ს ავტორიზაციის სტანდარტების, უმაღლესი განათლების სფეროში ევროკავშირის პრიორიტეტების, საქართველოს მთავრობის სტრატეგიის - „საქართველო - 2020“, უნივერსიტეტის SWOT ანალიზის, სტრუქტურული ერთეულების მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ ანგარიშების, გამოკითხვის შედეგებისა და პროგრამის „ბენჩმარკების“ საფუძველზე. გადამუშავებული მისიის პროექტი

წარედგინა საუნივერსიტეტო საზოგადოებას. რომელთა უკუკავშირის მიღების შემდეგ, სტრატეგიული განვითარების სამსახურისა და თვითმეფასების ჯგუფის მიერ განხორციელდა მისიის საბოლოო პროექტის ჩამოყალიბება და წარედგინა რექტორს დასამტკიცებლად. საჯარო გაცნობის მიზნით, მისია განთავსდა უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე და დოკუმენტების ელექტრონული პლატფორმისა და სამსახურეობრივი ელ-ფოსტის საშუალებით გავრცელდა სტუდენტებსა და თანამშრომლებს შორის.

### **სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება**

შხსუ-ს აქვს სტრატეგიული გეგმა (7-წლიანი) და სამოქმედო გეგმა (3-წლიანი), რომელიც შემუშავდა და მომზადდა ე.წ. ქვემოდან ზემო მიმართულების მიდგომით (bottom-up approach), რაც გულისხმობს, რომ საჭირო ინფორმაცია მიიღებოდა უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულებიდან ონლაინ პლატფორმის მეშვეობით. სტრატეგიული განვითარების სამსახურში თავმოყრილი ინფორმაციის საფუძველზე, თვითმეფასების ჯგუფთან თანამშრომლობით, მომზადდა აღნიშნული დოკუმენტების პირველადი ვერსიები, რომლებიც განხილულ იქნა დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით, როგორცაა აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალი, სტუდენტები, დამსაქმებლები. მათი შემოთავაზებების გათვალისწინებით, მომზადდა საბოლოო დოკუმენტები, რომლებიც დამტკიცა აკადემიური საბჭოს მიერ (ოქმი N2, 05.02.2018).

სტრატეგიული გეგმა მოიცავს სტრატეგიულ ნიშნულებს, მიზნებსა და ქვე-ამოცანებს, რომელიც ეფუძნება განხორციელებულ SWOT ანალიზს, მისიასა და ხედვას, ევროკავშირისა და საქართველოს ოფიციალურ გაიდლაინებს და იმ მთავარ შესაძლებლობებს, რაც წამოიწეულ იქნა SWOT ანალიზის პროცესში.

### **შხსუ-ს მისია:**

მისია: შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის მისიაა უზრუნველყოს პროფესიონალიზმზე ორიენტირებული ხარისხიანი განათლება, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს რა გამოყენებით კვლევებს, ინოვაციებს, ინტერნაციონალიზაციასა და უწყვეტ განათლებას. შხსუ ისწრაფვის ხელი შეუწყოს კულტურათაშორის დიალოგს, შეინარჩუნოს ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზარზე კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაღალი

მაჩვენებელი და წვლილი შეიტანოს სამოქალაქო საზოგადოებისა და დემოკრატიის განვითარებაში.

## ხედვა

ხედვა განმარტავს, თუ რისი მიღწევა გვსურს მომავალში. ეს პერიოდი შემოიფარგლება 7 წლიანი ვადით, რის შემდეგაც უნივერსიტეტი კვლავ გაივლის ავტორიზაციას. საქართველო მნიშვნელოვან ცვლილებებს განიცდის ევროკავშირის ძალისხმევის წყალობით; შესაბამისად, 7 წლიანი ხედვა უფრო გონივრულ მიზნად გვესახება.

ჩვენი ხედვა:

ხედვა: შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი გახდება საერთაშორისოდ აღიარებული უნივერსიტეტი ხარისხიანი განათლების, ეფექტური მენეჯმენტის, კვლევებისა და საზოგადოებრივი ჩართულობის მხრივ, რაც თავის მხრივ ემსახურება სტუდენტებისა და პერსონალისათვის საჭირო გარემოს შექმნას იმ მიზნით, რომ მათ მოახდინონ ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების პატივისცემა და უწყვეტი სწავლების პრინციპის განხორციელება.

## ღირებულებები

შსსუ-ს ღირებულებები:

- პატიოსნება
- სამართლიანობა
- პატივისცემა
- პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულება
- სოციალური პასუხისმგებლობა
- სანდოობა
- აკადემიური თავისუფლება და აზროვნება
- აკადემიური პატიოსნება
- კულტურათაშორისი ღირებულებები
- მუდმივი განვითარება

# ინსტიტუციური ამოცანები და მიზნები

## სტრატეგიული ამოცანები და მიზნები

SWOT- ის ანალიზის, მისიასა და ხედვის, ევროკავშირის და საქართველოს მიერ განსაზღვრული ოფიციალური მითითებებისა და SWOT პროცესში გამოვლენილი შესაძლებლობების მიხედვით, შხსუ განსაზღვრავს 2018-2025 წლების სტრატეგიულ მიზნებსა და ამოცანებს:

### ამოცანა 1. დასაქმების უნარ-ჩვევებზე დაყრდნობით განათლების ხარისხის უწყვეტი ზრდა

- მიზანი 1.1. საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხის გაუმჯობესება
- ქვე-მიზანი 1.1.1. საგანმანათლებლო პროგრამების გამრავალფეროვნება
  - ქვე-მიზანი 1.1.2. მდგრადი აკრედიტაციის პროცესის უზრუნველყოფა
  - ქვე-მიზანი 1.1.3. პრაქტიკის კომპონენტის ეფექტურობის გაზრდა
  - ქვე-მიზანი 1.1.4. სასწავლო კომპონენტების მასალების განახლების უზრუნველყოფა
  - ქვე-მიზანი 1.1.5. სტუდენტის მიღწევების გაზომვისა და შეფასებისათვის ალტერნატიული მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენება
  - ქვე-მიზანი 1.1.6. სტუდენტების მხარდაჭერა აკადემიური მოსწრების ხელშეწყობისათვის
  - ქვე-მიზანი 1.1.7. სტუდენტების აკადემიურ ზრდისა და ტრანსფერული უნარ-ჩვევების განვითარების მიზნით კურიკულუმის გარეშე საგანმანათლებლო აქტივობების ორგანიზება
  - ქვე-მიზანი 1.1.8. მაღალკვალიფიციური აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მოზიდვა

### მიზანი 1.2. საგანმანათლებლო პროგრამების ოპტიმალურ დონეზე განხორციელება

- ქვე-მიზანი 1.2.1. პირველკურსელთათვის ყოვლისმომცველი საორიენტაციო შეხვედრების ორგანიზება
- ქვე-მიზანი 1.2.2. სასწავლო პროცესებისა და პროცედურების შესახებ თანამშრომელთათვის ტრენინგების ჩატარება
- ქვე-მიზანი 1.2.3. საგანმანათლებლო პროცესების მდგრადობის შენარჩუნება

### მიზანი 1.3. საგანმანათლებლო პროგრამების შინაარსობრივი განვითარება

- ქვე-მიზანი 1.3.1. ინტერდისციპლინარული პროგრამების რაოდენობის გაზრდა

- ქვე-მიზანი 1.3.2. კურიკულუმის გაუმჯობესება და მისი პერიოდული განახლება
- ქვე-მიზანი 1.3.3. სილაბუსების შინაარსი მორგებულია საშუალო მოსწრების სტუდენტების შესაძლებლობებზე მორგების და შეფასება ამ მოთხოვნის გათვალისწინებით განხორციელების უზრუნველყოფა
- ქვე-მიზანი 1.3.4. სილაბუსის შინაარსი მოიცავს შეფასების მრავალფეროვან კომპონენტებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ სტუდენტების განსხვავებული უნარ-ჩვევებით აღჭურვას.
- ქვე-მიზანი 1.3.5. სწავლებაში თანამედროვე მეთოდების ინტეგრირება

**მიზანი 1.4. სტუდენტთა მხარდაჭერის კუთხით მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება**

- ქვე-მიზანი 1.4.1. კულტურული და სპორტული ღონისძიებების რაოდენობის და ხარისხის გაზრდა
- ქვე-მიზანი 1.4.2. სტუდენტური კლუბების თანამშრომლობა სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებების იდენტური ტიპის სტრუქტურულ ერთეულებთან
- ქვე-მიზანი 1.4.3. აკადემიური კონსულტაციის ეფექტურობის გაზრდა
- ქვე-მიზანი 1.4.4. არსებული რეგულირების გაუმჯობესება სოციალურად დაუცველი სტუდენტების საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად

**ამოცანა 2. კვლევის ხარისხის გაზრდა**

**მიზანი 2.1. საზოგადოების განვითარებაზე ორიენტირებული, მულტიდისციპლინარული კვლევის გაძლიერება**

- ქვე-მიზანი 2.1.1. სახელმწიფო პრიორიტეტებისა და სტრატეგიული მიზნებიდან მიმდინარე, გლობალური ტენდენციების გათვალისწინებით კვლევის მოცულობისა და ეფექტურობის გაზრდა
- ქვე-მიზანი 2.1.2. საზოგადოებრივ საჭიროებებზე ორიენტირებული ინტერდისციპლინარული სამეცნიერო კვლევითი შესაძლებლობების ზრდა
- ქვე-მიზანი 2.1.3. სამეცნიერო კვლევითი პროექტების მომზადება და / ან პარტნიორობა



**მიზანი 2.2. კვლევითი და საგანმანათლებლო საქმიანობის ინტეგრირება**

- ქვე-მიზანი 2.2.1. კვლევისა და სწავლების ინტეგრირება
- ქვე-მიზანი 2.2.2. სტუდენტების მხარდაჭერა და წახალისება სამეცნიერო საქმიანობაში ჩართვის კუთხით, კვლევითი უნარ-ჩვევების გააუმჯობესებასა და მაღალი ხარისხის კვლევის ჩატარებაში
- ქვე-მიზანი 2.2.3. საგანმანათლებლო პროგრამების კვლევითი კომპონენტების განხორციელებასთან დაკავშირებული პროცესებისა და პროცედურების ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფა
- ქვე-მიზანი 2.2.4. სასწავლო პროცესის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული კვლევების ჩატარება

**მიზანი 2.3. კვლევის ხარისხის გაუმჯობესება**

- ქვე-მიზანი 2.3.1. სამაგისტრო და სადისერტაციო ნაშრომების ხარისხის გაუმჯობესება
- ქვე-მიზანი 2.3.2. აკადემიური პუბლიკაციების რაოდენობის და ხარისხის გაზრდა
- ქვე-მიზანი 2.3.3. კვლევითი ცენტრების ეფექტურობის გაზრდა
- ქვე-მიზანი 2.3.4. ადგილობრივი / რეგიონალური / საერთაშორისო სამეცნიერო ღონისძიებების რაოდენობის ზრდა აკადემიური პერსონალის მონაწილეობით / ორგანიზებით

**ამოცანა 3. თანამშრომლობითი ურთიერთობების გამლიერება ბიზნეს და საზოგადოებრივ სექტორებთან**

**მიზანი 3.1. თანამშრომლობა საზოგადოებასთან**

- ქვე-მიზანი 3.1.1. სტუდენტებისათვის სტარტაპების შესაძლებლობების უზრუნველყოფა
- ქვე-მიზანი 3.1.2. ინდუსტრიასთან / ბიზნეს სექტორთან მდგრადი თანამშრომლობის მექანიზმის შენარჩუნება
- ქვე-მიზანი 3.1.3. რეგულარული შეხვედრების ჩატარება შესაბამის ორგანიზაციებთან პრაქტიკის, პროექტებისა და სასწავლო პროგრამების განვითარების მიზნით
- ქვე-მიზანი 3.1.4. სოციალურ პასუხისმგებლობაზე ორიენტირებული პროექტების რაოდენობის გაზრდა

**მიზანი 3.2. უწყვეტი განათლების პროგრამების გაუმჯობესება**

- ქვე-მიზანი 3.2.1. უნივერსიტეტის „უწყვეტი განათლების“ მიმართულებებისა და მისი პრიორიტეტების შესაბამისი სოციალური ჯგუფისათვის რეგულარულად გაზიარების მიზნით საორგანიზაციო ღონისძიებების განხორციელება
- ქვე-მიზანი 3.2.2. უწყვეტი განათლების პროგრამების რაოდენობის და ეფექტურობის გაზრდა
- ქვე-მიზანი 3.2.3. პროგრამებში მეტი პერსონალის ჩართვა
- ქვე-მიზანი 3.2.4. კურსდამთავრებულებთან კავშირების გაძლიერება

**მიზანი 3.3. არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის ზრდა**

- ქვე-მიზანი 3.3.1. არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ერთობლივი პროექტების შემუშავება
- ქვე-მიზანი 3.3.2. ქვეყანაში შესაბამისი არასამთავრობო ორგანიზაციების მონაცემთა ბაზის განახლება
- ქვე-მიზანი 3.3.3. სოციალური პასუხისმგებლობის პროექტებში არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ერთობლივი თანამშრომლობის მიზნით, შესაბამისი აქტივობების განხორციელება

**ამოცანა 4. მენეჯმენტის გაუმჯობესება**

**მიზანი 4.1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის გაუმჯობესება**

- ქვე-მიზანი 4.1.1. პერსონალის დაფინანსება / მხარდაჭერა კარიერული ზრდის კუთხით
- ქვე-მიზანი 4.1.2. აკადემიური პერსონალის წახალისება ეროვნულ / რეგიონალურ ან / და საერთაშორისო კვლევით პროექტებში მონაწილეობისათვის
- ქვე-მიზანი 4.1.3. შესაბამისი საორიენტაციო შეხვედრების ორგანიზება პერსონალისთვის
- ქვე-მიზანი 4.1.4. მუშაობის შედეგების მენეჯმენტის ხელშეწყობა და მოქნილობის უზრუნველყოფა
- ქვე-მიზანი 4.1.5. პერსონალის რეგულარული შეფასების განხორციელება
- ქვე-მიზანი 4.1.6. PDPA-ს (პირად მონაცემთა დაცვის სისტემა) სრული ციკლის შენარჩუნება მთელი ინსტიტუციის მასშტაბით

**მიზანი 4.2. მართვისა და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების (QA) ეფექტურობის გაზრდა**

- ქვე-მიზანი 4.2.1. უნივერსიტეტის მისიისა და სტრატეგიული მიზნების EHEA-სა (ევროპის უმაღლესი საგანმანათლებლო სივრცე და ბოლონიის პროცესი) და საქართველოს საგანმანათლებლო მიზნებზე ორიენტირება და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის გაზრდა
- ქვე-მიზანი 4.2.2. სამეცნიერო კვლევის, დაფინანსების, პერსონალისა და სწავლების საკითხებზე რეგულაციების დახვეწა
- ქვე-მიზანი 4.2.3. ყველა შიდა ინსტიტუციონალური პროცესის აღწერა
- ქვე-მიზანი 4.2.4. PDCA (დაგეგმე, განახორციელე, შეამოწმე, იმოქმედე) სრული ციკლის შენარჩუნება მთელი ინსტიტუციის მასშტაბით
- ქვე-მიზანი 4.2.5. შიდა აუდიტის სისტემის შემუშავება და განვითარება
- ქვე-მიზანი 4.2.6. სტუდენტებისა და თანამშრომლებისაგან სისტემატიური უკუკავშირის მიიღება უნივერსიტეტში მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებული ხარვეზების გამოვლენისა და ამ პროცესების განვითარების მიზნით
- ქვე-მიზანი 4.2.7. ხარისხის უზრუნველყოფის პროცედურების ინტერნაციონალიზაცია
- ქვე-მიზანი 4.2.8. ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების ეფექტიანობის შეფასების სისტემის განვითარება
- ქვე-მიზანი 4.2.9. ხარისხის კულტურის დანერგვისათვის შესაბამისი მექანიზმების განვითარება
- ქვე-მიზანი 4.2.10. ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის საქმიანობის შეფასების სისტემის განვითარება

**მიზანი 4.3. საზოგადოებასთან ურთიერთობების გაძლიერება**

- ქვე-მიზანი 4.3.1. საუნივერსიტეტო საქმიანობის შესახებ საზოგადოების ინფორმირება ყველა საკომუნიკაციო საშუალებით, რომელზეც უნივერსიტეტს აქვს წვდომა
- ქვე-მიზანი 4.3.2. საზოგადოებაში უნივერსიტეტის ცნობადობის დონის გაზომვა
- ქვე-მიზანი 4.3.3. კულტურული, სახელოვნებო, სპორტული, სამეცნიერო და ა.შ. საქმიანობის განხორციელება სოციალურად დაუცველი მოსახლეობისთვის

- ქვე-მიზანი 4.3.4. სტუდენტების და თანამშრომლების მხრიდან საზოგადოებრივ საქმიანობაში მეტი ჩართულობის უზრუნველყოფა
- ქვე-მიზანი 4.3.5. საუნივერსიტეტო საქმიანობით საქართველოს ცნობადობის გაზრდის ხელშეწყობა
- ქვე-მიზანი 4.3.6. შსს-ს ცნობადობის გაზრდის მიზნით საქართველოს საჯარო და კერძო სკოლებთან თანამშრომლობა

**მიზანი 4.4. ელექტრონული საინფორმაციო სისტემების შემუშავება და განვითარება (EIS)**

- ქვე-მიზანი 4.4.1. კომპიუტერული პროგრამისტების რაოდენობის გაზრდა
- ქვე-მიზანი 4.4.2. ელექტრონული საინფორმაციო სისტემების და ტექნიკური აღჭურვილობის დახვეწა
- ქვე-მიზანი 4.4.3. დოკუმენტაციის მართვის ელექტრონული სისტემის დანერგვა

**მიზანი 4.5. ფინანსური მენეჯმენტის გაუმჯობესება**

- ქვე-მიზანი 4.5.1. ბუღალტრული კომპიუტერული პროგრამების რეგულარული განახლება
- ქვე-მიზანი 4.5.2. უნივერსიტეტის ბიუჯეტის უფრო ეფექტიანად დაგეგმვა და განაწილება
- ქვე-მიზანი 4.5.3. უნივერსიტეტის მართვაში ფინანსური მაჩვენებლების ეფექტურად გამოყენების მიზნით მონაცემთა ბაზის დახვეწა და განვითარება

**ამოცანა 5. ინტერნაციონალიზაციის გაუმჯობესება**

**მიზანი 5.1. ადგილობრივ და საერთაშორისო დონეზე უნივერსიტეტის ცნობადობის გაზრდა**

- ქვე-მიზანი 5.1.1. უნივერსიტეტის გააქტიურება ადგილობრივ და საერთაშორისო მედიაში
- ქვე-მიზანი 5.1.2. საერთაშორისო სარეიტინგო სისტემების მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოსვლა
- ქვე-მიზანი 5.1.3. საერთაშორისო ორგანიზაციებში გაწვრიანების მაჩვენებლის გაზრდა

**მიზანი 5.2. საგანმანათლებლო პროგრამების ინტერნაციონალიზაციის დონის ამაღლება**

- ქვე-მიზანი 5.2.1. საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარებაში საერთაშორისო გამოცდილების გამოყენება
- ქვე-მიზანი 5.2.2. სტუდენტური / პერსონალის / საერთაშორისო მობილობა-გაცვლითი პროგრამების გაძლიერება
- ქვე-მიზანი 5.2.3. უცხოურ უნივერსიტეტებთან ერთობლივი პროგრამების განხორციელება
- ქვე-მიზანი 5.2.4. უცხო ენის სწავლების ეფექტურობისა და მასშტაბის გაზრდა
- ქვე-მიზანი 5.2.5. საერთაშორისო აკრედიტაცია
- ქვე-მიზანი 5.2.6. სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამების კვლევითი კომპონენტის ინტერნაციონალიზაციის ხვედრითი წილის გაზრდა

**ამოცანა 6. საუნივერსიტეტო ცხოვრების/კამპუსის განვითარება (მატერიალური, საინფორმაციო და ფინანსური რესურსები)**

**მიზანი 6.1. არსებული მატერიალური ბაზის განვითარება**

- ქვე-მიზანი 6.1.1. მონაცემთა ბაზის გამოყენებით კონტიგენტის დაგეგმვა მატერიალური ბაზის შესაბამისად
- ქვე-მიზანი 6.1.2. სტუდენტების, თანამშრომლებისა და სტუმრებისთვის საუნივერსიტეტო რესურსების გაუმჯობესება
- ქვე-მიზანი 6.1.3. შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებისთვის ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება
- ქვე-მიზანი 6.1.4. სატრანსპორტო საშუალებით უნივერსიტეტთან მიდგომის გაუმჯობესება

**მიზანი 6.2. უნივერსიტეტის ელექტრონული რესურსების გაუმჯობესება**

- ქვე-მიზანი 6.2.1. ელექტრონულ პლატფორმაზე უფრო მეტი საინფორმაციო ხასიათის მასალის რეგულარულად დამატება-განახლება
- ქვე-მიზანი 6.2.2. ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება როგორც არსებული საგანმანათლებლო პროგრამების, ასევე სამომავლოდ დისტანციური სწავლების ხელშეწყობის მიზნით.
- ქვე-მიზანი 6.2.3. საბიბლიოთეკო რესურსების, ელექტრონული სამეცნიერო მონაცემთა ბაზებისა და ინდივიდუალური სწავლებისათვის საჭირო სხვა ლიტერატურის

განვითარება საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების ხელშეწყობის მიზნით.

ქვე-მიზანი 6.2.4. ბიბლიოთეკისა და ლაბორატორიების უწყვეტი მომსახურების უზრუნველყოფა

ქვე-მიზანი 6.2.5. საგანმანათლებლო პროგრამების წარმატებით განხორციელებისათვის აუცილებელი გარემოს შენარჩუნება და განვითარება

### **მიზანი 6.3. კამპუსის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა**

ქვე-მიზანი 6.3.1. კამპუსის უსაფრთხოების მექანიზმების გაუმჯობესება

ქვე-მიზანი 6.3.2. უსაფრთხოების თანამშრომლებისთვის რეგულარული საორიენტაციო შეხვედრების ორგანიზება

### **მიზანი 6.4. საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურის განვითარება**

ქვე-მიზანი 6.4.1. კამპუსში საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება

ქვე-მიზანი 6.4.2. ახალ კამპუსში IT ინფრასტრუქტურის ბაზის შექმნა

სამოქმედო გეგმაში (სხვა დოკუმენტი) დეტალურადაა გაწერილი ქვე-მიზნები და პროცედურები.

## **შესრულების ძირითადი ინდიკატორები**

პროცესების სწორად წარმართვის მონიტორინგის მიზნით, შემუშავდა შესრულების ძირითადი ინდიკატორები. სტრატეგიულ მიზნებთან დაკავშირებული ინდიკატორები ასახულია სამოქმედო გეგმაში. თუმცა, შხსუ ასევე ზომავს სხვა სფეროებსაც, რომლებმაც შესაძლოა, გავლენა იქონიონ ინსტიტუციონალურ სტაბილურობაზე და რეაგირება მოახდინოს იმ შესაძლო პრობლემებზე, რომელიც ვლინდება სტრატეგიული განვითარების სამსახურის ან მენეჯმენტის რეგულარული შეხვედრების დროს.

## **იმპლემენტაცია**

სტრატეგიული გეგმისა და სამოქმედო გეგმის განხორციელებაზე პასუხისმგებელია შესაბამისი სტრუქტურული ერთეული,

რომლებისათვისაც სამოქმედო გეგმით განსაზღვრულია შესასრულებელი საქმიანობა. შესაბამისი სტრუქტურული ერთეული განსახორციელებელ ვალდებულებების იღებს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების საფუძველზე.

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგზე პასუხისმგებელია სტრატეგიული განვითარების სამსახური. მონიტორინგის მიზნებისათვის, შესაბამისი ინფორმაცია მიიღება:

- პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულების ანგარიშებიდან;
- დაინტერესებული მხარეების უკუკავშირიდან (გაუმჯობესების შემოთავაზებები, კვლევები, ინტერვიუები და სხვ.);
- სახელმწიფოსა და ევროკავშირის პოლიტიკის, მსოფლიო ტრენდების გათვალისწინებით;
- EIS, SIS, SMART და სხვა მოდულებიდან ამოღებული ინფორმაციებით;
- შესრულების მთავარი ინდიკატორებიდან (KPI).

პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულებისგან ანგარიშები მიიღება ელექტრონულად (გარდა იმ შემთხვევისა, როცა ეს შეუძლებელია), სადაც აღწერილი უნდა იყოს მათზე სამოქმედო გეგმით დაკისრებული მოვალეობები და განხორციელებული სამუშაოს შესაბამისობა ამავე გეგმასთან. ასევე დამატებით შემოთავაზებული ღონისძიებები, რომლებიც უზრუნველყოფს სამოქმედო გეგმის მიზნების მიღწევას. ყოველ სემესტრში, სტრუქტურული ერთეულების მიერ წარმოდგენილი ანგარიშების უნივერსიტეტის სამოქმედო გეგმასთან შედარების მიზნით, სტრატეგიული განვითარების სამსახური წარადგენს აღნიშნულ ანგარიშებს მმართველი რგოლის (რექტორი, პრო-რექტორები, კანცლერი, ხარისხის სამსახურის უფროსი) წინაშე. მმართველი რგოლი აფასებს სამოქმედო გეგმას და განხორციელებულ აქტივობებს სემესტრში ერთხელ. თუკი მმართველი რგოლი გამოავლენს სერიოზულ პრობლემებს (ინფორმაციის შედარების შედეგად დადგინდება, რომ განხორციელებული ღონისძიებები არასაკმარისია ან/და არ არის შესაბამისი სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად და საჭიროა, სამოქმედო გეგმაში დამატებითი ღონისძიებების გათვალისწინება), ინფორმაცია წარედგინება მმართველ/აკადემიურ საბჭოს. საბჭოები, თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში, აფასებენ სამოქმედო გეგმას, შესრულების მთავარ ინდიკატორებს, ანგარიშებს და განსაზღვრავენ გასაუმჯობესებელ მიმართულებებს. შედეგად დგება ანგარიში, პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულებისათვის შესაბამისი შეთავაზებით.

პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული ამზადებს შეცვლილ განხორციელების გეგმას სხვა დაკავშირებულ ერთეულებთან თანამშრომლობით იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნეს სამოქმედო და სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრული მიზნები.

### წყაროები

ბაქრაძე, ლ. (2013). *Strategic Development of Higher Education and Science in Georgia Policy Analysis of Higher Education according to Five Strategic Directions*. თბილისი, განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი.

ჩადვიკ. ს. და კიუ ფიკუს. ო., (2018). დაგეგმვის ციკლი T. Strike, *Higher education strategy and planning*. Routledge.

ერგუვან მ.მ (2016). *A framework for implementation of total quality management in Georgian higher education institutions in the context of International Black Sea University*. თბილისი, შზსუ.

ჰინტონი კ.ე. (2012). *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. აშშ, SCUP.



დანართები

## დანართი 1

### ავტომატური მოდულები

ქვემოთ მოცემულია ის მოდულები რომლებსაც შსს ავითარებს ელექტრონული საინფორმაციო სისტემის დასრულების მიზნით.

1. საგანმანათლებლო პროცესი
  - 1.1. ცენტრალიზებული ცხრილების სისტემა (გამოცდები და
  - 1.2. დასწრება
  - 1.3. სტუდენტთა რეგისტრაცია
    - 1.3.1. ფაკულტეტები, პროგრამები, საფასურები
  - 1.4. შეფასება
  - 1.5. აკრედიტაცია
    - 1.5.1. კურიკულუმი
    - 1.5.2. სილაბუსები
      - 1.5.2.1. კურსის აღწერა
  - 1.6. SIS (სტუდენტთა საინფორმაციო სისტემა)
  - 1.7. სტუდენტური საქმეები
    - 1.7.1. მობილობა
    - 1.7.2. ნიშნების ფურცელი, სერთიფიკატები, დიპლომები
    - 1.7.3. დისციპლინა
  - 1.8. კურსის მართვა
    - 1.8.1. ლექტორებისათვის სასწავლო კურსების გააწილება
2. კვლევა
  - 2.1. ბიბლიოთეკა
  - 2.2. კვლევითი ჯგუფები და ინტერესები
  - 2.3. კონფერენციები
  - 2.4. პროექტები, გრანტები
  - 2.5. აკადემიური ინიციატივები
3. მხარდაჭერის სერვისები
  - 3.1. კლუბები
  - 3.2. მივლინებები უცხოეთში
  - 3.3. კურსდამთავრებულები
4. საზოგადოებასთან ურთიერთობა
  - 4.1. ვიზიტები სკოლებში
  - 4.2. გამოკითხვები
    - 4.2.1. საჩივრებზე რეაგირება
5. ინტერნაციონალიზაცია
  - 5.1. გაცვლითი პროგრამები
  - 5.2. შეთანხმებები
  - 5.3. ჩარიცხვა
6. ფინანსები
  - 6.1. სწავლის საფასური
  - 6.2. ბიუჯეტი

7. **ორგანიზაციული საქმეები**
  - 7.1. აქტივების მართვა: შენობები, ინვენტარი
  - 7.2. მედია ინფორმაცია (Google+, Facebook, ა.შ.)
  - 7.3. ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა და სტრატეგიული დაგეგმვა
    - 7.3.1. სტატისტიკა
    - 7.3.2. ტრენინგები და დასწრება
    - 7.3.3. სამოქმედო გეგმები და ანგარიშები, ხარისხის მიზნები, ინდიკატორები
    - 7.3.4. OPA / OCA
  - 7.4. დოკუმენტაციის მენეჯმენტი
    - 7.4.1. ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის დოკუმენტაცია
    - 7.4.2. შემოსული / გასული დოკუმენტაცია
  - 7.5. დებულებები
  - 7.6. უსაფრთხოება (შხსუ-ს სტუმრები)
  - 7.7. პროცესები
    - 7.7.1. ღონისძიებათა მოწყობა
      - 7.7.1.1. ვებ-ნიუსები
    - 7.7.2. ფორმები
      - 7.7.2.1. სტატისტიკა თითოეული ფორმისთვის (პროცესისთვის)
      - 7.7.2.2. ანგარიშის ფორმატი
  - 7.8. ვიზიტები (შხსუ-ში და მის გარეთ), არსებული კონტაქტები (დასაქმებული სტუდენტები, მშობლები, კურსდამთარებულები, დამსაქმებლები)
    - 7.8.1. ვებ-ნიუსები (ღონისძიებების მენეჯმენტი)
  - 7.9. ტენდერები
  - 7.10. შეხვედრათა ორგანიზება
    - 7.10.1. სამუშაოს ორგანიზება
  - 7.11. SRS
8. **პერსონალი**
  - 8.1. რეზიუმე
  - 8.2. ადამიანური რესურსების შესახებ ინფორმაცია
    - 8.2.1. კონტაქტები
    - 8.2.2. დასწრება
    - 8.2.3. დისციპლინა
    - 8.2.4. სამუშაოს აღწერილობები
    - 8.2.5. პირადი იფორმაცია
      - 8.2.5.1. ოთახები და ტელეფონები
      - 8.2.5.2. ვიზაისა და ბინადრობის საკითხები
  - 8.3. პოზიციები, საბჭოები, ერთეულები, ჯგუფები, კომისიები
  - 8.4. აკადემიური წინსვლა/განაცხადი
    - 8.4.1. აკადემიური საქმიანობის წახალისება
      - 8.4.1.1. პუბლიკაციები

აღნიშნული დოკუმენტის შესახებ:

მოცემული დოკუმენტის მომზადდა საუნივერსიტეტო საზოგადოებასთან თანამშრომლობის საფუძველზე და დამტკიცებულ იქნა აკადემიური საბჭოს მიერ 2018 წელის თებერვალში. სტრატეგიული გეგმის განახლება მოხდება ყოველწლიურად.

დამატებითი ინფორმაციისთვის, გთხოვთ დაუკავშირდით:

ასოც. პროფ. მურათ ერგუვანი  
პრორექტორი სამეცნიერო-კვლევით დარგში  
სტრატეგიული განვითარების სამსახურის უფროსი,  
მის.: დავით აღმაშენებლის ხეივანი, მე-13 კმ, N 2.  
თბილისი, 0131, საქართველო  
tqm@ibsu.edu.ge  
+995 32 259 5006

---

*შპს-ს საზოგადოების თითოეულ წევრს თანაბარ შესაძლებლობას სთავაზობს.  
დაწესებულება არ ახდენს დისკრიმინირებას გენდერული, ეთნიკური,  
სოციალური სტატუსის, მენტალურ-ფიზიკური და სხვა შესაძლებლობების  
მიხედვით.*

---

**გამოსცა:**

**შპს - შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი**  
დავით აღმაშენებლის ხეივანი, 13 კმ., 2, 0131  
თბილისი, საქართველო  
[www.ibsu.edu.ge](http://www.ibsu.edu.ge)  
[info@ibsu.edu.ge](mailto:info@ibsu.edu.ge)



**IBSU**