



სდასუ

შპს საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტი



დამტკიცებულია:

Handwritten signature in blue ink

29.12.2025 წელი, ბრძ N 46

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია და სტრატეგიული
და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგის მექანიზმები

ქ.თბილისი

2025წ.



სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია და სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგის მექანიზმები

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

შპს საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტის „სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია და სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგის მექანიზმები“ განსაზღვრავს „შპს საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტის“ (შემდგომში - „უნივერსიტეტი“) სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავების, განხორციელებისა და შეფასების ძირითად პრინციპებს, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის მექანიზმებს.

სტრატეგიული განვითარებისა შვიდწლიანი და სამწლიანი სამოქმედო გეგმები უნივერსიტეტის მდგრადი განვითარების მთავარ საფუძველს წარმოადგენს, ხოლო მათი შესრულების მონიტორინგი მიმდინარეობს „სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგის მექანიზმების“ დოკუმენტის შესაბამისად.

მუხლი 2. ძირითადი პრინციპები

უნივერსიტეტი, ხელმძღვანელობს სტრატეგიული დაგეგმვის შემდეგი პრინციპებით:

ა) **გუნდურობა** - სტრატეგიული დაგეგმვა უნივერსიტეტში აღიქმება როგორც გუნდური და თანამონაწილეობითი პროცესი, რომელშიც მნიშვნელოვანია ყველა სტრუქტურული ერთეულის შეთანხმებული ჩართულობა, სამართლიანი და თანასწორი სამუშაო. დაგეგმვის პროცესში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა გახსნილობას, რადგან სტრუქტურული ერთეულები ინფორმაციის ძირითადი წყაროა.



ბ) გამჭვირვალობა - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში უნივერსიტეტი ხელმძღვანელობს გამჭვირვალობისა და საჯაროობის პრინციპებით. ნებისმიერი ინფორმაციის დამალვა ან არასრულყოფილად გაზიარება შესაძლოა უარყოფითად აისახოს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავებაზე და საფრთხე შეუქმნას უნივერსიტეტის მდგრად განვითარებას. ამიტომ, აუცილებელია ინფორმაციის ღია, თავისუფალი და დროული მიმოცვლა.

გ) კომპლექსური მიდგომა: სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში კომპლექსური მიდგომა გულისხმობს იმ ფაქტებისა და ფაქტორების გათვალისწინებას, რომლებიც გავლენას ახდენენ უნივერსიტეტის სტრატეგიულ განვითარებაზე. ეს მიდგომა მოითხოვს, რომ გადაწყვეტილებების მიღება იყოს დაფუძნებული როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორებზე, რომელთა შორის არის ფინანსური რესურსები, ტექნოლოგიური შესაძლებლობები, სოციალური და ეკონომიკური ტენდენციები, სამართლებრივი და პოლიტიკური ცვლილებები, როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე.

დ) ჩართულობა - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი გულისხმობს ყველა დაინტერესებული მხარის აქტიურ მონაწილეობას და მათ როლს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ეს მიდგომა მიზნად ისახავს, რომ ყველა დაინტერესებული მხარე (ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალი, სტუდენტები, კურსდამთავრებულები, დამსაქმებლები, ადგილობრივი და საერთაშორისო პარტნიორები, 2სახელმწიფო და საზოგადოებრივი ორგანიზაციები და სხვა.) მიიღებს სათანადო მხარდაჭერას და შესაძლებლობას, გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები, იდეები და საჭიროებები.

ე) პარტნიორობა - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი არის ერთ-ერთი ძირითადი პრინციპი, რომელიც გულისხმობს აქტიურ და მრავალმხრივ თანამშრომლობას როგორც შიდა, ისე საერთაშორისო დონეზე. შიდა დონეზე, ეს ნიშნავს სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულების, დეპარტამენტებისა და თანამშრომლების შორის მჭიდრო თანამშრომლობას, რათა შეძლონ უნივერსიტეტის მიზნების ერთობლივად



მიღწევა. ეს მოიცავს არა მხოლოდ მენეჯმენტის, არამედ აკადემიური პერსონალის, ადმინისტრაციისა და სხვა მიზნობრივ ჯგუფებს შორის ურთიერთობებს.

ვ) მონიტორინგი და შეფასება - მონიტორინგი და შეფასება არის პროცესები, რომლებიც უზრუნველყოფენ სტრატეგიული გეგმების და პროექტების წარმატებულ მიმდინარეობას და მათ შედეგებზე ეფექტიან კონტროლს. ამ პროცესების მიზანია რეგულარული გადახედვის და ანალიზის მეშვეობით, მიიღოს ინფორმაცია, რომლითაც შესაძლებელი ხდება დროული ოპტიმიზაცია და აუცილებელი კორექტირებების შეტანა.

მუხლი 3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და პასუხისმგებელი სტრუქტურული პირები/ერთეულები

3.1 დაგეგმვის პროცესი

უნივერსიტეტის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მართვაზე პასუხისმგებელია რექტორი. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ორგანიზებისთვის, იქმნება სამუშაო ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელია სტრატეგიული განვითარების გეგმის პროექტის შემუშავებაზე, საჭიროების შემთხვევაში მის კორექტირებაზე, უნივერსიტეტის ყველა შესაბამისი პირის ჩართვაზე და ინფორმაციის გავრცელებაზე. სამოქმედო გეგმის მომზადება ხორციელდება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფისა და მცირე სამუშაო ჯგუფების მიერ, რომლებიც კონკრეტულ სტრატეგიულ მიმართულებებს განიხილავენ.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის პირველ ეტაპზე მზადდება უნივერსიტეტის შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმა, ხოლო შემდეგ განისაზღვრება სამწლიანი სამოქმედო გეგმა, რომელიც ეფუძნება პირველ ეტაპზე შემუშავებულ სტრატეგიას. ეს პროცესი ეფუძნება უნივერსიტეტის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე რისკებისა და შესაძლებლობების ანალიზს (SWOT ანალიზი). SWOT ანალიზი წარმოადგენს ეფექტურ ინსტრუმენტს, რომელიც უნივერსიტეტს ეხმარება



განალიზოს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე შეაფასოს ბაზარზე არსებული რისკები, საფრთხეები და ახალი შესაძლებლობები.

ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური და სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფი პასუხისმგებელია და SWOT და PESTEL ანალიზების ჩატარებაზე.

ანალიზის ჩატარებასა და საჭირო ინფორმაციის შეგროვებაზე უნივერსიტეტის შიდა სტრუქტურული ერთეულებიდან. ანალიზი მოიცავს როგორც შიდა მონაცემებს, ისე განათლების ბაზარზე მიმდინარე პროცესებსა და გამოწვევებს, პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ, ტექნოლოგიურ, გარემოსდაცვითი, სამართლებრივ ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ უნივერსიტეტის საქმიანობაზე.

ანალიზი მოიცავს ადგილობრივი და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცის, შრომის ბაზრის დინამიკის, სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის ანგარიშების განხილვას, რათა სწორად შეფასდეს არსებული გამოწვევები და შესაძლებლობები. მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტის რესურსების ანალიზი, ძლიერი მხარეების და მიღწევების იდენტიფიცირება, ასევე სუსტი მხარეების აღიარება და რისკების დროული პრევენცია.

სტრატეგიული განვითარების გეგმისა და სამოქმედო გეგმების განხილვა და დამტკიცება ხორციელდება რექტორის მიერ. დამტკიცების შემდეგ, დოკუმენტები საჯაროდ ქვეყნდება უნივერსიტეტის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე.

უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების მომდევნო შვიდწლიანი გეგმის შემუშავება იწყება მიმდინარე გეგმის მოქმედების ვადის ამოწურვამდე არანაკლებ ერთი წლით ადრე. ამ პროცესში გათვალისწინებულია უნივერსიტეტის ხედვა, მისია, არსებული გამოწვევები და შესაძლებლობები, ასევე დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებები. გეგმის შემუშავების პროცესი მოიცავს SWOT ანალიზს, სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრას, სამოქმედო გეგმების შემუშავებასა და მონიტორინგს. დამტკიცების შემდეგ, დოკუმენტები საჯაროდ ქვეყნდება უნივერსიტეტის ოფიციალურ საინფორმაციო არხებზე.



მუხლი 4. სტრატეგიული განვითარების გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები

სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს უნივერსიტეტის მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ მთავარ დოკუმენტს, რომელიც განსაზღვრავს უნივერსიტეტის გრძელვადიან პრიორიტეტებს, მიზნებს და მიმართულებებს. გეგმა სრულ შესაბამისობაშია უნივერსიტეტის მისია, ხედვა, ღირებულებები და მიზნებთან, რაც უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის მდგრად განვითარებას და წარმატებას.

სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავება და განხორციელება უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის მდგრად განვითარებას, აკადემიური ხარისხის გაუმჯობესებას და საერთაშორისო დონეზე კონკურენტუნარიანობის გაზრდას.

სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოდგენილია შემდეგი სტრუქტურით:

- საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტის მისია, ხედვა და ღირებულებები
- SWOT და PESTEL ანალიზები
- საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიული პრიორიტეტები/ მიზნები, ამოცანები და მოსალოდნელი შედეგები

უნივერსიტეტის მისია წარმოადგენს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების განაცხადს საკუთარი იდენტობის შესახებ, რომელიც განსაზღვრავს მის როლს როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში და აჩვენებს, რა სარგებელს სთავაზობს იგი საზოგადოებას.

უნივერსიტეტის ხედვა პირდაპირ გამომდინარეობს მისიიდან და წარმოადგენს იმ ძირითადი მიზნების აღწერას, რომელთა მიღწევაც აუცილებელია მისიის ფარგლებში განსაზღვრული როლისა და ადგილის დასაკავებლად როგორც ეროვნულ, ისე საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში. უნივერსიტეტის ხედვა განსაზღვრავს მის მომავალ მიზნებს და მიმართულებებს, რომლებიც ემყარება მისიის



პრინციპებს და განსაზღვრავს მის როლს როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში.

უნივერსიტეტის ღირებულებები განსაზღვრავს მის მორალურ-ეთიკურ და სამუშაო პრინციპებს, რომლებიც საფუძვლად უდევს ორგანიზაციულ კულტურას.

უნივერსიტეტის სოციალური პასუხისმგებლობის განზრახვა წარმოადგენს სტრატეგიული განვითარების გეგმის მნიშვნელოვან ნაწილს, რომელშიც უნივერსიტეტი გამოხატავს საკუთარ ხედვას სოციალური ფუნქციის შესახებ. ამ დოკუმენტში განსაზღვრულია უნივერსიტეტის როლი ქვეყნისა და საზოგადოების განვითარებაში, ასევე მისი მიდგომები ინკლუზიისა და თანასწორობის განვითარების კუთხით. ამგვარად, უნივერსიტეტის სოციალური პასუხისმგებლობის განზრახვა განსაზღვრავს მის როლს და აქტივობებს საზოგადოების კეთილდღეობისა და განვითარების მიმართულებით.

სტრატეგიული მიმართულებებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრა ეფუძნება უნივერსიტეტის მისიისა და ხედვის საფუძვლიან გააზრებას, ასევე არსებული გარემოს ანალიზს. ეს პროცესი მოიცავს როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორების შეფასებას, რათა განსაზღვრული იყოს უნივერსიტეტის როლი როგორც საზოგადოებაში, ისე ეროვნულ და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში.

სტრატეგიული მიმართულებებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრა ეფუძნება როგორც შიდა საუნივერსიტეტო, ისე უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცის საფუძვლიან ანალიზს.

სტრატეგიული განვითარების გეგმის პრიორიტეტული მიმართულებების განსაზღვრა ეფუძნება შემდეგ საკითხებს:

1. ინსტიტუციური მდგრადობისა და ეფექტიანი მმართველობის გაძლიერება;
2. საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარება და სწავლა-სწავლების ხარისხის გაუმჯობესება;
3. სამეცნიერო კვლევებისა და ინოვაციური საქმიანობის განვითარება;
4. სტუდენტზე ორიენტირებული გარემოსა და მხარდაჭერის სისტემების განვითარება;



5. ინტერნაციონალიზაციისა და საერთაშორისო ჩართულობის გაძლიერება;
6. სოციალური პასუხისმგებლობისა და უნივერსიტეტის მესამე მისიის გაძლიერება.

სტრატეგიული პრიორიტეტები უნდა აღწერდეს მის დანიშნულებას, სამოქმედო არეალსა და საქმიანობას, რომელიც დაკავშირებულია უნივერსიტეტის მიზნების განვითარებასთან. იგი ასახავს იმ რეალობას, რომლის მიღწევაც სურს უნივერსიტეტს სტრატეგიული გეგმის სამოქმედო პერიოდში. შედეგები უნდა იყოს კონკრეტული, მარტივად შესაფასებელი და წარმოადგენდნენ ამოცანების განხორციელების შედეგებს. ამგვარი მიდგომა უზრუნველყოფს სტრატეგიული გეგმების ეფექტურობას და უნივერსიტეტის მიზნების მიღწევას.

სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს სტრატეგიული განვითარების გეგმის საფუძველზე შემუშავებულ დოკუმენტს, რომელიც განსაზღვრავს სტრატეგიული მიმართულებებისა და ამოცანების შესაბამის ღონისძიებებს შუალედურ პერიოდში, სამოქმედო გეგმა მოიცავს:

1. სტრატეგიული პრიორიტეტების/მიზნების მიხედვით ჩაშლილ ამოცანებს;
2. თითოეული ამოცანის მიხედვით განსახორციელებელ აქტივობებს/ღონისძიებებს;
3. ღონისძიების განხორციელების KPI ინდიკატორებს;
4. საბაზისო მაჩვენებლებს და 2027 წლის სამიზნე ნიშნულებს;
5. თითოეული ღონისძიების განხორციელების ვადებს;
6. ღონისძიების შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირებს/სტრუქტურულ ერთეულებს;
7. ღონისძიების შესრულებისთვის საჭირო რესურსებს/ბიუჯეტს;
8. დაფინანსების წყაროს;
9. მონიტორინგის წყაროს.



სამოქმედო გეგმა გათვლილია სამ აკადემიურ წელიწადზე.

მუხლი 5. სტრატეგიული განვითარების/სამოქმედო გეგმის გადახედვის წესი

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ცვლილებების შეტანის და გადახედვის საფუძველს წარმოადგენს:

1. **დასაბუთებული ანგარიში:** ხარისხის სამსახურის მიერ მომზადებული ანგარიში, რომელიც შეიცავს ცვლილების საჭიროების ანალიზს და წარედგინება რექტორს.
2. **განსაზღვრული პროცედურა:** რექტორის მიერ წარმოდგენილი ანგარიშის განხილვა სამუშაო ჯგუფთან ერთად; ცვლილების შეტანის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში, საკითხი ინიცირდება მმართველი საბჭოს წინაშე.
3. **შეფასების ანგარიში:** სამოქმედო გეგმის შესრულების შეფასების ანგარიში, რომელიც შეიცავს ცვლილების განხორციელების დასაბუთებას და წარედგინება რექტორს რეაგირებისთვის.
4. **რექტორის ინიციატივა:** გარე თუ შიდა ფაქტორების წარმოჩენა, რომელიც გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის განვითარებაზე და საჭიროებს სტრატეგიულ რეაგირებას; საკითხი განიხილება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფთან და შემდგომი რეაგირებისთვის წარედგინება საბჭოს.

მუხლი 6. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი და შეფასების მექანიზმები

1. სტრატეგიული განვითარების ჯგუფი შეიმუშავებს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შეფასების მექანიზმებს, რომლებიც უზრუნველყოფს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების განხორციელების ეფექტიან მონიტორინგს.



2. სტრატეგიული განვითარების გეგმის შეფასება განხორციელდება ყოველწლიურად, აკადემიური წლის ბოლოს, გაზაფხულის სემესტრის დასრულებისას.
3. სტრატეგიული განვითარების გეგმის შეფასების საფუძველზე შესაძლებელია სამოქმედო გეგმის გადახედვა, კორექტირება.
4. სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობების შესრულება ფასდება წელიწადში ორჯერ, წინასწარ დადგენილი ინდიკატორებისა და შესრულების სტატუსების მიხედვით. შეფასება მოიცავს როგორც აქტივობების შესრულების ხარისხობრივ და რაოდენობრივ ანალიზს, ისე განხორციელების პროცესში არსებული გარემოებებისა და ფაქტორების შეფასებას.
5. უნივერსიტეტის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შეფასება განხორციელდება შესაბამისი დოკუმენტის „სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგის მექანიზმები“ მიხედვით, რომელიც განსაზღვრავს შეფასების პროცესსაც.
6. პროცედურების დაცვა უზრუნველყოფს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის გამჭვირვალობას და ეფექტიანობას.
7. მონიტორინგის შედეგების საფუძველზე შესაძლებელია:
 1. რეკომენდაციების შემუშავება;
 2. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების კორექტირება;
 3. დამატებითი განვითარების ღონისძიებების დაგეგმვა;
 4. რესურსების ეფექტიანი გადანაწილება;
 5. ინსტიტუციური განვითარების ახალი პრიორიტეტების განსაზღვრა.
8. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ცვლილებების შეტანისას აუცილებელია დასაბუთებული ანგარიშის მომზადება, განსაზღვრული პროცედურის დაცვა, შეფასების ანგარიშის მომზადება და რექტორის ინიციატივა, რაც უზრუნველყოფს პროცესის გამჭვირვალობას და ეფექტიანობას.