

# სტრატეგიული დაგეგმვის, მონიტორინგის და შეფასების წესი



სსიპ-კოლეჯი “ახალი ტალღა”

დამტკიცებულია სსიპ კოლეჯის დირექტორის 17/10/2019 წლის  
N01-04/174 ბრძანებით (ცვლილებები 03.08.2021 წლის N01-  
04/118 ბრძანებით)

## შინაარსი:

1. რეგულირების სფერო	3
2. სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებული ზოგადი დებულებები	3
3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები 4	
4. დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრა	5
5. გაზიარების მექანიზმები	6
6. სამუშაო ჯგუფის ფორმირება და შემადგენლობა	7
7. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავება და გაზიარება	8
8. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია	9
9. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავება და გაზიარება	11
10. მისიაში, ხედვასა და ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების შეტანა და გაზიარება	12
11. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და შეფასება	13
12. სამოქმედო გეგმის შესრულების წლიური ანგარიში	15
13. დანართები:	
დანართი 1. სტრატეგიული გეგმის შაბლონი	16
დანართი 2. სამოქმედო გეგმის შაბლონი	17
დანართი 3. გაუმჯობესების გეგმის შაბლონი	18

## მუხლი 1. რეგულირების სფერო

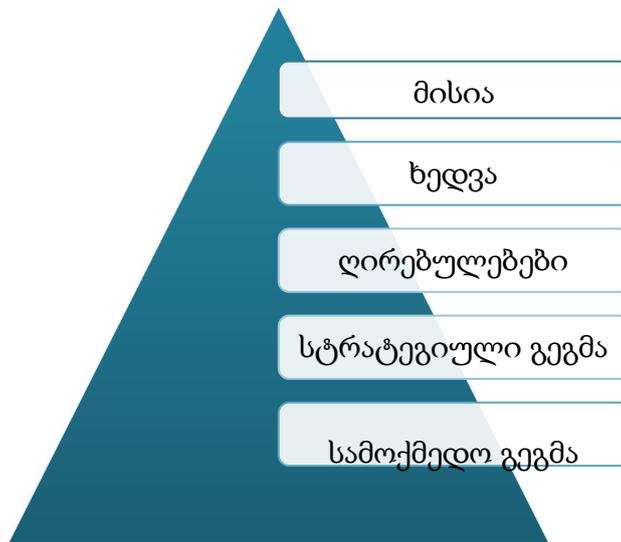
1. ეს წესი შემუშავებულია „პროფესიული განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონისა და „საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის დებულებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2010 წლის 1 ოქტომბრის N99/ნ ბრძანების შესაბამისად.
2. წინამდებარე წესი არეგულირებს სსიპ - კოლეჯის „ახალი ტალღა“ (შემდგომში - კოლეჯი) ინსტიტუციური განვითარების ელემენტების: მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავების, განხილვის, დამტკიცების, მათში ცვლილებების შეტანის პროცედურებს და გაზიარების მექანიზმებს, ასევე სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის, შეფასებისა და სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშის მომზადებასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

## მუხლი 2. სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებული ზოგადი დებულებები

1. სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია ასახოს კოლეჯის განვითარების პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები, ინსტიტუციური განვითარების პრიორიტეტები, სტრატეგიული მიზნები და სტრატეგიული ამოცანები, რომლებიც მიმართულია კოლეჯის მისიის განსახორციელებლად.
2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მიეკუთვნება კოლეჯში მიმდინარე ძირითადი პროცესების რიცხვს, რომელიც ხორციელდება 7 წელიწადში ერთხელ. ახალ სტრატეგიულ გეგმაზე მუშაობა იწყება მოქმედი სტრატეგიული გეგმის ვადის გასვლამდე არაუგვიანეს 6 თვით ადრე ან შესაბამისი სამართლებრივი/ფაქტობრივი გარემოებების დადგომიდან გონივრულ ვადაში.
3. სტრატეგიული დაგეგმვა თანამონაწილეობითი პროცესია და მიმდინარეობს დაინტერესებული მხარეების აქტიური ჩართულობით.
4. სტრატეგიული დაგეგმვის პირველი ეტაპია კოლეჯის მისიის განაცხადისა და ღირებულებების შემუშავება (არსებობის შემთხვევაში - მათი გადახედვა), ასევე ხედვის განსაზღვრა ან გრძელვადიანი ხედვის არსებობის შემთხვევაში - მისი გადახედვა.
5. სტრატეგიული დაგეგმვის მეორე ეტაპზე ხორციელდება სტრატეგიული გეგმის შემუშავება. სტრატეგიული გეგმა ეხმიანება კოლეჯის მისიისა და ხედვის განაცხადებში დეკლარირებულ მიზნებს და უზრუნველყოფს მათ რეალიზებას.
6. სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე კოლეჯი შეიმუშავებს ერთწლიან სამოქმედო გეგმას, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას.

7. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ხარისხის უზრუნველყოფა ხორციელდება ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ შესაბამის მარეგულირებელ დოკუმენტში გაწერილი მექანიზმების შესაბამისად.

სქემა 1: ინსტიტუციური განვითარების ელემენტების მიმართება



### მუხლი 3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები

კოლეჯი სტრატეგიული დაგეგმვისას იცავს შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

1. **თანამონაწილეობა** - სტრატეგიული დაგეგმვა თანამონაწილეობითი პროცესია, რაც ნიშნავს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ხორციელდება კოლეჯის შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით. თანამონაწილეობის უზრუნველყოფის მიზნით, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის პირველ ეტაპზე კოლეჯის დირექტორის (შემდგომში-დირექტორი) ბრძანების შესაბამისად იქმნება სამუშაო ჯგუფი, რომელიც უზრუნველყოფს ერთი ციკლის (7 წლიანი) სტრატეგიული გეგმისა და ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავებას, გეგმების მონიტორინგსა და შეფასებას, სამოქმედო გეგმის შესრულების წლიური ანგარიშის მომზადებასა და საჯაროობას.
2. **დაინტერესებული მხარეების მოლოდინის გათვალისწინება** - კოლეჯი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მაქსიმალურად ითვალისწინებს დაინტერესებული მხარეების მოლოდინს, რისთვისაც, სტრატეგიული დაგეგმვის ყოველი ახალი ციკლის დასაწყისში განსაზღვრავს დაინტერესებული მხარეების წრეებს ამ წესის მე-4 მუხლის შესაბამისად და უზრუნველყოფს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მათ ჩართულობას ან/და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში შემუშავებული დოკუმენტების მათთვის გაზიარებას.

3. **ქვეყნის/რეგიონის/თემის ინტერესების გათვალისწინება** - კოლეჯი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ითვალისწინებს ქვეყნის/რეგიონის/თემის პრიორიტეტებს, რისთვისაც სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დაწყებისას, სამუშაო ჯგუფის შეხვედრა(ებ)ზე განიხილავს რელევანტურ დოკუმენტ(ებ)ს და საჭიროების შემთხვევაში, ითვალისწინებს მათ.
4. **გამჭვირვალობა** - კოლეჯი სტრატეგიული დაგეგმვის და მისი განხორციელების პროცესში მუდმივად ახდენს ინფორმაციის გაზიარებას დაინტერესებულ მხარეებთან, რითაც უზრუნველყოფს პროცესების გამჭვირვალობას.
5. **ანგარიშვალდებულება** - კოლეჯი ყოველწლიურად ამზადებს სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიშს და უზრუნველყოფს მის საჯაროობას კოლეჯის ვებგვერდზე გამოქვეყნებით.

#### **მუხლი 4. დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრა**

1. დაინტერესებული მხარეები იყოფა ორ ნაწილად: შიდა და გარე დაინტერესებულ მხარეებად.
2. შიდა დაინტერესებულ მხარეებს მიეკუთვნებიან: კოლეჯის ადმინისტრაცია; პროფესიული განათლების მასწავლებლები, პროფესიული მომზადება/გადამზადების პროგრამების განმახორციელებლები, პროფესიული სტუდენტები, მსმენელები, სამეთვალყურეო საბჭო.
3. გარე დაინტერესებულ მხარეებს მიეკუთვნებიან: კოლეჯის მარეგულირებელი ორგანოების წარმომადგენლები; კოლეჯის კურსდამთავრებულები, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობა, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების წარმომადგენლები, კოლეჯის პარტნიორი ორგანიზაციები/საწარმოები, დამსაქმებლები, დონორი ორგანიზაციები, სოციალური და საერთაშორისო პარტნიორები და სხვ.
4. სტრატეგიული დაგეგმვის ყოველი ახალი ციკლის დაწყებისას კოლეჯი განსაზღვრავს დაინტერესებული მხარეების ჯგუფებს სამი მიმართულებით:
  - ა) სამუშაო ჯგუფის წევრები - დაინტერესებული მხარეები, ვინც უშუალოდ ჩაერთვება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში სამუშაო დოკუმენტების შექმნაში, ასევე განხორციელებს გეგმების შესრულების მონიტორინგსა და შეფასებას;
  - ბ) დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრე - პირები/ორგანიზაციები, ვინც ჩაერთვება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში შექმნილი დოკუმენტების ან მათში ცვლილებების განხორციელების ვალიდაციის პროცესში;
  - გ) დაინტერესებული მხარეების ფართო წრე - პირები/ორგანიზაციები, ვინც მიიღებს ინფორმაციას შექმნილი და დამტკიცებული დოკუმენტების, ასევე ამ დოკუმენტებში განხორციელებული ცვლილებებისა და სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშების შესახებ.
5. დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრე განისაზღვრება სამუშაო ჯგუფის მიერ და დასტურდება შესაბამისი გადაწყვეტილებით, რომელიც აისახება სამუშაო ჯგუფის ოქმში. დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრის შემადგენლობა შეიძლება

განახლდეს პერიოდულად სამუშაო ჯგუფის არგუმენტირებული გადაწყვეტილების შედეგად.

- ყველა ის პირი/ორგანიზაცია, რომელიც არ მოხვდება სამუშაო ჯგუფისა და დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრეში, განიხილება დაინტერესებული პირების ფართო წრედ.

## მუხლი 5. გაზიარების მექანიზმები

- კოლეჯში დოკუმენტების გაზიარებისათვის გამოიყენება შემდეგი საკომუნიკაციო არხები:
  - ან/და კოლეჯის ვებგვერდი;
  - ან/და ელექტრონული ფოსტა;
  - ან/და დოკუმენტების ელექტრონული ბრუნვის სისტემა;
  - ან/და პორტალი ვებგვერდზე;
  - ან/და სოციალური მედია;
  - ან/და საჯარო ღონისძიებები - ინტერაქტიული ორმხრივი კომუნიკაცია აუდიტორიასთან;
  - ან/და ბეჭდვითი მასალები - ე.წ. "ხილვადი მასალა" (visibility material)
- ინფორმაციის გაზიარება ხორციელდება შემდეგი სქემის მიხედვით:

დოკუმენტი/პროცესი	ვისთან ხდება გაზიარება	გაზიარების რეკომენდებული მექანიზმები
მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის პროექტების შექმნის პროცესში არსებული დოკუმენტები	სამუშაო ჯგუფი	ელექტრონული ფოსტა ან/და დოკუმენტების ელექტრონული ბრუნვის სისტემა
მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავებული პროექტების/მათში განხორციელებული ცვლილებების ვალიდაცია	დაინტერესებულ პირთა ვიწრო წრე; სამეთვალყურეო საბჭო	ელექტრონული ფოსტა ან/და დოკუმენტების ელექტრონული ბრუნვის სისტემა
სტრატეგიული/სამოქმედო გეგმის მონიტორინგისა და შეფასების პროცესში არსებული დოკუმენტები	სამუშაო ჯგუფი	ელექტრონული ფოსტა ან/და პორტალი ვებგვერდზე ან/და ელექტრონული ბრუნვის სისტემა
სტრატეგიული/სამოქმედო გეგმის მონიტორინგისა და შეფასების შედეგები/მომზადებული ანგარიშები	დაინტერესებულ პირთა ვიწრო წრე; სამეთვალყურეო საბჭო	ელექტრონული ფოსტა ან/და დოკუმენტების ელექტრონული ბრუნვის სისტემა
შემუშავებული/დამტკიცებული დოკუმენტები	დაინტერესებულ პირთა ვიწრო წრე; დაინტერესებულ	ელექტრონული ფოსტა ან/და პორტალი ვებგვერდზე ან/და

	პირთა ფართო წრე; სამეთვალყურეო საბჭო	დოკუმენტების ელექტრონული ბრუნვის სისტემა ან/და კოლეჯის ვებგვერდი ან/და სოციალური მედია ან/და საჯარო ღონისძიებებს ან/და ბექდვითი მასალები.
წლიური სამოქმედო გეგმის ანგარიში	დაინტერესებულ პირთა ვიწრო წრე; დაინტერესებულ პირთა ფართო წრე; სამეთვალყურეო საბჭო	ელექტრონული ფოსტა ან/და დოკუმენტების ელექტრონული ბრუნვის სისტემა; კოლეჯის ვებგვერდი; სოციალური მედია ან/და საჯარო ღონისძიებები ან/და ბექდვითი მასალები.

3. ცხრილში მოტანილი მონაცემები გაზიარების მექანიზმებთან დაკავშირებით არის სარეკომენდაციო ხასიათის. კოლეჯი იტოვებს უფლებას ყოველ კონკრეტულ დოკუმენტთან ან პროცესთან დაკავშირებით ინდივიდუალურად მიიღოს გადაწყვეტილება გაზიარებისათვის საკომუნიკაციო არხების შერჩევასთან დაკავშირებით.

## მუხლი 6. სამუშაო ჯგუფის ფორმირება და შემადგენლობა

- სტრატეგიული დაგეგმვის ყოველი ახალი ციკლის დაწყების წინ დირექტორი ქმნის სამუშაო ჯგუფს და ბრძანებით ამტკიცებს მას. სამუშაო ჯგუფის ბრძანებით განსაზღვრულია: სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე, თავმჯდომარის მოადგილე, მდივანი, სამუშაო ჯგუფის წევრები. ბრძანებით ასევე განისაზღვრება ჯგუფის უფლებამოსილების ვადა. სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობა შეიძლება განახლდეს პერიოდულად არგუმენტირებული დასაბუთების საფუძველზე.
- სამუშაო ჯგუფს ხელმძღვანელობს დირექტორის მოადგილე. ის პასუხისმგებელია კოლეჯის სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაოების პროცესის წარმართვაზე, ახორციელებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის კოორდინაციას, უზრუნველყოფს კოლეჯის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან კომუნიკაციას, მათ წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, ახდენს ჯგუფის საქმიანობის მხარდაჭერას.
- სამუშაო ჯგუფის აუცილებელ წევრებად განისაზღვრებიან:
  - კოლეჯის ქობულეთის ადმინისტრაციის სულ მცირე 2 წარმომადგენელი, მათ შორის:
 

ფინანსური მენეჯერი - რომელსაც ევალება კოლეჯისთვის ფინანსურად რეალისტური სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა, ასევე თითოეული განსაზღვრული ამოცანისთვის/აქტივობისთვის შესაბამისი საჭირო რესურსების განსაზღვრაში მონაწილეობა;
  - კოლეჯის ხულოს ფილიალის (არსებობის შემთხვევაში - სხვა ფილიალის) ადმინისტრაციის სულ მცირე 1 წარმომადგენელი;

- გ) პროფესიული განათლების მასწავლებლები - სულ მცირე 1 წარმომადგენელი;
  - დ) პროფესიული სტუდენტი - სულ მცირე 1 წარმომადგენელი;
  - ე) პარტნიორი ორგანიზაცია/დამსაქმებელი - სულ მცირე 1 წარმომადგენელი.
4. საჭიროების შემთხვევაში, სამუშაო ჯგუფის სხდომებში მონაწილეობის მიღების მიზნით, შესაძლებელია, სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელის/სხდომის თავმჯდომარის მიერ შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პირის მოწვევა.
  5. სამუშაო ჯგუფის სხდომებს თავმჯდომარეობს სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელი, მისი არყოფნის შემთხვევაში თავმჯდომარის მოადგილე, ხოლო თავმჯდომარის და თავმჯდომარის მოადგილის არყოფნის შემთხვევაში - სამუშაო ჯგუფის დამსწრე წევრთა ხმების უმრავლესობით განსაზღვრული სამუშაო ჯგუფის წევრი.
  6. სამუშაო ჯგუფის მდივნის არყოფნის შემთხვევაში, მის მოვალეობას ასრულებს სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელის/სხდომის თავმჯდომარის მიერ განსაზღვრული სამუშაო ჯგუფის წევრი.
  7. სამუშაო ჯგუფის სხდომა უფლებამოსილია, თუ მას ესწრება სამუშაო ჯგუფის სრული შემადგენლობის ნახევარზე მეტი.
  8. სამუშაო ჯგუფის სხდომა ფორმდება ოქმით, რომელსაც ხელს აწერენ სამუშაო ჯგუფის სხდომის თავმჯდომარე და სამუშაო ჯგუფის მდივანი.
  9. სამუშაო ჯგუფი გადაწყვეტილებას იღებს სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში შემავალ დამსწრე წევრთა ხმათა უმრავლესობით, ხოლო ხმათა თანაბრად გაყოფის შემთხვევაში გადაწყვეტია სამუშაო ჯგუფის სხდომის თავმჯდომარის ხმა. სამუშაო ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება აისახება სამუშაო ჯგუფის სხდომის ოქმში.
  10. სამუშაო ჯგუფის სხდომების ოქმებს ადგენს და აწარმოებს სამუშაო ჯგუფის მდივანი. ის ასევე ორგანიზებას უწევს სამუშაო ჯგუფის სხდომებს.
  11. სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელის/სხდომის თავმჯდომარის გადაწყვეტილებით სამუშაო ჯგუფის სხდომა შესაძლებელია ჩატარდეს დისტანციურად, კომუნიკაციის თანამედროვე ელექტრონული საშუალებების გამოყენებით. ამ შემთხვევაში სხდომის ოქმი ფორმდება ელექტრონული ხელმოწერით.

## **მუხლი 7. მისიის, ხედვის და ღირებულებების შემუშავება და გაზიარება**

1. კოლეჯის მისიის, ხედვის და ღირებულებების შემუშავება ხდება კოლეჯის დირექტორის მიერ შექმნილი სამუშაო ჯგუფის მიერ და ითვალისწინებს დოკუმენტების შექმნის პროცესში დაინტერესებული პირების აქტიურ ჩართულობას.
2. მისია დგება დროის ხანგრძლივი პერიოდისათვის და შეესაბამება პროფესიული განათლების მიზნებს. მისია იცვლება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ კოლეჯის საქმიანობა იცვლება რადიკალურად ან თუ ცვლილება გამოწვეულია საკანონმდებლო რეგულაციებთან შესაბამისობაში მოსვლის მიზნით.
3. ხედვა ყალიბდება დროის განსაზღვრული პერიოდისათვის და იცვლება აღნიშნული დროის ამოწურვის შემდეგ ან უფრო ადრე, შესაბამისი დასაბუთების საფუძველზე. მისი მიზანია მისიაში დეკლარირებული მიზნების რეალიზაციის ხელშეწყობა.

- ხედვის განაცხადში ცვლილებების შეტანამ შესაძლებელია გამოიწვიოს სტრატეგიული გეგმის ცვლილება.
4. ღირებულებები არის ის ძირითადი პრინციპები, რომელთა დაცვითაც ახორციელებს კოლეჯი თავის საქმიანობას. ღირებულებები კავშირშია მისიასთან და ხელს უწყობს მისიაში დეკლარირებული მიზნების რეალიზაციას.
  5. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავება ხორციელდება შემდეგი ეტაპების დაცვით:
    - ა) სამუშაო ჯგუფის მიერ მისიის, ხედვისა და ღირებულებების პროექტის შემუშავება;
    - ბ) პროექტების გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრისთვის;
    - გ) დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრისგან მიღებული უკუკავშირის განხილვა/გათვალისწინება;
    - დ) მისიის, ხედვისა და ღირებულებების საბოლოო სახით ფორმირება;
    - ე) შემუშავებული განაცხადების წარდგენა დირექტორისთვის, კოლეჯის სამეთვალყურეო საბჭოსთვის და გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ფართო წრისთვის.
  6. დირექტორი უფლებამოსილია შემუშავებული განაცხადები უკან დაუბრუნოს სამუშაო ჯგუფს შემდგომი გადამუშავებისათვის. გადამუშავებული განაცხადების წარდგენის ვადა განისაზღვრება 10 სამუშაო დღით.
  7. მისია, ხედვა და ღირებულებები არ მტკიცდება.
  8. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების გაზიარებისათვის, გარდა ამ წესის მე-5 მუხლით განსაზღვრული საკომუნიკაციო არხებისა, გამოიყენება შემდეგი გაზიარების მექანიზმები:
    - ა) მისია, ხედვა და ღირებულებები განთავსდება კატალოგში და სხვა მნიშვნელოვან დოკუმენტებში;
    - ბ) მისია განთავსდება კოლეჯის შენობაში თვალსაჩინო ადგილზე;
    - გ) მისია, ხედვა და ღირებულებები გაჟღერებული იქნება პროფესიულ სტუდენტებთან დაგეგმილ შეხვედრებზე, სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშის პრეზენტაციაზე და სხვა ოფიციალურ ღონისძიებებზე, რომლებიც ორგანიზებული იქნება კოლეჯის მიერ.

## მუხლი 8. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

1. კოლეჯი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში იყენებს SWOT ანალიზს, რაც გულისხმობს კოლეჯის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე, საფრთხეებისა და შესაძლებლობების გაანალიზებას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში დამატებით, შესაძლებელია გამოყენებული იქნას PESTLE ანალიზი ან/და დაინტერესებული მხარეების ანალიზი (Stakeholder Analysis).
2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იწყება ინფორმაციის შეგროვებით. ინფორმაციის მიღება ხდება კოლეჯის შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეებისგან. ამ პროცესში

მნიშვნელოვანია კოლეჯის მიერ შეგროვებული სტატისტიკური მონაცემების/ჩატარებული კვლევების ანალიზიც.

3. სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი ითვალისწინებს ქვეყნის/რეგიონის/თემის პრიორიტეტებს, რისთვისაც სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დასაწყისში სამუშაო ჯგუფი განიხილავს ეროვნულ, რეგიონულ ან ადგილობრივ დონეზე არსებულ სტრატეგიებს, მათ შორის, დარგობრივ სტრატეგიებსაც. სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას მხედველობაში იქნება მიღებული შრომის ბაზარზე არსებული მოთხოვნები, საერთაშორისო სტანდარტები, საქართველოს საკანონმდებლო და შიდა სამართლებრივი აქტებით გათვალისწინებულ მოთხოვნები და სხვ.
4. სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია კოლეჯის ხედვის რეალიზაცია და მისიაში გაცხადებული მიზნების განხორციელების ხელშეწყობა.
5. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიისათვის საწყისი წერტილია SWOT ანალიზის შედეგები, რომელიც განსაზღვრავს კოლეჯის მიმდინარე პერიოდის მდგომარეობას, ხოლო საბოლოო მისაღწევი წერტილია ხედვის განაცხადში გაჟღერებული მიზანი. შესაბამისად, სტრატეგიული გეგმა წარმოადგენს მონაკვეთს - გზას, რომელსაც გადის კოლეჯი, რათა არსებული მდგომარეობიდან მივიდეს მისთვის სასურველ მდგომარეობამდე. ამასთან, სტრატეგიული მიზნები უნდა უკავშირდებოდეს კოლეჯის სვოტ ანალიზს და ისე უნდა ჩამოყალიბდეს, რომ უზრუნველყოფდეს გამოვლენილი სისუსტეების აღმოფხვრას, ძლიერი მხარეების წინწამოწევასა და შემდგომ განვითარებას, შესაძლებლობების მოზიდვას და მაქსიმალურ გამოყენებას, იდენტიფიცირებული საფრთხეების რეალიზების შემთხვევაში თავდაცვის მექანიზმების შექმნას ან შესაძლო დანაკარგების მინიმიზებას.
6. სტრატეგიული გეგმა დგება 7 წლიანი პერიოდისთვის, შედგება 3-5 მსხვილი მიზნისგან და ითვალისწინებს ამ მიზნების მიღწევისათვის საჭირო ამოცანებს, განხორციელების ვადებს (წლების ჭრილში) და შესრულების ინდიკატორებს, რომელთა საშუალებითაც მოხდება მასში მოცემული მიზნების მიღწევის ხარისხის შეფასება.
7. სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებები დასაშვებია. სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებები უნდა ეფუძნებოდეს შესაბამის დასაბუთებას. ცვლილების მიზეზი შეიძლება იყოს: კანონმდებლობის ცვლილება, ეროვნულ დონეზე ახალი სტრატეგიების დამტკიცება, კოლეჯის მისიის შეცვლა, კოლეჯის მენეჯმენტის შეცვლა, სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგის შედეგები, რომელიც აჩვენებს, რომ ზოგიერი მიზნის მიღწევა არაა შესაძლებელი ობიექტური მიზეზებიდან გამომდინარე ან აღარაა რელევანტური და სხვ.
8. სტრატეგიული მიზანი უნდა იყოს:
  - კონკრეტული - მკაფიოდ უნდა აჩვენებდეს, რას გულისხმობს მიზანი. საკუთარ თავში არ უნდა შეიცავდეს ზოგად, ინტერპრეტაციისათვის სივრცის მომცემ ტერმინებს;
  - გაზომვადი - იძლეოდეს მისი მიღწევის კუთხით არსებული პროგრესის ობიექტურად შეფასების შესაძლებლობას;

- მიღწევადი - მისი შესრულება უზრუნველყოფილი უნდა იყოს კოლეჯის ადამიანური და მატერიალური რესურსების მხრივ;
  - რელევანტური - გამომდინარეობდეს კოლეჯის მისიიდან და ხედვიდან და უზრუნველყოფდეს მათ განხორციელებას;
  - დროში გაწერილი - მიუთითებდეს, თუ როდის, რა ვადაში არის მისი შესრულება მიღწევადი. შესაძლებელია სტრატეგიული მიზნის ფორმულირება თავის თავში არ მოიცავდეს მისი მიღწევის დროის დაკონკრეტებას, მაგრამ ეს განსაზღვრული იყო სტრატეგიული მიზნის განხორციელების ვადით.
9. სტრატეგიული გეგმიდან გამომდინარეობს სამოქმედო გეგმა. სამოქმედო გეგმა დგება ერთწლიანი პერიოდისათვის და ის ემთხვევა კალენდარულ წელს. სამოქმედო გეგმის მიზანია ხელი შეუწყოს სტრატეგიულ გეგმაში დეკლარირებული მიზნების განხორციელებას.
10. კონკრეტული წლის სამოქმედო გეგმა იმეორებს სტრატეგიულ გეგმაში ამ წლისთვის განსაზღვრული ამოცანების ჩამონათვალს. ის შეიძლება ასევე მოიცავდეს დამატებით სხვა ამოცანებსაც, რომლებიც სტრატეგიულ გეგმაში არაა განსაზღვრული.
11. სამოქმედო გეგმა მოიცავს შემდეგ ძირითად პუნქტებს: სტრატეგიული მიზანი, ამოცანა, აქტივობა (საჭიროების შემთხვევაში - ქვეაქტივობაც), განხორციელების ვადა თვეების ჭრილში, პასუხისმგებელი პირი/სტრუქტურული ერთეული, შემსრულებელი პირი/სტრუქტურული ერთეული, სხვა ჩართული მხარეები გარდა კოლეჯისა, შესრულების ინდიკატორები, მტკიცებულებები და ამოცანების/აქტივობების განსახორციელებლად საჭირო რესურსები.
12. სამოქმედო გეგმებში ცვლილებები დასაშვებია. სამოქმედო გეგმა შეიძლება შეიცვალოს გეგმების მონიტორინგისა და შეფასების შედეგების საფუძველზე, მისიაში/ხედვაში/სტრატეგიულ გეგმებში განხორციელებული ცვლილებების საფუძველზე, დაინტერესებული მხარეების უკუკავშირის გათვალისწინების შედეგად და სხვ.
13. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები მტკიცდება კოლეჯის დირექტორის მიერ სამეთვალყურეო საბჭოსთან მათი შეთანხმების შემდეგ.

## მუხლი 9. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება და გაზიარება

1. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება ხდება სამუშაო ჯგუფის მიერ და ითვალისწინებს დოკუმენტების შექმნის პროცესში დაინტერესებული პირების აქტიურ ჩართულობას.
2. სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს ანალიტიკური ტიპის დოკუმენტს, რომელიც შედგება შემდეგი ნაწილებისგან:
  - შესავალი - სადაც მოკლედაა მოცემული კოლეჯის შესახებ ძირითადი ინფორმაცია, გაანალიზებულია წინა სტრატეგიული გეგმის შესრულების შედეგები და მიმოხილულია სამომავლო პერპექტივები;
  - ხედვა, მისია და ღირებულებები;

- SWOT ანალიზის შედეგები (თუ SWOT ანალიზთან ერთად გამოყენებულია სტრატეგიული დაგეგმვის სხვა მეთოდოლოგიები, მათი ანალიზის შედეგებიც);
  - კოლეჯის განვითარების ძირითადი სტრატეგიული ორიენტირები/სტრატეგიული მიზნები;
  - დანართები (სტრატეგიული გეგმა და სამოქმედო გეგმა).
3. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:
- ა) სამუშაო ჯგუფის მიერ სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის პროექტის შემუშავება;
  - ბ) პროექტების გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრისთვის;
  - გ) დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრისგან მიღებული უკუკავშირის განხილვა/გათვალისწინება;
  - დ) სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების საბოლოო სახით ფორმირება და კოლეჯის დირექტორისთვის მიწოდება;
  - ე) კოლეჯის დირექტორის მიერ სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების წარდგენა სამეთვალყურეო საბჭოსთან შესათანხმებლად;
  - ვ) სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების დამტკიცება და გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ფართო წრისთვის.
4. დირექტორი უფლებამოსილია შემუშავებული გეგმები უკან დაუბრუნოს სამუშაო ჯგუფს შემდგომი გადამუშავებისათვის. გადამუშავებული გეგმების წარდგენის ვადა განისაზღვრება 10 სამუშაო დღით.
5. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების გაზიარებისათვის კოლეჯი იყენებს ამ წესის მე-5 მუხლით განსაზღვრულ საკომუნიკაციო არხებს. ამასთან, სამოქმედო გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირებს დამატებით ეგზავნებათ ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის სისტემის გამოყენებით გასაცნობად.

### **მუხლი 10. მისიაში, ხედვასა და ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების შეტანა და გაზიარება**

1. მისიაში, ხედვაში, ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების პროცესი იწყება შესაბამისი ინიცირებით. ინიცირება ხორციელდება დირექტორის სახელზე. ინიცირებისას ინიციატორმა უნდა განსაზღვროს ცვლილებების საფუძველი.
2. დირექტორი ცვლილებების შესახებ ინიცირების განაცხადს აცნობს სამუშაო ჯგუფის წევრებს და განუსაზღვრავს ვადას რეაგირებისთვის.
3. სამუშაო ჯგუფის წევრები სწავლობენ ცვლილების საჭიროებას და ინიციატორს აწვდიან ინფორმაციას ინიცირების მიღების ან მიუღებლობის შესახებ შესაბამისი დასაბუთებით. ამასთან, ინიცირების მიღების შემთხვევაში, პროცესს წარმართავენ შემდეგი ეტაპების დაცვით:
  - ა) ცვლილებების შეტანა წარმოდგენილ დოკუმენტებში;
  - ბ) შეტანილი ცვლილებების გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრესთან;

- გ) დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრისგან მიღებული უკუკავშირის განხილვა/გათვალისწინება;
  - დ) დოკუმენტებში ცვლილებების შეტანა და დირექტორისთვის მიწოდება;
  - ე) დირექტორის მიერ დოკუმენტებში განხორციელებული ცვლილებების წარდგენა სამეთვალყურეო საბჭოსთან შესათანხმებლად;
  - ვ) დოკუმენტების დამტკიცება (საჭიროების შემთხვევაში) და გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ფართო წრისთვის.
4. სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში შეტანილი ცვლილებების გაზიარება ხორციელდება ამ წესის მე-5 მუხლით განსაზღვრული საკომუნიკაციო არხების გამოყენებით.

## მუხლი 11. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და შეფასება

1. კოლეჯი ახორციელებს სამოქმედო გეგმების მონიტორინგსა და შეფასებას წელიწადში ორჯერ - ივნისსა და დეკემბერში. საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლოა განხორციელდეს არაგეგმიური მონიტორინგიც. აღნიშნულ პროცესს კოორდინაციას უწევს სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე.
2. სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგი და შეფასება ხორციელდება წელიწადში ერთხელ - სამოქმედო გეგმის წლიური შესრულების ანგარიშის საფუძველზე.
3. სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი ნიშნავს მონაცემების შეგროვებას სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ამოცანებისა და აქტივობების შესრულების სტატუსთან დაკავშირებით, ასევე მოიცავს შესაბამისი მტკიცებულებების წარმოდგენას. შეფასება ნიშნავს შეგროვებული მონაცემების გაანალიზებას და შემდგომი რეაგირების საჭიროების განსაზღვრას.
4. სამოქმედო და სტრატეგიული გეგმების შეფასების პროცესის შედეგად შეიძლება გამოიკვეთოს აღნიშნულ დოკუმენტებში ცვლილებების შეტანის აუცილებლობა; ასევე, შეფასების შედეგები კოლეჯის მენეჯმენტს აძლევს ინფორმაციას დაგეგმვის პროცესის ხარისხის, აქ არსებული გამოწვევების და პრობლემების შესახებ. შეფასების შედეგებს კოლეჯი იყენებს კოლეჯის შემდგომი განვითარებისათვის.
5. სამოქმედო გეგმების მონიტორინგისთვის კოლეჯმა შესაძლოა გამოიყენოს ვებგვერდის ბაზაზე შექმნილ სპეციალურ პორტალს [plan.kpc.ge](http://plan.kpc.ge) (შემდგომში - პორტალი), სადაც ჩაშენებულია სამოქმედო გეგმა. პორტალზე წვდომა აქვს: დირექტორს, სამუშაო ჯგუფის ყველა წევრს, სამოქმედო გეგმაში შესაბამისი აქტივობების შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირებს და ფაბლავის ლაბორატორიის ხელმძღვანელს (შემდგომში-პორტალის ადმინისტრატორი). ეს უკანასკნელი ახორციელებს პორტალის მხარდაჭერას, მასზე წლიური სამოქმედო გეგმების განთავსება/განახლებას და ტექნიკურ მომსახურებას.

6. დირექტორის გადაწყვეტილებით, პორტალზე წვდომა შეიძლება მიეცეს სხვა პირ(ებ)საც “ხედვის” ან “რედაქტირების” ფუნქციით.
7. პორტალზე ინფორმაციის განთავსებისათვის პორტალის ადმინისტრატორი ამ მუხლის მე-5 პუნქტით განსაზღვრულ პირებს ანიჭებს პორტალზე შესვლის უფლებას და რედაქტირების ფუნქციას. იმ შემთხვევაში, თუ კონკრეტული აქტივობის შესრულებაზე პასუხისმგებლობა გაზიარებული აქვს სხვა ორგანიზაციასაც/პირსაც, მაშინ ამ ორგანიზაციისგან/პირისგან ინფორმაციის გამოთხოვაზე პასუხისმგებელია კოლეჯის ის სტრუქტურული ერთეული/პასუხისმგებელი პირი, ვინც ამ ორგანიზაციასთან ერთად მონიშნულია კონკრეტული აქტივობის შესრულებაზე; სამოქმედო გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირები, პორტალის გამოყენების შემთხვევაში, ასევე პასუხისმგებლები არიან:
  - წარმოდგინონ ანგარიში ნარატივის ფორმით და ატვირთონ ის პორტალზე სპეციალურ სივრცეში;
  - შეიტანონ პორტალზე ინფორმაცია აქტივობების შესრულების სტატუსის შესახებ. თითოეულ აქტივობას, შესრულების დონის მიხედვით, შეიძლება ჰქონდეს შემდეგი სტატუსი: «შესრულდა», «ნაწილობრივ შესრულდა» ან «არ შესრულდა».
  - პორტალის სპეციალურ სივრცეში ატვირთონ აქტივობის შესრულების დამადასტურებელი მტკიცებულებები. წარმოდგენილი მტკიცებულებები ნაწილდება ამოცანების მიხედვით სპეციალურად ფორმირებულ საქაღალდეებში.
8. სამუშაო ჯგუფის წევრები, პორტალის გამოყენების შემთხვევაში, ყოველ 6 თვეში ერთხელ, სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის მიზნით, შედიან და ამოწმებენ პორტალზე განთავსებულ ინფორმაციას. სამუშაო ჯგუფის მდივანი ადმინისტრირებას უწევს პორტალზე ინფორმაციის დროულ ასახვას.
9. მონიტორინგის პროცესის დასრულების შემდეგ იწყება შეფასების პროცესი. მონიტორინგის ფარგლებში შეგროვებული ანგარიშები გასაანალიზებლად გადაეცემა სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარეს, რომელიც შინაარსობრივად სწავლობს შეგროვებულ ინფორმაციას და წარმოადგენს შუალედურ/წლიურ ანგარიშს. სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე საჭიროების შემთხვევაში, აღნიშნულ ანგარიშებზე დაყრდნობით, დირექტორის სახელზე წარადგენს ინიცირების წერილს სამოქმედო/სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებების შეტანის შესახებ. ცვლილებების პროცესი მიმდინარეობს ამ წესის მე-10 მუხლის შესაბამისად.
10. სამოქმედო გეგმის შეფასების პროცესმა შესაძლოა გამოკვეთოს რიგი პრობლემური საკითხები ან კოლეჯში მიმდინარე რომელიმე პროცესის გაუმართაობა. ასეთ შემთხვევაში, სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე ინფორმაციას აწვდის ხარისხის სამსახურს ან/და შესაბამის პასუხისმგებელ პირს/სტრუქტურულ ერთეულს. იდენტიფიცირებული პრობლემების ან პროცესებში შეფერხებების აღმოფხვრის მიზნით, სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ჩართულობით შეიმუშავებს გაუმჯობესების გეგმას (დანართი 3-ის შესაბამისად) და წარადგენს მას დირექტორთან შესათანხმებლად.

11. ანგარიშის შედეგებზე დაყრდნობით, შესაძლებელია დადგეს კონკრეტული შემსრულებლის დისციპლინური პასუხისმგებლობის საკითხი ან მიღებული იქნას წახალისების გადაწყვეტილება განსაკუთრებით კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის.
12. სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის და შეფასების შედეგები გაზიარდება დაინტერესებული პირების ვიწრო წრესთან მათგან უკუკავშირის მიღების მიზნით და წარედგინება დირექტორს, რომელიც აღნიშნულ ინფორმაციას განიხილავს სამეთვალყურეო საბჭოსთან წელიწადში ორჯერ გამართული ანგარიშის წარდგენის ფარგლებში.
13. წლის ბოლოს სამოქმედო გეგმის შესრულების შედეგები ფორმდება ანგარიშის სახით და წარედგინება დირექტორს, რომელიც მიღებულ ინფორმაციას შესათანხმებლად წარუდგენს სამეთვალყურეო საბჭოს. ანგარიშის საფუძველზე გადაიხედება სტრატეგიული გეგმა და განისაზღვრება მასში ცვლილებების შეტანის საჭიროება. მიმდინარე წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიში საფუძველად ედება შემდგომი წლის სამოქმედო გეგმის შემუშავებას.
14. სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშის შექმნის შემდეგ, პორტალის გამოყენების შემთხვევაში, პორტალიდან მიმდინარე წლის სამოქმედო გეგმა თავის მტკიცებულებებთან ერთად ჩამოიტვირთება პორტალის ადმინისტრატორის მიერ და განთავსდება ინფორმაციის მატერიალურ მატარებელზე.
15. კოლეჯი უზრუნველყოფს ამ დებულებით გაწერილი პროცესების განხორციელების დამადასტურებელი მტკიცებულებების ფორმირებას და შენახვას.

## მუხლი 12. სამოქმედო გეგმის შესრულების წლიური ანგარიში

1. სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშის (შემდგომში-ანგარიში) მომზადების პროცესს კოორდინირებას უწევს დირექტორის მოადგილე. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად ის ახორციელებს სამუშაოს განაწილებას სამუშაო ჯგუფის წევრებს შორის.
2. ანგარიშს იწერება ნარატიული ფორმით, სადაც თავებად არის გამოყოფილი თითოეული სტრატეგიული მიზანი და მის ფარგლებში განხორციელებული აქტივობების შესახებ ინფორმაცია.
3. კოლეჯი უფლებამოსილია ანგარიშში შეიტანოს ისეთი ინფორმაცია, რომელიც არ შედიოდა სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის აქტივობებში. მაგ: წარმოადგინოს სტატისტიკური ინფორმაცია სხვადასხვა ჭრილში, განათავსოს სხვადასხვა აქტივობის ამსახველი ფოტო მასალა, გაამდიდროს ინფორმაცია ინტერვიუებით სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან და ა.შ.
4. დირექტორთან და სამეთვალყურეო საბჭოსთან შეთანხმებული ანგარიში განთავსდება კოლეჯის ვებგვერზე. ანგარიშის გაზიარებისათვის ასევე გამოიყენება ამ წესის მე-5 მუხლით განსაზღვრული საკომუნიკაციო არხები.

დანართი 1. - სტრატეგიული გეგმის შაბლონი

სტრატეგიული გეგმა 2020-2026								
სტრატეგიული მიზანი N1								
ამოცანა	წლები							შესრულების ინდიკატორი
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
სტრატეგიული მიზანი N2								
ამოცანა	წლები							შესრულების ინდიკატორი
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
2.1								
2.2								
2.3								
2.4								
2.5								



