

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

თბილისი

დამტკიცებულია:
რექტორის ბრძანება N01-01/58 06.09..2018



გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

შესავალი

წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტის (შემდგომში „გთუნი“) სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შედგენის და მათი განხორციელების შეფასების მეთოდოლოგიურ საფუძველს.

დოკუმენტი შედგენილია საქართველოს კანონმდებლობის, სტრატეგიული დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების ცნობილი მეთოდოლოგიების საფუძველზე და მიზნად ისახავს უნივერსიტეტის სტრატეგიული და მიმდინარე სამოქმედო გეგმების შექმნისა და განვითარების პროცესის მართებულად წარმართვას.

დოკუმენტში მოცემულია სტრატეგიული გეგმის შემუშავების, განხილვების, დამტკიცების, გადახედვის და შეფასების წესი. ასევე, სტრატეგიულ გეგმაზე დაფუძნებით ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის შემუშავების მექანიზმები.

სტრატეგიული გეგმა

სტრატეგიული გეგმა წარმოადგენს დეტალურად გაწერილ და ფორმალიზებულ დოკუმენტს, გთუნის ერთ-ერთ უმთავრეს დოკუმენტს, რომელიც მოიცავს მის მისიას და გრძელვადიან ხედვას, სტრატეგიულ მიზნებსა და მათი მიღწევის გზებს, აგრეთვე მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის დამადასტურებელ ინდიკატორებს.

გთუნის განვითარების სტრატეგიას სამი ძირითადი ორიენტირი აქვს: სწავლა-სწავლება და სამეცნიერო საქმიანობა, სტუდენტი და საზოგადოება;

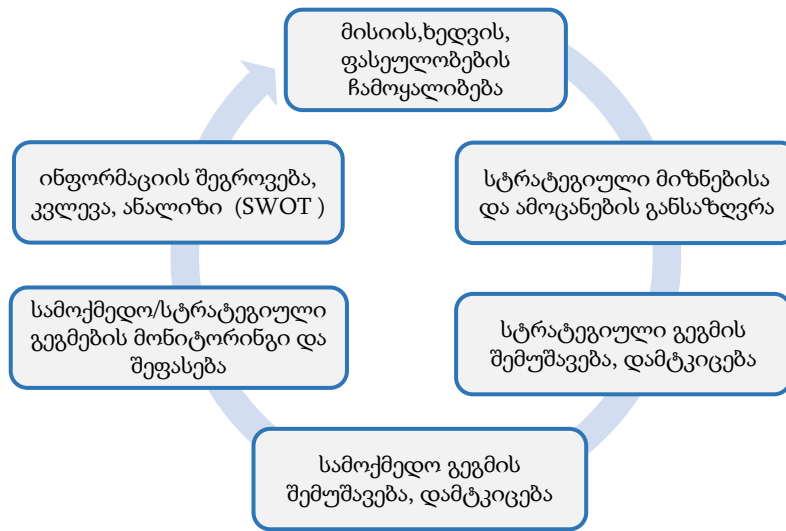
სტრატეგიული გეგმა ასახავს უნივერსიტეტის სამომავლო განვითარების პრიორიტეტებსა და მიდგომებს. იგი მკაფიოდ წარმოაჩენს უნივერსიტეტის განვითარების შესაძლებლობებს, არსებულ გამოწვევებს და მათი დაძლევის მექანიზმებს. სტრატეგიული გეგმა ეფუძნება, ერთი მხრივ, ფაქტობრივ მონაცემებს, მტკიცებულებებს და კვლევების შედეგებს და, მეორე მხრივ, საუნივერსიტეტო საზოგადოების ჩართულობით განხორციელებული თვითშეფასების შედეგებს.

სტრატეგიული გეგმა გათვლილია სულ მცირე 7 წელზე, მისი გადახედვა ხდება სულ მცირე ყოველ 3 წელიწადში ერთხელ.

სტრატეგიული გეგმა უზრუნველყოფს გთუნის თითოეული თანამშრომლის ინფორმირებულობას მის წინაშე მდგარი მიზნების და ამ მიზნების ფარგლებში გადანაწილებული პასუხისმგებლობების შესახებ და აჩვენებს საზოგადოებას და დაინტერესებულ მხარეებს, თუ რისკენ ისწრაფვის გთუნი.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

სტრატეგიული დაგეგმვა დაინტერესებულ მხარეთა ფართო ჩართულობით განხორციელებული თანამშრომლობითი პროცესია, რომელიც განხორციელდა ქვემოთ მოცემული კლასიკური მოდელის შესაბამისად:



დაგეგმვის პროცესის ეტაპები

გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტში შემუშავებულია სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია, რომლის მიხედვით განსაზღვრული წესისა და პროცედურების თანახმად, გადაიდგა შემდეგი კონკრეტული ნაბიჯები, კერძოდ:

1. სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირება
2. სტრატეგიული გეგმის მომზადება და განხილვა
3. სტრატეგიული გეგმის დამტკიცება
4. სამოქმედო გეგმის შედგენა
5. სტრატეგიული გეგმის შესრულების მიმდინარეობის მონიტორინგი, ანგარიშების წარდგენა; და გამოვლენილი საჭიროებების შესაბამისად ცვლილებების მომზადება.

ყოველი ეტაპისთვის განსაზღვრულია შესასრულებელი სამუშაოები, პასუხისმგებელი პირები და მოსალოდნელი შედეგები.

I. სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირება

სტრატეგიული დაგეგმვის და მოქმედი გეგმის გადახედვის ინიცირება ხდება რექტორის მიერ და შესაძლებელია შესაძლებელია:

1. მოქმედი სტრატეგიის გეგმით განსაზღვრული ვადის ამოწურვამდე არანაკლებ 3 თვით ადრე;
2. მონიტორინგის პროცესში გარე თუ შიდა ფაქტორების წარმოჩენის შემთხვევაში, რაც გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის განვითარებაზე და საჭიროებს სტრატეგიულ რეაგირებას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ინიცირების ფაზაში ხდება:

ა. სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის ფორმირება

1. დაგეგმვის ჯგუფი არის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესზე პასუხისმგებელი დროებითი სამუშაო ერთეული, რომელსაც ხელმძღვანელობს რექტორი. ჯგუფი პასუხისმგებელია სტრატეგიული გეგმის პროექტის შემუშავებაზე და პროცესში უნივერსიტეტის ფართო საზოგადოების ჩართვაზე.

2. ჯგუფის საქმიანობას კოორდინაციას უწევს რექტორის მიერ განსაზღვრული პირი, რომელიც უზრუნველყოფს კომუნიკაციას უნივერსიტეტის სხვადასხვა ერთეულებთან, წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, ჯგუფის საქმიანობის ადმინისტრირებას და სხვა მხარდაჭერას.
3. დაგეგმვის ჯგუფის შემადგენლობაში შედიან: ფაკულტეტების წარმომადგენლები (2-3 პირი); უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული და სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლები, ფაკულტეტების საბჭოებში ჩართული სტუდენტები და სტუდენტური თვითთმმართველობის წარმომადგენლები (სასურველია ჯგუფის მთლიანი შემადგენლობის არაუმეტეს 20%). ასევე, სასურველია ჯგუფში მოწვეულ იქნენ გარე დაინტერესებული მხარეთა წარმომადგენლებიც (დამსაქმებლები, პროფესიული ასოციაციები თუ სხვა).
4. ჯგუფში, კონსულტანტის სტატუსით, შეიძლება მოწვეულ იქნეს ადგილობრივი ექსპერტი, ხოლო საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარების მიზნით - უცხოელი ექსპერტი;
5. დაგეგმვის ჯგუფის შემადგენლობა მტკიცდება რექტორის ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტით.

ბ. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის გეგმის შემუშავება

დაგეგმვის ჯგუფი შეიმუშავებს დაგეგმვის პროცესის დროში გაწერილ გეგმას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი, გთუნის მასშტაბებიდან გამომდინარე არ უნდა გაგრძელდეს 3 თვეზე მეტ ხანს. გეგმა მოიცავს სტრატეგიული გეგმის შექმნის მიზნით გასატარებელ საკვანძო ღონისძიებებს და პასუხისმგებელ პირებს.

სტრატეგიული გეგმის შექმნის პროცესი შეიძლება მოიცავდეს შემდეგ სამუშაოებს:

1. ინსტიტუციური ჩარჩო პირობების ჩამოყალიბება და დაინტერესებულ პირთა მოლოდინების განსაზღვრა
2. ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზი
3. უნივერსიტეტის სამომავლო ხედვის ფორმირება
4. უნივერსიტეტის მისიის განაცხადის რევიზია
5. სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება
6. სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მექანიზმების განსაზღვრა
7. ფინანსური გეგმა
8. მონიტორინგის გეგმის ჩამოყალიბება
9. სამწლიანი სამოქმედო გეგმა

გეგმა ასევე უნდა ასახავდეს უნივერსიტეტის საზოგადოებისა და სხვა დაინტერესებული პირების მონაწილეობის/ჩართულობის ფორმებსა და გასატარებელ ღონისძიებებს.

II. სტრატეგიული გეგმის მომზადება და განხილვა

სტრატეგიული გეგმის მომზადება შეიძლება მოიცავდეს შემდეგ ეტაპებს:

1. **ინსტიტუციური ჩარჩო პირობების ჩამოყალიბება და დაინტერესებულ პირთა მოლოდინების განსაზღვრა**

ამ ეტაპზე ხორციელდება შემდეგი სახის ღონისძიებები:

- დაგეგმვის ჯგუფის მიერ დამტკიცებული გეგმის და ჯგუფის წევრთა პასუხისმგებლობების შესაბამისად, ხდება დაინტერესებულ პირთა (სამიზნე ჯგუფები, ფოკუს ჯგუფები) გამოკითხვები, რომლის ანალიზის შედეგად ზუსტდება მათი მოლოდინები უნივერსიტეტის მიმართ;

- ძირითადი და დამხმარე სტრუქტურული ერთეულების მიერ მზადდება ანგარიშები და სტატისტიკური ინფორმაცია;
- დაგეგმვის ჯგუფი იხილავს ანგარიშებს, სტატისტიკურ მონაცემებს და ახდენს უნივერსიტეტის წინაშე არსებული მთავარი გამოწვევების განსაზღვრას.

2. ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზი

- პირველ ეტაპზე მოკრებილი ინფორმაციისა და ხელთ არსებული სხვა ინფორმაციების გათვალისწინებით, დაგეგმვის ჯგუფი განხილვების შედეგად ჩამოაყალიბებს უნივერსიტეტის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შესახებ განაცხადს.
- განაცხადი გასაჯაროვდება და სულ მცირე ერთი კვირის განმავლობაში უნივერსიტეტის სხვა წევრებს ექნებათ საშუალება გამოთქვან მოსაზრებები და გააზიარონ საკუთარი უკუკავშირი.

3. უნივერსიტეტის სამომავლო ხედვის ფორმირება და მისიის განაცხადის რევიზია

დაგეგმვის ჯგუფი მსჯელობს უნივერსიტეტის გრძელვადიანი ხედვის შესახებ და შეიმუშავებს ხედვის პირველად ვარიანტს. ასევე განიხილავს მისიის განაცხადს და საჭიროების მიხედვით მსჯელობს მის გადახედვაზე. ხედვისა და მისიის შემუშავებული განახლებული განაცხადი ქვეყნდება საჯარო სივრცეში კომენტარებისა და მოსაზრებების გაზიარების მიზნით სულ მცირე ერთი კვირის ვადით. ვადის გასვლის შემდეგ ჯგუფი კვლავ იკრიბება და შეიმუშავებს დოკუმენტების შემდეგ ვერსიებს.

4. სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება

ხედვისა და მისიის შემუშავების შემდეგ დაგეგმვის ჯგუფი მსჯელობს სტრატეგიული მიზნების შესახებ და შეიმუშავებს მიზნების ჩარჩოს პირველად ვარიანტს. მიზნების შემუშავებული ჩარჩო ქვეყნდება საჯარო სივრცეში კომენტარებისა და მოსაზრებების გაზიარების მიზნით სულ მცირე ერთი კვირის ვადით. ვადის გასვლის შემდეგ ჯგუფი კვლავ იკრიბება და შეიმუშავებს დოკუმენტის შემდეგ ვერსიას.

5. სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მექანიზმების განსაზღვრა

სტრატეგიული მიზნების ჩარჩოს ჩამოყალიბების შემდეგ დაგეგმვის ჯგუფი მსჯელობს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ალტერნატიულ გზებზე, მექანიზმებზე და შეიმუშავებს სტრატეგიული გეგმის ერთიანი დოკუმენტის პირველ ვერსიას. დოკუმენტი ქვეყნდება საჯარო სივრცეში კომენტარებისა და მოსაზრებების გაზიარების მიზნით სულ მცირე ერთი კვირის ვადით. ვადის გასვლის შემდეგ ჯგუფი კვლავ იკრიბება და შეიმუშავებს დოკუმენტების შემდეგ ვერსიას.

6. ფინანსური გეგმა

სტრატეგიული გეგმის სამუშაო ვერსია გადაეცემა უნივერსიტეტის ფინანსურ დირექტორს, საფინანსო სამსახურს ექსპერტიზისა და ფინანსური გაანგარიშებისთვის. მათ მიერ შემუშავებული ფინანსური გეგმა განიხილება დაგეგმვის ჯგუფის შეხვედრაზე და საჭიროების მიხედვით ხდება დოკუმენტის არსებული ვერსიის კორექტირება.

7. მონიტორინგის გეგმის ჩამოყალიბება

მომზადებული სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე, ჯგუფი უზრუნველყოფს მიზნებისა და ამოცანების გაზომვის ინდიკატორების მომზადებას და, სადაც შესაძლებელია, თანხმდება სამიზნეებზე. განხილვის შემდეგ ჯგუფის კოორდინატორი ამზადებს მონიტორინგის გეგმის დოკუმენტის სამუშაო ვერსიას, რომელიც მოიცავს ინდიკატორებს, სამიზნეებს, საწყის მონაცემებს და მონაცემთა მოკრების/ანალიზის მეთოდებს, პასუხისმგებელ პირებს.

8. სტრატეგიული გეგმის განხილვა

დაგეგმვის ჯგუფი ატარებს ღია პრეზენტაციას, რომლის შესახებ ინფორმაცია სულ მცირე ერთი კვირით ადრე საჯაროდ ვრცელდება. განხილვას დაესწრო საუნივერსიტეტო საზოგადოების ყველა დაინტერესებული პირი და მოწვეული გარე აქტორები.

III. სტრატეგიული გეგმის დამტკიცება

დაგეგმვის ჯგუფის მიერ საბოლოოდ მოწონებული სტრატეგიული გეგმის პროექტს რექტორი წარუდგენს უნივერსიტეტის აკადემიურ საბჭოს განსახილველად და დასამტკიცებლად. დამტკიცების შემდეგ გეგმა საჯაროდ გამოქვეყნდება უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე.

IV. სამოქმედო გეგმის შედგენა

სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე, დაგეგმვის ჯგუფი შეიმუშავებს სამწლიან სამოქმედო გეგმას, ქვემოთ მოცემული ჩარჩოს შესაბამისად. სამოქმედო გეგმას და შესაბამის ბიუჯეტს, იხილავს და ამტკიცებს აკადემიური საბჭო.

სტრატეგიული ამოცანები	განხორციელების მექანიზმები	ვადები	ინდიკატორები/სამიზნე ნიშნულები	პასუხისმგებელი სტრუქტურები	ჩართული მხარეები

V. სტრატეგიული გეგმის შესრულების მიმდინარეობის მონიტორინგი, ანგარიშების წარდგენა და გამოვლენილი საჭიროებების შესაბამისად, ცვლილებების მომზადება.

სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული მიზნების შესრულების მიმდინარე შეფასება ხდება ყოველწლიურად თვითშეფასების ანგარიშის მომზადების პროცესში. სტრატეგიის განხორციელების შეფასების ანგარიში თან ერთვის თვითშეფასების ანგარიშს. მას ამზადებს მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფი (დროებითი სამუშაო ერთეული), რომელსაც იხილავს აკადემიური საბჭო.

განხილვების შემდეგ გამოთქმული მოსაზრებების, დასკვნების გათვალისწინება ხდება შემდგომი წლის სამოქმედო გეგმაში. აღნიშნული განხილვის შედეგად ასევე შესაძლებელია სტრატეგიის დოკუმენტსა და მონიტორინგის გეგმაში შეტანილ იქნას ცვლილებები. შესაბამისი საკითხის ინიცირებას ახდენს რექტორი და უთანხმებს აკადემიურ საბჭოს.

სტრატეგიული გეგმის გეგმიური გადახედვა ხორციელდება სულ მცირე ყოველ 3 წელიწადში ერთხელ. არაგეგმიური გადახედვა/შეფასება შესაძლებელია ინიცირებულ იქნას რექტორის მიერ, სხვა დროს, შესაბამისი გარემოებების/დასაბუთების შემთხვევაში. სტრატეგიული გეგმის მიმოხილვისა და შეფასების პროცესის ინიცირება ხდება რექტორის მიერ.

მიმოხილვის პროცესი ხორციელდება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მსგავსად, სპეციალურად ფორმირებული მიმოხილვის ჯგუფის მიერ, რომელსაც ხელმძღვანელობს რექტორი და კოორდინაციას უწევს რექტორის მიერ განსაზღვრული პირი/სტრუქტურა. ჯგუფი უფლებამოსილია გამართოს საკონსულტაციო განხილვები სხვადასხვა შიდა თუ დაინტერესებულ პირებთან და მოამზადოს მიმოხილვის/შეფასების ანგარიში.

ფორმირებისთანავე ჯგუფი შეიმუშავებს საკონსულტაციო შეხვედრების/განხილვების გეგმას. გეგმა უნდა ასახავდეს რომელ ჯგუფებთან რა სახის საკონსულტაციო პროცესი გაიმართება და რა ვადებში. შეფასების ანგარიშს რექტორი წარუდგენს აკადემიურ საბჭოს და მასთან ერთად იღებს გადაწყვეტილებას გასატარებელი ცვლილებების შესახებ.