

დამტკიცებულია
სსიპ კოლეჯის „აისი“ დირექტორის
2020 წლის 2 მარტის N 02-01-52 ბრძანებით
შევიდა ცვლილება
სსიპ კოლეჯის „აისი“ დირექტორის
2022 წლის 29 აპრილის N 02-01-148 ბრძანებით
შევიდა ცვლილება სსიპ კოლეჯის „აისი“
დირექტორის 2022 წლის 17 აგვისტოს
N02-01-283 ბრძანებით
შევიდა ცვლილება სსიპ კოლეჯის „აისი“
დირექტორის 2026 წლის 12 მარტის
N301089 ბრძანებით



სტრატეგიული დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების მეთოდოლოგია

ს. კაჭრეთი

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

1.1. წინამდებარე დოკუმენტი აღწერს სსიპ კოლეჯში „აისი“ მისიის, ხედვის, ღირებულებების განსაზღვრის, სტრატეგიული დაგეგმვის, განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების სისტემურ მიდგომებს და დოკუმენტში ცვლილებების შეტანისა და გაზიარების მექანიზმებს.

1.2. დოკუმენტის მიზანია კოლეჯის „აისი“ განვითარების დაგეგმვა, რესურსების ეფექტიანი გამოყენება და ინსტიტუციური მდგრადობის უზრუნველყოფა.

1.3. სსიპ კოლეჯის „აისი“ სტრატეგიული დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების მეთოდოლოგიის სამართლებრივი საფუძვლებია საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის №629 დადგენილება „პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ“, „პროფესიული განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონი, „განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ“ საქართველოს კანონი.

1.4. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შედეგად მუშავდება შემდეგი დოკუმენტები:

- კოლეჯის სტრატეგიული განვითარების გეგმა (7 წელი)
- წლიური სამოქმედო გეგმა
- მოკლევადიანი ფინანსური უზრუნველყოფის გეგმა

მუხლი 2. ტერმინთა განმარტებები

სტრატეგიული დაგეგმვა – ორგანიზაციის განვითარების მიმართულებების განსაზღვრის პროცესი.

სტრატეგიული გეგმა – გრძელვადიანი განვითარების დოკუმენტი.

სამოქმედო გეგმა – სტრატეგიული მიზნების შესრულების კონკრეტული აქტივობების გეგმა.

ინდიკატორი – შესრულების შეფასების საზომი.

რისკი – ფაქტორი, რომელიც შესაძლოა გავლენას ახდენდეს სტრატეგიის განხორციელებაზე.

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

მუხლი 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.

ანგარიშვალდებულება - კოლეჯში სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ანგარიშვალდებულება უზრუნველყოფილია პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრის, შესრულების ინდიკატორების გამოყენების და მონიტორინგის შედეგების რეგულარული ანგარიშგების მეშვეობით.

მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები - გადაწყვეტილებები მიიღება არა მოსაზრებების მიხედვით, არამედ ანალიზის და მტკიცებულებების საფუძველზე, კოლეჯი უზრუნველყოფს მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებას შიდა და გარე მონაცემების შეგროვების, ანალიზის და გამოყენების გზით.

მუხლი 4. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

4.1. სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი
2. გარემოს შეფასება (SWOT, PESTLE)
3. მისიისა და ხედვის ფორმირება
4. სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა
5. სტრატეგიული მიმართულებების განსაზღვრა
6. სამოქმედო გეგმის შემუშავება
7. ფინანსური დაგეგმვა
8. მონიტორინგი და შეფასება

მუხლი 5. სტრატეგიის შინაარსის განსაზღვრა

5.1. 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.

მუხლი 6. სტრატეგიული განვითარების გეგმის სტრუქტურა

6.1. კოლეჯის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შინაარსი ეფუძნება:

ა) გარემოს ანალიზს, რისთვისაც გამოიყენება:

SWOT ანალიზი, PESTLE ანალიზი, შრომის ბაზრის კვლევა, სტუდენტთა და დამსაქმებელთა გამოკითხვები;

ბ) გათვალისწინებული უნდა იქნეს კოლეჯის მისია და ხედვა;

გ) ძირითადი მიმართულებები, რომლებიც განსაზღვრავს კოლეჯის განვითარების სფეროებს: საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარება, ხარისხის უზრუნველყოფა, სტუდენტური სერვისები, ადამიანური რესურსები, ინფრასტრუქტურის განვითარება, საერთაშორისო თანამშრომლობა;

დ) სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა, რომლებიც იქნება კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური, დროში განსაზღვრული;

ე) მიზნების მისაღწევად კონკრეტული ამოცანების განსაზღვრა;

ვ) შესრულების ინდიკატორების განსაზღვრა;

ზ) შესაძლო რისკების შეფასება;

თ) ფინანსური შესაძლებლობების გათვალისწინება;

ი) სტრატეგია შეიძლება მოიცავდეს სხვა დამატებით ინფორმაციას იმ პირობების შესახებ, რაც შესაძლებელს ხდის სტრატეგიული განვითარების გეგმის მიღწევას ან სხვა აქტუალურ ინფორმაციას.

6.2. 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).

6.3. 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.

6.4. 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.

6.5. 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 მივალწევთ 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.

6.6. 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.

6.7. 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.

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

6.9. 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.

6.10. სტრატეგიული განვითარების გეგმა დგება 7 წლიან პერიოდზე გათვლით.

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

მუხლი 7. სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბება

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

მუხლი 8. სტრატეგიის ფინანსური უზრუნველყოფა

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

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

მუხლი 9. სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირება

9.1. სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირება ხდება კოლეჯის დირექტორის მიერ:

ა) მოქმედი სტრატეგიის გეგმით განსაზღვრული ვადის ამოწურვამდე არანაკლებ 2 თვით ადრე;

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

9.2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ინიცირების ფაზაში ხდება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის ფორმირება.

9.3. 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.

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

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

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

9.7. დაგეგმვის ჯგუფის შემადგენლობა და რაოდენობა მტკიცდება დირექტორის ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით.

9.8. 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

9.9. გეგმა ასევე უნდა ასახავდეს კოლეჯის საზოგადოებისა და სხვა დაინტერესებული პირების მონაწილეობის/ჩართულობის ფორმებსა და გასატარებელ ღონისძიებებს.

მუხლი 10. სტრატეგიული გეგმის მომზადება და განხილვა

10.1. სტრატეგიული გეგმის მომზადება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

ა) 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 თანამშრომლების მიერ მზადდება ანგარიშები და სტატისტიკური ინფორმაცია;
- დაგეგმვის ჯგუფი იხილავს ანგარიშებს, სტატისტიკურ მონაცემებს და ახდენს კოლეჯის წინაშე არსებული მთავარი გამოწვევების განსაზღვრას.

ბ) 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.

გ) 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 შემუშავებული 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.

დ) სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება ხედვისა და მისიის შემუშავების შემდეგ დაგეგმვის ჯგუფი მსჯელობს სტრატეგიული მიზნების შესახებ და შეიმუშავებს მიზნების ჩარჩოს პირველად ვარიანტს. მიზნების შემუშავებული 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.

ე) 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.

ვ) ფინანსური გეგმა სტრატეგიული გეგმის სამუშაო ვერსია გადაეცემა კოლეჯის ფინანსურ გუნდს, ექსპერტისა და ფინანსური გაანგარიშებისთვის. მათ მიერ შემუშავებული ფინანსური გეგმა განიხილება დაგეგმვის ჯგუფის შეხვედრაზე და საჭიროების მიხედვით ხდება დოკუმენტის არსებული ვერსიის კორექტირება.

ვ) 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.

ზ) სტრატეგიული გეგმის განხილვა დაგეგმვის ჯგუფი ატარებს ღია პრეზენტაციას, რომლის შესახებ ინფორმაცია სულ მცირე ერთი კვირით ადრე საჯაროდ ვრცელდება. განხილვას უნდა დაესწროს კოლეჯის საქმიანობით დაინტერესებული შესაძლო ყველა პირი კოლეჯის თანამშრომლების ან/და მოწვეული ექსპერტები ან/და პარტნიორები.

თ) სტრატეგიული გეგმის დამტკიცება

დაგეგმვის ჯგუფის მიერ საბოლოოდ მოწონებული სტრატეგიული გეგმის პროექტი, დირექტორის წარდგინებით თანხმდება კოლეჯის სამეთვალყურეო საბჭოსთან და შემდეგ ამტკიცებს დირექტორი ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ - სამართლებრივი აქტით. დამტკიცების შემდეგ გეგმა საჯაროდ გამოქვეყნდება კოლეჯის ვებ-გვერდზე.

ი) სამოქმედო გეგმის შედგენა

სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე, დაგეგმვის ჯგუფი შეიმუშავებს ერთწლიან სამოქმედო გეგმას. სამოქმედო გეგმა დირექტორის წარდგინებით თანხმდება კოლეჯის სამეთვალყურეო საბჭოსთან და შემდეგ ამტკიცებს კოლეჯის დირექტორი ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ - სამართლებრივი აქტით .

მუხლი 11. მისიაში, ხედვასა და ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების შეტანა და გაზიარება

11.1. მისიაში, ხედვაში, ღირებულებებში და სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებების პროცესი იწყება შესაბამისი ინიცირებით. ინიცირება ხორციელდება დირექტორის სახელზე. ინიცირებისას ინიციატორმა უნდა განსაზღვროს ცვლილებების საფუძველი. იმ შემთხვევაში თუ დირექტორია ინიციატორი გამოიყენება ბრძანება სამუშაო ჯგუფის ფორმირების და დავალების განსაზღვრის შესახებ.

11.2. ცვლილებების შესახებ გამოიყენება დირექტორის ბრძანება სამუშაო ჯგუფის ფორმირების შესახებ და განუსაზღვრავს ვადას რეაგირებისთვის.

11.3. 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:

11.3.1. ცვლილებების შეტანა წარმოდგენილ დოკუმენტში;

11.3.2. შეტანილი ცვლილებების გაზიარება დაინტერესებული მხარეებისთვის;

11.3.3. დაინტერესებული მხარეებისგან მიღებული უკუკავშირის განხილვა/გათვალისწინება;

11.3.4. დოკუმენტში ცვლილებების შეტანა და დირექტორისთვის მიწოდება;

11.3.5. დოკუმენტის შეთანხმება სამეთვალყურეო საბჭოსთან, დამტკიცება და გაზიარება დაინტერესებული მხარეებისთვის;

11.4. სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების პროცესი იწყება შესაბამისი ინიცირებით. ინიცირება ხორციელდება დირექტორის სახელზე. ინიცირებისას ინიციატორმა უნდა განსაზღვროს ცვლილებების საფუძველი. იმ შემთხვევაში თუ დირექტორია ინიციატორი გამოიყენება ბრძანება სამუშაო ჯგუფის ფორმირების და დავალების განსაზღვრის შესახებ.

11.5. ცვლილებების შესახებ გამოიყენება დირექტორის ბრძანება სამუშაო ჯგუფის ფორმირების შესახებ და განუსაზღვრავს ვადას რეაგირებისთვის.

11.6. სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების შეტანა დირექტორის წარდგინებით თანხმდება კოლეჯის სამეთვალყურეო საბჭოსთან და შემდეგ კოლეჯის დირექტორი გამოსცემს ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ - სამართლებრივი აქტს ცვლილების შეტანის შესახებ, ხოლო საბოლოო დოკუმენტი გაზიარების/გაცნობის მიზნით თავსდება კოლეჯის ვებ-გვერდზე.

მუხლი 12. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი, შეფასება და სამოქმედო გეგმის შესრულების წლიური ანგარიში

- 12.1. კოლეჯი ახორციელებს სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგსა და შეფასებას წელიწადში მინიმუმ ერთხელ, რომელსაც ახორციელებს დირექტორის ბრძანებით შექმნილი სამუშაო ჯგუფი. საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლოა განხორციელდეს არაგეგმიური მონიტორინგიც.
- 12.2. სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგი და შეფასება ხორციელდება სამ წელიწადში ერთხელ - ასევე სამოქმედო გეგმების წლიური შესრულების ანგარიშის საფუძველზე, საჭიროების შემთხვევაში შესაძლოა განხორციელდეს არაგეგმიური მონიტორინგიც.
- 12.3. 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.
- 12.4. 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 შემდგომი განვითარებისათვის.
- 12.5. სამოქმედო გეგმების მონიტორინგის შედეგები იდება კოლეჯის ვებ-გვერდზე. თითოეულ აქტივობას, შესრულების დონის მიხედვით, შეიძლება ჰქონდეს შემდეგი სტატუსი: «შესრულდა», «ნაწილობრივ შესრულდა» ან «არ შესრულდა».
- 12.6. სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგის და შეფასების შედეგები გაზიარდება დაინტერესებულ პირებთან მათგან უკუკავშირის მიღების მიზნით.
- 12.7. სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგის და შეფასების საბოლოო შედეგები წარედინება კოლეჯის დირექტორს შემდგომი რეაგირების მიზნით.
- 12.8. წლის ბოლოს სამოქმედო გეგმის ანგარიშს (შემდგომში-ანგარიში) ამზადებს სამუშაო ჯგუფი, შესაბამისი მტკიცებულებების დამუშავების საფუძველზე. ანგარიში იწერება ნარატიული ფორმით. ანგარიშის საფუძველზე გადაიხედება სტრატეგიული გეგმა და განისაზღვრება მასში ცვლილებების შეტანის საჭიროება. მიმდინარე წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიში საფუძველად ედება შემდგომი წლის სამოქმედო გეგმის შემუშავებას.
- 12.9. კოლეჯი უზრუნველყოფს ამ მეთოდოლოგიით გაწერილი პროცესების განხორციელების დამადასტურებელი მტკიცებულებების ფორმირებას და შენახვას.

სამოქმედო გეგმის შესრულების წლიური ანგარიში

- კოლეჯმა შესაძლოა ანგარიშში შეიტანოს ისეთი ინფორმაცია, რომელიც არ შედიოდა სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის აქტივობებში. მაგ: წარმოადგინოს სტატისტიკური ინფორმაცია სხვადასხვა ქრილში, განათავსოს სხვადასხვა

აქტივობის ამსახველი ფოტო მასალა, გაამდიდროს ინფორმაცია ინტერვიუებით
სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან და ა.შ.