

შპს საზოგადოებრივი კოლეჯი ელიტი

სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგია -  
ინსტრუქცია



2018 წელი

## **მუხლი 1. სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგიის არსი**

1.1 სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგია წარმოადგენს საზოგადოებრივი კოლეჯი ელიტის (შემდგომში კოლეჯი) გრძელვადიანი შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის და მოკლევადიანი ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავების საფუძველს.

1.2 კოლეჯის გრძელვადიანი შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის და მოკლევადიანი ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავება ხორციელდება კოლეჯის მიერ შემუშავებული მეთოდოლოგიის შესაბამისად.

1.3 კოლეჯის სტრატეგიული განვითარების გეგმა უზრუნველყოფს კოლეჯის მიერ დასახული მისია, მიზნებისა და ღირებულებების რეალიზებას.

## **მუხლი 2. სტრატეგიული განვითარების კომიტეტი**

2.1 კოლეჯის დირექტორი შიდა სამართლებრივი აქტის - ბრძანების საფუძველზე ქმნის კოლეჯიურ ორგანოს - სტრატეგიული განვითარების კომიტეტს, რომლის შემადგენლობაშიც შედის კოლეჯის აღმასრულებელი დირექტორი, სასწავლო პროცესის ორგანიზებისა და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, შესაბამისი სასწავლო ერთეული - სკოლა, კარიერის ცენტრი; ფინანსური სამსახური, პოტენციური და სტრატეგიული განვითარების კომიტეტი ანხორციელებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ორგანიზაციულ მხარეს.

2.2 სტრატეგიული განვითარების კომიტეტი საქმიანობას ანხორციელებს კოლექტიურად და გადაწყვეტილებას იღებს სხდომის ოქმის ფორმით ხმათა უბრალო უმრავლესობით.

2.3 სტრატეგიული განვითარების კომიტეტის თავმჯდომარეს და მდივანს ნიშნავს კოლეჯის დირექტორი სტრატეგიული განვითარების კომიტეტის შექმნის ბრძანებით.

2.4 სტრატეგიული განვითარების კომიტეტის გადაწყვეტილება ატარებს სარეკომენდაციო ხასიათს.

## **მუხლი 3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი**

3.1 სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მოიცავს 11 თვიან პერიოდს და შედგება 9 კომპონენტისაგან:

3.2 კომპონენტი 1 - გარემო ფაქტორების ანალიზი:

3.3.1 სტრატეგიული განვითარების კომიტეტი სწავლობს გარემო ფაქტორებს და ეყრდნობა შემდეგ დოკუმენტებს:

ა) შრომის ბაზრის კვლევის შედეგების ანალიზი;

ბ) პოტენციურ დამსაქმებელთა გამოკითხვის შედეგების ანალიზი;

გ) კურსდამთავრებულთა გამოკითხვის შედეგების ანალიზი;

დ) კოლეჯის სასწავლო ერთეულების ყოველწლიურ ანგარიშებს შესრულებული სამუშაოების შესახებ;

ე) კოლეჯის შიდა ხარისხის შეფასების შედეგებს;

ვ) კოლეჯის პროფესიულ სტუდენტთა აკადემიური მოსწრების მონიტორინგის შედეგებს;

ვ) პერსონალის საქმიანობის შეფასებისა და კმაყოფილების კვლევის შედეგების გამოყენების ანგარიშს პერსონალის მართვასა და განვითარებაში.

3.3.2 სტრატეგიული კომიტეტი წინამდებარე მუხლში აღწერილი დოკუმენტაციის შესწავლის შედეგად შეიმუშავებს გარემო ფაქტორების ანალიზის ანგარიშს, რაც დასტურდება შესაბამისი ოქმის სახით. გარემო ფაქტორების ანალიზის ანგარიში დასამტკიცებლად გადაეცემა კოლეჯის დირექტორს.

3.4 კომპონენტი 2 - სტრატეგიული განვითარება:

3.4.1 გარემო ფაქტორების ანალიზის ანგარიშის საფუძველზე, სტრატეგიული განვითარების კომიტეტი აფასებს მიმდინარე მდგომარეობას და ახორციელებს SWOT ანალიზს, რაც დასტურდება შესაბამისი ოქმის სახით. დირექტორი ამტკიცებს SWOT ანალიზის ანგარიშს კომიტეტის ხელმძღვანელის წარდგინების საფუძველზე.

3.5 კომპონენტი 3: სტრატეგიული განვითარების გრძელვადიანი გეგმის პირველადი მონახაზის შემუშავება:

3.5.1 SWOT ანალიზის ანგარიშის საფუძველზე, სტრატეგიული კომიტეტი შეიმუშავებს სტრატეგიული გეგმის პრიორიტეტულ მიმართულებებს და ოქმის სახით დასამტკიცებლად გადასცემს კოლეჯის დირექტორს.

3.5.2 სტრატეგიული გეგმის პრიორიტეტული მიმართულებების საფუძველზე, სტრატეგიული კომიტეტი შეიმუშავებს სტრატეგიულ ალტერნატივებს, რასაც ამტკიცებს კოლეჯის დირექტორი შესაბამისი შიდა სამართლებრივი აქტით - ბრძანებით. სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავების ეტაპზე განისაზღვრება სტრატეგიული მიზნები და მიზნის მიღწევის ძირითადი ამოცანები, რის საფუძველზეც სტრატეგიული განვითარების კომიტეტი შეიმუშავებს კოლეჯის შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის პირველად მონახაზს.

3.6 კომპონენტი 4: საზოგადოების ფართო ფენების ჩართულობა კოლეჯის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავების პროცესში:

3.6.1 შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის პირველადი მონახაზი ხდება საჯარო კოლეჯის საქმიანობით დაინტერესებული ყველა მხარისათვის, მათ შორის პროფესიული სტუდენტებისათვის, კურსდამთავრებულებისათვის, პოტენციური დამსაქმებლებისათვის, კოლეჯის ადამიანური რესურსისათვის, მათ ეძლევათ შესაძლებლობა მიიღონ მონაწილეობა შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის პირველადი მონახაზის განხილვაში თანამედროვე ტექნოლოგიური მიღწევების გამოყენებით.

3.7 კომპონენტი 5: კოლეჯის შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის დამტკიცება:

3.7.1 სტრატეგიული განვითარების კომიტეტი სწავლობს წინამდებარე მუხლში აღწერილ მეოთხე კომპონენტის სტადიაზე წარმოდგენილ მოტივირებული შენიშვნებისა და რეკომენდაციებს, რის საფუძველზეც შეაქვს შესაბამისი ცვლილებები კოლეჯის შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის პირველად ვერსიაში და დასამტკიცებლად წარუდგენს კოლეჯის დირექტორს.

3.9 კომპონენტი 6: ერთ წლიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავება

3.9.1 დამტკიცებული სტრატეგიული განვითარების შვიდწლიანი გეგმის საფუძველზე, სტრატეგიული განვითარების კომიტეტი შეიმუშავებს კოლეჯის ერთ წლიან სამოქმედო გეგმას და განსახილველად წარუდგენს კოლეჯის საქმიანობით დაინტერესებული ყველა მხარეს, მათ შორის პროფესიულ სტუდენტებს, კურსდამთავრებულებს, პოტენციურ დამსაქმებლებს, კოლეჯის ადამიანური რესურსს, მათ ეძლევათ შესაძლებლობა მიიღონ მონაწილეობა კოლეჯის ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის პირველადი მონახაზის განხილვაში თანამედროვე ტექნოლოგიური მიღწევების გამოყენებით.

3.10 კომპონენტი 7: კოლეჯის ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის დამტკიცება

სტრატეგიული განვითარების კომიტეტი სწავლობს წინამდებარე მუხლში აღწერილ მეექვსე კომპონენტის სტადიაზე წარმოდგენილ მოტივირებული შენიშვნებსა და რეკომენდაციებს, რის საფუძველზეც შეაქვს შესაბამისი ცვლილებები კოლეჯის ერთწლიან სამოქმედო გეგმაში და დასამტკიცებლად წარუდგენს კოლეჯის დირექტორს. სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შემდეგ, ფინანსურ-ანალიტიკური სამსახური შეიმუშავებს ერთწლიან ფინანსურ ინდიკატორებს და დასამტკიცებლად წარუდგენს კოლეჯის დირექტორს.

3.11 კომპონენტი 8 - ფინანსური ინდიკატორების შემუშავება

3.11.1 კოლეჯის ერთწლიან სამოქმედო გეგმაზე დაყრდნობით, ხორციელდება საანგარიშო პერიოდში განსახორციელებელი აქტივობებისთვის საჭირო რესურსული უზრუნველყოფის ანალიზი და შესაბამის ფინანსურ მაჩვენებლებში ასახვა, რასაც დაეყრდნობა კოლეჯის ყოველწლიური ბიუჯეტი.

3.12 კომპონენტი 9 - კოლეჯის შვიდ წლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის და ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი

3.12.1 კოლეჯის შვიდ წლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის და ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგს ანხორციელებს სტრატეგიული კომიტეტი, რაც გულისხმობს მოცემულ გეგმებში აღწერილი დაგეგმილი აქტივობებისა და ფაქტიური მდგომარეობის უწყვეტ შედარებას. აცდენის შემთხვევების მიზეზების კვლევას და ოპერატიული ღონისძიებების გასატარებლად შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავებას.

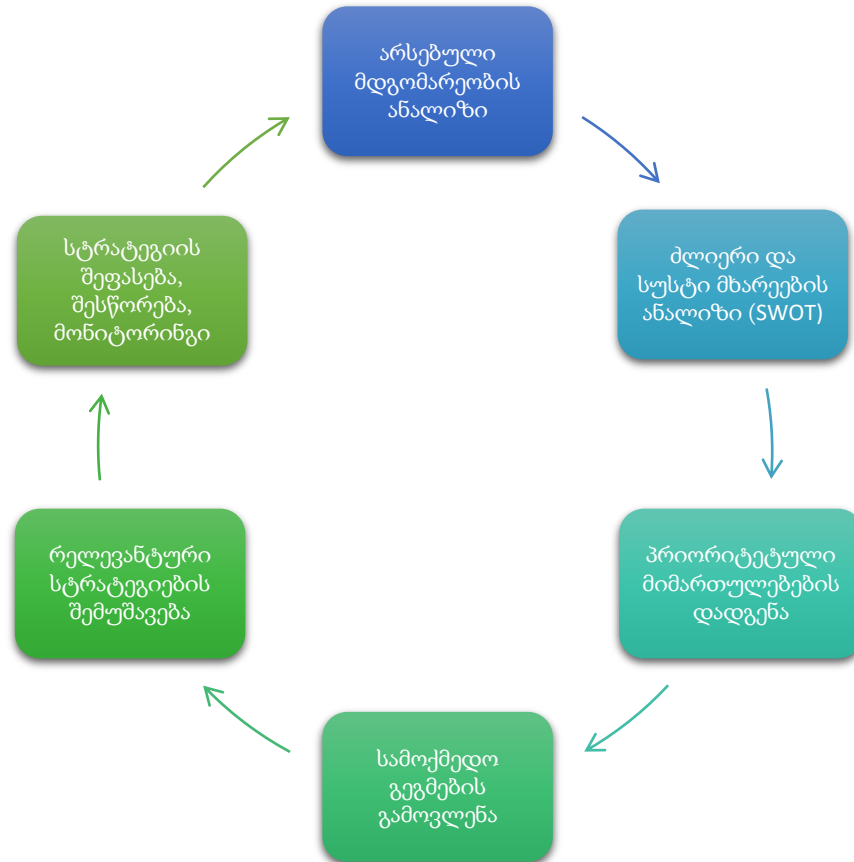
#### მუხლი 4. სტრატეგიული დაგეგმვის ვადები

4.1 სტრატეგიული დაგეგმვის ვადები წინამდებარე სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგიის ინსტრუქციის მე-3 მუხლში აღწერილი კომპონენტებისათვის სქემატურად გამოისახება შემდეგი სახით:

კომპონენტი	თვე										
	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
კომპონენტი 1	X	X									
კომპონენტი 2			X	X							
კომპონენტი 3					X						
კომპონენტი 4						X	X	X			
კომპონენტი 5									X		
კომპონენტი 6										X	X
კომპონენტი 7											X
კომპონენტი 8											X
კომპონენტი 9											X

#### მუხლი 5. სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგიის სქემა

5.1 სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგია სქემატურად შემდეგი სახით გამოიხატება:



## 5.2 არსებული მდგომარეობის შეფასება

**5.2.1** პირველ ეტაპზე კოლეჯში არსებული მდგომარეობის შეფასება მოიცავს კოლეჯის საქმიანობის ისეთი ინსტიტუციური საკითხების, როგორც არის კოლეჯის მიერ განხორციელებული პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები; პროფესიული სტუდენტების რაოდენობა; პროფესიულ საგანმანათლებლო ბაზარზე პოზიციონირება; სწავლების ხარისხი; ფინანსური მდგომარეობის და სხვა სიღრმისეულ შეფასებას. მოცემულ პროცესში ჩართული არიან კოლეჯის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულები.

## 5.3. ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა - SWOT ანალიზი

**5.3.1** SWOT ანალიზის მეშვეობით ხორციელდება კოლეჯის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე შესაძლებლობების და მოსალოდნელი საფრთხეების გამოვლენა.

**5.3.2** SWOT ანალიზი მაქსიმალური სიზუსტით აფასებს კოლეჯის როგორც ძლიერი და სუსტი მხარეებს, ასევე იძლევა ზუსტ სურათს კოლეჯის სამომავლო განვითარების შესაძლებლობების შესახებ.

**5.3.3** SWOT ანალიზის განხორციელების პროცესში ჩართულია როგორც კოლეჯის თითოეული სტრუქტურული ერთეული, ასევე პროფესიული განათლების



მასწავლებლები, პრაქტიკის ინსტრუქტორები, პოტენციური დამსაქმებლები და პროფესიული სტუდენტები. მათი მაღალი ჩართულობა მიიღწევა სხვადასხვა საშუალებებით, მათ შორის მინი გამოკითხვების გზით.

ინფორმაციის სიზუსტე და ხორციელდება რელევანტური ანალიზი.

5.3.4 SWOT ანალიზი იძლევა პასუხს შემდეგ ყველაზე მნიშვნელოვან შეკითხვებზე:

ა) რა მიმართლებით არის კოლეჯი კონკურენტუნარიანი და რისი შენარჩუნება და განვითარებაზე ჯობს?

ბ) რა მიმართულებებში არის ჩავარდნები და რა არის ამ ჩავარდნების რეალური მიზეზები? გამო?

გ) რა შესაძლებლობები ჩანს კონკრეტული მიმართულებების განვითარებისათვის?

დ) რა საფრთხეები იკვეთება არსებული მდგომარეობის საწინააღმდეგოდ?

5.4. პრიორიტეტული მიმართულებების დადგენა

5.4.1 არსებული მდგომარეობის შეფასებისა და SWOT ანალიზის განხორციელების შემდეგ სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგიის შემდეგი ეტაპია - პრიორიტეტული მიმართულებების დადგენა.

5.4.2 არსებული ვითარების სიღრმისეული ობიექტური შეფასების შემდეგ კოლეჯი განსაზღვრავს საკუთარ პრიორიტეტებს. კერძოდ, კოლეჯის ხელმძღვანელობა/მენეჯმენტი შეიმუშავებს კოლეჯის განვითარების მთავარ მიმართულებებს, შეაფასებენ საკუთარი სუსტი მხარეების მნიშვნელობას კოლეჯისათვის - თუ რამდენად არის საჭირო სუსტი მხარეების განვითარება და ამაზე მუშაობა.

5.4.3 პრიორიტეტების განსაზღვრაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კოლეჯის მისია, მიზნები, ხედვა და ღირებულებები, რომელიც კონკრეტული პერიოდისთვის აქვს კოლეჯს დასახული.

5.5. სამოქმედო გეგმების გამოვლენა

5.5.1 სამოქმედო გეგმების გამოვლენა - აღნიშნულ ეტაპზე გაიწერება კოლეჯის საქმიანობის კონკრეტული გეგმები და ნაბიჯები, თუ როგორ არის შესაძლებელი ამ ეტაპზე დასახული მიზნების მიღწევა პრიორიტეტული მიმართულებების განვითარებისათვის. გეგმების და ნაბიჯების გაწერაში აქტიურ მონაწილეობას იღებენ კოლეჯის პროფესიული განათლების მასწავლებლები და პრაქტიკის ინსტრუქტორები. აგრეთვე გათვალისწინებული იქნება პროფესიული სტუდენტების შეხედულებებიც.

5.6. რელევანტური სტრატეგიების შემუშავება

5.6.1 სტრატეგიული განვითარების კომიტეტი შეიმუშავებს კოლეჯის განვითარების სტრატეგიებს. ფორმა მიეცემა იმ იდეებს, რაც წინა საფეხურებზე გამოიკვეთა და აისახება ეს სტრატეგიული განვითარების შვიდწლიანი გეგმის პირველად მონახაზში.

5.7 სტრატეგიის შეფასება, შესწორება, მონიტორინგი

5.7.1 - სტრატეგიული განვითარების კომიტეტი ფინანსურ სამსახურთან ერთად დეტალურად გაივლის სტრატეგიულ გეგმას, მის ფინანსურ მხარეს. საჭიროების შემთხვევაში მოხდება ჩასწორება და მხოლოდ ამის შემდეგ დამტკიცდება კონკრეტული გეგმა, კონკრეტულ ვადებზე და ფინანსური ხარჯებით გაწერილი. ამ ყველაფრის შემდეგ სტრატეგიული განვითარების სამსახური ახორციელებს მუდმივ მონიტორინგს და შესაბამის დირექტივების გაცემას, რათა შესრულდეს უნივერსიტეტის მიერ განსაზღვრული განვითარების საფეხურები.