სსიპ ბათუმის შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

30 ოქტომბერი, 2023 წ.

აკადემიური საბჭოს
დადგენილება № 06-01/128

ბსუ-ს სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის დამტკიცების შესახებ

„უმაღლესი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის 21-ე მუხლის პირველი პუნქტის, ბსუ–ს წესდების მე–8 მუხლის, ,,საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის დებულებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს განათლებისა და მინისტრის 2010 წლის 1 ოქტომბრის N99/ნ ბრძანების, ბსუ-ს სტრატეგიული განვითარებისა და საგარეო ურთიერთობათა დეპარტამენტის უფროსის სამსახურებრივი ბარათის (MES 4 23 0001458600, 30.10.2023) საფუძველზე, აკადემიურმა საბჭომ

დაადგინა:

1. **დამტკიცდეს ბსუ-ს სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია,** წინამდებარე დადგენილების **№1 დანართის** შესაბამისად.
2. დადგენილება გამოქვეყნდეს ბსუ-ს ვებგვერდზე.
3. დადგენილება დაეგზავნოს ბსუ-ს მართვის ორგანოებს, რექტორის მოადგილეებს, ფაკულტეტებს, დამოუკიდებელ სამეცნიერო-კვლევით ერთეულებს, სტრატეგიული განვითარებისა და საგარეო ურთიერთობათა დეპარტამენტს, იურიდიულ დეპარტამენტს, საქმისწარმოების სამსახურს (კანცელარია), საინფორმაციო ტექნოლოგიების სამსახურს, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურს და სხვა დამხმარე სტრუქტურულ ერთეულებს.
4. დადგენილება ამოქმედდეს ხელმოწერისთანავე.
5. დადგენილება შეიძლება გასაჩივრდეს კანონმდებლობით დადგენილ ვადაში და წესით ბათუმის საქალაქო სასამართლოში (ქ. ბათუმი, სტეფანე ზუბალაშვილის №30).

აკადემიური საბჭოს თავმჯდომარე,
რექტორი, პროფესორი **მერაბ ხალვაში**

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ბსუ-ს სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

შინაარსი

პრეამბულა
მუხლი 1. უნივერსიტეტის ხედვა და მისია
მუხლი 2. სტრატეგიული დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა
მუხლი 3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და პროცედურები
მუხლი 4. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების დამტკიცება
მუხლი 5. სტრატეგიული და განვითარების გეგმების შესრულების მონიტორინგი
მუხლი 6. სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტებში ცვლილებების შეტანა

პრეამბულა

ჩვენი ქვეყნის ერთ-ერთი უმთავრესი პრიორიტეტი უმაღლესი განათლების ხელმისაწვდომობა, კონკურენტუნარიანობა და ხარისხის განუხრელი განვითარებაა, რაც, თავის მხრივ, საზოგადოებრივ-ეკონომიკური პროგრესის მნიშვნელოვანი ორიენტირია.

უნივერსიტეტის წარმატებული ფუნქციონირების საფუძველი მის მიერ ხარისხიანი და ეფექტიანი, საუკეთესო საერთაშორისო და ადგილობრივ გამოცდილებაზე დაფუძნებული, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შედგენაა, რისი წინაპირობაცაა სწორი დაგეგმვის მეთოდოლოგია და სტრატეგიული ხედვა.

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის (შემდეგში - ,,უნივერსიტეტი“ ან ,,ბსუ“ ან ,,დაწესებულება“ ან ,,ინსტიტუცია“) სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია და სტრატეგიული ხედვა კომპლექსურად მოიცავს საუნივერსიტეტო ცხოვრების სხვადასხვა მიმართულებას:

- აკადემიური და სამეცნიერო განვითარება;
- ორგანიზაციული განვითარება;
- უწყვეტი განათლების მიღების შესაძლებლობა;
- პერსონალის პიროვნული და პროფესიული ზრდა;
- პარტნიორული ურთიერთობების განვითარება;
- ბრენდის პოზიციონირება და რეპუტაციული მართვა;
- საერთაშორისო პროგრამების განვითარება;
- სტუდენტთა კარიერული განვითარების და დასაქმების ხელშეწყობის განვითარება.
- საზოგადოების განვითარებაში წვლილის შეტანა (უნივერსიტეტის მე-3 მისია)

მუხლი 1. უნივერსიტეტის ხედვა და მისია

1.1. ხედვა წარმოაჩენს ინსტიტუციის ღირებულებებს, მისგან გამომდინარე მიზნებსა და ამოცანებს.

1.2. ხედვა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. ის მოკლედ, ნათლად და მკაფიოდ გადმოგვცემს, თუ როგორ ხედავს ინსტიტუცია საკუთარ თავს გარკვეული დროის შემდეგ. ხედვა განსაზღვრავს დაწესებულების სტრატეგიულ პოზიციას მომავალში და ამ პოზიციის სპეციფიკურ ელემენტებს მისიის განაცხადთან მიმართებით, ხედვის ჩაშლა ხდება სტრატეგიულ მიზნებში.

1.3. მისია უნივერსიტეტის იდენტობის ფუნდამენტური კომპონენტია, უნდა ასახავდეს რა ნიშას იკავებს უნივერსიტეტი ქვეყნის საგანმანათლებლო სივრცეში, რითია გამორჩეული და სხვებისგან განსხვავებული. მისია უნდა იძლეოდეს ინფორმაციას, თუ რისთვის (მიზნები) და ვისთვის (ვის ემსახურება) არსებობს საგანმანათლებლო დაწესებულება და საზოგადოების რა საჭიროებების დაკმაყოფილებას ისახავს მიზნად საკუთარი საქმიანობით, როგორაა ორიენტირებული საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნაზე.

1.4. უნივერსიტეტის ხედვას და მისიას ამტკიცებს უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭო.

მუხლი 2. სტრატეგიული დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა

2.1. საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია უნივერსიტეტის **ხედვის და მისიის განსაზღვრა,** ასევე, დაწესებულების გრძელვადიანი მიზნებისა და მათი მიღწევის გზების დასახვა.

2.2. სტრატეგიული დაგეგმვა ითვალისწინებს არსებული ვითარების ობიექტურ ანალიზს, არსებული რესურსების (ადამიანური, სასწავლო, საინფორმაციო, საბიბლიოთეკო, მატერიალურ-ტექნიკური, ფინანსური) გაანალიზებას, ძლიერი და ნაკლოვანი მხარეების გამოვლენას, მათი დაძლევის მექანიზმების შემუშავებას, არსებული და პოტენციური რისკების განსაზღვრას, გარე და შიდა ფაქტორების გათვალისწინებით, და არსებული გამოწვევებისა და ახალი პერსპექტივების, შესაძლებლობების გათვალისწინებით, მომავლის გრძელვადიან პროგნოზს.

2.3. სტრატეგიული დაგეგმვა უწყვეტი პროცესია, მას უნდა ახასიათებდეს მოქნილობა, პერიოდულად განახლებადი უნდა იყოს, რადგან ინსტიტუციური განვითარება უწყვეტი პროცესია.

2.4. სტრატეგიული დაგეგმვა თანამონაწილეობითი პროცესია, ითვალისწინებს გუნდურ მუშაობას, მასში ჩართულნი უნდა იყვნენ უნივერსიტეტის ადმინისტრაცია, პერსონალი, სტუდენტები, კურსდამთავრებულები, დამსაქმებლები, პარტნიორი დაწესებულებები და სხვა დაინტერესებული მხარეები, რომელთა შორის უნდა გადანაწილდეს პასუხისმგებლობა როგორც გეგმის შედგენის, ასევე მისი მონიტორინგისა და შესრულების პროცესში. დაგეგმვისა და განხორციელების ეფექტიანობას განაპირობებს პროცესში ყველა დაინტერესებული მხარის აქტიური მონაწილეობა და ერთობლივად, შეთანხმებულად, საერთო გადაწყვეტილების მიღება.

მუხლი 3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და პროცედურები

3.1. სტრატეგიული დაგეგმვა დინამიკური ციკლია **(თანდართული სქემა N1),** უწყვეტი აღმავალი პროცესი, რომელიც მუდმივად საჭიროებს მონიტორინგს, მიღწეულის შეფასებას, ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენას, არსებული გამოწვევებისა და ახალი შესაძლებლობების წარმოჩენას, ინფორმაციის კომპლექსურ, მრავალმხრივ ანალიზს (SWOT), არსებული პრიორიტეტების კრიტიკულ რევიზიას, ახალი პრიორიტეტების განსაზღვრას, ცვლილებების შეტანას და ა.შ.

3.2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ძირითადი დოკუმენტების (ხედვა, მისია, სტრატეგიული განვითარების გეგმა, სამოქმედო გეგმა) შემუშავების პროცესის ყველა ეტაპი უნდა იყოს საჯარო და გამჭვირვალე. აუცილებელია დოკუმენტის სამუშაო ვერსიის (პროექტის) გაზიარება საუნივერსიტეტო საზოგადოებისა და ყველა დაინტერესებული მხარისთვის, მათგან უკუგების მიღება, მიღებული წინადადებების განხილვა და მოსაზრებათა შეჯერების შედეგად დოკუმენტის პროექტში მათი ასახვა (დოკუმენტის სამუშაო ვერსიის გაზიარება შესაძლებელია უნივერსიტეტის პორტალზე, ვებგვერდზე, ელექტრონული საქმისწარმოების სისტემაში და სხვა).

3.3. სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის (შემდეგში - სამუშაო ჯგუფი) შემადგენლობა, ფუნქციათა გადანაწილება განისაზღვრება უნივერსიტეტის რექტორის ბრძანებით.

3.4. სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის მუდმივი წევრებია - რექტორი, რექტორის მოადგილეები, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, უნივერსიტეტის ხარისხის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი, სტრატეგიული განვითარებისა და საგარეო ურთიერთობათა დეპარტამენტის უფროსი, ფაკულტეტების დეკანები, ილია ჭავჭავაძის ბიბლიოთეკის დირექტორი, იურიდიული დეპარტამენტის უფროსი, სამეცნიერო კვლევების სამსახურის უფროსი, ფინანსური, მატერიალური, საინფორმაციო და ადამიანური რესურსების, ასევე სასწავლო და სტუდენტური სერვისების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულების უფროსები, ასევე დროებითი წევრები - აკადემიური/სამეცნიერო/ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის, აკადემიური და წარმომადგენლობითი საბჭოების წევრების, დამსაქმებლების, სტუდენტების, კურსდამთავრებულების წარმომადგენლები.

3.5. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იწყება უნივერსიტეტის ხედვის შემუშავებით, რომელშიც მოცემულია უნივერსიტეტის დაარსების და საქმიანობის ძირითადი ორიენტირები, გრძელვადიან პერსპექტივაში.

3.6. უნივერსიტეტის ხედვის საფუძველზე ყალიბდება მისია, რომელიც განსაზღვრავს ინსტიტუციის ძირითად ღირებულებებსა და პრიორიტეტებს.

3.7. უნივერსიტეტის მისიიდან გამომდინარე იქმნება დაწესებულების სტრატეგიული განვითარების გეგმა (7-წლიანი), რომელშიც დეტალურადაა გაწერილი საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები (ამოცანები), გასატარებელი ღონისძიებები და აქტივობები, მათი შესრულების/გატარების კონკრეტული ვადები და შესრულებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები (თანამდებობები).

3.8. სტრატეგიული განვითარების გეგმის საფუძველზე გაიწერება **უნივერსიტეტის სამოქმედო გეგმა (3-წლიანი),** რომელშიც უფრო კონკრეტულად არის გაწერილი გასატარებელი ღონისძიებები/აქტივობები, ვადები, შესრულებაზე ანგარიშვალდებული პირები.

3.9. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმებით გაწერილი ღონისძიებები უნდა იყოს გაზომვადი, რეალისტური (მიღწევადი დაწესებულებისათვის) და დროში გაწერილი (დროის კონკრეტულ პერიოდში).

მუხლი 4. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების დამტკიცება

4.1. სტრატეგიული განვითარების გეგმა **(7-წლიანი),** უნივერსიტეტის მისიიდან და ხედვიდან გამომდინარე, მრავალწლიან პერსპექტივაში (საერთაშორისო სტანდარტებით მაქსიმუმ 7 წელი), დანახული განვითარების ძირითად მიმართულებებს ასახავს და გვიჩვენებს, თუ რა მიმართულებით ვითარდება უნივერსიტეტი.

4.2. სტრატეგიული განვითარების გეგმის პროექტი წარედგინება შესათანხმებლად უნივერსიტეტის წარმომადგენლობით საბჭოს, ხოლო მოწონებული პროექტი განიხილება და მტკიცდება აკადემიურ საბჭოს მიერ.

4.3. სამოქმედო გეგმა (3-წლიანი) უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების გეგმაში წარმოდგენილი მიზნებისა და ამოცანების მიღწევისათვის საჭირო კონკრეტულ აქტივობებს (ერთწლიანი, ორწლიანი, სამწლიანი...) ასახავს და პასუხობს კითხვაზე, თუ

რა, როგორ და რა ვადაში უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ დაწესებულებამ მიაღწიოს დასახულ სტრატეგიულ მიზნებს.

4.4. უნივერსიტეტის სამოქმედო გეგმა, სტრატეგიული განვითარების გეგმის პროექტის უნივერსიტეტის წარმომადგენლობით საბჭოს მიერ მოწონების შემდეგ, სტრატეგიული განვითარების გეგმასთან ერთად განიხილება და მტკიცდება უნივერსიტეტის აკადემიურ საბჭოს დადგენილებით (დასაშვებია დამტკიცდეს სტრატეგიული განვითარების გეგმის დამტკიცების შემდეგაც).

მუხლი 5. სტრატეგიული და განვითარების გეგმების შესრულების მონიტორინგი

5.1. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის საფუძველს შეადენს მონიტორინგი, არსებული მდგომარეობის, სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების შესრულების პერიოდული ანალიზი. ანალიზის დროს ხდება ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების, არსებული სტრუქტურების/სერვისები, მატერიალური, ფინანსური თუ ადამიანური პოტენციალის, მართვის ორგანოების ანგარიშების, აგრეთვე სხვა ფაქტორების შესწავლა/შეფასება/ ანალიზი/SWOT (წინამდებარე მეთოდოლოგიის **ცხრილი N3).** ამ ანალიზის საფუძველზე დგინდება ინსტიტუციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, არსებული გამოწვევები და სამომავლო შესაძლებლობები.

5.2. სამოქმედო გემით გათვალისწინებული ღონისძიების/აქტივობის შესრულების ვადებში (ან მოთხოვნისამებრ/საჭიროებისამებრ) თითოეული პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები (ანგარიშვალდებული პირი) წარმოადგენენ თვითშეფასებას - დაკისრებული ვალდებულების შესრულების დეტალურ ანგარიშს, რაც გამოიყენება სტრატეგიული განვითარების/სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგისათვის.

5.3. მონიტორინგის პროცესში განიხილება უნივერსიტეტის პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულების (ანგარიშვალდებული პირების) მიერ წარმოდგენილი თვითშეფასების დოკუმენტები, რომლებშიც უნდა აისახოს შემდეგი ინფორმაცია: რა ღონისძიებები შესრულდა და რა შედეგი დადგა; რა ვერ შესრულდა და რა იყო ამის მიზეზი; რა ცვლილებები უნდა შევიდეს (შესაბამისი დასაბუთებით) სამოქმედო/სტრატეგიული განვითარების გეგმებში.

5.4. თვითშეფასების ანგარიშები სამუშაო ჯგუფის მიერ განიხილება და აისახება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის საბოლოო შემაჯამებელ დოკუმენტში.

5.5. მონიტორინგის ჯგუფის შემადგენლობა განისაზღვრება უნივერსიტეტის რექტორის ბრძანებით. მონიტორინგის ჯგუფის ძირითადი (მუდმივი) წევრებია ადმინისტრაციული თანამდებობის პირები (რექტორი, რექტორის მოადგილეები, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელი, სტრატეგიული განვითარებისა და საგარეო ურთიერთობათა დეპარტამენტის უფროსი, ასევე უნივერსიტეტის სხვა სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლები, ბსუ-ს რექტორის ბრძანების შესაბამისად.

5.6. სტრატეგიული განვითარებისა და საგარეო ურთიერთობათა დეპარტამენტი უზრუნველყოფს მონიტორინგის ჯგუფის საქმიანობის ადმინისტრირებას (შემდეგში - კოორდინატორი), წინამდებარე მეთოდოლოგიის შესაბამისად, მათ შორის: ამზადებს სამსახურებრივ ბარათებს (სტრატეგიული განვითარების/სამოქმედო გეგმებით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების ვადების შესაბამისად სტრუქტურული

ერთეულების/ანგარიშვალდებული პირების მიერ თვითშეფასების წარმოდგენის ან სხვა ქმედების შესრულების საჭიროების თაობაზე; წარმოდგენილ თვითშეფასების დოკუმენტებს ამუშავებს და ამზადებს ინფორმაციას მონიტორინგის ჯგუფის მიერ განხილვისათვის; ამზადებს სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმებთან, ასევე მათ მონიტორინგთან დაკავშირებით უნივერსიტეტის მართვის ორგანოების გადაწყვეტილებების საბოლოო პროექტებს და სხვა.

5.6. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმებთან დაკავშირებით მონიტორინგის ჯგუფის ანგარიშს, რომელიც მოიცავს უნივერსიტეტის მართვის ორგანოების მიერ განსახორციელებელი აქტივობების/ცვლილებების შესახებ წინადადებებს, განიხილავს და ამტკიცებს უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭო.

მუხლი 6. სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტებში ცვლილებების შეტანა

6.1. სტრატეგიული დაგეგმვის შემდგომი ეტაპია მომავალი დაგეგმვის ციკლისთვის ცვლილებათა პაკეტის შემუშავება (უნივერსიტეტის მისიის, ხედვის, პრიორიტეტების გადახედვა-განსაზღვრა, ასევე სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებები-ახალის ფორმირება). უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ამ პროცესის საჯაროობა და გამჭვირვალობა, რასაც ითვალისწინებს წინამდებარე მეთოდოლოგია.

6.2. სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტებში ცვლილებების შეტანა ხორციელდება ამავე მეთოდოლოგიით განსაზღვრული წესისა და პროცედურების შესაბამისად.

ბსუ-ს სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის **ცხრილი N1**

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და პროცედურები

ბსუ-ს სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის **ცხრილი N2**

სტრატეგიული გეგმის შემუშავების ეტაპები:

ბსუ-ს სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის **ცხრილი N3**

SWOT-ის მატრიცა	
+	-
ძლიერი მხარე - კარგი/საუკეთესო მხარეები, პრიორიტეტები შესანარჩუნებელი, - გასავითარებელი	**სუსტი მხარე** - პრობლემა, ნაკლი, ხარვეზი - აღმოსაფხვრელი, გამოსასწორებელი
შესაძლებლობა - კარგი პერსპექტივა - გასავითარებელი	**საფრთხეები** - გარე და შიდა რისკები/სუბიექტური და ობიექტური შემაფერხებელი ფაქტორები - დაძლევა, თავიდან აცილება