



საჯარო სამართლის იურიდიული პირი

საქართველოს  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

პროცედურა

სტრატეგიული და ოპერაციული დაგეგმვისა და  
შეფასების პროცედურა

პროცედურის წარმმართველი

მარკეტინგის, პროექტებისა და ღონისძიებების მართვის  
სამსახური

დამტკიცებულია

აკადემიური საბჭოს მიერ

დამტკიცების ოქმის ნომერი და  
თარიღი

დადგენილება #47 (17/18), 9 თებერვალი, 2018

დოკუმენტის ცვლილების  
ოქმის ნომერი და თარიღი

ცვლილების მიზეზი

დანართები

## პროცედურის მიზანი

პროცედურის მიზანს წარმოადგენს უნივერსიტეტის სტრატეგიული და მიმდინარე სამოქმედო გეგმების შექმნისა და განვითარების პროცესის ჯეროვნად უზრუნველყოფა.

## პროცედურის გამოყენების არე

პროცედურა ფარავს სტრატეგიული გეგმის შემუშავების, განხილვის, დამტკიცების, გადახედვის და შეფასების წესს. ასევე პროცედურა მოიცავს სტრატეგიულ გეგმაზე დაფუძნებით ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის შემუშავების მექანიზმს.

## განმარტებები

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

სტრატეგიული გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც 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. ძალზედ მნიშვნელოვანია დაგეგმვის პროცესში უნივერსიტეტის ხელმძღვანელთა ლიდერობა, საუნივერსიტეტო საზოგადოების აქტიური ჩართულობა და ინიციატივის წარმოჩენა და მხარდაჭერა შესაძლებლობის ფარგლებში.

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

## პროცედურის განხორციელების წესები

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შედგება შემდეგი ძირითადი ფაზებისგან:

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

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

### 1.1. სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირება

სტრატეგიული დაგეგმვის და მოქმედი გეგმის გადახედვის ინიცირება ხდება რექტორის მიერ აკადემიური საბჭოს წინაშე შესაბამისი საჯარო განცხადების გაკეთებით.

სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირება შესაძლებელია:

1. მოქმედი სტრატეგიის გეგმით განსაზღვრული ვადის ამოწურვამდე არანაკლებ 6 თვით ადრე;

2. მონიტორინგის პროცესში გარე თუ შიდა ფაქტორების წარმოჩენის შემთხვევაში, რომელიც გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის განვითარებაზე და საჭიროებს სტრატეგიულ რეაგირებას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ინიცირების ფაზაში ხდება:

#### ა. 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. მას ხელმძღვანელობს რექტორი. მის საქმიანობას კოორდინაციას უწევს მარკეტინგის, პროექტებისა და ღონისძიებების მართვის სამსახური. ამ მიზნით, იგი განსაზღვრავს ჯგუფის კონკრეტულ კოორდინატორ პირს, რომელიც უზრუნველყოფს კომუნიკაციას უნივერსიტეტის სხვადასხვა ერთეულებთან, წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, ჯგუფის საქმიანობის ადმინისტრირებას და საჭირო სხვა მხარდაჭერას.

დაგეგმვის ჯგუფის შემადგენლობაში შედიან: ყველა ფაკულტეტის მიერ ნომინირებული 1-2 წარმომადგენელი; უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული და სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლები, უნივერსიტეტის წარმომადგენლობით სტრუქტურებში ჩართული სტუდენტები აწსუ სტუდენტური თვითმმართველობის წარდგინებით (სასურველია ჯგუფის მთლიანი შემადგენლობის 20%). ასევე, სასურველია უნივერსიტეტმა ჯგუფში მოიწვიოს გარე დაინტერესებული მხარეთა წარმომადგენლებიც (დამსაქმებლები, ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლები, პროფესიული ასოციაციები თუ სხვა). 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 არ უნდა გაგრძელდეს 6 თვეზე მეტ ხანს. გეგმა მოიცავს სტრატეგიული გეგმის შექმნის მიზნით გასატარებელ საკვანძო ღონისძიებებს და პასუხისმგებელ პირებს.

სტრატეგიული გეგმის შექმნის პროცესი შეიძლება მოიცავდეს შემდეგ სამუშაოებს:

- ინსტიტუციური ჩარჩო პირობების ჩამოყალიბება და დაინტერესებულ პირთა მოლოდინების განსაზღვრა
- ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზი
- უნივერსიტეტის სამომავლო ხედვის ფორმირება
- უნივერსიტეტის მისიის განაცხადის რევიზია
- სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება
- სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მექანიზმების განსაზღვრა
- ფინანსური გეგმა
- მონიტორინგის გეგმის ჩამოყალიბება
- სამწლიანი სამოქმედო გეგმა
- ერთწლიანი ოპერაციული გეგმა

გეგმა ასევე უნდა უზრუნველყოფდეს უნივერსიტეტის საზოგადოებისა და სხვა დაინტერესებული პირების მონაწილეობის ფორმებსა და ჩართულობის მექანიზმებს.

## 1.2. 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 შესაბამისად კოორდინატორი, სამსახურის წარმომადგენლების დახმარებით, ატარებს სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების ფოკუს ჯგუფებს და გამოკითხვებს, რის შედეგადაც მზადდება დაინტერესებულ პირთა მოლოდინების ანგარიში. ანგარიში ასახავს თუ რა სახის მოლოდინები აქვთ დაინტერესებულ პირებს უნივერსიტეტის მიმართ და რა საკვანძო საკითხებს გამოყოფენ.
- ხარისხის უზრუნველყოფისა და ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვის სამსახურების მიერ მზადდება სტატისტიკური ანგარიში უნივერსიტეტის ხარისხისა და ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობის მიმოხილვის შესახებ;
- დაგეგმვის ჯგუფი იხილავს ორივე ანგარიშს და ახდენს უნივერსიტეტის წინაშე არსებული მთავარი გამოწვევების ამსახველი დოკუმენტის ფორმირებას.

### 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 (სასურველია ონ-ლაინ სივრცეში შექმნილი ფორუმის მეშვეობით) და სულ მცირე 10 დღის მანძილზე უნივერსიტეტის სხვა წევრებს ექნებათ საშუალება გამოთქვან მოსაზრებები და გააზიარონ საკუთარი უკუკავშირი.
- მიღებული კომენტარების განხილვის შემდეგ კომიტეტი ამტკიცებს აღნიშნულ განაცხადს.

### 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 10 დღის 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 10 დღის 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 2 კვირის ვადით. ვადის გასვლის შემდეგ ჯგუფი კვლავ იკრიბება და შეიმუშავებს დოკუმენტების შემდეგ ვერსიას.

## 6 ფინანსური გეგმა

სტრატეგიული გეგმის სამუშაო ვერსია გადაეცემა უნივერსიტეტის ფინანსურ სამსახურს ექსპერტიზისა და ფინანსური გაანგარიშების გაკეთებისათვის. მათ მიერ შეიმუშავებული ფინანსური გეგმა განიხილება დაგეგმვის ჯგუფის შეხვედრაზე და საჭიროების მიხედვით ხდება დოკუმენტის არსებული ვერსიის კორექტირება. არსებითი ცვლილებების შემთხვევაში დოკუმენტი კვლავ საჯარო მიმოხილვისთვის ქვეყნდება.

## 7 მონიტორინგის გეგმის ჩამოყალიბება

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

## 8 სტრატეგიული გეგმის განხილვა

დაგეგმვის ჯგუფი ატარებს ღია პრეზენტაციას, რომლის შესახებ ინფორმაცია სულ მცირე 1 კვირით ადრე საჯაროდ ვრცელდება. განხილვას შესაძლოა დაესწროს საუნივერსიტეტო საზოგადოების ყველა დაინტერესებული პირი და მოწვეული გარე აქტორები.

### 1.3. 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.

### 1.4. 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 აწსუ მარკეტინგის, პროექტებისა და ღონისძიებების მართვის სამსახური, რომელსაც იხილავს აკადემიური საბჭო. განხილვების შემდეგ გამოთქმული მოსაზრებების, დასკვნების გათვალისწინება ხდება ყოველწლიური ოპერაციული გეგმის შედგენის პროცესში. 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 აწესოს მარკეტინგის, პროექტებისა და ღონისძიებების მართვის სამსახური. 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.

### 1.5. ყოველწლიური ოპერაციული გეგმის შედგენა

სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე, უნივერსიტეტის მარკეტინგის, პროექტებისა და ღონისძიებების მართვის სამსახურის კოორდინირებით მუშავდება ყოველწლიური სამოქმედო (ოპერაციული) გეგმა. ოპერაციული გეგმის შესაბამისად, მზადდება ყოველწლიური ბიუჯეტის პროექტიც აწესს ადმინისტრაციის უფროსის ხელმძღვანელობით. ოპერაციულ გეგმას და შესაბამის ბიუჯეტს, აკადემიური საბჭოს მონაწილეობით, იხილავს და ამტკიცებს წარმომადგენლობითი საბჭო.