



სტრატეგიული დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების მეთოდოლოგია

ს. კაჭრეთი

1. ზოგადი დებულებები

- 1.1. დოკუმენტის მიზანია, აღწეროს სსიპ კოლეჯის „აისი“ (შემდგომში - კოლეჯი) სტრატეგიული დაგეგმვის, განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავების, განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების ზოგადი მიდგომები, მოთხოვნები და სამუშაო პროცესები.
- 1.2. წინამდებარე დოკუმენტი შექმნილია არაერთჯერადი გამოყენებისათვის. მასზე დაყრდნობით კოლეჯი ახდენს, ყოველი განსაზღვრული პერიოდისათვის, სტრატეგიულ დაგეგმვას, შეიმუშავებს ყოველწლიურ სამუშაო გეგმას - ახორციელებს მონიტორინგს და შეფასებას მის შესრულებაზე.
- 1.3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დასრულების შედეგად შემუშავებული უნდა იყოს შემდეგი დოკუმენტები:
 - კოლეჯის 7 წლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმა;
 - კოლეჯის 1 წლიანი სამოქმედო გეგმა.-საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელია, დამატებით შემუშავებულ იქნეს მოკლევადიანი ფინანსური გეგმაც.
- 1.4. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი ხორციელდება ფორმალიზებული პროცედურებით, რომელიც აღწერილია სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის მექანიზმების აღმწერ დოკუმენტში.

2. ტერმინთა განმარტებები

სტრატეგიული დაგეგმვა - ორგანიზაციულ განვითარებაზე მიმართული პროცესი, რომლის მიზანია კოლეჯის მისიის, მიზნებისა და მათი მიღწევის პოტენციურ შესაძლებლობებს შორის შესაბამისობის დადგენა, რაც უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტიან განაწილებას, გარესამყაროსთან ორგანიზაციის ადაპტირებას, შინაგან კოორდინაციასა და ორგანიზაციული სტრატეგიის შეცნობას.

სტრატეგიული განვითარების გეგმა - ორგანიზაციის მიერ, მრავალწლიან პერსპექტივაში, დანახული განვითარების მიმართულება, რომელიც გვეუბნება, თუ რა მასშტაბური ნაბიჯების გადადგმა სურს ორგანიზაციას. სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს გრძელვადიანი დაგეგმვის დოკუმენტს, რომელიც აღწერს კოლეჯის სამომავლო განვითარების პრიორიტეტებსა და საქმიანობებს. იგი მოიცავს გრძელვადიან ხედვებსა და სტრატეგიულ მიზნებს. სტრატეგიული გეგმა გათვლილია 7 წელზე და მისი გადახედვა ხდება სულ მცირე ყოველ 1 წელიწადში ერთხელ.

სამოქმედო გეგმა - სამოქმედო გეგმა სტრატეგიულ გეგმაში წარმოდგენილი მიზნების მიღწევისათვის საჭირო კონკრეტულ ნაბიჯებს ასახავს. სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც აღწერს კოლეჯის სტრატეგიული მიმართულებების შესაბამისად, საშუალოვადიან პერიოდში დაგეგმილ აქტივობებს. იგი მოიცავს ამოცანებს, აქტივობებს, მათი განხორციელების ვადებს, შესრულების მაჩვენებლებს, ამოცანის მიღწევის დამადასტურებელი წყაროების აღწერას, მათ განხორციელებაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებს, ჩართულ მხარეებს და რისკებს.

ფინანსური გეგმა - მოკლევადიანი ფინანსური გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც ასახავს კოლეჯის სამოქმედო გეგმით დასახული ამოცანებისა ან/და აქტივობების შესრულებაზე კოლეჯის მიერ დაგეგმილ ფინანსური რესურსების ოდენობებს.

3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები

კოლეჯი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ემყარება შემდეგ მიდგომებს:

გუნდური მუშაობა - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ხორციელდება გუნდური მუშაობის პრინციპების დაცვით, რაც ხელს შეუწყობს სამართლიანი და თანასწორუფლებიანი სამუშაო გარემოს შექმნას, პროცესში ჩართული / დაინტერესებული პირების უფლებებისა და ინტერესების დაცვას და საშუალებას მისცემს მათ კოლეჯის განვითარებაზე საკუთარი ხედვის გამოხატვის საშუალებას.

თანამონაწილეობა - სტრატეგიული დაგეგმვა განიხილება როგორც თანამონაწილეობითი პროცესი, კოლეჯის პერსონალის, სტუდენტების, დამსაქმებლებისა და სხვა დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობით;

გამჭვირვალობა - სტრატეგიული დაგეგმვისას და შეფასებისას ორგანიზაცია იყენებს ღია და საჯარო მიდგომებს, რომელიც აისახება შესაბამის წესებსა და პროცედურებში.

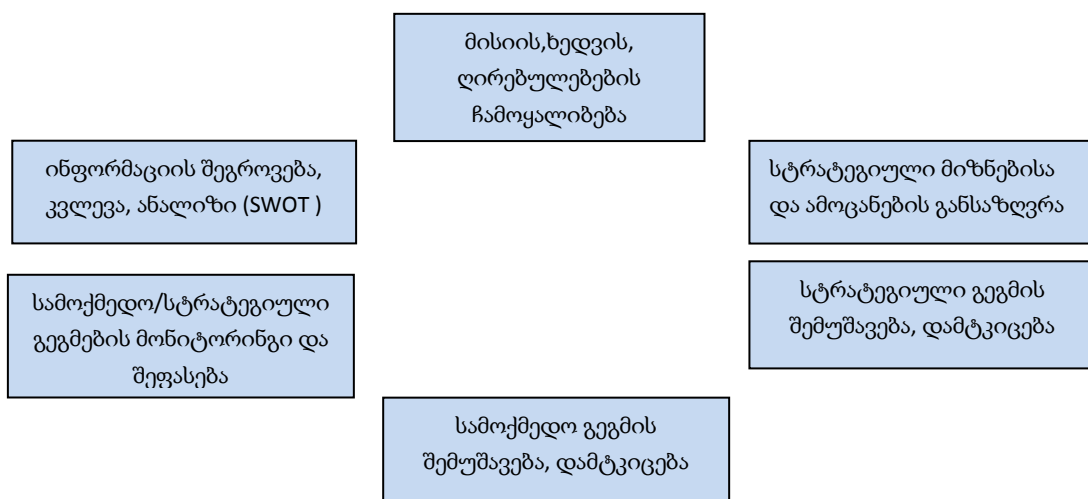
სამართლიანობა - ნებისმიერი გადაწყვეტილება ეყრდნობა სამართლიან არგუმენტებს და გადაწყვეტილების მიღების ობიექტურ კრიტერიუმებს.

მიზანშეწონილობა - ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, გადაწყვეტილებები მიიღება გააზრებულად, ღრმა ანალიზის საფუძველზე. არსებული ალტერნატივებიდან ხდება ფინანსური თუ სხვა რაციონალური ნიშნით ყველაზე მიზანშეწონილი გადაწყვეტილების მიღება.

სოციალური პასუხისმგებლობა - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში გათვალისწინებულ იქნება საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფების საჭიროებები და კოლეჯი დაგეგმილი საქმიანობით ღიესეულ წვლილს შეიტანს ქვეყნის განვითარებაში, სოციალური, ეკონომიკური და ეკოლოგიური პრობლემების მოგვარებაში.

4. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

სტრატეგიული დაგეგმვა დაინტერესებულ მხარეთა ფართო ჩართულობით განხორციელებული თანამშრომლობითი პროცესია, რომელიც განხორციელდება ქვემოთ მოცემული მოდელის შესაბამისად:



5. სტრატეგიის შინაარსის განსაზღვრა

სტრატეგია უნდა დაიგეგმოს კოლეჯის სრულფასოვანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი ყველა სფეროს გათვალისწინებით და უზრუნველყოს ინსტიტუციური განვითარება, ხარისხის უზრუნველყოფა, საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვა და განხორციელება, სტუდენტთა კონტინენტის დაგეგმვა, სამეწარმეო საქმიანობა, ადამიანური და მატერიალური რესურსების გაუმჯობესება, სტუდენტური სერვისების განვითარება, საზოგადოების განვითარებაში წვლილის შეტანის მიზნით განსახორციელებელი ღონისძიებების დაგეგმვა, ასევე, კოლეჯისათვის პრიორიტეტული სხვა მნიშვნელოვანი სფეროების გამოკვეთა და მის განვითარებაში წვლილის შეტანა.

6. სტრატეგიული განვითარების გეგმის სტრუქტურა

5.1. კოლეჯის სტრატეგიული განვითარების გეგმა უნდა მოიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- ა) შესავალი (სტრატეგიის მოკლე მიმოხილვა);
- ბ) კოლეჯის მისია, ხედვა და ღირებულებები;
- გ) კოლეჯის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება, განვითარების შესაძლებლობების მიმოხილვა და განხორციელების რისკების შეფასება;
- დ) კოლეჯთან კავშირში მყოფი დაინტერესებული მხარეების საჭიროებების აღწერა;
- ე) სტრატეგიული მიმართულებები - კოლეჯის სამომავლო საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების მიმოხილვა;
- ვ) სტრატეგიული მიზნები - კოლეჯის მისიიდან გამომდინარე განსაზღვრული მიზნების შესახებ განაცხადი. სტრატეგიული მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული, მიღწევადი და შეფასებადი, დროში განსაზღვრული.
- ზ) მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული ამოცანების კონკრეტული ჩამონათვალი;
- თ) სტრატეგიის დანერგვით მოსალოდნელი შედეგები;
- ი) სტრატეგია შეიძლება მოიცავდეს სხვა დამატებით ინფორმაციას იმ პირობების შესახებ, რაც შესაძლებელს ხდის სტრატეგიული განვითარების გეგმის მიღწევას ან სხვა აქტუალურ ინფორმაციას.

ხედვა არის ორგანიზაციის წარმოდგენაში დახატული სასურველი, იდეალური მომავლის სურათი; იგი გვეუბნება, თუ როგორ წარმოუდგენია ორგანიზაციას საკუთარი წარმატება, რას “დავინახავთ,” თუკი ორგანიზაცია საკუთარი ამბიციების სრულად რეალიზებას მოახდენს. სწორად ხედვის/იდეალური მომავლის ჩაშლა ხდება სტრატეგიულ მიზნებში. კარგად ფორმულირებული ხედვა უნდა იყოს მოკლე (ორი - სამი წინადადება), მარტივად გასაგები ნებისმიერი მკითხველისათვის (დარგობრივი ცოდნისა და ჟარგონების გარეშე), მამოტივირებელი (როგორც ორგანიზაციის თანამშრომლების, ისე მისი პარტნიორებისა და მომხმარებლებისათვის), კონკრეტული ორგანიზაციისთვის უნიკალური (არა ზოგადი, რომელიც ამ დარგში მომუშავე ნებისმიერ ორგანიზაციას მიუდგება) და ამბიციური (ეს არის იდეალური სამომავლო სურათის აღწერა და არა მოკლე ვადაში მისაღწევი მიზანი).

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

მისია არის ორგანიზაციის იდენტობის განმსაზღვრელი განაცხადი, რომელიც გვეუბნება თუ რისთვის არსებობს ორგანიზაცია, რისთვისაა იგი შექმნილი. მისია არის ორგანიზაციის განაცხადი იმის თაობაზე, თუ როგორ, რა მიდგომით აპირებს ორგანიზაცია სასურველი სამომავლო სურათის/ხედვის მიღწევას. ეს არის ძირითადი მიზანი, რისთვისაც შეიქმნა ორგანიზაცია. მისია პასუხობს შეკითხვაზე, თუ ვინ ვართ ჩვენ? რისთვის არსებობს ჩვენი ორგანიზაცია? ვინ არიან ჩვენი მომხმარებლები და მათი რა კონკრეტული საჭიროებების დაკმაყოფილებას ვცდილობთ ჩვენი საქმიანობით? მისია, ხშირად, ასევე მოიცავს ინფორმაციას იმ ძირითადი ღირებულებების შესახებ, რომლითაც ორგანიზაცია ხელმძღვანელობს საკუთარ საქმიანობაში. მისიის არსებობა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის

ძალების მობილიზებისთვის სასურველი მიმართულებით, თანამშრომელთა, მომხმარებელთა და პარტნიორთა გულების ასანთებად, ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოსაყალიბებლად. მისია ორგანიზაციის იდენტობის საკვანძო კომპონენტია.

ღირებულებებთან კომბინაციაში მისია ეუბნება ორგანიზაციის მომხმარებლებს, თანამშრომლებს და პარტნიორებს, რისი მოლოდინი შეიძლება ჰქონდეთ ორგანიზაციის მხრიდან, რა არის მისაღები/დასაშვები ამ ორგანიზაციაში. კოლეჯის მისია აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს პროფესიული განათლების მიზნებს; ხელს უწყობდეს მათ რეალიზებას.

კარგად ფორმულირებული მისია უნდა იყოს მოკლე, გასაგები, მამოტივირებელი, ორგანიზაციული ღირებულებების ამსახველი და, რაც მთავარია, საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნაზე ორიენტირებული.

ხედვა და მისია საფუძვლად ედება კოლეჯის სტრატეგიას და სამოქმედო გეგმას. ამიტომ, დაგეგმვის პროცესის წამოიწყებამდე, კოლეჯმა, აუცილებლად უნდა მოახდინოს საკუთარი გრძელვადიანი ხედვისა და მისიის ფორმულირება. ისევე, როგორც გეგმის შემთხვევაში, ხედვა და მისია გუნდურად, ორგანიზაციის თანამშრომლების აქტიური მონაწილეობით უნდა ჩამოყალიბდეს. ამგვარად მივაღწევთ არა მხოლოდ თანამშრომელთა ჩართულობას, შინაარსის ფორმულირებაში, არამედ შემუშავებული “პროდუქტის” (ხედვის და მისიის) მიმართ საკუთრების გრძნობის გაღვივებას, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს ორგანიზაციისადმი ერთგულებას, შრომითი მოტივაციის ამაღლებას და დასახული მიზნების მიღწევას.

სტრატეგიული განვითარების გეგმა უნდა ეფუძნებოდეს კოლეჯის ორგანიზაციული შესაძლებლობების, გამოწვევის (რისკების) და გარემოს ანალიზს. რომლის ფარგლებშიც განხილული და შეფასებული უნდა იქნეს ყველა ფაქტორი, როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი, რომელმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს სტრატეგიული გეგმის შესრულებაზე და თავად კოლეჯის მდგრად განვითარებაზე. სტრატეგიული მიმართულებები უნდა ითვალისწინებდეს კოლეჯის მისიას, სამოქმედო პრინციპებსა და სოციალური პასუხისმგებლობის განაცხადს, ეფუძნებოდეს სიტუაციურ და გამოწვევების ანალიზს, უნდა იყოს რეალისტური, დროში გაწერილი და წინასწარ განსაზღვრული ინდიკატორების მეშვეობით, შესაძლებელი იყოს მათი შედეგების შეფასება.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას მხედველობაში მიღებულ უნდა იქნას შრომის ბაზარზე არსებული მოთხოვნები, საერთაშორისო სტანდარტები, საქართველოს საკანონმდებლო და შიდა სამართლებრივი აქტებით გათვალისწინებულ მოთხოვნები. სტრატეგიული გეგმა ნათლად უნდა აღწერდეს საკითხებს (სტრატეგიულ მიმართულებებს), რომელთა საანგარიშო პერიოდში განვითარებაც უზრუნველყოფს დასახული ხედვის მიღწევას, საბოლოო ჯამში კი - კოლეჯის მისიის განხორციელებას. სტრატეგიული მიმართულებები უნდა უკავშირდებოდეს კოლეჯის სვოტ ანალიზს, მიმართული უნდა იყოს გამოვლენილი სისუსტეების აღმოფხვრაზე, ეფუძნებოდეს არსებულ ძლიერ მხარეებსა და შესაძლებლობების გაძლიერებას და ითვალისწინებდეს არსებულ რისკებს.

კოლეჯის ფუნქციონირებისთვის, ყველა ასპექტის გათვალისწინებით, სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავებისას, სამუშაო ჯგუფის მიერ განხილული უნდა იქნეს შემდეგი საკითხები:

- ინსტიტუციური განვითარება;
- ხარისხის შიდა სისტემის განვითარება;
- საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება-განვითარება;
- სამეწარმეო და შემოქმედებითი საქმიანობის განვითარება;
- სწავლა/სწავლების ინტერნაციონალიზაციის განვითარება;
- სტუდენტური სერვისების დანერგვა-განვითარება;
- სტუდენტთა კონტინგენტის დაგეგმვა;
- ადამიანური და მატერიალური რესურსების განვითარება;
- ინფრასტრუქტურის განვითარება.

ყოველ სტრატეგიულ მიმართულებაზე შეესაბამება თავისი ამოცანები, ხოლო სამოქმედო გეგმაში განსაზღვრულია შესაბამისი ამოცანების აქტივობები და შესრულების მაჩვენებელი / ინდიკატორები, განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი/ სტრუქტურული ერთეული, ჩართული მხარე და რისკები.

სტრატეგიული მიმართულება ნათლად უნდა აღწერდეს მის დანიშნულებას, სამოქმედო არეალსა და საქმიანობას, რომელიც უკავშირდება კოლეჯის მიზნების განვითარებას. იგი უნდა ასახავდეს იმ რეალობას, რომლის მიღწევაც სურს კოლეჯს სტრატეგიული გეგმის სამოქმედო პერიოდში. შედეგები უნდა იყოს კონკრეტული, მარტივად შესაფასებელი და წარმოადგენდეს ამოცანების განხორციელების შედეგებს. სტრატეგიული განვითარების გეგმაში, აგრეთვე, შესაძლებელია აღწერილ იქნეს ამოცანებიც, რომელთა განხორციელებაც აუცილებელია დასახული სტრატეგიული პრიორიტეტის განსავითარებლად.

5.2. სტრატეგიული განვითარების გეგმა დგება 7 წლიან პერიოდზე გათვლით.

5.3. კოლეჯის სტრატეგიული განვითარების გეგმას უნდა დაერთოს საშუალოვადიანი (1 წლიანი) სამოქმედო გეგმა.

7. სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბება

სტრატეგიული განვითარების მიზნებიდან გამომდინარე ჩამოყალიბებული სამოქმედო გეგმა აღწერს: მიზნების მისაღწევად განსახორციელებელ აქტივობებს, განხორციელების ვადებს, პასუხისმგებელ სტრუქტურებს/პირებს, შესაბამისი აქტივობის შესრულების ინდიკატორებს, საჭირო რესურსებს და ინფორმაციას ფინანსური უზრუნველყოფის შესახებ (ბიუჯეტის შესაბამის მუხლს, რომელშიც გათვალისწინებულია/გათვალისწინებული უნდა იქნეს შესაბამისი ფინანსური უზრუნველყოფა).

8. სტრატეგიის ფინანსური უზრუნველყოფა

7.1. კოლეჯის სტრატეგიით გათვალისწინებული ღონისძიებები უნდა დაიგეგმოს კოლეჯის ფინანსური რესურსის გათვალისწინებით.

7.2. კოლეჯი უზრუნველყოფს სტრატეგიით გათვალისწინებული საკითხების შესაბამისობას ბიუჯეტის პროგნოზირებად შემოსავლებთან და ხარჯებთან.

9. სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირება

სტრატეგიული დაგეგმვის და მოქმედი გეგმის გადახედვის ინიცირება ხდება კოლეჯის დირექტორის მიერ და შესაძლებელია:

1. მოქმედი სტრატეგიის გეგმით განსაზღვრული ვადის ამოწურვამდე არანაკლებ 2 თვით ადრე;

2. მონიტორინგის პროცესში გარე თუ შიდა ფაქტორების წარმოჩენის შემთხვევაში, რაც გავლენას ახდენს კოლეჯის განვითარებაზე და საჭიროებს სტრატეგიულ რეაგირებას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ინიცირების ფაზაში ხდება:

ა. სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის ფორმირება

1. დაგეგმვის ჯგუფი არის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესზე პასუხისმგებელი დროებითი სამუშაო ერთეული, რომელსაც ხელმძღვანელობს დირექტორი. ჯგუფი პასუხისმგებელია სტრატეგიული გეგმის პროექტის შემუშავებაზე და პროცესში კოლეჯის ფართო საზოგადოების /და დაინტერესებული მხარეების ჩართვაზე.

2. ჯგუფის საქმიანობას კოორდინაციას უწევს დირექტორის მიერ განსაზღვრული პირი, რომელიც უზრუნველყოფს კომუნიკაციას კოლეჯის სხვადასხვა ერთეულებთან, წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, ჯგუფის საქმიანობის ადმინისტრირებას და სხვა მხარდაჭერას.

3. დაგეგმვის ჯგუფის შემადგენლობაში შედიან: მოადგილეები, მენეჯერები; მასწავლებლები და სტუდენტები. ასევე, სასურველია ჯგუფში მოწვეულ იქნენ გარე დაინტერესებული მხარეთა წარმომადგენლებიც (დამსაქმებლები, პროფესიული ასოციაციები თუ სხვა).

4. ჯგუფში, კონსულტანტის სტატუსით, შეიძლება მოწვეულ იქნეს ადგილობრივი ექსპერტი, ხოლო საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარების მიზნით - უცხოელი ექსპერტი;

5. დაგეგმვის ჯგუფის შემადგენლობა და რაოდენობა მტკიცდება დირექტორის ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტით.

ბ. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის გეგმის შემუშავება

დაგეგმვის ჯგუფი შეიმუშავებს დაგეგმვის პროცესის დროში გაწერილ გეგმას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი, კოლეჯის მასშტაბებიდან გამოდინარე არ უნდა გაგრძელდეს 2 თვეზე მეტ ხანს. გეგმა მოიცავს სტრატეგიული გეგმის შექმნის მიზნით გასატარებელ საკვანძო ღონისძიებებს და პასუხისმგებელ პირებს.

სტრატეგიული გეგმის შექმნის პროცესი შეიძლება მოიცავდეს შემდეგ სამუშაოებს:

1. ინსტიტუციური ჩარჩო პირობების ჩამოყალიბება და დაინტერესებულ პირთა მოლოდინების განსაზღვრა
2. ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზი
3. კოლეჯის სამომავლო ხედვის ფორმირება
4. კოლეჯის მისიის განაცხადის რევიზია
5. სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება
6. სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მექანიზმების განსაზღვრა
7. ფინანსური გეგმა
8. მონიტორინგის გეგმის ჩამოყალიბება
9. სამოქმედო გეგმა
10. გეგმა ასევე უნდა ასახავდეს კოლეჯის საზოგადოებისა და სხვა დაინტერესებული პირების მონაწილეობის/ჩართულობის ფორმებსა და გასატარებელ ღონისძიებებს.

10. სტრატეგიული გეგმის მომზადება და განხილვა

სტრატეგიული გეგმის მომზადება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. ინსტიტუციური ჩარჩო პირობების ჩამოყალიბება და დაინტერესებულ პირთა მოლოდინების განსაზღვრა

ამ ეტაპზე ხორციელდება შემდეგი სახის ღონისძიებები:

- დაგეგმვის ჯგუფის მიერ დამტკიცებული გეგმის და ჯგუფის წევრთა პასუხისმგებლობების შესაბამისად, ხდება დაინტერესებულ პირთა (სამიზნე ჯგუფები, ფოკუს ჯგუფები) გამოკითხვები, რომლის ანალიზის შედეგად ზუსტდება მათი მოლოდინები კოლეჯის მიმართ;
- ძირითადი და დამხმარე სტრუქტურული ერთეულების მიერ მზადდება ანგარიშები და სტატისტიკური ინფორმაცია;
- დაგეგმვის ჯგუფი იხილავს ანგარიშებს, სტატისტიკურ მონაცემებს და ახდენს კოლეჯის წინაშე არსებული მთავარი გამოწვევების განსაზღვრას.

2. ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზი

- პირველ ეტაპზე მოკრებილი ინფორმაციისა და ხელთ არსებული სხვა ინფორმაციების გათვალისწინებით, დაგეგმვის ჯგუფი განხილვების შედეგად ჩამოაყალიბებს კოლეჯის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შესახებ განაცხადს.

- განაცხადი გასაჯაროვდება და სულ მცირე ერთი კვირის განმავლობაში კოლეჯის სხვა წევრებს ექნებათ საშუალება გამოთქვან მოსაზრებები და გააზიარონ საკუთარი უკუკავშირი.

3. კოლეჯის სამომავლო ხედვის ფორმირება და მისიის განაცხადის რევიზია

დაგეგმვის ჯგუფი მსჯელობს კოლეჯის გრძელვადიანი ხედვის შესახებ და შეიმუშავებს ხედვის პირველად ვარიანტს. ასევე განიხილავს მისიის განაცხადს და საჭიროების მიხედვით მსჯელობს მის გადახედვაზე. ხედვისა და მისიის შეიმუშავებული განახლებული განაცხადი ქვეყნდება საჯარო სივრცეში კომენტარებისა და მოსაზრებების გაზიარების მიზნით სულ მცირე ერთი კვირის ვადით. ვადის გასვლის შემდეგ ჯგუფი კვლავ იკრიბება და შეიმუშავებს დოკუმენტების შემდეგ ვერსიებს.

4. სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება

ხედვისა და მისიის შეიმუშავების შემდეგ დაგეგმვის ჯგუფი მსჯელობს სტრატეგიული მიზნების შესახებ და შეიმუშავებს მიზნების ჩარჩოს პირველად ვარიანტს. მიზნების შეიმუშავებული ჩარჩო ქვეყნდება საჯარო სივრცეში კომენტარებისა და მოსაზრებების გაზიარების მიზნით სულ მცირე ერთი კვირის ვადით. ვადის გასვლის შემდეგ ჯგუფი კვლავ იკრიბება და შეიმუშავებს დოკუმენტის შემდეგ ვერსიას.

5. სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მექანიზმების განსაზღვრა

სტრატეგიული მიზნების ჩარჩოს ჩამოყალიბების შემდეგ დაგეგმვის ჯგუფი მსჯელობს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ალტერნატიულ გზებზე, მექანიზმებზე და შეიმუშავებს სტრატეგიული გეგმის ერთიანი დოკუმენტის პირველ ვერსიას. დოკუმენტი ქვეყნდება საჯარო სივრცეში კომენტარებისა და მოსაზრებების გაზიარების მიზნით სულ მცირე ერთი კვირის ვადით. ვადის გასვლის შემდეგ ჯგუფი კვლავ იკრიბება და შეიმუშავებს დოკუმენტების შემდეგ ვერსიას.

6. ფინანსური გეგმა

სტრატეგიული გეგმის სამუშაო ვერსია გადაეცემა კოლეჯის ფინანსურ სამსახურს, საფინანსო სამსახურს ექსპერტიზისა და ფინანსური გაანგარიშებისთვის. მათ მიერ შეიმუშავებული ფინანსური გეგმა განიხილება დაგეგმვის ჯგუფის შეხვედრაზე და საჭიროების მიხედვით ხდება დოკუმენტის არსებული ვერსიის კორექტირება.

7. მონიტორინგის გეგმის ჩამოყალიბება

მომზადებული სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე, ჯგუფი უზრუნველყოფს მიზნებისა და ამოცანების გაზომვის ინდიკატორების მომზადებას და, სადაც შესაძლებელია, თანხმდება სამიზნეებზე. განხილვის შემდეგ ჯგუფის კოორდინატორი ამზადებს მონიტორინგის გეგმის დოკუმენტის სამუშაო ვერსიას, რომელიც მოიცავს ინდიკატორებს, სამიზნეებს, საწყის მონაცემებს და მონაცემთა მოკრების/ანალიზის მეთოდებს, პასუხისმგებელ პირებს.

8. სტრატეგიული გეგმის განხილვა

დაგეგმვის ჯგუფი ატარებს ღია პრეზენტაციას, რომლის შესახებ ინფორმაცია სულ მცირე ერთი კვირით ადრე საჯაროდ ვრცელდება. განხილვას უნდა დაესწროს კოლეჯის საქმიანობის ყველა დაინტერესებული პირი ან/და მოწვეული ექსპერტები ან/და პარტნიორები.

III. სტრატეგიული გეგმის დამტკიცება

დაგეგმვის ჯგუფის მიერ საბოლოოდ მოწონებული სტრატეგიული გეგმის პროექტს ამტკიცებს დირექტორი. დამტკიცების შემდეგ გეგმა საჯაროდ გამოქვეყნდება კოლეჯის ვებ-გვერდზე.

IV. სამოქმედო გეგმის შედგენა

სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე, დაგეგმვის ჯგუფი შეიმუშავებს ერთწლიან სამოქმედო გეგმას. სამოქმედო გეგმას ამტკიცებს კოლეჯის დირექტორი.

V. სტრატეგიული გეგმის შესრულების მიმდინარეობის მონიტორინგი, ანგარიშების წარდგენა და ცვლილებების მომზადება.

სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული მიზნების შესრულების მიმდინარე შეფასება ხდება ყოველწლიურად თვითშეფასების ანგარიშის მომზადების პროცესში. სტრატეგიის განხორციელების შეფასების ანგარიში თან ერთვის თვითშეფასების ანგარიშს. მას ამზადებს მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფი (დროებითი სამუშაო ერთეული). განხილვების შემდეგ გამოთქმული მოსაზრებების, დასკვნების გათვალისწინება ხდება შემდგომი წლის სამოქმედო გეგმაში. აღნიშნული განხილვის შედეგად ასევე შესაძლებელია სტრატეგიის დოკუმენტსა და მონიტორინგის გეგმაში შეტანილ იქნას ცვლილებები. შესაბამისი საკითხის ინიცირებას ახდენს დირექტორი. სტრატეგიული გეგმის გეგმიური გადახედვა ხორციელდება სულ მცირე ყოველ 3 წელიწადში ერთხელ. არაგეგმიური გადახედვა/შეფასება შესაძლებელია ინიცირებულ იქნას დირექტორის მიერ, სხვა დროს, შესაბამისი გარემოებების/დასაბუთების შემთხვევაში. სტრატეგიული გეგმის მიმოხილვისა და შეფასების პროცესის ინიცირება ხდება დირექტორის მიერ. მიმოხილვის პროცესი ხორციელდება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მსგავსად, სპეციალურად ფორმირებული მიმოხილვის ჯგუფის მიერ, რომელსაც ხელმძღვანელობს დირექტორი და კოორდინაციას უწევს დირექტორის მიერ განსაზღვრული პირი/სტრუქტურა. ჯგუფი უფლებამოსილია გამართოს საკონსულტაციო განხილვები სხვადასხვა შიდა თუ დაინტერესებულ პირებთან და მოამზადოს მიმოხილვის/შეფასების ანგარიში. ფორმირებისთანავე ჯგუფი შეიმუშავებს საკონსულტაციო შეხვედრების/განხილვების გეგმას. გეგმა უნდა ასახავდეს რომელ ჯგუფებთან რა სახის საკონსულტაციო პროცესი გაიმართება და რა ვადებში. შეფასების ანგარიშს დირექტორი წარუდგენს სამეთვალყურეო საბჭოს და თანამშრომლებს და მათთან ერთად იღებს გადაწყვეტილებას გასატარებელი ცვლილებების შესახებ.