



დოკუმენტის დამტკიცების თარიღი და ბრძანების
ნომერი: 07.09.2018 წ. ბრძანება №79

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

2019

დოკუმენტის შინაარსი:

1. ზოგადი დებულებები.....	2
2. ტერმინთა განმარტებები.....	3
3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები.....	4
4. სტრატეგიულ დაგეგმვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები/პირები.....	5
5. სტრატეგიული განვითარების გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები.....	5
6. სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები.....	7
7. პროცედურის განხორციელების წესები.....	8
დანართი 1. სამოქმედო გეგმა.....	11
დანართი 2: ფინანსური გეგმა.....	11

1. ზოგადი დებულებები

დოკუმენტის მიზანია, აღწეროს ევროპის უნივერსიტეტის (შემდგომში - უნივერსიტეტი) სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავების, განხორციელებისა და შეფასების ზოგადი მიდგომები, მოთხოვნები და სამუშაო პროცესები.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დასრულების შედეგად შემუშავებული უნდა იყოს შემდეგი დოკუმენტები:

- უნივერსიტეტის 7 წლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმა;
- უნივერსიტეტის 3 წლიანი სამოქმედო გეგმა.

საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელია, დამატებით შემუშავებულ იქნეს მოკლევადიანი ფინანსური გეგმაც.

სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი ხორციელდება ფორმალიზებული პროცედურებით, რომელიც აღწერილია სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის მექანიზმების აღმწერ დოკუმენტში.

2. ტერმინთა განმარტებები

სტრატეგიული დაგეგმვა - სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს ორგანიზაციულ განვითარებაზე მიმართულ პროცესს, რომლის მიზანია უნივერსიტეტის მისიის, მიზნებისა და მათი მიღწევის პოტენციურ შესაძლებლობებს შორის შესაბამისობის დადგენა, რაც უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტიან განაწილებას, გარესამყაროსთან ორგანიზაციის ადაპტირებას, შინაგან კოორდინაციასა და ორგანიზაციული სტრატეგიის შეცნობას.

სტრატეგიული განვითარების გეგმა - სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს გრძელვადიანი დაგეგმვის დოკუმენტს, რომელიც აღწერს უნივერსიტეტის სამომავლო განვითარების პრიორიტეტებსა და საქმიანობებს. იგი მოიცავს გრძელვადიან ხედვებსა და სტრატეგიულ მიზნებს. სტრატეგიული გეგმა გათვლილია 7 წელზე და მისი გადახედვა ხდება სულ მცირე ყოველ 3 წელიწადში ერთხელ.

სამოქმედო გეგმა - სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც აღწერს უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიმართულებების შესაბამისად, საშუალოვადიან პერიოდში დაგეგმილ აქტივობებს. იგი მოიცავს ამოცანებს, აქტივობებს, მათი განხორციელების ვადებს, შესრულების მაჩვენებლებს, ამოცანის მიღწევის დამადასტურებელი წყაროების აღწერას, მათ განხორციელებაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებს, ჩართულ მხარეებს და რისკებს.

სამოქმედო გეგმა გათვლილია 3 წელზე და მისი გადახედვა ხდება ყოველწლიურად (დანართი 1).

ფინანსური გეგმა - მოკლევადიანი ფინანსური გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც ასახავს უნივერსიტეტის სამოქმედო გეგმით დასახული ამოცანებისა ან/და აქტივობების შესრულებაზე უნივერსიტეტის მიერ დაგეგმილ ფინანსური რესურსების ოდენობებს. (დანართი 2).

3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები

უნივერსიტეტის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ემყარება შემდეგ სამოქმედო პრინციპებს:

გუნდური მუშაობა - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ხორციელდება გუნდური მუშაობის პრინციპების დაცვით, რაც ხელს შეუწყობს სამართლიანი და თანასწორუფლებიანი სამუშაო გარემოს შექმნას, პროცესში ჩართული/დაინტერესებული პირების უფლებებისა და ინტერესების დაცვას და საშუალებას მისცემს მათ უნივერსიტეტის განვითარებაზე საკუთარი ხედვის გამოხატვის საშუალებას.

თანამონაწილეობა - სტრატეგიული დაგეგმვა განიხილება როგორც თანამონაწილეობითი პროცესი, რაც უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის პერსონალის, სტუდენტების, დამსაქმებლებისა და სხვა დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას;

გამჭვირვალობა - სტრატეგიული დაგეგმვისას და შეფასებისას ორგანიზაცია იყენებს ღია და საჯარო მიდგომებს, რომელიც აისახება შესაბამის წესებსა და პროცედურებში.

სამართლიანობა - ნებისმიერი გადაწყვეტილება ეყრდნობა სამართლიან არგუმენტებს და გადაწყვეტილების მიღების ობიექტურ კრიტერიუმებს.

მიზანშეწონილობა - ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, გადაწყვეტილებები მიიღება გააზრებულიად, ღრმა ანალიზის საფუძველზე. არსებული ალტერნატივებიდან ხდება ფინანსური თუ სხვა რაციონალური ნიშნით ყველაზე მიზანშეწონილი გადაწყვეტილების მიღება.

სოციალური პასუხისმგებლობა - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში გათვალისწინებულ იქნება საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფების საჭიროებები და დაგეგმილი საქმიანობით დადებით წვლილს შეიტანს ქვეყნის განვითარებაში, სოციალური, ეკონომიკური და ეკოლოგიური პრობლემების მოგვარებაში.

4. სტრატეგიულ დაგეგმვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები/პირები

უნივერსიტეტის სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაოების პროცესის წარმართვაზე პასუხისმგებელია უნივერსიტეტის რექტორი.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ადმინისტრირებას ახდენს სტრატეგიული განვითარების მენეჯერი, რომელიც უზრუნველყოფს კომუნიკაციას უნივერსიტეტის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან, მათ წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, ჯგუფის შეხვედრების ადმინისტრირებასა და სხვა საქმიანობის მხარდაჭერას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის წარმართვის მიზნით, რექტორის ბრძანებით იქმნება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელია სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების პროექტების შემუშავებაზე, ამ პროცესში უნივერსიტეტის ფართო საზოგადოების ჩართვასა და ინფორმაციის გაზიარებაზე. სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფს ხელმძღვანელობს რექტორი.

სამუშაო ჯგუფის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით შესაძლებელია მონვეულ იქნეს გარე ფასილიტატორი/ფასილიტატორები

5. სტრატეგიული განვითარების გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები

სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს ანალიტიკური ტიპის დოკუმენტს, რომლის სტრუქტურა სასურველია შედგებოდეს შემდეგი ინფორმაციისგან:

- უნივერსიტეტის მისია;
- ხედვის განაცხადი;
- უნივერსიტეტის ღირებულებები;
- სოციალური პასუხისმგებლობის განაცხადი;
- უნივერსიტეტის ისტორია;
- არსებული სიტუაციის ანალიზი;
- სტრატეგიული მიმართულებები და პრიორიტეტები.

მისია განსაზღვრავს უნივერსიტეტის ღირებულებებს, გრძელვადიან მიზნებს და მოქმედების სფეროს, აგრეთვე ადგილობრივ და/ან საერთაშორისო დონეზე მის როლსა და ადგილს უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცესა და საზოგადოებაში. მისია უნდა შეესაბამებოდეს და ითვალისწინებდეს საქართველოსა და ევროპის უმაღლესი განათლების ძირითად მიზნებს.

უნივერსიტეტის ხედვა უნდა ასახავდეს სტრატეგიული გეგმის მოქმედების პერიოდში, სტრატეგიული მიმართულებების ფარგლებში განხორციელებული სამუშაოებით დამდგარ შედეგებს, რომელიც მიმართულია უნივერსიტეტის მისიის შესრულებაზე.

უნივერსიტეტის ღირებულებები ასახავს მორალურ-ეთიკურ და სამუშაო პრინციპებსა და მიდგომებს, რომელსაც ეფუძნება უნივერსიტეტის ორგანიზაციული კულტურა, გამოიყენება სწავლა/სწავლებისა და სამეცნიერო საქმიანობის განხორციელებისას და მიმართულია მისიის რეალიზებაზე და სტრატეგიული მიმართულებების ეფექტურ განხორციელებაზე.

სტრატეგიული განვითარების გეგმა უნდა ეფუძნებოდეს უნივერსიტეტის ორგანიზაციული შესაძლებლობების, გამოწვევის (რისკების) და გარემოს ანალიზს. რომლის ფარგლებშიც განხილული და შეფასებული უნდა იქნეს ყველა ფაქტორი, როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი, რომელმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს სტრატეგიული გეგმის შესრულებაზე და თავად უნივერსიტეტის მდგრად განვითარებაზე.

სტრატეგიული მიმართულებები უნდა ითვალისწინებდეს უნივერსიტეტის მისიას, სამოქმედო პრინციპებსა და სოციალური პასუხისმგებლობის განაცხადს, ეფუძნებოდეს სიტუაციურ და გამომწვევების ანალიზს, უნდა იყოს რეალისტური, დროში განერილი და წინასწარ განსაზღვრული ინდიკატორების მეშვეობით შესაძლებელი იყოს მათი შედეგების შეფასება.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას მხედველობაში მიღებულ უნდა იქნას შრომის ბაზარზე არსებული მოთხოვნები, საერთაშორისო სტანდარტები, საქართველოს საკანონმდებლო და შიდა სამართლებრივი აქტებით გათვალისწინებულ მოთხოვნები.

სტრატეგიული გეგმა ნათლად უნდა აღწერდეს საკითხებს (სტრატეგიულ მიმართულებებს), რომელთა საანგარიშო პერიოდში განვითარებაც უზრუნველყოფს დასახული ხედვის მიღწევას, საბოლოო ჯამში კი - უნივერსიტეტის მისიის განხორციელებას.

სტრატეგიული მიმართულებები უნდა უკავშირდებოდეს უნივერსიტეტის სვოტ ანალიზს, მიმართული უნდა იყოს გამოვლენილი სისუსტეების აღმოფხვრაზე, ეფუძნებოდეს არსებულ ძლიერ მხარეებსა და შესაძლებლობების გაძლიერებას და ითვალისწინებდეს არსებულ რისკებს.

უნივერსიტეტის ფუნქციონირებისთვის, ყველა ასპექტის გათვალისწინებით, სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავებისას, სამუშაო ჯგუფის მიერ განხილული უნდა იქნეს შემდეგი საკითხები:

- ინსტიტუციური განვითარება;
- ხარისხის შიდა სისტემის განვითარება;

- საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება-განვითარება;
- კვლევების/სახელოვნებო-შემოქმედებითი საქმიანობის განვითარება;
- სწავლა/სწავლებისა და კვლევითი საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციის განვითარება;
- სტუდენტური სერვისების დანერგვა-განვითარება;
- სტუდენტთა კონტინენტის დაგეგმვა;
- ადამიანური და მატერიალური რესურსების განვითარება;
- ინფრასტრუქტურის განვითარება.

ყოველ სტრატეგიულ მიმართულებას შეესაბამება თავისი ამოცანები, ხოლო სამოქმედო გეგმაში განსაზღვრულია შესაბამისი ამოცანების აქტივობები და შესრულების მაჩვენებელი/ინდიკატორები, გადამონმების წყაროები, განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი/ სტრუქტურული ერთეული, ჩართული მხარე და რისკები.

სტრატეგიული მიმართულება ნათლად უნდა აღწერდეს მის დანიშნულებას, სამოქმედო არეალსა და საქმიანობას, რომელიც უკავშირდება უნივერსიტეტის მიზნების განვითარებას. იგი უნდა ასახავდეს იმ რეალობას, რომლის მიღწევაც სურს უნივერსიტეტს სტრატეგიული გეგმის სამოქმედო პერიოდში. შედეგები უნდა იყოს კონკრეტული, მარტივად შესაფასებელი და წარმოადგენს ამოცანების განხორციელების შედეგებს.

სტრატეგიული განვითარების გეგმაში, აგრეთვე, შესაძლებელია აღწერილ იქნეს ამოცანებიც, რომელთა განხორციელებაც აუცილებელია დასახული სტრატეგიული პრიორიტეტის განსავითარებლად.

6. სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები

სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს საშუალოვადიან პერიოდში დაგეგმილი აქტივობების აღმწერ დოკუმენტს. სტრატეგიული მიმართულებებით განსაზღვრული აქტივობების განხორციელებამ უნდა უზრუნველყოს დასახული სტრატეგიული პრიორიტეტების მიღწევა. სამოქმედო გეგმა მოიცავს ამოცანებს, აქტივობებს, მათი შეფასების ინდიკატორებს/მაჩვენებლებს, მათ განხორციელებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურულ ერთეულების დასახელებებს, ამ აქტივობის განხორციელებისას ჩართულ უნივერსიტეტის სხვა სტრუქტურული ერთეულისა ან/და სხვა ორგანიზაციის დასახელებას, დამდგარი შედეგის შეფასების წყაროს, აგრეთვე ამოცანის განხორციელების ვადებს.

სამოქმედო გეგმა გათვლილია 3 ნელზე და მისი გადახედვა ხდება ყოველწლიურად. გადახედვის შედეგად ფასდება წინა წლის გეგმის შესრულება, მუსტდება შემდეგი წლის ამოცანებისა და აქტივობების ნუსხა, საჭიროების შემთხვევაში ემატება ახალი ამოცანები/აქტივობები.

7. პროცედურის განხორციელების წესები

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შედგება შემდეგი ფაზებისგან:

1. სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირების ფაზა;
2. სტრატეგიული გეგმის მომზადება და განხილვების ფაზა;
3. სტრატეგიული გეგმის დამტკიცების ფაზა;
4. სტრატეგიული გეგმის გადახედვის ფაზა.

ყოველ ფაზაზე განსაზღვრულია შესასრულებელი სამუშაოები, პასუხისმგებელი პირები და მოსალოდნელი შედეგები.

სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირების ფაზა: სტრატეგიული დაგეგმვის და მოქმედ გეგმაში გადახედვის ინიცირება ხდება რექტორის მიერ. სტრატეგიული დაგეგმვის და მოქმედ გეგმაში გადახედვის ინიცირება შესაძლებელია:

1. განსაზღვრული გადახედვის ვადამდე არანაკლებ 6 თვით ადრე;
2. გარე თუ შიდა ფაქტორების წარმოჩენის შემთხვევაში, რომელიც გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის განვითარებაზე და საჭიროებს სტრატეგიულ რეაგირებას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ინიცირების ფაზაში ხდება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის ფორმირება. დაგეგმვის ჯგუფი არის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესზე პასუხისმგებელი დროებითი სამუშაო ერთეული. იგი პასუხისმგებელია სტრატეგიული გეგმის პროექტის შემუშავებაზე და პროცესში უნივერსიტეტის ფართო საზოგადოების ჩართვაზე. ჯგუფის შემადგენლობას განსაზღვრავს და ბრძანებით ამტკიცებს რექტორი.

სტრატეგიული გეგმის მომზადება და განხილვების ფაზა:

სტრატეგიული გეგმის მომზადება მოიცავს სულ მცირე შემდეგ ეტაპებს:

უნივერსიტეტის მისიის განაცხადის რევიზია და სამომავლო ხედვის ფორმირება

დაგეგმვის ჯგუფი განიხილავს მისიის განაცხადს და საჭიროების მიხედვით, მსჯელობს მის გადახედვაზე. ასევე, მსჯელობს უნივერსიტეტის გრძელვადიანი ხედვის შესახებ და შეიმუშავებს ხედვის პირველად ვარიანტს.

მისია და ხედვა გასაჯაროვდება და უნივერსიტეტის საზოგადოებას ექნებათ საშუალება გამოთქვან მოსაზრებები, გააზიარონ საკუთარი უკუკავშირი. ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზი

დაგეგმვის ჯგუფი, განხილვების შედეგად, აყალიბებს უნივერსიტეტის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შესახებ განაცხადს.

განაცხადი გასაჯაროვდება და უნივერსიტეტის საზოგადოებას ექნებათ საშუალება გამოთქვან მოსაზრებები, გააზიარონ საკუთარი უკუკავშირი.

სტრატეგიული მიმართულებების ჩამოყალიბება. ხედვისა და მისიის შემუშავების შემდეგ, ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზზე დაყრდნობით, დაგეგმვის ჯგუფი მსჯელობს სტრატეგიული პრიორიტეტის შესახებ და შეიმუშავებს სტრატეგიული მიმართულებების პირველად ვარიანტს.

სტრატეგიული პრიორიტეტის მიღწევის მექანიზმების განსაზღვრა. სტრატეგიული პრიორიტეტის ჩარჩოს ჩამოყალიბების შემდეგ, დაგეგმვის ჯგუფი მსჯელობს სტრატეგიული პრიორიტეტის მიღწევის ალტერნატიულ გზებზე, მექანიზმებზე და შეიმუშავებს სტრატეგიული გეგმის ერთიანი დოკუმენტის პირველად ვერსიას.

ფინანსური გეგმა. სტრატეგიული გეგმის სამუშაო ვერსია გადაეცემა უნივერსიტეტის ფინანსურ სამსახურს ექსპერტიზისა და ფინანსური გაანგარიშების კოორდინაციისათვის. მათ მიერ შემუშავებული ფინანსური გეგმა განიხილება დაგეგმვის ჯგუფის შეხვედრაზე და საჭიროების მიხედვით ხდება დოკუმენტის არსებული ვერსიის კორექტირება. ფინანსური გეგმა დეტალურად გაინერება სამოქმედო გეგმის პირველი წლით დაგეგმილი აქტივობების შესაბამისად, ხოლო ყოველ წელს შემუშავებული იქნება მომავალი წლის სამოქმედო გეგმის აქტივობების შესაბამისად.

სტრატეგიული გეგმის განხილვა. დაგეგმვის ჯგუფი ატარებს უნივერსიტეტის საზოგადოების წინაშე ღია პრეზენტაციას, რომლის შესახებ ინფორმაცია გარკვეული ვადით ადრე საჯაროდ ვრცელდება. განხილვას შესაძლოა დაესწროს საუნივერსიტეტო საზოგადოების ყველა დაინტერესებული პირი და მონვეული გარე აქტორები.

სტრატეგიული გეგმის დამტკიცების ფაზა: დაგეგმვის ჯგუფის მიერ საბოლოოდ მოწონებულ სტრატეგიული გეგმის პროექტს ამტკიცებს უნივერსიტეტის მმართველი საბჭო. დამტკიცების შემდეგ გეგმა საჯაროდ ქვეყნდება უნივერსიტეტის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე.

სტრატეგიული გეგმის გადახედვის ფაზა: სტრატეგიული განვითარების გეგმით გათვალისწინებული მიმართულებების შესრულების მიმდინარე შეფასება ხდება



ყოველწლიურად. მას იხილავს სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფი, რის შემდეგაც მის მიგნებებს/დასკვნებს ითვალისწინებს ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის შედგენის პროცესში. აღნიშნული განხილვის შედეგად, ასევე შესაძლებელია სტრატეგიის დოკუმენტსა და მონიტორინგის გეგმაში შეტანილ იქნას ცვლილებები. შესაბამისი საკითხის ინიცირებას ახდენს რექტორი.

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

მიმოხილვის პროცედურას წინ უსწრებს სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი, რომელიც წარმართება სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის მექანიზმების გამოყენებით.

დანართი 1. სამოქმედო გეგმა

ამოცანები	აქტივობა	განხორციელების პერიოდი														შესრულების მაჩვენებელი / ინდიკატორები	გადამონემების წყარო	განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი/სტრუქტურული ერთეული	ჩართული მხარე	რისკები
		თვე 1	თვე 2	თვე 3	თვე 4	თვე 5	თვე 6	თვე 7	თვე 8	თვე 9	თვე 10	თვე 11	თვე 12	ნელი 1	ნელი 2					
სტრატეგიული მიმართულება #1																				
ამოცანა 1	აქტივობა 1																			
	აქტივობა 2																			
ამოცანა 2	აქტივობა 1																			
	აქტივობა 2																			

დანართი 2: ფინანსური გეგმა

ამოცანები	აქტივობა	თანხა	ბიუჯეტის შესაბამისი მუხლი
სტრატეგიული მიმართულება #1			
ამოცანა 1	აქტივობა 1		
	აქტივობა 2		



ამოცანა 2	აქტივობა 1		
	აქტივობა 2		

