

*შპს ნერგების  
მისიის, ხედვის, ღირებულებების და სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგია*

**2024**

## თავი 1.

ეს წესი ადგენს შპს ნერგების მმართველობითი პროცესის - მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიული დაგეგმვისა და განვითარების ძირითად ეტაპებს, განსაზღვრავს პროცესზე პასუხისმგებელ პირსა და ჩართულ მხარეებს. წესი ასევე განსაზღვრავს აღნიშნული დოკუმენტების შემუშავების, განხილვის, დამტკიცების, მათში ცვლილებების შეტანის და გაზიარების მექანიზმებს, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის, შეფასებისა და სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშის მომზადებასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

## თავი 2. სტრატეგიულ დაგეგმვასა და განვითარებაზე პასუხისმგებელი პირი

სტრატეგიული დაგეგმვისა და განვითარების პროცესზე პასუხისმგებელ პირად განსაზღვრულია პედაგოგიური საბჭოს თავმჯდომარე.

## თავი 3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და ჩართული მხარეები:

- მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავება/გაზიარების პროცესი;
- სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება/გაზიარება/დამტკიცების პროცესი;
- სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგისა და შეფასების პროცესი;
- მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილების შეტანის პროცესი;
- სტრატეგიული გეგმის ანგარიშის და სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშის მომზადების პროცესი.

### ჩართული მხარეები:

- სკოლის დირექცია;
- სასკოლო საზოგადოება ადმინისტრაცია, მასწავლებელი, საშუალო საფეხურის მოსწავლე, მშობელი);
- თემი.

## თავი 4. სკოლა სტრატეგიული დაგეგმვისას იცავს შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

1. **თანამონაწილეობა** - სტრატეგიული დაგეგმვა თანამონაწილეობითი პროცესია და ხორციელდება სასკოლო საზოგადოების ჩართულობით, რაც უზრუნველყოფილია პროცესების სამუშაო ჯგუფის ფორმატში წარმართვით და დაინტერესებულ მხარეებთან დოკუმენტების პროექტ(ებ)ის გაზიარებით.

2. **სასკოლო საზოგადოების პრიორიტეტებისა და ინტერესების გათვალისწინება** - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მაქსიმალურად ითვალისწინებს სასკოლო საზოგადოების წევრთა მოლოდინს, რისთვისაც, სტრატეგიული დაგეგმვის ყოველი ახალი ციკლის დასაწყისში განსაზღვრავს სასკოლო საზოგადოების წევრებს ამ წესის მე-3 მუხლის შესაბამისად და უზრუნველყოფს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მათ ჩართულობას ან/და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში შემუშავებული დოკუმენტების მათთვის გაზიარებას.

3. **გამჭვირვალობა** - სტრატეგიული დაგეგმვის და მისი განხორციელების პროცესში მუდმივად ახდენს ინფორმაციის გაზიარებას სასკოლო საზოგადოების წევრებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან, რითაც უზრუნველყოფს პროცესების გამჭვირვალობას.

4. **ანგარიშვალდებულება** - ყოველწლიურად ამზადებს სამოქმედო

გეგმის შესრულების ანგარიშს, ხოლო ყოველ 3 წელიწადში - სტრატეგიული გეგმის შესრულების ანგარიშს და უზრუნველყოფს მის საჯაროობას შპს ნერგების ვებგვერდზე გამოქვეყნებით.

**თავი 5. გაზიარების მექანიზმები**

1. დოკუმენტების გაზიარებისათვის გამოიყენება შემდეგი საკომუნიკაციო არხები:

- ა) სკოლის ვებგვერდი;
- ბ) ელექტრონული ფოსტა;

2. ინფორმაციის გაზიარება ხორციელდება შემდეგი სქემის მიხედვით:

დოკუმენტი/პროცესი	ვისთან ხდებ გაზიარება	გაზიარების რეკომენდებული მექანიზმები
მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის პროექტები	სასკოლო საზოგადოების წევრები/თემის წარმომადგენლები	ელექტრონული ფოსტა ან/და ღია შეხვედრა და საჯარო განხილვა ან/და პედსაბჭოს სხდომა ან/და სკოლის ვებგვერდი.
დამტკიცებული, შეთანხმებული ან/და განახლებული დოკუმენტები	სასკოლო საზოგადოება/თემი	სკოლის ვებგვერდი და ელექტრონული ფოსტა.საჯარო ღონისძიებები.
სტრატეგიული/სამოქმედო გეგმის მონიტორინგისა და შეფასების პროცესში არსებული დოკუმენტები	სამუშაო ჯგუფი/ მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფი	ელექტრონული ფოსტა
წლიური სამოქმედო გეგმის და სტრატეგიული გეგმის შესრულების ანგარიში	სასკოლო საზოგადოება/თემი	სკოლის ვებგვერდი და ელექტრონული ფოსტა

3. სკოლის ყოველ კონკრეტულ დოკუმენტთან ან პროცესთან დაკავშირებით ინდივიდუალურად მიიღებს გადაწყვეტილებას გაზიარებისათვის საკომუნიკაციო არხების შერჩევასთან დაკავშირებით.

**თავი 6. სამუშაო ჯგუფის ფორმირება და შემადგენლობა**

1. სტრატეგიული დაგეგმვის ყოველი ახალი ციკლის დაწყების წინ დირექტორი ქმნის სამუშაო ჯგუფს, რომლის წევრების ნაწილი შერჩეულია სასკოლო საზოგადოების წარმომადგენლებისგან და ბრძანებით ამტკიცებს მას. სამუშაო ჯგუფის ბრძანებით განსაზღვრულია: სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე, თავმჯდომარის მოადგილე, მდივანი, სამუშაო ჯგუფის წევრები. ბრძანებით ასევე განისაზღვრება ჯგუფის მიერ შესასრულებელი სამუშაო და უფლებამოსილების ვადა. სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობა შეიძლება განახლდეს პერიოდულად არგუმენტირებული დასაბუთების საფუძველზე.

2. სამუშაო ჯგუფს ხელმძღვანელობს პედაგოგიური საბჭოს თავმჯდომარე. ის პასუხისმგებელია სკოლის სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაოების პროცესის წარმართვაზე, ახორციელებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის კოორდინაციას, უზრუნველყოფს სკოლის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან კომუნიკაციას, მათ წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, ახდენს ჯგუფის საქმიანობის მხარდაჭერას.

3. სამუშაო ჯგუფის წევრებად განისაზღვრებიან:

- ა) სკოლის დირექციის წარმომადგენლები;
- ბ) სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენლები;
- ბ) მასწავლებლები/წარმომადგენლები კათედრებიდან;
- გ) მოსწავლე/წარმომადგენელი მოსწავლეთა თვითმმართველობიდან;
- დ) მშობელი;

4. სამუშაო ჯგუფის სხდომა ფორმდება ოქმით, რომელსაც ხელს აწერენ სამუშაო ჯგუფის სხდომის თავმჯდომარე და სამუშაო ჯგუფის მდივანი.

### **თავი 7. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია**

1. სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია ასახოს სკოლის განვითარების პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები, ინსტიტუციური განვითარების პრიორიტეტები, სტრატეგიული მიზნები და სტრატეგიული ამოცანები, რომლებიც მიმართულია სკოლის მისიის განსახორციელებლად.

2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მიეკუთვნება სკოლაში 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 სასკოლო საზოგადოების აქტიური ჩართულობით.

4. სტრატეგიული დაგეგმვის პირველი ეტაპია სკოლის მისიის, ხედვის და ღირებულებების შემუშავება (არსებობის შემთხვევაში - მათი გადახედვა).

5. სტრატეგიული დაგეგმვის მეორე ეტაპზე ხორციელდება სტრატეგიული გეგმის შემუშავება. სტრატეგიული გეგმა ეხმიანება სკოლის მისიისა და ხედვის განაცხადებაში დეკლარირებულ მიზნებს და უზრუნველყოფს მათ რეალიზებას.

6. სტრატეგიული დაგეგმვის მესამე ეტაპზე სკოლა შეიმუშავებს ერთწლიან სამოქმედო გეგმას, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას.

7. სტრატეგიული დაგეგმვის მეოთხე ეტაპზე ხორციელდება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და შეფასება და საჭიროების შემთხვევაში, ცვლილებების განხორციელება;

8. სტრატეგიული დაგეგმვის მეხუთე ეტაპზე ფორმდება სამოქმედო/სტრატეგიული გეგმის შესრულების ანგარიში.

9. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იწყება ინფორმაციის შეგროვებით. ინფორმაციის მიღება ხდება სასკოლო საზოგადოების წევრებისგან. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია სკოლის მიერ შეგროვებული სტატისტიკური მონაცემების/ჩატარებული კვლევების ანალიზი (მაგ: მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების ანალიზი/გაცდენების მაჩვენებლები/სხვადასხვა პროექტებში ჩართულობის მაჩვენებელი და ა.შ.) და სკოლაში მიმდინარე სხვა პროცესების შეფასებისა და ანალიზის შედეგები. სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას მხედველობაში მიიღება საქართველოს საკანონმდებლო და შიდა სამართლებრივი აქტებით გათვალისწინებულ მოთხოვნები და სხვ.

10. სკოლა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში იყენებს SWOT მეთოდოლოგიას, რაც გულისხმობს სკოლის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე, საფრთხეებისა დაშესაძლებლობების გაანალიზებას.

11. სტრატეგიული გეგმა შედგება 5 მსხვილი მიზნისგან და ითვალისწინებს ამ მიზნების მიღწევისათვის საჭირო ამოცანებს.

12. სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებები დასაშვებია და ეფუძნება შესაბამის დასაბუთებას. ცვლილების მიზეზი შეიძლება იყოს კანონმდებლობის ცვლილება, ეროვნულ დონეზე ახალი სტრატეგიების დამტკიცება, სკოლის მისიის შეცვლა, სკოლის მენეჯმენტის შეცვლა, სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგის შედეგები, რომელიც აჩვენებს, რომ ზოგიერი მიზნის მიღწევა არაა შესაძლებელი ობიექტური მიზეზებიდან გამომდინარეან აღარაა რელევანტური და სხვ.

13. სტრატეგიული გეგმიდან და სკოლის ყოველწლიურ თვითშეფასებიდან გამომდინარე იქმნება სამოქმედო გეგმა. სამოქმედო გეგმა დგება ერთწლიანი პერიოდისათვის და ისემთხვევა სასწავლო წელს. სამოქმედო გეგმის მიზანია ხელი შეუწყოს სტრატეგიულ გეგმაში დეკლარირებული მიზნების განხორციელებას.

14. სამოქმედო გეგმა მოიცავს შემდეგ ძირითად პუნქტებს: სტრატეგიული მიზანი, ამოცანა, აქტივობა (საჭიროების შემთხვევაში - ქვეაქტივობაც), შესრულების ინდიკატორი, განხორციელების ვადა თვეების ჭრილში, პასუხისმგებელი პირი/სტრუქტურული ერთეული, შემსრულებელი პირი/სტრუქტურული ერთეული, შესაბამისი რესურსები და აქტივობის შესრულების სტატუსი.

15. სამოქმედო გეგმებში ცვლილებები დასაშვებია. სამოქმედო გეგმა შეიძლება შეიცვალოს გეგმების მონიტორინგისა და შეფასების შედეგების საფუძველზე, მისიაში/ხედვაში/სტრატეგიულ გეგმებში განხორციელებული ცვლილებების საფუძველზე, სასკოლო საზოგადოების წევრთა უკუკავშირის გათვალისწინების შედეგად და სხვ.

16. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები მტკიცდება სკოლის დირექტორის მიერ.

#### **თავი 8. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავება/გაზიარების პროცესის აღწერა**

1. სკოლის მისიის, ხედვის და ღირებულებების შემუშავება ხდება სკოლის დირექტორის მიერ შექმნილი სამუშაო ჯგუფის მიერ.

2. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავება ხორციელდება შემდეგი ეტაპების დაცვით:

ა) სამუშაო ჯგუფის მიერ მისიის, ხედვისა და ღირებულებების პროექტის შემუშავება;

ბ) პროექტების გაზიარება სასკოლო საზოგადოების წევრებისთვის და თემისთვის;

გ) მიღებული უკუკავშირის განხილვა/გათვალისწინება;

დ) მისიის, ხედვისა და ღირებულებების საბოლოო სახით ფორმირება;

ე) შემუშავებული განაცხადების წარდგენა დირექტორისთვის და მასთან შეთანხმების საფუძველზე გამოქვეყნება ვებგვერდზე.

3. დირექტორი უფლებამოსილია შემუშავებული განაცხადები უკან დაუბრუნოს სამუშაო ჯგუფს შემდგომი გადამუშავებისათვის. გადამუშავებული განაცხადების წარდგენის ვადაგანისაზღვრება 10 სამუშაო დღით.

4. მისია, ხედვა და ღირებულებები არ მტკიცდება.

5. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების გაზიარებისათვის, გამოიყენება შემდეგი გაზიარების მექანიზმები:

ა) მისია, ხედვა და ღირებულებები განთავსდება სხვა მნიშვნელოვან დოკუმენტებში;

ბ) მისია, ხედვა და ღირებულებები განთავსდება სკოლის შენობაში თვალსაჩინო ადგილზე;

გ) მისია, ხედვა და ღირებულებები გაჟღერებული იქნება სკოლაში დაგეგმილ შეხვედრებზე, სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშის პრეზენტაციაზე და სხვა ოფიციალურ ღონისძიებებზე, რომლებიც ორგანიზებული იქნება სკოლის მიერ.

## **თავი 9. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება/გაზიარება/დამტკიცების პროცესის აღწერა**

1. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება ხდება სამუშაო ჯგუფის მიერ.
2. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:
  - ა) სამუშაო ჯგუფის მიერ სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის პროექტის შემუშავება;
  - ბ) პროექტების გაზიარება სასკოლო საზოგადოების წევრებისთვის/თემისთვის;
  - გ) მიღებული უკუკავშირის განხილვა/გათვალისწინება;
  - დ) სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების პროექტების საბოლოო სახით ფორმირება დასკოლის დირექტორისთვის წარდგენა;
  - ე) სკოლის დირექტორის მიერ სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების პროექტების განხილვა;
  - ვ) სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების დამტკიცება დირექტორის მიერ და გაზიარება სასკოლო საზოგადოებისათვის და სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის.
3. დირექტორი უფლებამოსილია შემუშავებული გეგმები უკან დაუბრუნოს სამუშაო ჯგუფს შემდგომი გადამუშავებისათვის. გადამუშავებული გეგმების წარდგენის ვადა განისაზღვრება 10 სამუშაო დღით.
4. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების გაზიარებისათვის სკოლა იყენებს საკომუნიკაციო არხებს.

## **თავი 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 და დირექტორისთვის მიწოდება;
  - ბ) დოკუმენტების დამტკიცება (საჭიროების შემთხვევაში) და გაზიარება სასკოლო საზოგადოებისათვის და დაინტერესებული მხარეებისათვის.
4. სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში შეტანილი ცვლილებების გაზიარება ხორციელდება საკომუნიკაციო არხების გამოყენებით.

## **თავი 11. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და შეფასება**

1. სკოლა ახორციელებს ერთწლიანი სამოქმედო გეგმების მონიტორინგსა და შეფასებას წელიწადში ერთხელ - ივნისში. საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლოა განხორციელდეს არაგეგმიური მონიტორინგიც. აღნიშნულ პროცესს კოორდინაციას უწევს სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე.
2. სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგი და შეფასება ხორციელდება სტრატეგიული გეგმის მოქმედების პერიოდში ორჯერ, მისი განხორციელების შუაში და ბოლოს. საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლოა განხორციელდეს არაგეგმიური მონიტორინგიც. აღნიშნულ პროცესს კოორდინაციას უწევს სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე.

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 სკოლის მენეჯმენტს აძლევს ინფორმაციას დაგეგმვის პროცესის ხარისხის, აქ არსებული გამოწვევების და პრობლემების შესახებ. შეფასების შედეგებს სკოლა იყენებს სკოლის შემდგომი განვითარებისათვის.

### ***სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი***

1. სამოქმედო გეგმის მონიტორინგისთვის სკოლა იყენებს ანგარიშების წარმოდგენის მეთოდს. ივნისის ბოლო კვირაში სამოქმედო გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირები სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარესთან წარმოადგენენ წერილობით ანგარიშს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ და შესაბამისი მტკიცებულებებს.

2. სამუშაო ჯგუფის ორგანიზებით იმართება გაერთიანებული შეხვედრა, რომელსაც ესწრებიან სამოქმედო გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირები. სხდომის თავმჯდომარე დეტალურად გადის სამოქმედო გეგმას და შესაბამისი პირების ჩართულობით თითოეულ აქტივობას ანიჭებს სტატუსს: „შესრულდა“,

„ნაწილობრივ შესრულდა“, „არ შესრულდა“. შეხვედრას აოქმებს სამუშაო ჯგუფის მდივანი. ასევე ის უზრუნველყოფს წერილობითი ანგარიშებისა და მტკიცებულებების შეგროვებას.

3. მონიტორინგის პროცესის დასრულების შემდეგ იწყება შეფასების პროცესი. მონიტორინგის ფარგლებში შეგროვებული ანგარიშები გასაანალიზებლად გადაეცემა სამუშაო ჯგუფს, რომელიც შინაარსობრივად სწავლობს შეგროვებულ ინფორმაციას და წარმოადგენს შუალედურ ანგარიშს. სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე საჭიროების შემთხვევაში, აღნიშნულ ანგარიშებზე დაყრდნობით, დირექტორის სახელზე წარადგენს ინიცირების წერილს სამოქმედო/სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებების შეტანის შესახებ.

4. წლის ბოლოს სამოქმედო გეგმის/სამი წლის ბოლოს სტრატეგიული გეგმის შესრულების შედეგები ფორმდება ანგარიშის სახით და წარედგინება დირექტორს.

5. სამოქმედო გეგმის ანგარიში იწერება ნარატიული ფორმით. სკოლა უფლებამოსილია ანგარიშში შეიტანოს ისეთი ინფორმაცია, რომელიც არ შედიოდა სამოქმედო გეგმაში/სტრატეგიულ გეგმაში. მაგ: წარმოადგინოს სტატისტიკური ინფორმაცია სხვადასხვა ჭრილში, განათავსოს სხვადასხვა აქტივობის ამსახველი ფოტო მასალა, გაამდიდროს ინფორმაცია ინტერვიუებით სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან დაა.შ.

6. დამტკიცებული ანგარიშ(ებ)ი საჯაროობის უზრუნველყოფის მიზნით განთავსდება სკოლის ვებგვერდზე. ანგარიშ(ებ)ის გაზიარებისთვის ასევე გამოიყენება საკომუნიკაციო არხები.