



დოკუმენტი დამტკიცებულია
უნივერსიტეტის მმართველი საბჭოს 2020
წლის 9 ნოემბრის №4 დადგენილებით,
სხდომის ოქმი №6

დოკუმენტში ცვლილებები განხორციელდა
მმართველი საბჭოს მიერ 2023 წლის 6 იანვრის
№1 დადგენილებით (სხდომის ოქმი №1) და
მმართველი საბჭოს მიერ 2025 წლის 24
თებერვლის №3 დადგენილებით (სხდომის
ოქმი №3)

*შპს „ევროპის ცენტრალური უნივერსიტეტის“
სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია*

2020 წელი



სარჩევი

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები	3
მუხლი 2. სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპები	3
მუხლი 3. სტრატეგიულ დაგეგმვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები/ პირები	4
მუხლი 4. სტრატეგიული განვითარების გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები.....	5
მუხლი 5. სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები.....	7
მუხლი 6. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების შემუშავების და გადახედვის წესი...	8



მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

1. „შპს ევროპის ცენტრალური უნივერსიტეტის სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიით“ განისაზღვრება შპს ევროპის ცენტრალური უნივერსიტეტის (შემდგომში - „უნივერსიტეტი“) სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების შემუშავებასთან, განხორციელებასა და შეფასებასთან დაკავშირებული სახელმძღვანელო პრინციპები.

2. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმები წარმოადგენენ უნივერსიტეტის მდგრადი განვითარების ფუნდამენტურ საფუძველს, რომლის შესრულების მონიტორინგი ხორციელდება „სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგისა და შედეგებზე რეაგირების მექანიზმების“ დოკუმენტის შესაბამისად.

მუხლი 2. სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპები

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებით უნივერსიტეტი ითვალისწინებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის კომპლექსურ ხასიათს. ასევე, დაგეგმვის პროცესის მიმართ კომპლექსური და სისტემური მიდგომის აუცილებლობას, უნივერსიტეტის სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულის სინერგიული მუშაობის მნიშვნელობას და აღნიშნულის გათვალისწინებით სამუშაო პროცესში ეყრდნობა შემდეგ პრინციპებს:

ა) **სინერგია** - სტრატეგიული დაგეგმვა უნივერსიტეტის მხრიდან აღქმულია, როგორც გუნდურ მუშაობაზე დაფუძნებული თანამონაწილეობითი პროცესი, სადაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება უნივერსიტეტის ყველა სტრუქტურული ერთეულის შეთანხმებულ ჩართულობას, სადაც უზრუნველყოფილია სამართლიანი და თანასწორი სამუშაო გარემო, ყველა დაინტერესებულ სუბიექტს აქვს კრიტიკული მოსაზრების გამოთქმისა და რეკომენდაციების წარმოდგენის შესაძლებლობა. სრულფასოვანი დაგეგმვისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება გახსნილობას, რადგან სწორედ სტრუქტურული ერთეულები წარმოადგენენ ინფორმაციის ძირითად წყაროს არსებული რესურსების, შესაძლებლობების, რისკებისა და გამოწვევების შესახებ. ამდენად, მნიშვნელოვანია, რომ ნებისმიერი ცვლილება და განახლება უნივერსიტეტის სტრატეგიაში იყოს წარმოდგენილი პრინციპით ქვემოდან-ზემოთ. შესაბამისად წარმატებული სტრატეგიული დაგეგმარებისთვის მნიშვნელოვანია, როგორც ჰორიზონტალური, ისე ვერტიკალური სინერგიის უზრუნველყოფა.

ბ) **გამჭვირვალობა** - სტრატეგიული დაგეგმვისას უნივერსიტეტი მოქმედებს ღიაობისა და საყოველთაო საჯაროობის პრინციპით. უნივერსიტეტი აცნობიერებს, რომ ნებისმიერი სახის ინფორმაციის დაფარვა, ან არასრული სახით წარმოდგენა, ან გუნდისთვის გაზიარება შესაძლოა ნეგატიურად აისახოს, როგორც უშუალოდ სტრატეგიული განვითარების გეგმის, ისე სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესზე და საერთო ჯამში რისკის ქვეშ დააყენოს უნივერსიტეტის მდგრადი განვითარება. შესაბამისად, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია უზრუნველყოფილი იქნას ჩართულ სუბიექტებს შორის ინფორმაციის ღია, თავისუფალი და დროული მიმოცვლა.



გ) მიზანშეწონილობა - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ნებისმიერ ეტაპზე მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული გადაწყვეტილება იყოს შედეგი გააზრებული მსჯელობის, სადაც არგუმენტები ეყრდნობა არამხოლოდ უნივერსიტეტის, როგორც ერთიანი ორგანიზმის საუკეთესო ინტერესებს, არამედ კვლევასა და ანალიზზე დაფუძნებულ ინფორმაციას. აღნიშნული მნიშვნელოვნად აიოლებს როგორც სტრატეგიული განვითარების, ისე სამოქმედო გეგმის პრაქტიკული იმპლემენტაციისა და მონიტორინგის პროცესს.

დ) სოციალური პასუხისმგებლობა - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ხორციელდება უნივერსიტეტის კომპეტენციისა და შესაძლებლობების ფარგლებში საზოგადოების სოციალურად მოწყვლადი ჯგუფების საჭიროებათა მხედველობაში მიღებით. უნივერსიტეტის საკუთარი საქმიანობის ფარგლებში ესწრაფვის სახელმწიფოს განვითარებაში, დემოკრატიული საზოგადოების მშენებლობაში, ქვეყნის სოციალური და ეკონომიკურ განვითარებაში, დისკრიმინაციის ყველა ფორმისგან თავისუფალი საზოგადოების მშენებლობაში, გარემოს დაცვაში საკუთარი წვლილის შეტანას.

მუხლი 3. სტრატეგიულ დაგეგმვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები/ პირები

1. უნივერსიტეტის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის წარმართვაზე პასუხისმგებელია უნივერსიტეტის რექტორი. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის წარმართვის მიზნით, იქმნება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელია სტრატეგიული განვითარების გეგმის პროექტის შემუშავებაზე, საჭიროების შემთხვევაში ცვლილებების შეტანაზე, აღნიშნულ პროცესში უნივერსიტეტის ფართო საზოგადოების ჩართვასა და ინფორმაციის გაზიარებაზე. სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფს ხელმძღვანელობს რექტორი. სამოქმედო გეგმის მომზადება ხორციელდება მცირე სამუშაო ჯგუფების მიერ, რომლებიც კონცენტრირდებიან კონკრეტულ სტრატეგიულ მიმართულებებზე.

2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მოიცავს ორ ეტაპს: პირველი ეტაპი გულისხმობს უნივერსიტეტის შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავებას, ხოლო მეორე ეტაპი აღნიშნული სტრატეგიიდან გამომდინარე სამწლიანი სამოქმედო გეგმის შექმნას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს წინ უძღვის დაწესებულების ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე, არსებული რისკებისა და შესაძლებლობების შეფასება (SWOT ანალიზი).

SWOT ანალიზი არის ეფექტური ინსტრუმენტი, რომელიც ეხმარება ინსტიტუციას დააიდენტიფიციროს და შეაფასოს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე ბაზარზე მიმდინარე პროცესებიდან გამომდინარე მოსალოდნელი რისკები, საფრთხეები და შექმნილი შესაძლებლობები.

3. SWOT ანალიზის ჩატარებაზე და შესაბამისი ინფორმაციის/მონაცემების მოძიებაზე პასუხისმგებელია სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფი. SWOT ანალიზის ჩატარების დროს ხდება ჯგუფის მიერ ინფორმაციის შეგროვება შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულებიდან. ინფორმაცია გროვდება, როგორც უნივერსიტეტის შიგნით, ასევე მხედველობაში მიიღება განათლების ბაზარზე მიმდინარე პროცესები და გამოწვევები, რასაც შეიძლება დადებითი



ან/და უარყოფითი გავლენა ჰქონდეს უნივერსიტეტის საქმიანობაზე. პროცესი მიმდინარეობს შეხვედრების ფორმატში, რომელსაც ფასილიტაციას უწევს სტრატეგიული განვითარების სამსახური. შეხვედრების ფარგლებში აუცილებლად უნდა იქნეს განხილული ინფორმაცია/მონაცემები ბაზარზე არსებული ტრენდების და კონკურენტი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების შესახებ, ასევე დაიდენტიფიცირდეს ის სერვისები/მიმართულებები, რომელთა შეთავაზებაც აუცილებელია მთავარი ბენეფიციარის - სტუდენტის მოსაზიდად და კმაყოფილებისთვის. მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ადგილობრივი და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცის ანალიზი, შრომის ბაზრის დინამიკის ანალიზი; სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის ანგარიშები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), რათა სწორად შეფასდეს საგანმანათლებლო და შრომის ბაზარზე არსებული გამოწვევები თუ შესაძლებლობები და მოხდეს მათი სათანადოდ გამოყენება უნივერსიტეტის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით; მნიშვნელოვანია საკუთარი რესურსების ან/და ამ მხრივ არსებულსი გაუმჯობესების შესაძლებლობების ანალიზი, არსებითია უნივერსიტეტის ძლიერი მხარეების და მიღწევების დაიდენტიფიცირება, რომელიც მას გამოარჩევს სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისგან და რომლის გამოყენებაც სათანადოდ უნდა მოხდეს სამომავლო დაგეგმვის პროცესში. ობიექტურად და ღიად უნდა დასახელდეს სუსტი მხარეებიც, რათა სამომავლოდ მოხდეს მათ გაუმჯობესებაზე მუშაობა. რისკების სწორად გამოვლენა არის მეტად მნიშვნელოვანი მათი დროული პრევენციისთვის.

4. ამ მუხლის მე-3 პუნქტის შესაბამისად ხდება სტრატეგიული განვითარების გეგმის მომზადება, რომლის საფუძველზეც მუშავდება 3 წლიანი სამოქმედო გეგმა. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების განხილვა და დამტკიცება ხორციელდება მმართველ საბჭოზე. დამტკიცების შემდეგ, დოკუმენტები საჯაროდ ქვეყნდება უნივერსიტეტის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე.

5. სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაო ჯგუფის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით შესაძლებელია მოწვეულ იქნეს გარე ფასილიტატორი/ფასილიტატორები.

6. უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების ყოველ მომდევნო 7 წლიან გეგმაზე მუშაობა იწყება მიმდინარე სტრატეგიული განვითარების გეგმის მოქმედების ვადის ამოწურვამდე არანაკლებ 1 (ერთი) წლით ადრე. სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავების პროცესი წარმართება ამ მუხლით დადგენილი წესის შესაბამისად.

მუხლი 4. სტრატეგიული განვითარების გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები

1. სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს უნივერსიტეტის მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ სახელმძღვანელო დოკუმენტს, სადაც წარმოდგენილია უნივერსიტეტის განვითარების ძირითადი პრიორიტეტული მიმართულებები, რომელიც შესაბამისობაშია უნივერსიტეტის მისიასთან, მიზნებთან, ხედვებთან და ღირებულებებთან.

2. სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოდგენილია შემდეგი სტრუქტურით:

- უნივერსიტეტის მისია;



- უნივერსიტეტის ხედვის განაცხადი;
- უნივერსიტეტის ღირებულებები;
- სტრატეგიული მიმართულებები და პრიორიტეტები.

3. უნივერსიტეტის მისია არის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების განაცხადი საკუთარი იდენტობის შესახებ, კერძოდ, თუ როგორ ხედავს ეს უკანასკნელი საკუთარ თავს ქართულ და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში, რას სთავაზობს ის საზოგადოებას.

4. უნივერსიტეტის ხედვა გამომდინარეობს უნივერსიტეტის მისიიდან, შესაბამისად უპირველეს ყოვლისა იგი წარმოადგენს აღწერას იმ უმთავრესი მიზნებისა, რომელთა მიღწევაც აუცილებელია მისიით განსაზღვრული როლისა და ადგილის დასაკავებლად, როგორც საზოგადოებაში ისე ეროვნულ და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში.

5. უნივერსიტეტის ღირებულებები ასახავს მორალურ - ეთიკურ და სამუშაო პრინციპებსა და მიდგომებს, რომელსაც ეფუძნება უნივერსიტეტის ორგანიზაციული კულტურა.

6. სოციალური პასუხისმგებლობის განაცხადი წარმოადგენს სტრატეგიული განვითარების გეგმის ორგანულ ნაწილს სადაც უნივერსიტეტი წარმოადგენს ხედვას საკუთარი სოციალური ფუნქციის შესახებ. განსაზღვრავს სახელმწიფოსა და საზოგადოების განვითარების პროცესში საკუთარ კონტრიბუციას და წარმოადგენს ხედვას სოციალურად მოწყვლადი ჯგუფების მხარდაჭერის შესახებ.

7. სტრატეგიული მიმართულებები და პრიორიტეტები განისაზღვრება ზემოთ აღწერილი კომპონენტების კომპლექსური გააზრების შედეგად, ამასთანავე, არსებული სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე. არსებული სიტუაციის ანალიზი მიმოიხილავს გარემოს, სადაც უნივერსიტეტი ფუნქციონირებს საკუთარი მისიისა და ხედვების შესაბამისად. გარემოს აღქმა მნიშვნელოვანია, რამდენადაც მოიცავს როგორც არსებული რისკებისა და გამოწვევების ანალიზს, ასევე უმაღლესი განათლების მიმართულებით საზოგადოებისა და სახელმწიფოს საჭიროებათა გააზრებას, შრომის ბაზრის მოთხოვნათა ადეკვატურ აღქმას. აღნიშნულ ფაქტორთა კომპლექსური გააზრება კი უნივერსიტეტის მდგრადი და სტაბილური განვითარების უმთავრესი წინაპირობაა.

8. სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავების პროცესში განხილული უნდა იქნეს შემდეგი საკითხები:

- ა) უნივერსიტეტის ინსტიტუციური განვითარება;
- ბ) ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა სისტემის განვითარება;
- გ) საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება, არსებულის განვითარება;
- დ) სამეცნიერო - კვლევითი საქმიანობის ხელშეწყობა და გაძლიერება;
- ე) წავლა/სწავლებისა და სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციის ხელშეწყობა;
- ვ) სტუდენტური სერვისების დანერგვა, ხოლო არსებულის - განვითარება და გაუმჯობესება;
- ზ) სტუდენტთა კონტინგენტის დაგეგმვა;
- თ) ადამიანური და მატერიალური რესურსების განვითარება;
- ი) ინფრასტრუქტურის განვითარება;



კ) ადგილობრივ და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში უნივერსიტეტის სწორი პოზიციონირება და მაღალი ცნობადობის უზრუნველყოფა.

9. აღნიშნული საკითხების გათვალისწინებით ხდება სტრატეგიული მიმართულებების განსაზღვრა. სტრატეგიული მიმართულება ნათლად უნდა აღწერდეს მის დანიშნულებას, სამოქმედო არეალსა და საქმიანობას, რომელიც უკავშირდება უნივერსიტეტის მიზნების განვითარებას. უნდა ასახავდეს იმ რეალობას, რომლის მიღწევაც სურს უნივერსიტეტს სტრატეგიული გეგმის სამოქმედო პერიოდში. შედეგები უნდა იყოს კონკრეტული, მარტივად შესაფასებელი და წარმოადგენს ამოცანების განხორციელების შედეგებს.

10. სტრატეგიული განვითარების გეგმაში გარდა მიმართულებებისა მიზანშეწონილია მოხდეს იმ ამოცანათა აღწერაც, რომელთა შესრულებაც აუცილებელია სტრატეგიული მიმართულებებით დასახული მიზნების მისაღწევად.

მუხლი 5. სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები

1. სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს სტრატეგიული განვითარების გეგმაზე დაფუძნებულ სახელმძღვანელო დოკუმენტს, რომელიც ახდენს სტრატეგიული განვითარების გეგმით განსაზღვრული მიმართულებებისა და ამოცანების შესაბამისი ღონისძიებების განსაზღვრას მოკლე და საშუალო ვადიან პერიოდში.

2. სამოქმედო გეგმა მოიცავს:

- ა) სტრატეგიული მიმართულებების მიხედვით ჩაშლილ ამოცანებს;
- ბ) თითოეული ამოცანის მიხედვით განსახორციელებელ ღონისძიებებს;
- გ) თითოეული ღონისძიების განხორციელების ვადებს;
- დ) ღონისძიების განხორციელების ვერიფიკატორებს;
- ე) ღონისძიებაზე პასუხისმგებელ სუბიექტს/სტრუქტურულ ერთეულს;
- ვ) ღონისძიების განხორციელების პროცესში ჩართულ დამხმარე სუბიექტებს/სტრუქტურულ ერთეულებს;
- ზ) ღონისძიების შესრულებისთვის საჭირო ადამიანური და სხვა რესურსების ჩამონათვალი;
- თ) ღონისძიებისთვის გამოყოფილ ფინანსურ რესურსს;
- ი) ღონისძიებასთან დაკავშირებულ რისკებს;
- კ) ღონისძიების შესრულებას, რომელშიც გაერთიანებულია ინდიკატორი¹ და სამიზნე ნიშნული².

3. სამოქმედო გეგმა გათვლილია სამ აკადემიურ წელიწადზე. მხოლოდ პირველი აკადემიური წლის სამოქმედო გეგმაა დეტალიზებული ამ მუხლის მე-2 პუნქტით დადგენილი მოთხოვნების გათვალისწინებით.

¹ კონკრეტული ღონისძიების შესრულების აღწერა;

² კონკრეტული ღონისძიების შესრულების საზომი.



მუხლი 6. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების გადახედვის წესი

სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების გადახედვის საფუძველს წარმოადგენს:

ა) სტრატეგიული განვითარების სამსახურის დასაბუთებული ანგარიში ცვლილების განხორციელების შესახებ, რომელიც წარედგინება რექტორს. რექტორი წარმოდგენილ ანგარიშს განიხილავს სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფთან ერთად და ცვლილების შეტანის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში საკითხის ინიცირებას ახდენს მმართველი საბჭოს წინაშე;

ბ) ანგარიში სამოქმედო გეგმის შესრულების შეფასების შესახებ, რომელიც შეიცავს ცვლილების განხორციელების დასაბუთებას. საკითხები რეაგირებისთვის წარედგინება მმართველ საბჭოს.

გ) რექტორის ინიციატივით გარე თუ შიდა ფაქტორების წარმოჩენის შემთხვევაში, რომელიც გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის განვითარებაზე და საჭიროებს სტრატეგიულ რეაგირებას. საკითხი განიხილება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფთან და შემდგომი რეაგირებისთვის წარედგინება მმართველ საბჭოს.