

შემუშავებულია
სკოლის დირექტორის მონაწილეობით
დირექტორი: ნუგზარ სურმანიძე



შეთანხმებულია
სსიპ ქალაქ ბათუმის N5 საჯარო სკოლის სამეურვეო საბჭოს
სამეურვეო საბჭოს თავჯდომარე: ნანა მიქელაძე

დამტკიცებულია
სსიპ ქალაქ ბათუმის N5 საჯარო სკოლის პედსაბჭო
პედსაბჭოს თავჯდომარე: ირინა ჩხარტიშვილი

სსიპ ქ. ბათუმის N5 საჯარო სკოლის
სტრატეგიული დაგეგმვის დებულება

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

1. ზოგადი დებულებები

დოკუმენტის მიზანია, აღწეროს სსიპ ქ. ბათუმის N5 საჯარო სკოლის (შემდგომში - სკოლა) სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავების, განხორციელებისა და შეფასების ზოგადი მიდგომები, მოთხოვნები და სამუშაო პროცესები.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დასრულების შედეგად შემუშავებული უნდა იყოს შემდეგი დოკუმენტები:

- ✓ სკოლის 7 წლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმა;
- ✓ - სკოლის 1 წლიანი სამოქმედო გეგმა.

საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელია, დამატებით შემუშავებულ იქნეს მოკლევადიანი ფინანსური გეგმაც.

სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი ხორციელდება ფორმალიზებული პროცედურებით, რომელიც აღწერილია სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის მექანიზმების აღმწერ დოკუმენტში.

2. ტერმინთა განმარტებები

სტრატეგიული დაგეგმვა - სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს ორგანიზაციულ განვითარებაზე მიმართულ პროცესს, რომლის მიზანია სკოლის მისიის, მიზნებისა და მათი მიღწევის პოტენციურ შესაძლებლობებს შორის შესაბამისობის დადგენა, რაც უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტიან განაწილებას, გარესამყაროსთან ორგანიზაციის ადაპტირებას, შინაგან კოორდინაციასა და ორგანიზაციული სტრატეგიის შეცნობას.

სტრატეგიული განვითარების გეგმა - სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს გრძელვადიანი დაგეგმვის დოკუმენტს, რომელიც აღწერს სკოლის სამომავლო განვითარების პრიორიტეტებსა და საქმიანობებს. იგი მოიცავს გრძელვადიან ხედვებსა და სტრატეგიულ მიზნებს. სტრატეგიული გეგმა გათვლილია 7 წელზე და მისი გადახედვა ხდება სულ მცირე ყოველ 3 წელიწადში ერთხელ.

სამოქმედო გეგმა - სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც აღწერს სკოლის სტრატეგიული მიმართულებების შესაბამისად, საშუალოვადიან პერიოდში დაგეგმილ აქტივობებს. იგი მოიცავს ამოცანებს, აქტივობებს, მათი განხორციელების ვადებს, შესრულების მაჩვენებლებს, ამოცანის მიღწევის დამადასტურებელი წყაროების აღწერას, მათ განხორციელებაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებს, ჩართულ მხარეებს და რისკებს. სამოქმედო გეგმა გათვლილია 1 წელზე და მისი გადახედვა ხდება ყოველწლიურად.

ფინანსური გეგმა - მოკლევადიანი ფინანსური გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც ასახავს სკოლის სამოქმედო გეგმით დასახული ამოცანებისა ან/და აქტივობების შესრულებაზე სკოლის მიერ დაგეგმილ ფინანსური რესურსების ოდენობებს.

3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები

სკოლის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ემყარება შემდეგ სამოქმედო პრინციპებს:

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 სკოლის განვითარებაზე საკუთარი ხედვის გამოხატვის საშუალებას.

თანამონაწილეობა - სტრატეგიული დაგეგმვა განიხილება როგორც თანამონაწილეობითი პროცესი, რაც უზრუნველყოფს სკოლის პერსონალის, მოსწავლეების, დამსაქმებლებისა და სხვა დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას;

გამჭვირვალობა - სტრატეგიული დაგეგმვისას და შეფასებისას სკოლა იყენებს ღია და საჯარო მიდგომებს, რომელიც აისახება შესაბამის წესებსა და პროცედურებში.

სამართლიანობა - ნებისმიერი გადაწყვეტილება ეყრდნობა სამართლიან არგუმენტებს და გადაწყვეტილების მიღების ობიექტურ კრიტერიუმებს.

მიზანშეწონილობა - სკოლის ინტერესებიდან გამომდინარე, გადაწყვეტილებები მიიღება გააზრებულად, ღრმა ანალიზის საფუძველზე. არსებული ალტერნატივებიდან ხდება ფინანსური თუ სხვა რაციონალური ნიშნით ყველაზე მიზანშეწონილი გადაწყვეტილების მიღება.

4. სტრატეგიულ დაგეგმვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები/პირები

სკოლის სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაოების პროცესის წარმართვაზე პასუხისმგებელია, სკოლის დირექტორი.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ადმინისტრირებას ახდენს, სკოლის დირექტორის ბრძანებით განსაზღვრული პირი, რომელიც უზრუნველყოფს კომუნიკაციას სკოლის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან, მათ წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, ჯგუფის შეხვედრების ადმინისტრირებასა და სხვა საქმიანობის მხარდაჭერას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის წარმართვის მიზნით, სკოლის დირექტორის ბრძანებით იქმნება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფს, რომელიც პასუხისმგებელია სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების პროექტების შემუშავებაზე, ამ პროცესში ფართო საზოგადოების ჩართვასა და ინფორმაციის გაზიარებაზე. სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფს ხელმძღვანელობს სკოლის დირექტორი.

სამუშაო ჯგუფის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით შესაძლებელია მოწვეულ იქნეს გარე ფასილიტატორი/ფასილიტატორები

5. სტრატეგიული განვითარების გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები

სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს ანალიტიკური ტიპის დოკუმენტს, რომლის სტრუქტურა სასურველია შედგებოდეს შემდეგი ინფორმაციისგან:

- ✓ სკოლის მისია;
- ✓ - ხედვის განაცხადი;
- ✓ - სკოლის ღირებულებები;
- ✓ - სტრატეგიული მიმართულებები და პრიორიტეტები.

მისია განსაზღვრავს სკოლის ღირებულებებს, გრძელვადიან მიზნებს და მოქმედების სფეროს, აგრეთვე ადგილობრივ დონეზე მის როლსა და ადგილს ზოგად საგანმანათლებლო სივრცესა და საზოგადოებაში.

სკოლის ხედვა უნდა ასახავდეს სტრატეგიული გეგმის მოქმედების პერიოდში, სტრატეგიული მიმართულებების ფარგლებში განხორციელებული სამუშაოებით დამდგარ შედეგებს, რომელიც მიმართულია სკოლის მისიის შესრულებაზე.

სკოლის ღირებულებები ასახავს მორალურ-ეთიკურ და სამუშაო პრინციპებსა და მიდგომებს, რომელსაც ეფუძნება სკოლის ორგანიზაციული კულტურა, გამოიყენება სწავლა/სწავლების განხორციელებისას და მიმართულია მისიის რეალიზებაზე და სტრატეგიული მიმართულებების ეფექტურ განხორციელებაზე.

სტრატეგიული განვითარების გეგმა უნდა ეფუძნებოდეს სკოლის ორგანიზაციული შესაძლებლობების, გამოწვევის (რისკების) და გარემოს ანალიზს. რომლის ფარგლებშიც განხილული და შეფასებული უნდა იქნეს ყველა ფაქტორი, როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი, რომელმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს სტრატეგიული გეგმის შესრულებაზე და თავად სკოლის მდგრად განვითარებაზე.

სტრატეგიული მიმართულებები უნდა ითვალისწინებდეს სკოლის მისიას, სამოქმედო პრინციპებსა და სოციალური პასუხისმგებლობის განაცხადს, ეფუძნებოდეს სიტუაციურ და გამოწვევების ანალიზს, უნდა იყოს რეალისტური, დროში გაწერილი და წინასწარ განსაზღვრული ინდიკატორების მეშვეობით შესაძლებელი იყოს მათი შედეგების შეფასება.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას მხედველობაში მიღებულ უნდა იქნას საქართველოს საკანონმდებლო აქტებით გათვალისწინებულ მოთხოვნები.

სტრატეგიული გეგმა ნათლად უნდა აღწერდეს საკითხებს (სტრატეგიულ მიმართულებებს), რომელთა საანგარიშო პერიოდში განვითარებაც უზრუნველყოფს დასახული ხედვის მიღწევას, საბოლოო ჯამში კი - სკოლის მისიის განხორციელებას.

სტრატეგიული მიმართულებები უნდა უკავშირდებოდეს სკოლის სვოტ ანალიზს, მიმართული უნდა იყოს გამოვლენილი სისუსტეების აღმოფხვრაზე, ეფუძნებოდეს არსებულ ძლიერ მხარეებსა და შესაძლებლობების გაძლიერებას და ითვალისწინებდეს არსებულ რისკებს.

სკოლის ფუნქციონირებისთვის, ყველა ასპექტის გათვალისწინებით, სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავებისას, სამუშაო ჯგუფის მიერ განხილული უნდა იქნეს შემდეგი საკითხები:

- ✓ ინსტიტუციური განვითარება;
- ✓ ხარისხის შიდა სისტემის განვითარება;
- ✓ სწავლა/სწავლების პროცესების, ახალი მიდგომების დანერგვა და განვითარება;
- ✓ მოსწავლეთა უფლებების დაცვა და სათანადო სერვისების დანერგვა-განვითარება;
- ✓ ადამიანური და მატერიალური რესურსების განვითარება;
- ✓ - ინფრასტრუქტურის განვითარება.

ყოველ სტრატეგიულ მიმართულებას შეესაბამება თავისი ამოცანები, ხოლო სამოქმედო გეგმაში განსაზღვრულია შესაბამისი - ამოცანების აქტივობები და შესრულების მაჩვენებელი/ინდიკატორები, გადამოწმების წყაროები, განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი/ სტრუქტურული ერთეული, ჩართული მხარე და რისკები.

სტრატეგიული მიმართულება ნათლად უნდა აღწერდეს მის დანიშნულებას, სამოქმედო არეალსა და საქმიანობას, რომელიც უკავშირდება სკოლის მიზნების განვითარებას. იგი უნდა ასახავდეს იმ რეალობას, რომლის მიღწევაც სურს სკოლას სტრატეგიული გეგმის სამოქმედო პერიოდში. შედეგები უნდა იყოს კონკრეტული, მარტივად შესაფასებელი და წარმოადგენს ამოცანების განხორციელების შედეგებს.

სტრატეგიული განვითარების გეგმაში, აგრეთვე, შესაძლებელია აღწერილ იქნეს ამოცანებიც, რომელთა განხორციელებაც აუცილებელია დასახული სტრატეგიული პრიორიტეტის განსავითარებლად.

6. სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები

სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს საშუალოვადიან პერიოდში დაგეგმილი აქტივობების აღწერ დოკუმენტს. სტრატეგიული მიმართულებებით განსაზღვრული აქტივობების განხორციელებამ უნდა უზრუნველყოს დასახული სტრატეგიული პრიორიტეტების მიღწევა. სამოქმედო გეგმა მოიცავს ამოცანებს, აქტივობებს, მათი შეფასების ინდიკატორებს/მაჩვენებლებს, მათ განხორციელებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურულ ერთეულების დასახელებებს.

სამოქმედო გეგმა გათვლილია 1 წელზე და მისი გადახედვა ხდება ყოველწლიურად. გადახედვის შედეგად ფასდება წინა წლის გეგმის შესრულება, ზუსტდება შემდეგი წლის ამოცანებისა და აქტივობების ნუსხა, საჭიროების შემთხვევაში ემატება ახალი ამოცანები/აქტივობები.

7. პროცედურის განხორციელების წესები

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შედგება შემდეგი ფაზებისგან:

1. სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირების ფაზა;
2. სტრატეგიული გეგმის მომზადება და განხილვების ფაზა;
3. სტრატეგიული გეგმის დამტკიცების ფაზა;
4. სტრატეგიული გეგმის გადახედვის ფაზა.

ყოველ ფაზაზე განსაზღვრულია შესასრულებელი სამუშაოები, პასუხისმგებელი პირები და მოსალოდნელი შედეგები.

სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირების ფაზა: სტრატეგიული დაგეგმვის და მოქმედ გეგმაში გადახედვის ინიცირება ხდება სკოლის დირექტორის მიერ. სტრატეგიული დაგეგმვის და მოქმედ გეგმაში გადახედვის ინიცირება შესაძლებელია:

1. განსაზღვრული გადახედვის ვადამდე არანაკლებ 6 თვით ადრე;
2. გარე თუ შიდა ფაქტორების წარმოჩენის შემთხვევაში, რომელიც გავლენას ახდენს სკოლის განვითარებაზე და საჭიროებს სტრატეგიულ რეაგირებას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ინიცირების ფაზაში ხდება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის ფორმირება. დაგეგმვის ჯგუფი არის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესზე პასუხისმგებელი დროებითი სამუშაო ერთეული. იგი პასუხისმგებელია სტრატეგიული გეგმის პროექტის შემუშავებაზე და პროცესში ფართო საზოგადოების ჩართვაზე. ჯგუფის შემადგენლობას განსაზღვრავს და ბრძანებით ამტკიცებს სკოლის დირექტორი.

სტრატეგიული გეგმის მომზადება და განხილვების ფაზა:

სტრატეგიული გეგმის მომზადება მოიცავს სულ მცირე შემდეგ ეტაპებს:

სკოლის მისიის განაცხადის რევიზია და სამომავლო ხედვის ფორმირება

დაგეგმვის ჯგუფი განიხილავს მისიის განაცხადს და საჭიროების მიხედვით, მსჯელობს მის გადახედვაზე. ასევე, მსჯელობს სკოლის გრძელვადიანი ხედვის შესახებ და შეიმუშავებს ხედვის პირველად ვარიანტს.

მისია და ხედვა გასაჯაროვდება და სასკოლო საზოგადოებას ექნებათ საშუალება გამოთქვან მოსაზრებები, გააზიარონ საკუთარი უკუკავშირი. ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზი

დაგეგმვის ჯგუფი, განხილვების შედეგად, აყალიბებს სკოლის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შესახებ განაცხადს.

განაცხადი გასაჯაროვდება და სასკოლო საზოგადოებას ექნებათ საშუალება გამოთქვან მოსაზრებები, გააზიარონ საკუთარი უკუკავშირი.

სტრატეგიული მიმართულებების ჩამოყალიბება. ხედვისა და მისიის შემუშავების შემდეგ, ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და გარემოს ანალიზზე დაყრდნობით, დაგეგმვის ჯგუფი მსჯელობს სტრატეგიული პრიორიტეტის შესახებ და შეიმუშავებს სტრატეგიული მიმართულებების პირველად ვარიანტს.

სტრატეგიული პრიორიტეტის მიღწევის მექანიზმების განსაზღვრა. სტრატეგიული პრიორიტეტის ჩარჩოს ჩამოყალიბების შემდეგ, დაგეგმვის ჯგუფი მსჯელობს სტრატეგიული პრიორიტეტის მიღწევის ალტერნატიულ გზებზე, მექანიზმებზე და შეიმუშავებს სტრატეგიული გეგმის ერთიანი დოკუმენტის პირველად ვერსიას.

ფინანსური გეგმა. სტრატეგიული გეგმის სამუშაო ვერსია გადაეცემა სკოლის ბუღალტერიას ექსპერტიზისა და ფინანსური გაანგარიშების კოორდინაციისათვის. მათ მიერ შემუშავებული ფინანსური გეგმა განიხილება დაგეგმვის ჯგუფის შეხვედრაზე და საჭიროების მიხედვით ხდება დოკუმენტის არსებული ვერსიის კორექტირება. ფინანსური გეგმა დეტალურად გაიწერება სამოქმედო გეგმის პირველი წლით დაგეგმილი აქტივობების შესაბამისად, ხოლო ყოველ წელს შემუშავებული იქნება მომავალი წლის სამოქმედო გეგმის აქტივობების შესაბამისად.

სტრატეგიული გეგმის განხილვა. დაგეგმვის ჯგუფი ატარებს სასკოლო საზოგადოების წინაშე ღია პრეზენტაციას, რომლის შესახებ ინფორმაცია გარკვეული ვადით ადრე საჯაროდ ვრცელდება. განხილვას შესაძლოა დაესწროს სასკოლო საზოგადოების ყველა დაინტერესებული პირი და მოწვეული გარე აქტორები.

სტრატეგიული გეგმის დამტკიცების ფაზა: დაგეგმვის ჯგუფის მიერ საბოლოოდ მოწონებულ სტრატეგიული გეგმის პროექტს ამტკიცებს სკოლის სამეურვეო საბჭო. დამტკიცების შემდეგ გეგმა საჯაროდ ქვეყნდება.

სტრატეგიული გეგმის გადახედვის ფაზა: სტრატეგიული განვითარების გეგმით გათვალისწინებული მიმართულებების შესრულების მიმდინარე შეფასება ხდება ყოველწლიურად. მას იხილავს სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფი, რის შემდეგაც მის მიგნებებს/დასკვნებს ითვალისწინებს ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის შედგენის პროცესში. აღნიშნული განხილვის შედეგად, ასევე შესაძლებელია სტრატეგიის დოკუმენტსა და მონიტორინგის გეგმაში შეტანილ იქნას ცვლილებები. შესაბამისი საკითხის ინიცირებას ახდენს სკოლის დირექტორი.

მიმოხილვის პროცესი ხორციელდება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მსგავსად. სპეციალურად ფორმირებული მიმოხილვის ჯგუფის მიერ, რომელსაც ხელმძღვანელობს სკოლის დირექტორი და კოორდინაციას უწევს სტრატეგიულ განვითარებაზე პასუხისმგებელი პირი. ჯგუფი უფლებამოსილია გამართოს საკონსულტაციო განხილვები სხვადასხვა შიდა თუ გარე დაინტერესებულ პირებთან და მოამზადოს მიმოხილვის/შეფასების ანგარიში.

მიმოხილვის პროცედურას წინ უსწრებს სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი, რომელიც წარმართება სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის მექანიზმების გამოყენებით.