

საქართველოს უნივერსიტეტის სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგია და მონიტორინგის მექანიზმები

1. ზოგადი დებულებები

- 1.1 საქართველოს უნივერსიტეტში სტრატეგიული დაგეგმარება თანამონაწილეობითი პროცესია და მასში ჩართულნი არიან უნივერსიტეტის აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალი, სტუდენტები, დამსაქმებლები და სხვა დაინტერესებული მხარეები.
- 1.2 სტრატეგიული დაგეგმარება გულისხმობს სტრატეგიული დოკუმენტების: გრძელვადიანი (7-წლიანი) სტრატეგიულ გეგმის და მოკლევადიანი (3-წლიანი) სამოქმედო გეგმის შემუშავებას/კორექტივების შეტანას.
- 1.3 სტრატეგიული დოკუმენტები (სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმები) მოიცავს საქართველოს უნივერსიტეტის ფუნქციონირებისთვის აუცილებელ ყველა ასპექტს: საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და ინსტიტუციურ განვითარებას.

2. სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესი

- 2.1. უნივერსიტეტის მისიის და ხედვის ძირითადი მიმართულებებსა და ასპექტებს განსაზღვრავს და დოკუმენტების პირველად დრაფტს ადგენს პარტნიორთა კრება, რაც წარედგინება უნივერსიტეტის რექტორს რექტორის საბჭოზე განსახილველად.
- 2.2. რექტორის საბჭოს შეაქვს რეკომენდაციები, ცვლილებები და დამატებები აღნიშნულ დრაფტში და უკან უბრუნებს პარტნიორთა კრებას განსახილველად.
- 2.3. პარტნიორთა კრება განიხილავს რექტორის საბჭოს რეკომენდაციებს და ამტკიცებს მისიისა და ხედვის საბოლოო ვერსიას.
- 2.4. რექტორი უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის მისიისა და ხედვის კომუნიკაციას საუნივერსიტეტო საზოგადოებაში.
- 2.5. უნივერსიტეტის მისიიდან და ხედიდან გამომდინარე, არსებული სიტუაციის გათვალისწინებით, რექტორის საბჭო შეიმუშავებს უნივერსიტეტის კონკურენტულ სტრატეგიას და ადგენს სტრატეგიულ მიზნებს.
- 2.6. უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად, პრორექტორები და სკოლის დირექტორები მათ დაქვემდებარებაში არსებული სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან, აკადემიურ პერსონალთან, სტუდენტებთან, პოტენციურ დამსაქმებლებთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან კომუნიკაციის შედეგად

ადგენენ მიზნებს და ქვე-მიზნებს, შეიმუშავენ მათი განხორციელების სტრატეგიას, შესრულების ინდიკატორებს, შესრულების ვადებს და განსაზღვრავენ შესრულებაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურული ერთეულებს.

- 2.7. სტრატეგიული გეგმის დრაფტს ამტკიცებს რექტორის საბჭო, რასაც რექტორი საბოლოოდ დასამტკიცებლად წარადგენს პარტნიორთა კრებაზე.
- 2.8. სტრატეგიული გეგმა საჯაროვდება (ხელმისაწვდომია უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე).
- 2.9. თანამშრომლებში სტრატეგიული გეგმის გაცნობას და გავრცელებას უზრუნველყოფენ პრორექტორები, სკოლის დირექტორები, სამსახურის/დეპარტამენტის უფროსები, სხვა სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები.

3. სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესი

- 3.1. უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე, თითოეული მიზნის / ქვე-მიზნის შესრულებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული შეიმუშავებს მიზნის / ქვე-მიზნის შესრულების ეტაპებს, ამოცანებს, განსახორციელებელ აქტივობებს, მათი შესრულების ინდიკატორებს, შესრულების ვადებს, შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირებს/სტრუქტურულ ერთეულებს.
- 3.2. თითოეული სტრუქტურული ერთეულის მიერ გაწერილ ამოცანებს, აქტივობებს და ა.შ. ეძლევა განტის სქემის ფორმა და ერთიანდება 3-წლიან უნივერსიტეტის სამოქმედო გეგმაში.
- 3.3. უნივერსიტეტის სამოქმედო გეგმა მტკიცდება რექტორის საბჭოზე.
- 3.4. სამოქმედო გეგმა საჯაროვდება (ხელმისაწვდომია უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე).
- 3.5. თანამშრომლებში სამოქმედო გეგმის გაცნობას და გავრცელებას უზრუნველყოფენ შესაბამისი სამსახურები.
- 3.6. სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული ამოცანები/აქტივობები განთავსებულია UG-Online სისტემაში და უჩანს როგორც შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირს ისე მის ზემდგომს.
- 3.7. სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული ამოცანების/აქტივობების შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი ვალდებულია UG-Online სისტემის მეშვეობით ყოველდღიურ რეჟიმში მოახდინოს ამოცანის/აქტივობის შესრულების ეტაპის (პროცენტულად გამოსახული ბიჯებით) მითითება

4. სტრატეგიული დაგეგმვის ფაზები

- 4.1. სტრატეგიული დაგეგმვა ციკლური პროცესია და მოიცავს შემდეგ ფაზებს:

1. მისიისა და ხედვის განსაზღვრა
2. არსებული მდგომარეობის ანალიზი:
 - რესურსების ანალიზი
 - შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზი
 - ბაზრის ანალიზი
 - კონკურენტების ანალიზი
3. კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავება
4. სტრატეგიული გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრა
5. მიზნების და ქვე-მიზნების განსაზღვრა
6. სამოქმედო გეგმის შემუშავება
7. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი, შედეგებზე რეაგირება

მისიისა და ხედვის განსაზღვრა

საქართველოს უნივერსიტეტის მისია (Mission) და ხედვა (Vision)

საქართველოს უნივერსიტეტის მისია არის მოკლე განაცხადი იმის შესახებ, თუ რა საქმიანობას ეწევა ის, რის მიღწევას ლამობს, რა პრინციპებს ეყრდნობა და ვისთვის, რა სარგებელი მოაქვს.

საქართველოს უნივერსიტეტის ხედვა წარმოადგენს სასურველი მომავლის ხელმისაწვდომ წარმოსახვას. ის წარმოადგენს შთაგონებით მაკოორდინირებელ ორიენტირს საიტკენაც საუნივერსიტეტო საზოგადოება გუნდურად ილტვის.

არსებული მდგომარეობის ანალიზი

რექტორის საბჭო ახდენს არსებული მდგომარეობის ანალიზს, შეისწავლის უნივერსიტეტის არსებულ პოტენციალს: მის ხელთ არსებული რესურსების, ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების; გარემო ფაქტორების, მისი ეკონომიკური, სოციალური, ლეგალური, ტექნოლოგიური და ა.შ ასპექტების; ბაზრისა და ბაზარზე უნივერსიტეტის მდგომარეობის გათვალისწინებით.

არსებული მდგომარეობის ანალიზი მოიცავს:

1. რესურსების ანალიზი
2. შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზი (SWOT-ანალიზი, PEST-ანალიზი)
3. ბაზრის ანალიზი (მოთხოვნისა და მიწოდების ანალიზი)
4. კონკურენტების ანალიზი

კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავება

უნივერსიტეტის ძლიერი მხარეების, კონკურენტების, ბაზრის, შიდა და გარემო პირობების და ა.შ. გათვალისწინებით, მუშავდება უნივერსიტეტის კონკურენტულ სტრატეგიას.

კონკურენტული სტრატეგიის განსაზღვრა გულისხმობს ალტერნატიულ სამ სტრატეგიას შორის (დიფერენციაცია, თვითღირებულების შემცირება, ფოკუსირება) ერთ-ერთის ან ერთდროულად რამდენიმეს შერჩევას.

სტრატეგიული გრძელვადიანი მიზნების (Strategic Goals) განსაზღვრა

არსებული მდგომარეობის გათვალისწინებით, უნივერსიტეტის მისიისა და ხედვიდან გამომდინარე რექტორის საბჭო განსაზღვრავს სტრატეგიული გრძელვადიან მიზნებს.

სტრატეგიული გრძელვადიანი (7-წლიანი) მიზნები (სგმ) ფართო ზოგადი შინაარსისაა, კომპანიის ძირითად მიმართულებებს და მთავარ გეზს ასახავს. სგმ მისიით განსაზღვრული საქმიანობების მეშვეობით განსაზღვრავს იმ ეტაპებს, რომელთა მიღწევაც განაპირობებს უნივერსიტეტის ტრანსფორმაციას არსებულ მდგომარეობიდან იმ სამომავლო, სასურველ მდგომარეობამდე, რაც ხედვით იქნა განსაზღვრული.

მიზნების (Goals) და ქვე-მიზნების (Objectives) განსაზღვრა

სგმ-დან გამომდინარე განისაზღვრება მიზნები და ქვე-მიზნები

მიზანი შესაბამისობაშია ერთ ან რამდენიმე სტრატეგიულ მიზანთან, და დროში ცხადად განსაზღვრავს იმ ეტაპს, რომლის მიღწევაც ერთი ან რამდენიმე სტრატეგიული მიზნის მიღწევის ერთ-ერთი ან ერთადერთი განმაპირობებელი ფაქტორია.

მიზანი, თავის მხრივ, შესაძლოა ჩაშლილი იყოს ქვე-მიზნებად

მიზანი/ქვე-მიზანი არის ცხადი, მიღწევადი, გაზომვადი და დროში გაწერილი

მიზანს/ქვე-მიზანს ახლავს მისი განხორციელების სტრატეგია

მიზანს/ქვე-მიზანს ახლავს მისი განხორციელების შედეგების გაზომვის კრიტერიუმები (KPI)

თითოეული მიზნისთვის/ქვე-მიზანისთვის განსაზღვრულია შესრულებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული

უნივერსიტეტის მიზნები დაყოფილია სამ კატეგორიად: საგანმანათლებლო მიზნები, სამეცნიერო მიზნები, ინსტიტუციონალური მიზნები.

საგანმანათლებლო მიზნები წარმოადგენს სკოლების/დეპარტამენტების მიზნების ნაერთს და მათი შემუშავება ხდება სკოლების/დეპარტამენტების მიერ პოტენციურ დამსაქმებლებთან, სტუდენტებთან, კურსდამთავრებულებთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან მჭიდრო ინტერაქციით.

სამეცნიერო მიზნები წარმოადგენს სკოლების/დეპარტამენტების, მათში შემავალი ან დამოუკიდებელი კვლევითი ინსტიტუტების მიზნების ნაერთს.

სამოქმედო გეგმის შემუშავება

საქართველოს უნივერსიტეტის სამოქმედო გეგმა 3-წლიან პერიოდს მოცავს.

სამოქმედო გეგმა შედგება ეტაპებისგან, ამოცანებისგან და აქტივობებისგან, რომელიც მიზნებიდან/ქვემიზნებიდან გამომდინარეობს.

ამოცანებისთვის განსაზღვრულია განხორციელების ვადები, შესრულების კრიტერიუმები, მის შესასრულებლად საჭირო რესურსი (კაპიტალური, ტექნოლოგიური, ადამიანური) და განხორციელებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული.

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი, შედეგებზე რეაგირება

უნივერსიტეტის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმებით განსაზღვრული მიზნების/ქვე-მიზნების, ამოცანებისა და სხვა აქტივობების მონიტორინგი და შეფასება ხორციელდება მუდმივად, მიზნებისა და ამოცანებისთვის განსაზღვრული ვადების შესაბამისად, შესრულების კრიტერიუმების მიხედვით.

მიზნები, ქვე-მიზნები, ამოცანები და აქტივობები შეყვანილია უნივერსიტეტის მართვის ელექტრონულ სისტემაში. შესრულებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული მუდმივ რეჟიმში უზრუნველყოფს შესრულების ეტაპის დაფიქსირებას. ინფორმაციაზე წვდომა აქვს ზემდგომი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელს და რექტორის საბჭოს წევრებს

შესრულებაზე მონიტორინგს ახორციელებს რექტორის საბჭო, რომელიც რეგულარულად (კვარტალურად) იბარებს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმებით განსაზღვრული მიზნების/ქვე-მიზნების, ამოცანებისა და აქტივობების შესრულებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულების მოხსენებებს; ადგენს გამოვლენილი ხარვეზების მიზეზებს და ახდენს შესაბამის რეაგირებას.

გამოვლენილი ხარვეზების მიზეზები შესაძლოა იყოს:

- მიზნების/ქვემიზნების და ამოცანების შესრულება ვერ მოხერხდა პასუხისმგებელი სამსახურის/ების არაჯეროვანი ძალისხმევის შედეგად.
- მიზნების/ქვემიზნების და ამოცანების შესრულება ვერ მოხერხდა შერჩეული არაეფექტური სტრატეგიის გამო
- მიზნების/ქვემიზნების და ამოცანების შესრულება ვერ მოხერხდა არასაკმარისი რესურსის გამო
- მიზნების/ქვემიზნების და ამოცანების შესრულება ვერ მოხერხდა მოულოდნელი ობიექტური ხელშემშლელი გარემო ფაქტორის გამო

გამოვლენილი ხარვეზების მიზეზებისა და მასშტაბის შესაბამისად საბჭოს რეაგირება შესაძლოა იყოს: არჩეული სტრატეგიის ცვლილება, მიზნებისა და ამოცანების შეცვლა, სტრატეგიული გრძელვადიანი მიზნების შეცვლა, მისიისა და ხედვის კორექტირება და ა.შ.

იმ შემთხვევაში, თუ შესრულებაში ხარვეზის მიზეზი პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის/პირის მიერ სამუშაოს არაჯეროვანი შესრულებაა, საბჭო მიმართავს რექტორს შესაბამისი რეაგირებისთვის.