	დადგენილების # და თარიღი
დამტკიცებულია:	შპს თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს დადგენილება N17 20.12.2018
შესულია ცვლილებები:	შპს თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს დადგენილება N7 18.05.2022

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

1. სტრატეგიული დაგეგმვის შესახებ
   1.1. თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტის ეფექტური ფუნქციონირების მიზნით გამოიყენება სტრატეგიული დაგეგმვის მიდგომა, რომელიც მოიცავს სტრატეგიული (შვიდწლიანი) გეგმისა და სამოქმედო (სამწლიანი) გეგმის შემუშავებას.
   1.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი სამუშაოების შესასრულებლად, მოქმედი სტრატეგიული განვითარების გეგმის ვადის ამოწურვის გათვალისწინებით, უნივერსიტეტის რექტორის მიერ გამოიცემა ბრძანება სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემმუშავებელი ჯგუფის შექმნის შესახებ.

2. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შემმუშავებელი ჯგუფი
   2.1. სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემმუშავებელი ჯგუფი დგება უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის, სამსახურების უფროსების, პროფესორ-მასწავლებლების, სტუდენტების და სხვა დაინტერესებული პირების წარმომადგენლობით;
   2.2. კვალიფიციური დახმარების აღმოჩენის მიზნით, სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავებისათვის, შესაძლებელია დამოუკიდებელი ექსპერტ-კონსულტანტის მოწვევა;
   2.3. სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში პარტნიორი დაწესებულების/დამსაქმებლის/ექსპ-ერტის მონაწილეობას/ჩართულობას უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის რექტორი;
   2.4. სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში აკადემიური/მოწვეული პერსონალის, სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა მონაწილეობას/ჩართულობას უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის ფაკულტეტის დეკანები;
   2.5. სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში პარტნიორი დაწესებულების/დამსაქმებლის/ექსპ-ერტის მონაწილეობას/ჩართულობას უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის რექტორი;
   2.6. სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული პერსონალის მონაწილეობას/ჩართულობას უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი;
   2.7. სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემმუშავებელ ჯგუფის შემადგენლობას ამტკიცებს უნივერსიტეტის რექტორი.
   2.8. სამუშაო ჯგუფის მუშაობას ხელმძღვანელობს უნივერსიტეტის რექტორი. იგი ღებულობს გადაწყვეტილებას ჯგუფის წევრებს შორის ფუნქციების განაწილებისა და

შესასრულებელი სამუშაოს ვადების შესახებ.

3. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების ძირითადი საკითხები

3.1. უნივერსიტეტის სტრატეგია (შვიდწლიანი) განსაზღვრავს უნივერსიტეტის პრიორიტეტებს, საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებს და მოიცავს უნივერსიტეტის ფუნქციონირებისთვის აუცილებელ ყველა ასპექტს, მათ შორის, მისიისა და ხედვის განაცხადს, ინსტიტუციურ განვითარებას, ხარისხის უზრუნველყოფას, საგანმანათლებლო პროგრამების დაგემვასა და განხორციელებას, სტუდენტთა კონტინგენტის დაგეგმვას, კვლევებს/სახელოვნებო-შემოქმედებით საქმიანობას, ადამიანურ და მატერიალურ რესურსებს, სტუდენტურ სერვისებს, ინფრასტრუქტურასა და სხვა.

3.2. მისიის ამსახველი დოკუმენტი უნდა შეიცავდეს უნივერსიტეტის საქმიანობის მიმდინარე მიზნებს და აცხადებდეს იმ ორგანიზაციულ ღირებულებებს, რომლებიც წარმოადგენს უნივერსიტეტის ფუნქციონირების საფუძველსა და მამოძრავებელ ძალას;

3.3. სტრატეგიული დაგეგმვა ეფუძნება უნივერსიტეტის განვითარების პროგნოზირებადი მიმართულებებისა და უნივერსიტეტის საქმიანობის შეფასების შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზს (SWOT ანალიზი).

3.4. უნივერსიტეტის სამოქმედო გეგმა (სამწლიანი) მოიცავს სტრატეგიაში ასახული პრიორიტეტების უზრუნველყოფის მიზნით გასატარებელ ღონისძიებებს.

4. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების მომზადება

4.1. სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს შემდეგ სამუშაოებს:

4.1.1. უნივერსიტეტის მისიისა და ხედვის განაცხადის გადახედვა-განახლება;

4.1.2. შეხვედრები უნივერსიტეტის ადმინისტრაციას, აკადემიურ პერსონალს, სტუდენტებსა და სხვა დაინტერესებულ პირებს შორის, სადაც განხილული იქნება ადმინისტრაციისა და სამუშაო ჯგუფის ხედვები უნივერსიტეტის პრიორიტეტებისა და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების შესახებ;

4.1.3. არსებული სიტუაციისა და გამოწვევების ანალიზი, SWOT ანალიზი, რომელიც სრულდება უნივერსიტეტის ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულებისა და სტუდენტების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების შესწავლის საფუძველზე;

4.1.4. სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა ძირითადი საკვანძო ინდიკატორებისა და საჭირო ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსების ანალიზის საფუძველზე;

4.1.5. სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბება სტრატეგიული განვითარების მიზნებისა და ამოცანების რეალიზებისათვის აუცილებელი ქმედებების იდენტიფიცირებით, ამ ქმედებების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირები და ფინანსური რესურსები;

4.1.6. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმების შემუშავება.

5. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების გაზიარება

5.1. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების გაზიარების მიზანია დაინტერესებულ მხარეთა ფართო წრისათვის ინფორმაციის მიწოდება;

5.2. უნივერსიტეტის რექტორი განსაზღვრავს დაინტერესებულ პირთა ფართო წრის შემადგენლობას, გაზიარების ფორმატს და საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის ორგანიზებით, ახორციელებს მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების გაზიარებას;

5.3. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების გაზიარება შესაძლებელია რამდენიმე გზით:

5.3.1. გაფართოებული ღონისძიების ორგანიზება, რომელზეც მოხდება მისიის, ხედვისა და ღირებულებების პრეზენტაცია;

5.3.2. დაინტერესებული მხარეებისათვის ელექტრონულ ფორმატში გაგზავნა შენიშვნებისა და წინადადებების მიღების მიზნით;

5.3.3. უნივერსიტეტის ოფიციალურ ვებვერდზე განთავსება;

5.3.4. სხვა ნებისმიერი აქტივობის განხორციელება, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას.

6. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების განხილვა და დამტკიცება

6.1. ამ მეთოდოლოგიის მიხედვით, სამუშაო ჯგუფის მიერ შემუშავებული უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების პროექტი, რომელიც ამავდროულად მოიცავს ინფორმაციას უნივერსიტეტის საზოგადოების მხრიდან მიღებული უკუკავშირს ან არგუმენტებს ამ უკუკავშირის გაუთვალისწინებლობის შესახებ, განიხილება აკადემიური საბჭოს სხდომაზე;

6.2. ამ მუხლის პირველი პუნქტის მიხედვით აკადემიური საბჭო უფლებამოსილია გასცეს რეკომენდაციები დოკუმენტში ცვლილებების შეტანის თაობაზე;

6.3. ამ მუხლის მე-2 პუნქტის მიხედვით, ცვლილებების საჭიროების შემთხვევაში, უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების პროექტები გადაეცემა მის შემმუშავებელ ჯგუფს;

6.4. უნივერსიტეტის სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებს ამტკიცებს უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭო. დოკუმენტის დამტკიცების თაობაზე იქმნება უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს კოლეგიალური გადაწყვეტილება - ოქმი, რომელსაც ხელს აწერს საბჭოს თავმჯდომარე და მდივანი.

7. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების საჯაროობა

7.1. საბოლოოდ შეთანხმებული და გაზიარებული უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების საჯაროობის უზრუნველსაყოფად, ის სავალდებულოდ უნდა განთავსდეს უნივერსიტეტის ოფიციალურ ვებგვერდზე;

7.2. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების საჯაროობის მიზნით შესაძლებელია:

7.2.1. განთავსდეს უნივერიტეტის ფოიეში თვალსაჩინო ადგილზე;

7.2.2. განთავსდეს სტრატეგიულ გეგმებთან და სხვა მნიშვნელოვან დოკუმენტებში;

7.2.3. უნივერსიტეტის მიერ გამოცემულ ბროშურებში, ჟურნალებში და სხვა;

7.2.4. სხვა სახით.

8. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავების პროცესის მტკიცებულებების უზრუნველყოფა

8.1. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავების თანამონაწილეობითი პროცესი უნდა დასტურდებოდეს სანადო მტკიცებულებებით. ამ მიზნებისათვის მტკიცებულებები შეიძლება იყოს: სამუშაო ჯგუფის შეხვედრების დასწრების ფურცლები, ფოტო მასალა, ელ. მიმოწერა და სხვა;

8.2. სტრატეგიული განვითარების გეგმის განხილვა უნდა დასტურდებოდეს სანადო მტკიცებულებებით. ამ მიზნებისათვის მტკიცებულებები შეიძლება იყოს: უნივერსიტეტის ოფიციალურ ვებგვერდზე განთავსებული სტრატეგიული გეგმის პროექტი, სამუშაო ჯგუფის

შეხვედრების დასწრების ფურცლები, ფოტო მასალა, ელ. მიმოწერა და სხვა.

9. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგი
   9.1. უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმები ექვემდებარება მონიტორინგს, შეფასებას და გაუმჯობესებას.
   9.2. მონიტორინგი სრულდება სტრატეგიული განვითარების გეგმასა და სამოქმედო გეგმაში ასახული მაჩვენებლებისა და გაწერილი ვადების მიხედვით სპეციალურად შექმნილი მონიტორინგის ჯგუფის ან/და შესაბამისი პასუხისმგებელი პირების მიერ.
   9.3. უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგის შედეგებზე წლიურ ანგარიშს აკეთებს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, შესაბამისი ანგარიში წარედგინება რექტორს.

10. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების ანგარიში
   10.1. უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულებაზე სრულ ანგარიშს ამზადებს უნივერსიტეტის რექტორი, წარუდგენს აკადემიური საბჭოს, რომელიც განიხილავს და იღებს შესაბამის გადაწყვეტილებას უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულებაზე.
   10.2. დამფუძნებლებს აქვთ უფლება ნებისმიერ დროს მოითხოვონ ინფორმაცია უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების შესრულების შესახებ.
   10.3. დამფუძნებლებს, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსს, რექტორს და ადმინისტრაციის ხელმძღვანელს უფლება აქვთ მიმართონ აკადემიურ საბჭოს სტრატეგიული განვითარების გეგმაში და სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების შეტანის შესახებ.

11. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების პროცესის შეფასების შემდგომი ღონისძიებები
   11.1. სამოქმედო გეგმის კვარტალურ ანგარიშებს აანალიზებს უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური;
   11.2. სამოქმედო გეგმის კვარტალურ ანგარიშებს ანალიზის საფუძველზე, უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური შეიმუშავებს პროცესის გაუმჯობესების რეკომენდაციებს და ანგარიშთან ერთად წარუდგენს უნივერსიტეტის რექტორს;
   11.3. ამ მუხლის მე-2 პუნქტის მიხედვით შემუშავებულ და შეთანხმებულ რეკომენდაციების უნივერსიტეტის პერსონალთან გაზიარებასა და მათ ხელმისაწვდომობას უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი;
   11.4. ამ მუხლის მე-3 პუნქტის მიხედვით, შემუშავებული რეკომენდაციების შესრულების მიზნით, უნივერსიტეტის შესაბამისი სამსახურები ადგენენ აქტივობათა გეგმას და ახორციელებენ ღონისძიებებს პროცესების გაუმჯობესების მიზნით, რის თაობაზეც გეგმით განსაზღვრულ ვადებში წარმოადგენენ ანგარიშს შესრულებული სამუშაოს შესახებ;
   11.5. ამ მუხლის მე-4 პუნქტით განსაზღვრული პროცედურების ეფექტიან შსრულებაზე, მათ შორის უნივერსიტეტის შესაბამისი სამსახურების მიერ შემუშავებულ აქტივობათა გეგმის შეთანხმებაზე პასუხისმგებელია უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის უფროსი.

12. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შეფასების პროცესი
   სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შეფასება ხორციელდება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:
   12.1. კრიტერიუმი N1 – შესაბამისობა - რამდენად შეესაბამება მიზნები და ამოცანები უნივერსიტეტის საქმიანობით დაინტერესებული ინდივიდებსა თუ ქვეყნის საჭიროებებს, გლობალურ პრიორიტეტებსა და პარტნიორთა და დონორთა პოლიტიკას. შუალედური

შეფასება იკვლევს ჩარევის ამოცანების ან დაგეგმილი აქტივობების აქტუალობას შეცვლილი გარემოებების გათვალისწინებით;

12.2. კრიტერიუმი N2 – ეფექტურობა - მიღწეულია თუ არა მიზნები და ამოცანები (და არა აქტივობები) ან რამდენად მოსალოდნელია ეს მათი პრიორიტეტულობის გათვალისწინებით;

12.3. კრიტერიუმი N3 – ეფექტიანობა - შედეგების მიღწევა ყველაზე დაბალი ხარჯებით; დგინდება შედეგების შეფარდება აუცილებელ ხარჯებთან (რესურსებთან);

12.4. კრიტერიუმი N4 – მდგრადობა - რამდენად განგრძობადია განვითარების სფეროში ჩარევის სარგებლის მოქმედება ჩარევის დასრულების შემდეგ და როგორია ხანგრძლივ პერსპექტივაზე გათვლილი სიკეთეების გაგრძელების ალბათობა;

12.5. კრიტერიუმი N5 – გავლენა - როგორია განვითარების სფეროში ჩარევის შედეგები: პირდაპირი/არაპირდაპირი, გამიზნული/დაუგეგმავი, პოზიტიური/ნეგატიური, მთავარი/მეორეული, და სხვა.

13. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ცვლილებების განხორციელება

13.1. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვასა და ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში განსახორციელებელი ცვლილებების ინიციატორი შეიძლება იყოს სამუშაო ჯგუფი, რექტორი, აკადემიური საბჭო და დამფუძნებელ პარტნიორთა კრება;

13.2. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვასა და ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში განსახორციელებელი ცვლილებები უნდა დასაბუთდეს ინიციატორის მიერ;

13.3. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვასა და ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში განსახორციელებელი ცვლილებების ინიციატივასა და დასაბუთებას იხილავს უნივერსიტეტის რექტორი, აკადემიური საბჭო და პარტნიორთა კრება;

13.4. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვასა და ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების დასაბუთებული აუცილებლობა შეიძლება გამოწვეული იყოს:

13.4.1. კანონმდებლობის ცვლილებით;

13.4.2. ეროვნულ დონეზე ახალი სტრატეგიების დამტკიცებით;

13.4.3. უნივერსიტეტის მენეჯმენტის შეცვლით;

13.4.4. სტრატეგიული/სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგის შედეგებით;

13.4.5. სხვა გარემოებით.

13.5. ამ მუხლის მესამე პუნქტის მიხედვით, დადებითი გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში, იწყება უნივერსიტეტის მისიის, ხედვასა და ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილება მისი დამტკიცებისათვის განსაზღვრული პროცედურის დაცვით, წინამდებარე მეთოდოლოგიის შესაბამისად;

13.6. ამ მუხლის მეხუთე პუნქტის მიხედვით, უნივერსიტეტის მისიის, ხედვასა და ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში განხორციელებული ცვლილებების საჯაროობა უნდა განხორციელდეს დოკუმენტების საჯაროობის უზრუნველყოფის გზით წინამდებარე მეთოდოლოგიის შესაბამისად;

13.7. უნივერსიტეტის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავების, გაზიარების, საჯაროობის, ცვლილებების განხორციელებისა და დაინტერესებული პირების ინფორმირების პროცესს ხელმძღვანელობს უნივერსიტეტის რექტორი.