



**შპს სკოლა "ჰორიზონტი"**  
საღამო სოფლა ღრმავლება - პერსონალიზაცია ზარტოვლება

შპს სკოლა  
ჰორიზონტი

**სკოლის  
სტრატეგიული  
დაგეგმარების  
მეთოდოლოგია**



# სკოლის სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგია

მიზანი	პრინციპი	სფერო
სტრატეგიული პროცესის ეფექტიანად წარმართვა	ჩართულობა, გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება	მისია, ხედვა, ღირებულებები, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები

## თავი I ზოგადი დებულებები

### მუხლი 1. მეთოდოლოგიის მიზანი

- 1.1. წინამდებარე დოკუმენტი განსაზღვრავს შპს სკოლა „ჰორიზონტის“ სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგიას და ადგენს მისიის, ხედვისა და ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავების, გაზიარების, დამტკიცების, მონიტორინგის, შეფასებისა და ანგარიშგების ზოგად წესს.
- 1.2. მეთოდოლოგიის მიზანია სტრატეგიული პროცესის ეფექტიანად, თანმიმდევრულად და მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად წარმართვა, წინა წლების გამოცდილების გათვალისწინებით და სასკოლო საზოგადოების მაქსიმალური ჩართულობით.
- 1.3. დოკუმენტი გამოიყენება სკოლის გრძელვადიანი განვითარების, ერთწლიანი სამოქმედო დაგეგმვის, მონიტორინგისა და ანგარიშგების პროცესებში.

### მუხლი 2. მეთოდოლოგიის შინაარსი

- 2.1. სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგია მოიცავს შემდეგ ძირითად მიმართულებებს:
  - მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავება, გაზიარება, დამტკიცება, გადახედვა, განვითარება და გასაჯაროება;
  - სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება, გაზიარება და დამტკიცება;
  - სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და შეფასება;
  - სტრატეგიული გეგმის ანგარიშისა და სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშის მომზადება.

## თავი II მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავება და განვითარება

### მუხლი 3. სამუშაო ჯგუფი და ჩართული მხარეები

- 3.1. სკოლის დირექტორის ბრძანებით იქმნება სამუშაო ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელია სკოლის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავებაზე ან გადახედვაზე.
- 3.2. სამუშაო ჯგუფი უნდა იყოს მრავალფეროვანი და, საჭიროების შესაბამისად, შეიძლება მოიცავდეს დირექციის, მასწავლებლების, მოსწავლეების, მშობლების, თემის წარმომადგენლებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლებს.

3.3. დირექტორის ბრძანებით განისაზღვრება სამუშაო ჯგუფის წევრთა უფლება-მოვალეობები, დოკუმენტზე მუშაობის ვადა და პასუხისმგებელი პირები. სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობა შეიძლება განახლდეს გარემოებების გათვალისწინებით.

3.4. პროცესის სამიზნე ჯგუფებს წარმოადგენენ სასკოლო საზოგადოების წევრები: მასწავლებლები, მოსწავლეები, ადმინისტრაციულ-ტექნიკური პერსონალი და მშობლები.

#### მუხლი 4. ინფორმაციის შეგროვება, გაზიარება და დამტკიცება

4.1. სამუშაო ჯგუფი არჩევს კვლევის ინსტრუმენტებს. შერჩეული წარმომადგენლობითი ჯგუფების ჩართულობით, მათ შორის Google Drive-ის ან სხვა ელექტრონული საშუალებების გამოყენებით, ხდება კითხვარების გაზიარება და ინფორმაციის შეგროვება.

4.2. შეგროვებული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე მუშავდება სკოლის მისიის, ხედვისა და ღირებულებების პირველადი ვერსია.

4.3. გამჭვირვალობის პრინციპის დაცვით, პირველადი ვერსია გაზიარდება სასკოლო საზოგადოებასთან, მათ შორის სკოლის ვებგვერდზე ან სოციალურ ქსელში ატვირთვის გზით. მიღებულ უკუკავშირს სამუშაო ჯგუფი აგროვებს და აანალიზებს.

4.4. უკუკავშირის საფუძველზე გადამუშავებული საბოლოო ვერსია წარედგინება სკოლის დირექტორს დასამტკიცებლად.

4.5. დამტკიცებული მისია, ხედვა და ღირებულებები გასაჯაროვდება: გამოიკვრება სკოლის საინფორმაციო დაფაზე, აისახება სასკოლო სასწავლო გეგმაში და, შესაძლებლობის შემთხვევაში, აიტვირთება სკოლის ოფიციალურ ვებგვერდზე.

4.6. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების გადახედვა შესაძლებელია დასაბუთებული არგუმენტების არსებობის შემთხვევაში. გადახედვა და რევიზია ხორციელდება წინამდებარე მეთოდოლოგიის შესაბამისად.

#### თავი III მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის მიმართება

#### მუხლი 5. დაგეგმვის კომპონენტების ურთიერთკავშირი

5.1. მისია და ხედვა საფუძვლად ედება სკოლის სტრატეგიასა და სამოქმედო გეგმას. ამიტომ დაგეგმვის პროცესის დაწყებამდე სკოლა განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს საკუთარი გრძელვადიანი ხედვისა და მისიის ფორმულირებას.

5.2. ხედვა და მისია ყალიბდება გუნდურად, ორგანიზაციის თანამშრომლებისა და სასკოლო საზოგადოების აქტიური მონაწილეობით. ეს ზრდის ჩართულობას, აყალიბებს შემუშავებული დოკუმენტების მიმართ საკუთრების განცდას და ხელს უწყობს ორგანიზაციისადმი ერთგულებასა და მოტივაციას.

5.3. სკოლის სტრატეგიული გეგმა გამომდინარეობს ხედვიდან და აზუსტებს მას კონკრეტული მიზნებით, ხოლო სამოქმედო გეგმა სტრატეგიულ მიზნებს შლის უფრო მცირე, მართვად და გაზომვად ამოცანებად და აქტივობებად.

5.4. სტრატეგიული გეგმის შედგენისას გათვალისწინებული უნდა იყოს ქვეყნის, რეგიონის, თემის პრიორიტეტები და დაინტერესებული მხარეების მოლოდინი.

## დაგეგმვის ლოგიკური ჯაჭვი

მისია	ხედვა	ღირებულებები	სტრატეგიული მიზნები	ამოცანები	აქტივობები
-------	-------	--------------	---------------------	-----------	------------

5.5. დაგეგმვის ყველა კომპონენტი უნდა შემუშავდეს გუნდურად, სკოლის თანამშრომლებისა და სასკოლო საზოგადოების ჩართულობით, რათა ყველას ჰქონდეს საკუთარი წვლილის შეტანის შესაძლებლობა და საბოლოო პროდუქტის მიმართ საკუთრების განცდა.

5.6. მისია, ხედვა, ღირებულებები, სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს „ცოცხალ“ პროდუქტს. სკოლა, გარემო პირობების ან ორგანიზაციული პრიორიტეტების ცვლილების შესაბამისად, საჭიროების შემთხვევაში შეიტანს მათში ცვლილებებს.

5.7. წარმატებული დაგეგმვისთვის საჭიროა არა მხოლოდ კარგად ჩამოყალიბებული დოკუმენტები, არამედ შესაბამისი ცოდნითა და უნარებით აღჭურვილი თანამშრომლები, ფინანსური და მატერიალური რესურსები.

### თავი IV სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება, გაზიარება და დამტკიცება

#### მუხლი 6. სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაო პროცესი

6.1. სკოლის დირექტორის ბრძანებით იქმნება სამუშაო ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელია სკოლის სტრატეგიული გეგმის ან ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავებაზე.

6.2. სამუშაო ჯგუფი შეიძლება მოიცავდეს დირექციის, მასწავლებლების, მოსწავლეების, მშობლების, თემის წარმომადგენლებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლებს. ჯგუფის უფლებამოსილება, პასუხისმგებლობები და მუშაობის ვადა განისაზღვრება დირექტორის ბრძანებით.

6.3. სამუშაო ჯგუფი განსაზღვრავს სამიზნე ჯგუფებს და არჩევს კვლევის ინსტრუმენტებს. კვლევის, მათ შორის SWOT ანალიზის, საფუძველზე გროვდება ინფორმაცია და მუშავდება სტრატეგიული გეგმის მსხვილი მიზნები, როგორც წესი, 3-5 მიზანი.

6.4. სტრატეგიული მიზნები უნდა გამომდინარეობდეს სკოლის მისიიდან და თანხვედრაში იყოს სკოლის ხედვასთან.

6.5. სამუშაო ჯგუფი, წევრთა სრული უმრავლესობის ჩართულობით, ამუშავებს მიზნების შესაბამის ამოცანებს, აჯგუფებს მათ პრიორიტეტების მიხედვით, განსაზღვრავს შესაბამის აქტივობებს და წარუდგენს სკოლის დირექტორს.

#### მუხლი 7. სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და დამტკიცება

7.1. სამოქმედო გეგმაში განისაზღვრება სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისი აქტივობები, შესრულების გაზომვადი ინდიკატორები, რეალისტური ვადები, პასუხისმგებელი პირები ან სტრუქტურული ერთეულები და შესაბამისი რესურსები.

7.2. სამოქმედო გეგმის სამუშაო ვერსიის შემუშავების შემდეგ სკოლის ადმინისტრაცია უზრუნველყოფს საჯარო განხილვების ორგანიზებას და უკუკავშირის გათვალისწინებას.

7.3. უკუკავშირის გათვალისწინების შემდეგ მზადდება სამოქმედო გეგმის საბოლოო ვერსია, რომელიც დასამტკიცებლად წარედგინება სკოლის დირექტორს.

7.4. სკოლის ერთწლიანი სამოქმედო გეგმა ამ წესის დაცვით მუშავდება ყოველი სასწავლო წლის დასაწყისში.

7.5. ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის ცვლილება შესაძლებელია გარე ფაქტორებით გამოწვეული ცვლილებების ან სასკოლო საზოგადოების რომელიმე ერთეულის მიერ წარმოდგენილი დასაბუთებული არგუმენტების საფუძველზე. გადახედვა/რევიზია ხორციელდება წინამდებარე მეთოდოლოგიის შესაბამისად.

## თავი V

### სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და შეფასება

#### მუხლი 8. მონიტორინგისა და შეფასების არსი

8.1. ინფორმაცია სკოლის საქმიანობის შესახებ მიიღება ორი ძირითადი წყაროდან — მონიტორინგიდან და შეფასებიდან. ორივე წარმოადგენს ეფექტური მართვის მნიშვნელოვან ელემენტს და ერთმანეთს ავსებს.

8.2. მონიტორინგი განიხილება, როგორც სტრატეგიული გეგმის ფარგლებში განსაზღვრული ამოცანების შესრულების პროგრესის განგრძობადი შემოწმების პროცესი.

8.3. შეფასება წარმოადგენს სტრატეგიული გეგმის იმპლემენტაციის პროცესისა და გავლენის სისტემურ და ობიექტურ შეფასებას.

8.4. სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგი და შეფასება ხორციელდება დაკვირვებითა და ანალიზით: რამდენად არის მიღწეული დაგეგმილი მიზნები და რამდენად ეფექტური იყო სკოლის სტრატეგია.

#### მუხლი 9. მონიტორინგის ორგანიზება

9.1. სკოლის მიერ დასახული მიზნების მონიტორინგს ახორციელებს სკოლის ადმინისტრაცია.

9.2. სტრატეგიული გეგმის დამტკიცებიდან სამი წლის შემდეგ ან საჭიროების შემთხვევაში სკოლის დირექტორი ქმნის მონიტორინგის ჯგუფს და კომპეტენციის შესაბამისად განსაზღვრავს პასუხისმგებელ პირებს.

9.3. პასუხისმგებელი პირები სწავლობენ საკითხს, აკვირდებიან შესრულების ინდიკატორებს და ახორციელებენ მათ სისტემატურ გადამოწმებას.

9.4. მონიტორინგისა და შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე, საჭიროების შემთხვევაში შეიძლება განხორციელდეს სტრატეგიული მიზნების გადახედვა ან სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების შეტანა წინამდებარე მეთოდოლოგიის შესაბამისად.

## თავი VI

### ანგარიშების მომზადება და გასაჯაროება

#### მუხლი 10. წლიური და სტრატეგიული ანგარიშები

10.1. სკოლის ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიში მზადდება ყოველწლიურად, ხოლო სტრატეგიული გეგმის შუალედური ანგარიში — სტრატეგიული პერიოდის შუა ეტაპზე, როგორც წესი, 3-4 წლისთავზე.

- 10.2. ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის ანგარიშს ამზადებს სკოლის დირექტორი სკოლის სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულიდან მოწოდებული ინფორმაციისა და ანგარიშების საფუძველზე.
- 10.3. სკოლის დირექტორი ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის ანგარიშს სასწავლო წლის დასრულებისას წარუდგენს სასკოლო საზოგადოებას.
- 10.4. სკოლის ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის ანგარიში გამოიყენება მომავალი წლის სამოქმედო გეგმის შემუშავებისას.
- 10.5. სტრატეგიული გეგმის შუალედურ და საბოლოო ანგარიშს ამზადებს სკოლის დირექტორი და წარუდგენს სასკოლო საზოგადოებას.
- 10.6. სკოლის ერთწლიანი და სტრატეგიული გეგმების ანგარიშები, შესაძლებლობის შემთხვევაში, საჯაროვდება სკოლის ოფიციალურ ვებგვერდზე.