



სტრატეგიული დაგეგმარების
მეთოდოლოგია

შინაარსი

1. დოკუმენტის შექმნის მიზანი.....	3
2. სტრატეგიული დაგეგმარების არსი და მნიშვნელობა.....	4
3. რა არის სტრატეგიული გეგმა და რატომ არის მისი არსებობა აუცილებელი ისნტიტუციის განვითარებისათვის?	4
4. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები.....	5
5. ხედვა და მისია	5
6. სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი.....	7
7. სტრატეგიის შემუშავების პროცესი	8
8. სტრატეგიული გეგმის შემუშავების ეტაპები და პროცედურები.....	10
I ეტაპი - ხედვისა და მისიის შემუშავება.....	13
II არსებული ვითარების ანალიზი.....	15
III ეტაპი - სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მომზადება	19
IV ეტაპი - გეგმის განხორციელება	20
V ეტაპი - მონიტორინგი და შეფასება	20

1. დოკუმენტის შექმნის მიზანი

უსდ თავისი საქმიანობით უნდა იყოს გამჭვირვალე და ანგარიშვალდებული საზოგადოების წინაშე, ვინაიდან მისი ფუნქციაა როგორც ახალი ცოდნის გენერირება, ასევე არსებული დაგროვილი ცოდნის შენარჩუნება სწავლებისა და კვლევის გზით. ეს მოცემულობა უსდ-ს სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესს განსაკუთრებულ დატვირთვას სძენს და მისი შინაარსი გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის განვითარებაზე.

წინამდებარე გზამკვლევის მიზანია ხელი შეუწყოს უნივერსიტეტის მიერ ხარისხიანი და ეფექტიანი სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მომზადებას. აღნიშნულისთვის, გზამკვლევის შინაარსით შემოთავაზებულია, პრაქტიკული მიმართულებები, რეკომენდაციები და მაგალითები ეფექტური სტრატეგიული განვითარების გეგმის შესამუშავებლად და მათი იმპლემენტაციის შესაფასებლად.

წინამდებარე გზამკვლევი სარეკომენდაციო ხასიათისაა. მასში წარმოდგენილია სტრატეგიული დაგეგმარების გავრცელებული მეთოდოლოგიიდან დაწესებულებისათვის რელევანტურად მიჩნეული მეთოდები, რომელიც ითვალისწინებს საერთაშორისო და ქართულ გამოცდილებას, ასევე უნივერსიტეტის რესურსებს და ორგანიზაციული მმართველის კონტექსტს. შესაბამისად უნივერსიტეტის მიერ ქვემოთ დეკლარირებული მეთოდოლოგია თანმიმდევრულად უნდა იქნას გამოყენებული.

2. სტრატეგიული დაგეგმარების არსი და მნიშვნელობა

სტრატეგიული დაგეგმვა უნივერსიტეტის ეფექტური ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი კომპონენტია. სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია, უნივერსიტეტის ხედვის და მისიის განსაზღვრა, ასევე, დაწესებულების გრძელვადიანი მიზნებისა და მათი მიღწევის გზების იდენტიფიცირება. სტრატეგიული გეგმა მომავლის ერთგვარი პროგნოზია არსებული ვითარებისა და მომავლის პერსპექტივების გათვალისწინებით. ის ეფუძნება ინსტიტუციის განვითარების პროგნოზირებადი მიმართულებებისა და მომავლის ალტერნატიული სცენარების, ასევე უნივერსიტეტის საქმიანობის შეფასების შიდა და გარე მაჩვენებლების ანალიზს. მას უნდა ახასიათებდეს მოქნილობა და მრავალმხრივი ორიენტაცია. სტრატეგიული დაგეგმვა უწყვეტი პროცესია. მისი არსი მხოლოდ ორგანიზაციის სრულფასოვანი სტრატეგიული გეგმის შემუშავება არ არის; ის მიმდინარე, უწყვეტი პროცესია, რომელიც წინასწარ განსაზღვრული მიზნების მიღწევას ეცდება. ამასთან, სტრატეგიული დაგეგმვა იდეებზე ორიენტირებული, თანამონაწილეობითი პროცესია და მასში ჩართულნი უნდა იყვნენ უნივერსიტეტის პერსონალი, სტუდენტები, დამსაქმებლები და დაწესებულების მიერ განსაზღვრული სხვა დაინტერესებული მხარეები.

3. რა არის სტრატეგიული გეგმა და რატომ არის მისი არსებობა აუცილებელი ინსტიტუციის განვითარებისათვის?

სტრატეგიული გეგმა წარმატებული საქმიანობის ფუნდამენტია. გეგმის მეშვეობით ორგანიზაცია ცდილობს თავი მოუყაროს ინფორმაციას, მის მიერ გადასადგმელი ნაბიჯების გამომდინარე აქედან გეგმა ორგანიზაციამ ფორმალური სახით უნდა გაწეროს, რათა უნივერსიტეტის ჰქონდეს სრული ხედვა სასურველ შედეგამდე მისასვლელ გზასა მის შემადგენელ თითოეულ კომპონენტზე. დეტალურად გაწერილი გეგმა უზრუნველყოფს უმაღლესი უნივერსიტეტის თითოეული თანამშრომლის, სტუდენტის და პარტნიორის ინფორმირებულობას მის წინაშე მდგარი მიზნების და ამ მიზნების ფარგლებში, მათზე გადანაწილებული პასუხისმგებლობების შესახებ.

4. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები

სტრატეგიული გეგმა უნივერსიტეტის მიერ, მრავალწლიან პერსპექტივაში (7 წელი), დანახული განვითარების მიმართულება და გვეუბნება, თუ რა მასშტაბური ნაბიჯების გადადგმა სურს დაწესებულებას. **სამოქმედო გეგმა** კი სტრატეგიულ გეგმაში წარმოდგენილი მიზნების მიღწევისათვის საჭირო კონკრეტულ ნაბიჯებს ასახავს და პასუხობს კითხვაზე, თუ რა, როგორ და რა ვადაში უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ დაწესებულებამ მიაღწიოს დასახულ სტრატეგიულ მიზნებს.

5. ხედვა და მისია

ხედვა - დაწესებულების ხედვა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესში. ის არის ნათელი და გასაგები აღწერილობა იმისა, თუ როგორ ხედავს ის საკუთარ თავს გარკვეული დროის შემდეგ. ხედვა განსაზღვრავს დაწესებულების სტრატეგიულ პოზიციას მომავალში და ამ პოზიციის სპეციფიკურ ელემენტებს მისიის განაცხადთან მიმართებით.

ხედვა ეხმარება დაწესებულებას სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, რადგან პროცესის მონაწილე ყველა პირს აწვდის ერთიან სამომავლო ხედვას. სწორად ხედვის/იდეალური მომავლის ჩაშლა ხდება სტრატეგიულ მიზნებში.

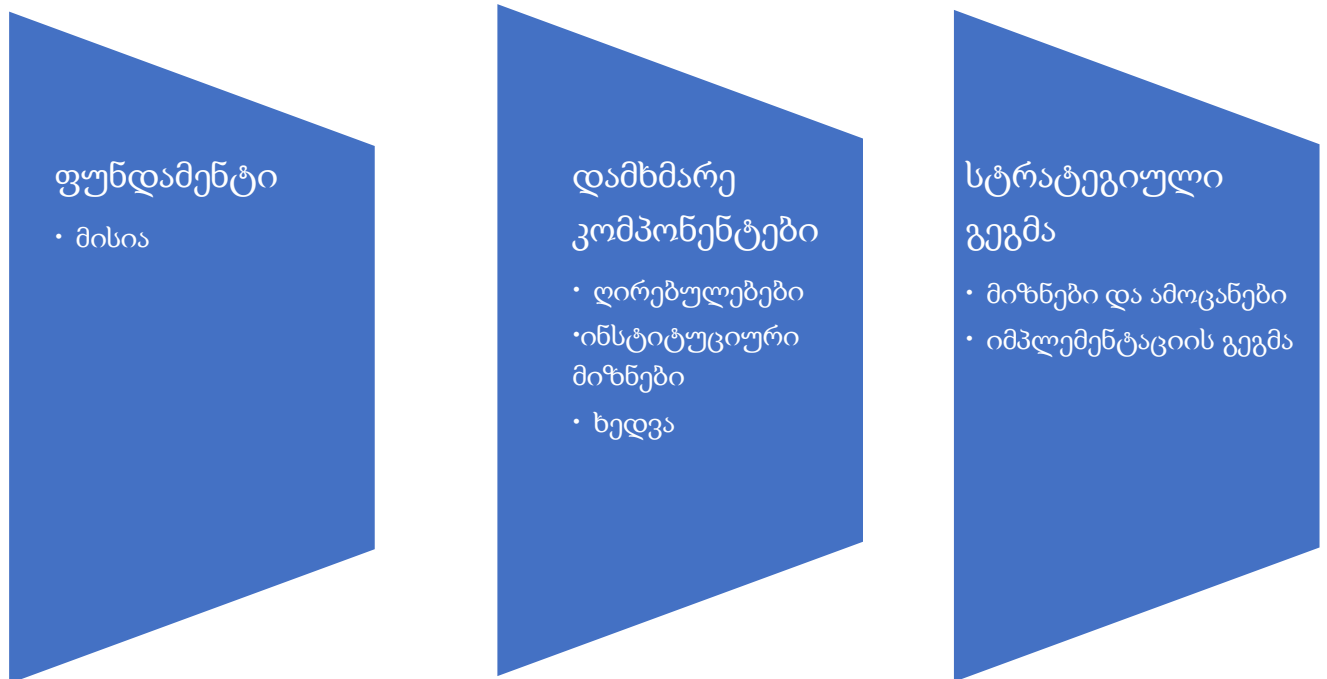
კარგად ფორმულირებული ხედვა უნდა იყოს:

- მოკლე;
- მარტივად გასაგები ნებისმიერი მკითხველისათვის;
- მამოტივირებელი (როგორც დაწესებულების თანამშრომლების, სტუდენტების, ისე მისი პარტნიორებისათვის);
- კონკრეტული და ამბიციური (ეს არის იდეალური სამომავლო სურათის აღწერა და არა მოკლე ვადაში მისაღწევი მიზანი).

მისია არის იმ ძირითადი მიზნის განაცხადი, რისთვისაც შეიქმნა დაწესებულება. მისია უნდა იძლეოდეს ინფორმაციას, თუ რისთვის არსებობს საგანმანათლებლო დაწესებულება, ვინ არიან მისი მომხმარებლები და მათი რა საჭიროებების დაკმაყოფილებას ცდილობს საკუთარი საქმიანობით. მისიის არსებობა მნიშვნელოვანია დაწესებულების ძალების მობილიზებისთვის სასურველი მიმართულებით, თანამშრომელთა, სტუდენტთა და პარტნიორთა მოტივაციისთვის, ჯანსაღი კორპორატიული კულტურის

ჩამოსაყალიბებლად. მისია ინსტიტუციის იდენტობის საკვანძო კომპონენტია. კარგად ფორმულირებული მისია უნდა იყოს მოკლე, გასაგები, მამოტივირებელი, ორგანიზაციული ღირებულებების ამსახველი და ამასთანავე საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნაზე ორიენტირებული. მისია უნდა ასახავდეს იმ მახასიათებლებს, რომელიც უნივერსიტეტს გამოარჩევს სხვებისგან. მისიაზე მომუშავე ჯგუფის ყველა წევრი უნდა ეთანხმებოდეს ამ იდენტიფიცირებულ მახასიათებლებს.

სტრატეგიული დოკუმენტის შემადგენელი კომპონენტები შემდეგი სახით შეგვიძლია წარმოვადგინოთ:

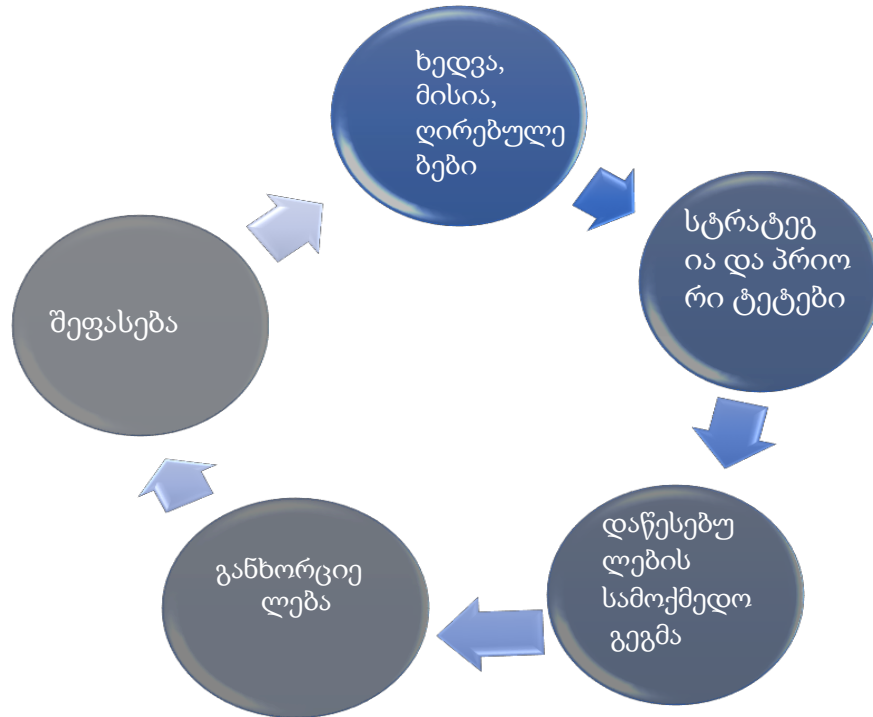


6. სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი

აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა განგრობადი, დინამიკური ციკლია, რომელიც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების პერიოდულად მოითხოვს პროგრესის შეფასებას, ინფორმაციის ანალიზს, პრიორიტეტების რევიზიას, ახალი პრიორიტეტების განსაზღვრას და სტრატეგიული ამოცანების განხორციელებაზე თვალყურის დევნებას. ინსტიტუციის განვითარებისა და მდგრადობისათვის გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და მისი შინაარსი.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

სქემა #1



სქემა #1 ასახავს სტრატეგიული დაგეგმვის წრიულ პროცესს. პროცესი იწყება ხედვის განაცხადით, რომელშიც მოცემულია უსდ-ს დაარსებისა და საქმიანობის ზოგადი მიზანი და დანიშნულება. ხედვის განაცხადის საფუძველზე ყალიბდება დაწესებულების მისია, რომელიც ორგანიზაციულ ღირებულებებებთან წარმოადგენს დაწესებულების ფუნქციონირების საფუძველსა და მამოძრავებელ ძალას. ხედვისა და მისიის განაცხადების შემდეგ მუშავდება დაწესებულების სტრატეგია, რომელშიც განსაზღვრულია უსდ-ს პრიორიტეტები და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები. უნივერსიტეტის სტრატეგია თავის მხრივ აისახება დაწესებულების სამოქმედო გეგმაში, რომელიც მოიცავს უსდ-ს პრიორიტეტების უზრუნველყოფის მიზნით გასატარებელ ღონისძიებებს. ამდენად, სტრატეგიული დაგეგმვა უნივერსიტეტის მართვის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია, ვინაიდან ის:

- ქმნის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების პრიორიტეტებისა და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრის საფუძველს;
- საშუალებას აძლევს ყველა დაინტერესებულ პირს, მონაწილეობა მიიღოს და საკუთარი წვლილი შეიტანოს დაწესებულების საქმიანობის გაუმჯობესებაში.

7. სტრატეგიის შემუშავების პროცესი

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სტრატეგიული გეგმა უნდა გვთავაზობდეს პასუხებს ოთხ ძირითად შეკითხვაზე:

1. სად ვართ დღეს?

ნებისმიერი სტრატეგიის საფუძველს არსებული მდგომარეობის, დაწესებულების საჭიროებების ანალიზი წარმოადგენს. ანალიზის დროს ხდება ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების, არსებული სისტემების, მატერიალური, ფინანსური თუ ადამიანური პოტენციალის, აგრეთვე სხვა ფაქტორების შესწავლა/შეფასება. იგი გვაწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორია არსებული სიტუაცია, რა რესურსები არსებობს დაწესებულების განკარგულებაში, რა საჭიროებების და პრობლემების წინაშე დგას ინსტიტუცია, აგრეთვე რა ძლიერი მხარეები აქვს მას, პოტენციურად რისი შესაძლებლობები არსებობს ანალიზის განხორციელების მომენტში. ამ კითხვაზე პასუხის გაცემას ორი ძირითადი დანიშნულება აქვს. პირველ რიგში, იმის ცოდნა თუ სად ვართ

დღეს და რა შესაძლებლობებს ვფლობთ დაგვეხმარება ჩვენთვის სასურველი მიზნების მიღწევის ყველაზე ადეკვატური გზების შერჩევაში. გარდა ამისა, არსებული ვითარების შესახებ ნათელი წარმოდგენის არსებობა დაწესებულების განვითარების, მისი პროგრესის შეფასების საკმაოდ ეფექტიანი ინსტრუმენტი.

ორგანიზაციის ანალიზისათვის დღეისათვის შემუშავებულია ძალიან ბევრი, კარგი მეთოდი, რომელიც წინამდებარე გზამკვლევაში იქნება განხილული.

2. სად გვინდა, რომ ვიყოთ მომავალში?

ნებისმიერი სტრატეგიის „მამოძრავებელი ძალა“ ის მიზნებია, რომელთა მიღწევასაც ემსახურება იგი. შესაბამისად, ლოგიკურია, რომ სტრატეგიის დოკუმენტი აუცილებლად უნდა პასუხობდეს კითხვას, თუ რას გვინდა მივაღწიოთ უახლოეს შვიდ წელიწადში; რა არის ჩვენი შუალედური და საბოლოო დანიშნულების ადგილი? იდენტიფიცირებული მიზნების მიღწევის აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს მათი „ჩაშლა“ თითოეული სტრუქტურული ერთეულის პროფესიული ჯგუფის (სამუშაო ჯგუფები, კომისიები და ა.შ.) და თანამშრომლის (სტრუქტურული ერთეულის უფროსი, სპეციალისტი, მენეჯერი და ა.შ.) ქვემიზნებად და ამოცანებად.

შემუშავებული მიზნები და ამოცანები აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდნენ რამდენიმე SMART კრიტერიუმს: გაზომვადობა (უნდა იყოს შესაძლებელი მიზნის აღწერა ობიექტური, გაზომვადი ერთეულებით), რეალისტურობა (მიზანი უნდა იყოს მიღწევადი დაწესებულებისათვის) და დროში გაწერილობა (მიზანი უნდა იყოს მიზნული დროის კონკრეტულ პერიოდთან).

3. როგორ მივიღეთ სასურველ შედეგებამდე?

ამა თუ იმ მიზნის მიღწევა, როგორც წესი, რამდენიმე გზით არის შესაძლებელი. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში დაწესებულებას აუცილებლად მოუწევს გადაწყვეტილების მიღება იმის თაობაზე, თუ სასურველ მიზნამდე მიმავალი რომელი გზაა ყველაზე ეკონომიური, ეფექტიანი, რეალისტური, მიმზიდველი. დღეისათვის არსებობს ბევრი განსხვავებული მოდელი/მეთოდი, რომლებიც მიმართულია აღნიშნული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შემსუბუქებაზე, მათგან რომელიმეს შერჩევა, უსდ-ს საქმიანობის შინაარსის, მისი სპეციფიკის გათვალისწინებით უნდა მოხდეს.

4. როგორ გავზომოთ პროგრესი?

მიზნების მიღწევისთვის კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს გეგმის განხორციელების პროცესის მუდმივ მონიტორინგს, განხორციელებული აქტივობების და მათთან დაკავშირებული შედეგების შეფასებასა და ანალიზს. მონიტორინგის გარეშე დიდია რისკი იმისა, რომ ორგანიზაციის მიზნები მიუღწეველი ან მხოლოდ ნაწილობრივ მიღწეული დარჩება. კარგი სტრატეგია ითვალისწინებს შეფასების ისეთ ინდიკატორებს, რომლებიც პროგრესს არა მხოლოდ რაოდენობრივი, არამედ თვისებრივი (ხარისხობრივი) პარამეტრებით აფასებენ.

უნდა აღინიშნოს, რომ უნივერსიტეტის სტრატეგიის შემუშავება არ შეიძლება ფრაგმენტულ პროცესად განვიხილოთ, რადგან სტრატეგიული დაგეგმვის ფუნქცია მხოლოდ მაშინ არის ეფექტიანი, როდესაც დაწესებულება სისტემატურად უზრუნდება ზემოთ დეკლარირებულ ოთხივე კითხვას და უწყვეტად ჩაბმულია სტრატეგიული დაგეგმვის მუდმივად მიმდინარე ციკლში.

8. სტრატეგიული გეგმის შემუშავების ეტაპები და პროცედურები

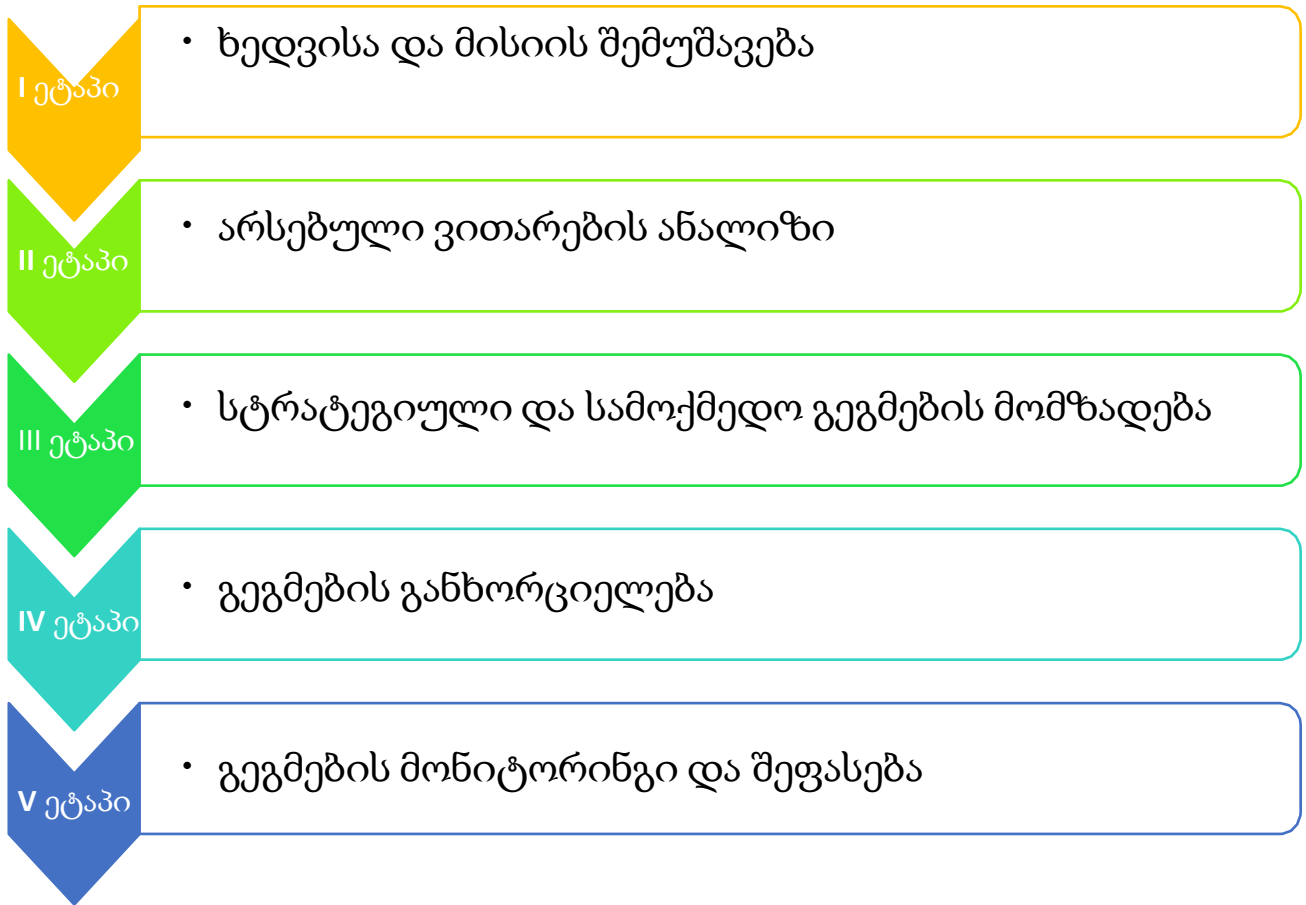
ზემოთ გავამახვილეთ ყურადღება სტრატეგიული დაგეგმარების არსა და მნიშვნელობაზე, მიმოვიხილეთ ის რეკვიზიტები და საკვანძო კითხვები, რომელის გათვალისწინება აუცილებელია დაგეგმვის ციკლის უწყვეტობისა და ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად.

ქვემოთ კი კონკრეტულად განვიხილავთ გეგმის მომზადების პროცესს, აღვწერთ ყველა ეტაპს, რომლის გავლა საჭიროა გეგმაზე მუშაობის პროცესში, ხარისხიანი გეგმის მომზადების უზრუნველსაყოფად.

ხარისხიანი და ეფექტიანი სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისათვის მიზნშეწონილია წინასწარ განისაზღვროს გეგმის შემუშავებაში მონაწილეთა ვინაობა, აგრეთვე მოხდეს მათ შორის ფუნქციების განაწილება და შესასრულებელი სამუშაოს ვადების განსაზღვრა. აღნიშნული ჯგუფის ფორმირების შესახებ გადაწყვეტილება უნა მიიღოს უსდ-ს რექტორმა, ხოლო ჯგუფის ფორმირებისას უზრუნველყოფილი უნდა იქნას ყველა დაინტერესებული ჯგუფის/პირის ჩართულობა.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დასაწყისში უნდა შედგეს შეხვედრა დაწესებულების ადმინისტრაციას, აკადემიურ პერსონალს, სტუდენტებსა და სხვა დაინტერესებულ პირებს შორის. შეხვედრაზე უნივერსიტეტის მმართველმა გუნდმა უნდა წარმოადგინოს საკუთარი ხედვა დაწესებულების პრიორიტეტებისა და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების შესახებ. ამის შემდეგ უნდა მოხდეს შემოთავაზებული იდეებისა და ინიციატივების შემდგომი რეგულარული განხილვა და დამუშავება, როგორც უკვე აღინიშნა სტრატეგიული დაგეგმვის წარმატებული პროცესის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია სპეციალური სამუშაო ჯგუფის შექმნა, რომელშიც შევლენ როგორც დაწესებულების პროფესორ-მასწავლებლები და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები, ისე სტუდენტები. შესაძლებელია დამოუკიდებელი ექსპერტების მოწვევაც სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრასა და სამოქმედო გეგმის შემუშავებაში ინსტიტუციისათვის კვალიფიციური დახმარების აღმოჩენის მიზნით.

დაწესებულების სტრატეგიული გეგმის შემუშავების ეტაპები სქემა #2



განვიხილოთ თითოეული ეტაპი.

I ეტაპი - ხედვისა და მისიის შემუშავება

წინამდებარე გზამკვლევაში უკვე განვიხილეთ ხედვის და მისიის არსი და მნიშვნელობა. თუმცა იმის ცოდნა, თუ რა არის ერთი ან მეორე, არ არის საკმარისი იმისათვის, გავიგოთ, როგორ შეიძლება მათი შემუშავება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ არ არსებობს ერთი კონკრეტული მეთოდი ან

მზა რეცეპტი ხედვისა და მისიის შესამუშავებლად, ეს თავად დაწესებულების გადასაწყვეტია, თუმცა

არის რამდენიმე გარემოება, რომლის გათვალისწინებაც აუცილებელია:

ხედვის და მისიის მომზადება უნდა მოხდეს გუნდური ძალისხმევით. ამ პროცესში აუცილებლად უნდა იყოს ჩართული დაწესებულების ყველა თანამშრომელი, როგორც ხელმძღვანელი რგოლი, ისე სხვა პერსონალიც. დაგეგმვის პროცესი აუცილებლად გუნდური სულისკვეთებით უნდა წარიმართოს.

დაგეგმვას უნდა დაეთმოს საკმარისი დრო. ხედვაც და მისიაც ძალიან მოკლე და მარტივი შინაარსის გადმომცემია. ყურადღება უნდა გამახვილდეს, რომ ხარისხიანი ხედვის და მისიის შემუშავება შეუძლებელია გეგმური თათბირების თუ რუტინული სამუშაო პროცესის დროს. საჭიროა დაწესებულების ხელმძღვანელობის მიზანმიმართული მცდელობა, რომ ამ საკითხზე ფოკუსირებული მუშაობისთვის, თავი მოუყაროს ყველა რელევანტურ თანამშრომელს, ერთ სივრცეში დაუთმოს ერთის სრული დღე შემოთავაზებული ვერსიების განხილვასა და ფორმულირებას;

საჭიროა თანამშრომლები მომზადებულები იყვნენ წვლილის შეტანისთვის. ხედვის და მისიის

მომზადება არ არის ის, რასაც ადამიანები ყოველდღიურად აკეთებენ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ,

ეს არ არის სამუშაო რუტინის ნაწილი, შესაბამისად არ უნდა გვქონდეს მოლოდინი, რომ თანამშრომლების ერთ სივრცეში თავმოყრა საკმარისია ორიგინალური იდეების გენერირებისთვის. ხედვასა და მისიაზე საუბრის დაწყებამდე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, ვალდებულია გარკვეული დრო დაუთმოს ამ კონცეფციების განმარტებას; ახსნას, რატომ არის მნიშვნელოვანი მათი ქონა, რა როლს თამაშობენ ისინი ორგანიზაციის წარმატებაში და რა მახასიათებლებს უნდა აკმაყოფილებდეს კარგი ხედვა და

მისია. სწორად ამიტომ არის საჭირო დრო. ამ “საგანმანათლებლო” კომპონენტის მიწოდება შეიძლება მოხდეს დაწესებულების ხელმძღვანელის ან სხვა თანამშრომლის ან დამოუკიდებელი, გარედან მოწვეული ექსპერტის მიერ. თანამშრომლები ვერ იმუშავებენ იმაზე, რის შესახებაც წარმოდგენა არ აქვთ, ამიტომ აუცილებელია განმარტებებით დაწყება.

როგორც აღინიშნა, ხედვასა და მისიაზე (როგორც, ზოგადად, გეგმაზე) მუშაობას საკმაოდ დრო სჭირდება. რაც უფრო კომფორტულად გრძნობენ თანამშრომლები თავს სამუშაო ოთახში, მით უფრო დიდხანს იქნება შესაძლებელი მათი პროდუქტიულობის შენარჩუნება. სწორედ ამიტომ, ხედვასა და მისიაზე სასაუბროდ, აუცილებელია უზრუნველყოფილი იქნას კომფორტული გარემოს შექმნა. პროდუქტიული მუშაობისთვის საჭიროა ორგანიზებული დისკუსიის უზრუნველყოფა.

წინასწარ შეიმუშავეთ და ყველა მონაწილეს დაურიგეთ დისკუსიის დღის წესრიგი. შეხვედრის მონაწილეთა ფოკუსირებისთვის, აგრეთვე მათი პროდუქტიულობის ხანგრძლივად შენარჩუნებისთვის, აუცილებელია წინასწარ სწორი მოლოდინების ჩამოყალიბება შეხვედრის ხანგრძლივობასა და განსახილველ საკითხთა შესახებ. ამის მიღწევის ერთ-ერთი ეფექტიანი გზაა, მოკლე დღის წესრიგის ელექტრონული ფოსტით გადაგზავნა შეხვედრის ყველა მონაწილესთან, რამდენიმე დღით ადრე.

აუცილებელია უზრუნველყოფილი იქნას ყველას ჩართულობა დისკუსიაში. ხედვისა და მისიის შესახებ თანამშრომლების სასაუბროდ შეკრებას აზრი არ ექნება, თუკი ისინი არ მიიღებენ აქტიურ მონაწილეობას დისკუსიაში. მაქსიმალურად უნდა იქნას ხელშეწყობილი, რომ ყველას მიეცეს საკუთარი აზრის გამოთქმის შესაძლებლობა.

მიეცით ფორმალური სახე ხედვას და მისიას. დისკუსიის დასრულების შემდეგ ერთერთ თანამშრომელს უნდა ეთხოვოს შემუშავებული ხედვის და მისიის ელექტრონულ ფორმატში გადატანა და შეხვედრის ყველა მონაწილესთან გადაგზავნა. იდეალურ შემთხვევაში, მოკლე შეხვედრის ფარგლებში, დაწესებულების ხელმძღვანელი, უნდა მიუბრუნდეს დოკუმენტს მომდევნო რამდენიმე დღეში; დარწმუნდეს, რომ ტექსტი ყველასათვის მისაღებია, რის შემდეგაც მოხდეს ორივე შინაარსის გასაჯაროვება დაწესებულების ელექტრონულ გვერდსა თუ სხვა წყაროებში. ეს იმის ინდიკატორია, რომ ჩადებული შრომა და ენერჯია სერიოზულადაა აღქმული ხელმძღვანელობის მიერ. ასეთი

ნაბიჯი გააღვივებს ხედვისა და მისიისადმი თანამშრომლების ერთგულებას, მათი რეალიზების სურვილს. შემუშავებული მისიისა და ხედვის შინაარსს უნდა გაეცნოს ე.წ. საუნივერსიტეტო საზოგადოება (აკადემიური პერსონალი, სტუდენტები და ა.შ.)

II არსებული ვითარების ანალიზი

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება ვაკუუმში არ საქმიანობს, მისი საქმიანობაზე გავლენა აქვს გერემოს, რომლეშიც იგულისხმება, როგორც ორგანიზაციის გარეთ არსებული ფაქტორები, ისე ორგანიზაციის შიგნით არსებული გარემო ფაქტორები/დინამიკა. აღნიშნულის გათვალისწინებით გასაგები ხდება, თუ რატომ არის არსებული ვითარების ანალიზი დაგეგმვის პროცესის ერთ-ერთი აუცილებელი და საწყის ეტაპზევე განსახორციელებელი აუცილებლობა.

დაწესებულებისათვის შეუძლებელი იქნება სტრატეგიული ან სამოქმედო გეგმების სწორად

მომზადება, მიზნების, მათგან გამომდინარე ამოცანების და აქტივობების სწორად დაგეგმვა, თუკი ჯერ არ დადგინდება, რა ფაქტორები ახდენენ დაწესებულების საქმიანობაზე გავლენას და რა ვითარებაში მოუწევს მას დაგეგმილის იმპლემენტაცია. საყურადღებოა, რომ არსებული ვითარების ანალიზის ეტაპზე, საჭიროა არა მხოლოდ ნეგატიური, არამედ პოზიტიური გავლენის მქონე ფაქტორების იდენტიფიცირებაც, რომლებიც აადვილებენ დასახული მიზნის მიღწევას. მათი სწორად იდენტიფიცირებით, დაწესებულებას ეცოდინება, თუ სად აქვს შედარებით მყარი საყრდენები და რა შესაძლებლობები აქვს დასახული მიზნების სწრაფად და ეფექტიანად რეალიზებისთვის.

არსებული ვითარების ანალიზის საწყის ეტაპზე, როგორც წესი, საკმარისია დაწესებულების საქმიანობის სფეროში ძირითადი რაოდენობრივი და თვისობრივი ინფორმაციის გაცნობა. ამაში შეიძლება მოვიაზროთ უმაღლესი განათლების სისტემის შესახებ უკანასკნელ პერიოდში მომზადებული ანგარიშები, მთავრობის მიერ გამოცემული შეფასებები, პრიორიტეტების შესახებ მთავრობის გეგმები, სტუდენტების, პარტნიორების კმაყოფილების დონის შესაფასებლად გაკეთებული კვლევები, არსებული კონკურენტი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ზრდის ან შემცირების ან/და ახალი კონკურენტის აგჩენის შესაძლებლობების კვლევა და ა.შ. ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც უფრო

ნათელს ხდის, თუ რა გარემოში უწევს უნივერსიტეტის ოპერირება, ამ პირველადი მოკვლევის დროს, სასარგებლო და გასათვალისწინებელი იქნება.

ანალიზის შემდგომ საფეხურზე საჭიროა უფრო მეტი ჩაღრმავება იმის დასადგენად თუ რა გავლენა აქვს ამა თუ იმ ფაქტორს ორგანიზაციის საქმიანობაზე. აღნიშნულისთვის დაწესებულებას შეუძლია გამოიყენოს სვოტ ანალიზი (SWOT). ეს მეთოდი ეფექტიანია დაგეგმვისათვის და ხელს უწყობს საკმარისი ინფორმაციის შეგროვებას. ამასთანვე შესაძლებელია ანალიზისათვის სხვა გავრცელებული მეთოდოლოგიის არჩევა, თუკი იგი მას უფრო რელევანტურად მიიჩნევს. მეთოდის სახელწოდება გამომდინარეობს ფაქტორთა იმ კატეგორიებისაგან, რომელთა იდენტიფიცირებაც შეიძლება მისი გამოყენებით. ეს არის ინგლისური აბრევიატურა სიტყვებიდან ძლიერი მხარეები (Strengths), სუსტი მხარეები (Weaknesses), შესაძლებლობები (Opportunities), საფრთხეები (Threats). შესაბამისად, მეთოდის გამოყენებით, დაწესებულება შეძლებს იმის დადგენა, თუ რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს და რა შესაძლებლობები და საფრთხეებია მის გარემოში. ამგვარი ანალიზი დაეხმარება უნივერსიტეტს უფრო მყარი გეგმის მომზადებაში და შეამცირებს მოულოდნელი რისკების რაოდენობას. სვოტ მეთოდის ფარგლებში დისკუსიის ინიცირებისთვის გამოიყენებენ ე.წ.

სვოტ მატრიცას, რომელშიც ფაქტორთა თითოეული ჯგუფისთვის ცალკე სივრცე არის გამოყოფილი

SWOT-ის მატრიცა	
+	-
ძლიერი მხარე - კარგი მდგომარეობა ახლა შენარჩუნება, მშენებლობა	სუსტი მხარე - ცუდი მდგომარეობა ახლა შეჩერება
შესაძლებლობა - კარგი მომავალი ხელის შეწყობა	საფრთხეები - ცუდი მომავალი დაძლევა

- ძლიერი მხარეები უნდა გამყარდეს, შენარჩუნდეს ან კიდევ უფრო გაძლიერდეს;

- სუსტი მხარეები უნდა აღმოიფხვრას, შეჩერდეს ან გამოსწორდეს;
- შესაძლებლობები გამოყენებულ უნდა იქნას და გადაიქცეს პრიორიტეტებად.
- საფრთხეების მინიმიზაცია უნდა მოხდეს.

დისკუსიის ფარგლებში თითოეული კატეგორიის შესახებ გამოთქმული მოსაზრებები იწერება შესაბამის გრაფაში და უკვე სრულად შევსებული მატრიცა საფუძვლად ედება ორგანიზაციის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავებას. მატრიცის შესავსებად, საჭიროა, პასუხი გაეცეს შემდეგ შეკითხვებს:

ძლიერი მხარეები: რა არის უნივერსიტეტის ყველაზე ძლიერი მხარე? რისი კეთება გამოსდის, ამჟამად, უნივერსიტეტს ყველაზე კარგად (კონკურენტებთან შედარებით/სამინისტროს შეფასებით/შიდა ორგანიზაციული შეფასებით)? რა უნიკალური რესურსები არის უნივერსიტეტის განკარგულებაში? რაზე მიუწვდება უნივერსიტეტის ხელი სხვებზე მეტად? რა გამოარჩევს მას დღეისთვის? უნივერსიტეტის საქმიანობის რომელი კონკრეტული ასპექტი იწვევს სიამაყეს მის თანამშრომლებში? ამ შეკითხვებზე პასუხის გაცემა უკვე საკმაოდ საინტერესო ანალიზის გაკეთების შესაძლებლობას იძლევა. თუმცა, როგორც წესი, ეს შეკითხვები კარგად ამზადებს თანამშრომლებს ორგანიზაციის ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო სიღრმისეული ანალიზისთვის.

სუსტი მხარეები: მატრიცის ამ ნაწილის უმთავრესი შეკითხვაა: ორგანიზაციის საქმიანობის რომელი ასპექტი/ასპექტები საჭიროებს დახვეწას? სად არის “ჩავარდნები”, სისუსტეები? უახლოეს მომავალში, ჩავარდნის ყველაზე დიდი რისკი (სათანადო რესურსების თუ სხვა ფაქტორების არარსებობის გამო) სად არის? რაში არა არის მყარად სტუდენტების, პარტნიორების თუ სხვათა გადმოსახედიდან?

სუსტი მხარეების განხილვისას უაღრესად მნიშვნელოვანია ღია და გულწრფელი დისკუსიის ხელშეწყობა. დისკუსიის გულახდილობის უზრუნველყოფაში უაღრესად მნიშვნელოვანია დაწესებულების ხელმძღვანელის როლი. მან პირველმა უნდა დაიწყოს სისუსტეებზე საუბარი, რათა

აჩვენოს თანამშრომლებს, რომ არასასიამოვნო და უხერხული სიმართლე სწორედ ისაა, რაც მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტის შემდგომი წარმატების უზრუნველსაყოფად. არცერთმა თანამშრომელმა უნივერსიტეტის სუსტი მხარეების დაფიქსირებისას, უხერხულად არ

უნდა იგრძნოს თავი. თანამშრომლებს არ უნდა მიეცეს სხვისი პიროვნული გაკრიტიკების ან გაჩუმების შესაძლებლობა. წინამდღევ შემთხვევაში, მატრიცის შევსების პროცესი, დროის ფუჭ ხარჯვად იქცევა.

შესაძლებლობები: ამ ნაწილში ყურადღება უნდა გამახვილდეს უნივერსიტეტის მიღმა არსებულ ფაქტორებზე, რომლებსაც პოზიტიური გავლენა შეიძლება ჰქონდეთ ორგანიზაციის საქმიანობაზე, მის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევაზე. საუბრისას, პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას, თუ რა გარემო ფაქტორების გამოყენება შეუძლია უნივერსიტეტს, მისთვის სასიკეთოდ? ეს შეიძლება იყოს ახალი კანონმდებლობა, ახალი სტანდარტები, დემოგრაფიული სტატისტიკური მონაცემები, რომლის მიხედვითაც მკვეთრად იმატებს პოტენციური აბიტურინტების რიცხვა, ან კერძო უსდ-ების მხარდამჭერი ახალი პროექტი. ნებისმიერი გარემო ფაქტორი, რომელსაც, პოტენციურად, დადებითი გავლენა შეიძლება ჰქონდეს დაწესებულებაზე და შეიძლება გამოყენებულ იქნას ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების მიღწევისთვის, უნდა აისახოს შესაძლებლობების გრაფაში.

საფრთხეები: ისევე, როგორც შესაძლებლობების შემთხვევაში, საფრთხეების შესახებ საუბრისას ფოკუსი უნივერსიტეტის გარეთ, გარემოზე უნდა მოხდეს. ძირითადი კითხვა, რომელსაც უნდა გაეცეს პასუხი, არის, თუ რა ფაქტორებს აქვთ, ან შეიძლება ჰქონდეთ, ნეგატიური გავლენა უნივერსიტეტის მიზნების რეალიზებაზე? აქვე, შეიძლება, განხილული იყოს ის საფრთხეები, რომლებიც ორგანიზაციის სუსტ მხარეებს უკავშირდება. საფრთხეების ნიმუში შეიძლება იყოს ახალი კანონმდებლობა, კონკურენტების ზღის მაჩვენებელი, უნივერსიტეტის მიერ განხორციელებულ პროგრამაზე/ებზე მოთხოვნის კლება და ა.შ. ანუ ნებისმიერი რამ, რასაც პოტენციურად შეუძლია შეანელოს ან სრულად შეაჩეროს გეგმების რეალიზება, უნდა აისახოს.

SWOT მატრიცის შევსებისას ძალიან მნიშვნელოვანია სწორად მოხდეს თითოეული ფაქტორის ფორმულირება. ზოგადი, ბუნდოვანი ჩანაწერები არაფრის მომცემი იქნება შემდგომი დაგეგმვისთვის. შესაძლოა, რომ საწყის ეტაპზე თანამშრომლებმა საკითხები უფრო ზოგადად ჩამოაყალბონ (რაკი მათი გენერირება უფრო ადვილია). მოდერატორის როლია განიხილოს თითოეული ფაქტორი ინდივიდუალურად, განავრცოს იგი თანამშრომელთან ინტერაქციით იქამდე, სანამ არ მოხდება მისი რაფინირება და ძალიან მკაფიო, ზუსტი, ენით ფორმულირება. ეს პროცესი ხანდახან უფრო “მტკივნეული” და

შრომატევადია, ვიდრე ფაქტორების პირველადი იდენტიფიცირება. თუმცა ამის გარეშე მატრიცა ძალიან ზედაპირული და ბუნდოვან ხასიათს მიიღებს და, ფაქტობრივად, დროისა და ენერჯის ფუჭ ხარჯვად იქცევა.

შევსებული SWOT მატრიცა საფუძვლად უნდა დაედოს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ფორმულირებას. განსაკუთრებით სამოქმედო გეგმაში აუცილებელი იქნება ისეთი კომპონენტების შეტანა, რომლებიც მინიმუმამდე დაიყვანენ უნივერსიტეტის სუსტი მხარეების და საფრთხეების ნეგატიურ გავლენას და აამაღლებენ ძლიერი მხარეების და შესაძლებლობების რეალიზების ალბათობას.

III ეტაპი - სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მომზადება

სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმების არსა და მისი არსებობის მნიშვნელობაზე ზემოთ უკვე განვიხილეთ. გეგმების შემუშავება, არსებითად, გულისხმობს ხედვის ჩაშლას სტრატეგიულ მიზნებში და მათ კიდევ უფრო მცირე ნაწილებად დაყოფას. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ დაგეგმვისას არ იყოს გამოტოვებული არცერთი, ყველაზე მცირე ნაბიჯიც კი, რომლის გადადგმა საჭიროა ამა თუ იმ მიზნის მისაღწევად. ამიტომაც დაგეგმვის პროცესს საკმარისი დრო და ყურადღება უნდა დაეთმოს რელევანტური თანამშრომლების მხრიდან.

დისკუსიის დასრულების შემდეგ ერთ-ერთ თანამშრომელს (ან სპეციალურად დაქირავებულ კონსულტანტს) უნდა დაევალოს წარმოდგენილი ინფორმაციის (რომელიც შეისაძლოა იყოს წებოვან ქაღალდზე დატანილი, ან მარკერის დაფაზე ჩამოწერილი და ა.შ.) გადატანა გეგმის ჩარჩოში.

გეგმის მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად, რეკომენდებულია ჩარჩოში გადატანილი ინფორმაციის კიდევ ერთხელ, გუნდურად, დეტალურად გავლა. ამგვარად, უნივერსიტეტი მინიმუმამდე დაიყვანს კომპონენტების გამოტოვების ალბათობას. მას შემდეგ, რაც სტრატეგიული დოკუმენტის შემუშავების მიზნით შექმნილი სამუშაო ჯგუფის წევრები შეთანხმდება, რომ ყველა კომპონენტი სრულადაა წარმოდგენილი (ანუ თითოეული მიზანი საკმარისად დეტალურად და სრულყოფილად არის ჩაშლილი უფრო მცირე ნაწილებად), შესაძლებელია, პასუხისმგებელი პირებისა და რესურსების გრაფების შევსება. მიზნებზე, ამოცანებსა და აქტივობებზე მუშაობის დასრულებამდე ამ ორი კომპონენტის განხილვა არ არის რეკომენდებული. ეს, მიზნების ჩაშლის პროცესში, ყურადღების გაფანტვას

გამოიწვევს და გაართულებს ისედაც საკმაოდ მძიმე სამუშაოს. ამიტომაც, ვადების განხილვა, თავის მხრივ, აუცილებლად უნდა მოხდეს მიზნებზე, ამოცანებსა და აქტივობებზე საუბრისას, რაკი, ზოგიერთ შემთხვევაში, ვადა კარნახობს ამა თუ იმ კომპონენტის რეალისტურობას.

საბოლოო სახით ჩამოყალიბებული სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები უნდა დამტკიცდეს დაწესებულების რექტორის ბრძანებით და განთავსებულ იქნას უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე დაინტერესებული პირთა მიერ მისი შინაარსის გაცნობის მიზნით.

IV ეტაპი - გეგმის განხორციელება

ეს ნაბიჯი, ალბათ, საკმაოდ ნათელია და არ საჭიროებს დამატებით განმარტებას. დაგეგმვის ამ ეტაპის ფოკუსი არის გეგმაში შეტანილი აქტივობების სრულად და ხარისხიანად განხორციელება. იმპლემენტაციის პროცესში უაღრესად მნიშვნელოვანია დაწესებულების ხელმძღვანელის როლი. მან უნდა უზრუნველყოს გეგმის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირების დაცვა ნებისმიერი სახის ხელისშემშლელი ფაქტორებისაგან. აგრეთვე, შექმნას ყველა პირობა, იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა შეძლონ მათზე გადანაწილებული დავალებების დროულად და ხარისხიანად შესრულება. ამის გარეშე, ყველაზე სრულყოფილი გეგმაც კი, ორგანიზაციას სასურველ შედეგს ვერ მოუტანს.

V ეტაპი - მონიტორინგი და შეფასება

მონიტორინგი არის გეგმის შესრულების თვალყურის დევნება და დასახული მიზნების მიღწევაზე მათი გავლენის კუთხით, დაკვირვების შედეგების გაანალიზება/შეფასება. მონიტორინგის წყალობით შესაძლებელია გეგმიდან “გადახვევების” დროული აღმოჩენა და მათზე რეაგირება არსებითი ზიანის დადგომამდე. მონიტორინგი, აგრეთვე, გვეხმარება თანამშრომლებისთვის, შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით, ინდივიდუალური უკუკავშირის მიწოდებაში. და რაც მთავარია, მონიტორინგი აზრს აძლევს მთლიანად დაგეგმვის პროცესს, მის გარეშე გეგმის მომზადებას არანაირი ღირებულება არ აქვს. სწორედ ამიტომ აუცილებელია გეგმაში შესრულების ინდიკატორების არსებობა, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს უნივერსიტეტის თვალი ადევნოს გეგმის იმპლემენტაციას და დროულად აღმოაჩინოს შექმნილი სირთულეები.

შესრულების ინდიკატორების “კონტროლი” გეგმიდან გადახვევების დროულად აღმოჩენისთვის სწორედ მონიტორინგის ეტაპზე ხორციელდება.

როგორც წესი, მონიტორინგი და შეფასება ერთად ხდება, მონიტორინგს განხორციელების დროს მოწმდება რამდენად გეგმის მიხედვით ხორციელდება ხარჯვა, ღონისძიებები და რა შეიძლება გავაკეთოთ უკეთესი განხორციელების პროცესისთვის. მონიტორინგი მუდმივად მიმდინარეობს და სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმის განხორციელების ყველა ეტაპზე ხდება შემოწმება, რამდენად სწორად მიმდინარეობს დაგეგმილი აქტივობები. შეფასების დროს გამოიკვეთება, რამდენად მიაღწია უნივერსიტეტმა დასახულ მიზნებს, ამოცანებსა და შედეგებს. შეფასება მონიტორინგთან შედარებით უფრო სიღრმისეულია და სულ რამდენჯერმე, უმეტესად სამოქმედო გეგმის მიხედვით ერთი წლის განმავლობაში გაწერილი აქტივობების დასრულების შემდეგ ხორციელდება.

მონიტორინგმა და შეფასებამ შემდეგ კითხვებს უნდა გასცენ პასუხი:

- უნივერსიტეტმა მიაღწია თუ არა იმ ცვლილებას, რაც სურდა? თუ არა, რატომ ვერ იქნა მიღწეული?
- რა უნდა შეიცვალოს სტრატეგიაში, რომ შედეგი იქნას მიღებული?

მონიტორინგის და შეფასების პროცესი/მექანიზმი ერთმანეთთან დაკავშირებულ სამ ეტაპად შეგვიძლია განვიხილოთ, კერძოდ:

I- მონაცემთა შეგროვება - მონაცემთა შეგროვების სტადიაზე, შემფასებელი (მონიტორინგის განმახორციელებელი პირი/პირები) აგროვებს/ენ იმ დოკუმენტებს/ინფორმაციას, რომელიც მითითებულია გეგმაში კონკრეტული ამოცანის/აქტივობის შესრულების ინდიკატორის გრაფაში.

რაოდენობრივი მონაცემების შესაგროვებლად სტრუქტურირებული მიდგომა რესპოდენტების გამოკითხვისა და საჭირო ინფორმაციის შეგროვების საშუალებას იძლევა. ინფორმაციის შესაგროვებლად გამოყენებულ იქნება, როგორც ზეპირი, ისე წერიითი კომუნიკაცია შემდეგი მეთოდების გამოყენებით: სიღრმისეული ინტერვიუ, ანკეტირება, ფოკუს-ჯგუფები, დოკუმენტაციის ანალიზი.

თითოეული აქტივობის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირ(ებ)ი/სტრუქტურული ერთეულ(ებ)ი აგროვებენ შესრულების ინდიკატორის გრაფაში მითითებულ შესრულების მტკიცებულებებს და აწვდიან მას ვიცე-რექტორს.

II - შეგროვებული მონაცემების ანალიზი - ამ ეტაპზე ხდება პირველ ეტაპზე შეგროვებული ინფორმაციის ანალიზი შესრულების ინდიკატორთან მიმართებაში. მაგალითად, თუ შესრულების ინდიკატორი გვეუბნება, რომ კონკრეტული წლისთვის (მაგ. 2019 წლის მე-4 კვარტალი და ა.შ.) უნდა არსებობდეს ღია სპორტული მოედანი, მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირი ღია სპორტული მოედნის არსებობასთან დაკავშირებულ მონაცემებს (მონტაჟის უზრუნველყოფის დოკუმენტაცია, ანგარიშფაქტურები, პროცესის ამსახველი სურათები, დაკვირვების შედეგები და სხვ.) და შედეგს, რომელიც იკვეთება დოკუმენტებში, ადარებს შესრულების ინდიკატორში მითითებულს; თუ დასტურდება მოედნის არსებობა, ე.ი. ეს ამოცანა/აქტივობა შესრულებულია და გეგმის განხორციელება თანმიმდევრულად მიმდინარეობს; თუ ანალიზი გვაჩვენებს, რომ მოედანი არ არის დამონტაჟებული, მაშინ გადავდივართ მონიტორინგის შემდეგ საფეხურზე - რეაგირებაზე. რექტორის მოადგილე განიხილავს და შეაჯამებს სამოქმედო გეგმის შესრულების შესახებ სტრუქტურული ერთეულების ანგარიშებს (შუალედური/წლიური), ამზადებს სტრატეგიული განვითარების გეგმის შესრულების შუალედურ (3 წლიანი) ანგარიშსა და შემაჯამებელ ფინალურ ანგარიშს, ამასთან შეიმუშავებს რეკომენდაციებს და წარუდგენს რექტორის შემდგომი რეაგირებისათვის. საჭიროების შემთხვევაში, რექტორის მოადგილე, სამოქმედო და სტრატეგიული გეგმების შესრულების მონიტორინგის მიზნით, იწვევს ანალიტიკურ ჯგუფს.

III- მიღებულ შედეგებზე რეაგირების მოხდენა - რადგან ჩვენი მიზანი გეგმაში დასახული მიზნების მიღწევაა, პრობლემების გამოვლენისას აუცილებელი ხდება გეგმის ამოცანების, აქტივობების, შესრულების ვადების, რესურსების ან პასუხისმგებელი პირის გრაფაში ცვლილებების შეტანა. კონკრეტულად რომელ გრაფაში იქნება საჭირო ცვლილება, ჩამოთვლილთაგან, დამოკიდებულია პრობლემის გამომწვევ მიზეზებზე. გამოცდილება ცხადყოფს, რომ გეგმიდან ნებისმიერი გადახვევა, ყველაზე ხშირად, იწვევს საჭირო რესურსების და აქტივობების გრაფების კორექტირებას. თუმცა, ყველა კონკრეტულ შემთხვევაში აუცილებელია პრობლემის სირღმისეული შესწავლა, მიღებული შედეგების

სიღრმისეული შეფასება და მაკორექტირებელი ცვლილებების შეტანა მისი გამომწვევი მიზეზების გათვალისწინებით. პრობლემების გამომწვევი მიზეზების ანალიზისას მნიშვნელოვანია არ მოქცეთ პრობლემების პიროვნულ დონეზე დაყვანის ხაფანგში. როგორც წესი პრობლემების უდიდესი ნაწილი გამომდინარეობს დაწესებულებაში კომუნიკაციის და კოორდინაციის ნაკლებობის, აგრეთვე ადმინისტრაციული და ლოჯისტიკური ხარვეზების გამო.

სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის ანგარიშის შეფასების შედეგები და მისგან გამომდინარე რეკომენდაციები განიხილება სხდომაზე, სადაც განხილვისა და მოსაზრებების შეჯერების შედეგად ხდება შესაბამისი რეაგირების მექანიზმების განსაზღვრა.