დანართი 1

დამტკიცებულია: ბრ.#07/01-31, 25/06/2024

შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის
სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

თბილისი
2024

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

1.1. „შპს შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის“ დოკუმენტით განისაზღვრება უნივერსიტეტის (შემდგომში - „უნივერსიტეტი“) სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავებასთან, განხორციელებასა და შეფასებასთან დაკავშირებული ძირითადი საკითხები და პროცესები.

1.2. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმები წარმოადგენს უნივერსიტეტის გრძელვადიანი განვითარებისთვის მნიშვნელოვან საფუძველს, რომლის შესრულების მონიტორინგი ხორციელდება „სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის მექანიზმების“ დოკუმენტის შესაბამისად.

მუხლი 2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და ეტაპები

2.1. შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტში სტრატეგიული დაგეგმვა ეფუძნება გუნდურ, გამჭვირვალე პროცესებსა და დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობას (ადმინისტრაცია, სტუდენტები, კურსდამთავრებულები, აკადემიური პერსონალი, დამსაქმებელი), რაც მნიშვნელოვანი საფუძველია უნივერსიტეტის სწორი სტრატეგიული განვითარებისთვის.

2.2. უნივერსიტეტში სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს ხელმძღვანელობს პრორექტორი ადმინისტრაციულ დარგში სტრატეგიული განვითარების სამსახურთან ერთად.

2.3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობენ უსდ-ს პრორექტორები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავების კოორდინაციაზე; შედეგები განიხილება მმართველ საბჭოზე.

2.4. სტრატეგიული დაგეგმვა თანამონაწილეობითი პროცესია, რაშიც მნიშვნელოვანია დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა, იგი იყოფა შემდეგ ეტაპებად:

2.4.1. **ხედვის, მისიის, ღირებულებების განსაზღვრა-მოდიფიცირება** - სტრატეგიული განვითარების სამსახური ორგანიზებას უწევს უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულების, სკოლების, აკადემიური პერსონალის, სტუდენტების, კურსდამთავრებულებისა და დამსაქმებლების მონაწილეობას უნივერსიტეტის ხედვის, მისიის და ღირებულებების შესახებ შეხედულებების განსაზღვრაში. სტრატეგიული განვითარების სამსახური გაანალიზებს მიღებულ ინფორმაციას, განსაზღვრავს უნივერსიტეტის საქმიანობის შესახებ ძირითად შეხედულებებს და განიხილავს მმართველ საბჭოზე, სადაც მოხდება ხედვის, მისიის და ღირებულებების განხილვა, საჭიროებისამებრ მოდიფიცირება და დამტკიცება.

2.4.2. **არსებული მდგომარეობის SWOT ანალიზი** - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს წინ უძღვის SWOT ანალიზი, რაშიც დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობა აუცილებელია; პროცესს ორგანიზებას უწევს სტრატეგიული განვითარების სამსახური. მზადდება SWOT კითხვარები და იგზავნება შესავსებად სამიზნე ჯგუფებთან. სტრატეგიული განვითარების სამსახური დაამუშავებს და

ადმინისტრაციული დარგის პრორექტორთან ერთად შეისწავლის მიღებულ შედეგებს, მმართველ საბჭოზე განიხილავს უნივერსიტეტის შიდა და გარე ფაქტორებს, ძლიერ და სუსტ მხარეებს, არსებულ რისკებსა და შესაძლებლობებს; რის შედეგადაც განისაზღვრება უნივერსიტეტის გრძელვადიანი სტრატეგიული პრიორიტეტები.

2.4.3. **სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრა-მოდიფიცირება** - სტრატეგიული განვითარების სამსახური ამზადებს კითხვარებს, გეგმავს დამატებით შეხვედრებს სტრუქტურული ერთეულებისთვის და სკოლებისთვის; მათ მიერ მოხდება სტრატეგიული ამოცანების დასახელება. სამსახური შეისწავლის და განსაზღვრავს სტრატეგიულ ამოცანებს, საჭიროების მიხედვით მოხდება სტრატეგიული ამოცანების მოდიფიცირება.

2.4.4. **თითოეული სტრატეგიული ამოცანისთვის საზომი ინდიკატორის განსაზღვრა, მოდიფიცირება და ნიშნულების დადგენა** - სტრატეგიული განვითარების სამსახური სტრუქტურული ერთეულებისა და სკოლების მიერ წარმოდგენილი ინფორმაციის საფუძველზე, განიხილავს და განსაზღვრავს საზომ ინდიკატორებს თითოეული სტრატეგიული ამოცანისთვის, საჭიროების შემთხვევაში მოახდენს მათ მოდიფიცირებას და დაადგენს სამიზნე ნიშნულებს.

2.4.5. **სტრატეგიული გეგმის შეკვრა** - სტრატეგიული განვითარების სამსახური, ქვემოდან-ზემოთ პრინციპით მიღებულ ინფორმაციას დაამუშავებს და შეკრავს უნივერსიტეტის შვიდწლიან სტრატეგიულ გეგმას. სამსახური სტრატეგიული განვითარების გეგმას განიხილავს და გააცნობს სამიზნე ჯგუფებს, მათგან მიღებული უკუკავშირის შემდგომ საბოლოო სახით ჩამოაყალიბებს უნივერსიტეტის შვიდწლიან სტრატეგიულ განვითარების გეგმას.

2.4.6. **შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის დამტკიცება** - უნივერსიტეტის შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმა განიხილება მმართველ საბჭოზე და მტკიცდება დამფუძნებელთა კრების მიერ.

2.4.7. **თითოეული სტრატეგიული ამოცანის შესრულებისთვის თითოეული სტრუქტურული ერთეულის მიერ აქტივობების განსაზღვრა-მოდიფიცირება სამწლიან ჭრილში** - სტრატეგიული ამოცანების შესრულების მიზნით სტრატეგიული განვითარების სამსახური შეიმუშავებს თითოეული სტრუქტურული ერთეულისთვის/სკოლისთვის სამწლიან სამოქმედო გეგმის ფორმას სტრატეგიული ამოცანების მიხედვით და დაგეგმავს დამატებით შეხვედრებს. ისინი განიხილავენ და ჩამოწერენ იმ კონკრეტულ აქტივობებსა და ვადებს, რაც საჭიროა თითოეული სტრატეგიული ამოცანის შესრულებისთვის. აქტივობების და ვადების მოდიფიცირება შესაძლებელია საჭიროებიდან გამომდინარე, რაც წინასწარ უნდა შეთანხმდეს სტრატეგიული განვითარების სამსახურსა და შესაბამის ერთეულს შორის. სტრატეგიული განვითარების სამსახური საბოლოოდ სამწლიან ჭრილში ჩამოაყალიბებს აქტივობებს და ვადებს.

2.4.8. **სამწლიანი სამოქმედო გეგმის განსაზღვრა-მოდიფიცირება** - სტრატეგიული განვითარების სამსახური 2.4.7.პუნქტში ჩამოთვლილი კვლევისა და შედეგების საფუძველზე განსაზღვრავს უნივერსიტეტის სამწლიან სამოქმედო გეგმას, სადაც სტრუქტურულ ერთეულებთან და სკოლებთან შეთანხმებით გარკვევით არის ჩამოწერილი სტრატეგიული ამოცანების მიღწევისთვის საჭირო და განსახორციელებელი აქტივობები, განსაზღვრულია ვადები, ძირითადი და დამხმარე ერთეულები.

2.4.8.1. **სამწლიანი სამოქმედო გეგმის მომზადება ხორციელდება მცირე სამუშაო /სამიზნე ჯგუფებთან ერთად** - შესაბამის პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებთან/სკოლებთან, რომლებიც განიხილავენ კონკრეტულ სტრატეგიულ ამოცანებს, ინდიკატორებს (KPI), სტრატეგიული ამოცანების მიღწევისთვის განსახორციელებელ საჭირო აქტივობებს და მათი შესრულების კრიტერიუმებს, რესურსებს, აქტივობების შესრულების პერიოდს და პროცესში ძირითად და დამხმარე ერთეულებს.

2.4.9. **უნივერსიტეტის სამწლიანი სამოქმედო გეგმის დამტკიცება** - სტრატეგიული განვითარების სამსხური უნივერსიტეტის სამწლიან სამოქმედო გეგმას წარუდგენს მმართველ საბჭოს განსახილველად, მმართველ საბჭოზე განხილვის შემდგომ უნივერსიტეტის სამწლიანი სამოქმედო გეგმა მტკიცდება დამფუძნებელთა კრებაზე.

2.4.10. **უნივერსიტეტის სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიში** - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს ასევე წინ უძღვის უნივერსიტეტის საქმიანობის მმართველ საბჭოზე განხილვა, სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარებისა და დაგეგმვისთვის. სტრატეგიული განვითარების სამსახური შეადგენს სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიშს და წარუდგენს მმართველ საბჭოს განსახილველად.

2.4.11. უნივერსიტეტის მმართველ საბჭოს ევალება უნივერსიტეტის 7 წლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის და 3 წლიანი სამოქმედო გეგმის შესრულება;

2.4.12. უნივერსიტეტის 7 წლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის და 3 წლიანი სამოქმედო გეგმის შესრულების კონტროლი ევალება უნივერსიტეტის პრორექტორს ადმინისტრაციის დარგში.

2.4.13. შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმა და სამწლიანი სამოქმედო გეგმების (სამოქმედო გეგმის შემოკლებული ვერსია) ეცნობა დაინტერესებულ მხარეებს.

2.4.14. უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების ყოველ მომდევნო შვიდწლიან გეგმაზე მუშაობა იწყება მიმდინარე სტრატეგიული განვითარების გეგმის მოქმედების ვადის ამოწურვამდე არანაკლებ ერთი წლით ადრე.

მუხლი 3. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის და შეფასების მექანიზმების შემუშავება

3.1. სტრატეგიული განვითარების სამსახური შეიმუშავებს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის და შეფასების მექანიზმებს.

3.1.1. უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შეფასება მოხდება ყოველწლიურად (აკადემიური წლის ბოლოს, გაზაფხულის სემესტრის დასრულებისას);

3.1.2. სტრატეგიული განვითარების შეფასების შედეგების საფუძველზე მოხდება სამოქმედო გეგმის გადახედვა აკადემიური წლის განმავლობაში ერთხელ (გაზაფხულის სემესტრის ბოლოს).

3.1.3. უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების შეფასება დეტალურად განისაზღვრება „სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის მექანიზმების“ დოკუმენტის შესაბამისად.

მუხლი 4. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების გადახედვის წესი

4. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების ცვლილების/გადახედვის საფუძველს წარმოადგენს:

4.1. სტრატეგიული განვითარების სამსახურის მიერ დასაბუთებული ანგარიში ცვლილების განხორციელების შესახებ, რომელიც განიხილება მმართველ საბჭოზე.

4.2. სამოქმედო გეგმის შესრულების შეფასების ანგარიში, რომელიც მოიცავს ცვლილების განხორციელების დასაბუთებას. მმართველ საბჭოს წარედგინება საკითხები შემდგომი რეაგირებისთვის.

4.3. ცვლილებები რექტორის ინიციატივით გარე ან შიდა ფაქტორების წარმოჩენის შემთხვევაში, რომელიც გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის განვითარებაზე და საჭიროებს სტრატეგიულ რეაგირებას. საკითხი განიხილება სტრატეგიული განვითარების სამსახურთან, შემდგომი რეაგირებისთვის წარედგინება მმართველ საბჭოს და შემდეგ მტკიცდება დამფუძნებელთა კრებაზე.