ადრეული აღზრდისა და განათლების ან/და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულების სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიური გზამკვლევი

სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი

წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს ადრეული ან/და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულებისთვის დამხმარე მეთოდოლოგიურ გზამკვლევს მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავება/გაზიარების, სტრატეგიული დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესების უზრუნველსაყოფად. დოკუმენტი არის სარეკომენდაციო ხასიათის და შემუშავებულია ადრეული აღზრდისა და განათლების ან/და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულებების მხარდასაჭერად, რათა მათ შეძლონ ავტორიზაციის პირველი სტანდარტის შესაბამისი მისიის, ხედვის და ღირებულებების ჩამოყალიბება, წინასწარ შემუშავებული მეთოდოლოგიის შესაბამისად სტრატეგიული დაგეგმვის განხორციელება, სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგის და შეფასების მექანიზმების გაწერა.

წარმოდგენილი დოკუმენტი შემუშავდა ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციისა (OECD) და ევროკავშირის მმართველობისა და მენეჯმენტის გაუმჯობესების ხელშეწყობის ერთობლივი პროექტის (SIGMA) საჯარო მმართველობის რეფორმის (PAR) პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელოს[1] და პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ საქართველოს მთავრობის 629-ე დადგენილების გამოყენებით[2]. ასევე, ევროკავშირი საქართველოსთვის მხარდაჭერით მომზადებული „დაგეგმვის გზამკვლევი პროფესიული სასწავლებლების თანამშრომლებისთვის“[3] გამოყენებით.

[1] https://rb.gy/usewz

[2] https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4747283?publication=0

[3] ავტორი: მერი გაბაშვილი

სარჩევი

1. რატომ უნდა დავგეგმო? 4
2. დაგეგმვასთან დაკავშირებული ძირითადი ცნებების განმარტება 6
   - რა არის მისია? 6
   - რა არის ხედვა? 8
   - რა არის ღირებულება? 9
   - რა არის სტრატეგიული გეგმა? 10
   - რა არის სამოქმედო გეგმა? 12
3. როგორ შევადგინო სტრატეგიული გეგმა? 13
   - *I ეტაპი: სტრატეგიული დაგეგის მეთოდოლოგიის შემუშავება* 13
   - *II ეტაპი: სამუშაო ჯგუფის შექმნა* 15
   - *III ეტაპი: არსებული სიტუაციის ანალიზი* 17
   - *IV ეტაპი: სტრატეგიული მიზნების და ამოცანების განსაზღვრა* 20
   - *V ეტაპი: მიზნის ინდიკატორები* 21
   - *VI ეტაპი: რისკები* 21
4. როგორ შევადგინო სამოქმედო გეგმა? 22
5. როგორ გავაზიარო სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა? 25
6. როგორ გავაკეთო სტრატეგიული გეგმის და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი და შეფასება? 26
   - რა არის მონიტორინგი? 26
   - რა არის შეფასება? 27
   - რა მექანიზმები გამოვიყენო გეგმების მონიტორინგისა და შეფასებისთვის? 28

დანართები 29
- დანართი 1: ტერმინთა განმარტებები 29
- დანართი 2: სტრატეგიული გეგმის ჩარჩო 30
- *დანართი 3:* სამოქმედო გეგმის ჩარჩო 31
- *დანართი 4:* აქტივობების შესრულების პროცენტული მაჩვენებლები 31
- დანართი 5: სტრატეგიის შუალედური და საბოლოო შეფასების ანგარიშის სტრუქტურა 32

შესავალი

ავტორიზაციის პირველი სტანდარტის „დაწესებულების მისია და სტრატეგიული განვითარება“ მიხედვით ადრეული აღზრდისა და განათლების მომსახურების ან/და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების მომსახურების მიმწოდებელი ან/და მხოლოდ სასკოლო მზაობის პროგრამის განმახორციელებელი დაწესებულებისათვის (შემდგომ-დაწესებულება/ბაღი) ინსტიტუციური განვითარების ელემენტების (მისია, ხედვა, ღირებულებები, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები) შემუშავება და განხორციელება წარმოადგენს სავალდებულო პროცესს.

ბაღის წარმატება დამოკიდებულია სწორ და თანმიმდევრულ სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მისი შესრულების შეფასების შესაძლებლობაზე. აღნიშნული პროცესი აძლიერებს და ავითარებს ბაღს, როგორც ინსტიტუციას, უქმნის განვითარების მეტ შესაძლებლობას ბავშვებს, ოჯახს, დაწესებულების პერსონალს და თემს. სტრატეგიული გეგმის განხორციელების ეფექტური მონიტორინგი და შეფასება კი ბაღს აძლევს საშუალებას განხორციელებული აქტივობები გახადოს უფრო მეტად გაზომვადი და შედეგებზე ორიენტირებული. ამავდროულად, უზრუნველყოს მიზნებისა და ამოცანების მიღწევისთვის შესაძლო რისკების იდენტიფიცირება და მათი დარეგულირებისთვის სწორი გზების დასახვა. მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის, განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების თითოეული პროცესი გამომდინარეობდეს ბაღის მისიიდან, ხედვიდან და ღირებულებებიდან.

წინამდებარე გზამკვლევში დეტალურადაა წარმოდგენილი მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შექმნა/გაზიარების გზები, სტრატეგიული გეგმის შესამუშავებლად საჭირო მეთოდოლოგიის შექმნის, არსებული სიტუაციური ანალიზის ჩატარების ალტერნატიული ინსტრუმენტები, მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების მეთოდები, განმარტებულია შეფასების ინდიკატორები, სამოქმედო გეგმის შემუშავების, მონიტორინგის და შეფასების მექანიზმები, საჯარო განხილვების უზრუნველყოფის საშუალებები.

1. რატომ უნდა დავგეგმო?

ბაღის, როგორც ორგანიზაციის განვითარება ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან ვერცერთი დაწესებულება ვერ იქნება თავის ძირითად საქმიანობაში წარმატებული, თუ ის როგორც ინსტიტუცია არ იქნება მდგრადი. სწორედ აღნიშნულის გააზრებას, ხელშეწყობას და განვითარებას ემსახურება დაწესებულებაში მისიის, ხედვის და ღირებულებების განსაზღვრა და შესაბამისი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის განხორციელება.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დაწყებამდე მნიშვნელოვანია ბაღმა კარგად გაიაზროს ის 5 ძირითადი კომპონენტი, რომელიც დაკავშირებულია აღნიშნულ საკითხთან. ეს 5 კომპონენტი ასევე მიჩნეულია დაწესებულების განვითარების ძირითად ელემენტებად. ესენია: *მისია, ხედვა, ღირებულებები, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები.*

ბაღი, როგორც ინსტიტუცია საკმაოდ რთული და მრავალკომპონენტიანი ორგანიზმია. ამასთან, ბაღი ღია ორგანიზმიცაა, რაც ნიშნავს, იმას, რომ მის ფუნქციონირებაზე გავლენას ახდენს არა მარტო ბაღის შიგნით, არამედ ბაღის გარეთ - გარემოში მიმდინარე პროცესები. შესაბამისად, ყველა ამ ფაქტორის გათვალისწინება, მათი ურთიერთდაკავშირება, ცვლილებებზე ადექვატური და დროული რეაგირება და პროცესების შეუფერხებელი მართვა არაა მარტივი საქმე. ამ საკითხის გაძღოლა კი სპონტანურად,

ქაოტურად და დაუგეგმავად წარმოუდგენელია. მარტივად, სამომავლო ხედვის გარეშე ბაღი ვერ ჩამოაყალიბებს ეფექტიან და ქმედით სტრუქტურას, ვერ განსაზღვრავს ინსტიტუციის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ვერ გამოავლენს შესაძლებლობებს, რომელიც არსებობს გარემოში და ვერ დააზღვევს მოსალოდნელ რისკებს, ვერ შეაფასებს დაწესებულების საქმიანობას სრულად და შედეგად, ვერ იქნება ხარისხიანი მომსახურების მიმწოდებელი. თუ ბაღმა არ იცის რისკენ ისწრაფვის, შეუძლებელია იმის დადგენა, მის მიერ გადადგმული კონკრეტული ნაბიჯი სწორია თუ არა.

მეორე მხრივ, ასევე, ხშირად ისმის მოსაზრება, თუ რამდენად რელევანტურია გეგმების შედგენა, განსაკუთრებით კი გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრა არსებულ ცვალებად გარემოში. შეიძლება ის რაც დაიგეგმა დღეს, უახლოეს დღეებში განვითარებული მოვლენების ფონზე აღმოჩნდეს გამოუსადეგარი. მაგ: შეიცვალოს სახელმწიფო პოლიტიკა, მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტები, ბაღის ხელმძღვანელი, ახალს კი ჰქონდეს სრულიად განსხვავებული ხედვა დაწესებულების მომავალთან დაკავშირებით და სხვ. ასეთი და სხვა მსგავსი რისკების გამორიცხვა ვერ ხერხდება, და თუ ეს რისკები რეალიზდება, შესაძლებელია ბაღს მოუწიოს შემუშავებული გეგმების კორექტირება, ან სრულიად შეცვლაც კი. ბუნებრივია, ამ ფაქტორების ანალიზმა შეიძლება დააქვეითოს ბაღის პერსონალის მოტივაცია გეგმების შემუშავებასთან დაკავშირებით. ამის გამო არის შემთხვევები, როცა ორგანიზაციები უარს ამბობენ დაგეგმვაზე, ან აკეთებენ გეგმებს მხოლოდ ფორმალური ვალდებულებების შესასრულებლად. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი მიდგომით დაწესებულება უფრო მეტად აზარალებს საკუთარ თავს, ვიდრე ნებისმიერი ის რისკი, რომელიც ზემოთ იქნა განხილული, რადგან დაგეგმვაზე უარის თქმის პირობებში, ორგანიზაცია, ფაქტობრივად, უარს ამბობს ქმედუნარიანი ორგანიზმის ჩამოყალიბებაზე.[4]

ამდენად, ამ თავის მიზანია დაარწმუნოს დაინტერესებული მხარე დაგეგმვის აუცილებლობაში და უბიძგოს დაგეგმვის პროცესისადმი სერიოზული დამოკიდებულებისაკენ, მიუხედავად იმ საფრთხეებისა, რომლებიც ობიექტურად არსებობს გარემოში და გავლენას ახდენენ დაწესებულების გეგმებზე. ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვისადმი სწორი მიდგომა ზუსტად ისეთივეა, როგორც თითოეული ადამიანის მიდგომა საკუთარი ცხოვრებისადმი. არასამსახურებრივ კონტექსტში, თითოეული ინდივიდი ზუსტად ისეთივე არაპროგნოზირებად და დინამიურ გარემოში ცხოვრობს, როგორშიც ფუნქციონირებს დაწესებულება. მიუხედავად ამისა, ადამიანი დიდი ენთუზიაზმით გეგმავს, თუ რას გააკეთებს საღამოს, შვებულების დროს, 5 – 7 წელიწადში და ა.შ. იშვიათი გამონაკლისის გარდა, არ არსებობს ადამიანი, რომელიც თავის ცხოვრებას, ხანმოკლე, თუ ხანგრძლივ პერსპექტივაში, არ გეგმავს. ცხოვრების ამა თუ იმ ეტაპზე გამოცდილებამ ადამიანებს აჩვენა პროცესების დაგეგმვის მნიშვნელობა. ამიტომაც, ყოველგვარი გარანტიების გარეშეც, ყოფით კონტექსტში, ადამიანები ჯიუტად აგრძელებენ ცხოვრების დაგეგმვას მოკლევადიანი თუ გრძელვადიან ჭრილში და დასახული გეგმების რეალიზებისთვის "ბრძოლას." ზოგიერთი გეგმა რეალიზდება; ზოგიერთი - არა, თუმცა ეს არ კლავს მათი ადაპტირების და/ან ახალი გეგმების შემუშავების მოტივაციას. სწორად ასეთი თანმიმდევრული მიდგომა არის საჭირო ორგანიზაციულ კონტექსტშიც. თუ ორგანიზაციას სურს დასახული მიზნის მიღწევა, პირველ რიგში, უნდა განსაზღვროს რისკენ ისწრაფის, რის მიღწევა სურს და დაგეგმოს როგორ მივა სასურველ შედეგამდე. დაგეგმვა გადამწყვეტია, რადგან იგი მის განმახორციელებელს აძლევს მიზნების მიღწევის რუკას, ამცირებს გაურკვევლობებს და ბუნდოვანებას პროცესებში, გამოწვევებისა და შესაძლებლობების წინასწარი განჭვრეტით ზრდის მიზნების მიღწევის ალბათობას. ამასთან, დაგეგმვა ეხმარება ინსტიტუციებს მიიღონ ინფორმირებული და მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები, ეფექტურად გაანაწილონ რესურსები, შეინარჩუნონ გრძელვადიან ხედვაზე ორიენტაცია. წარმატების

[4] მ. გაბაშვილი, „დაგეგმვის გზამკვლევი პროფესიული სასწავლებლების თანამშრომლებისთვის", ევროკავშირი საქართველოსთვის, 2018 წ.

მიღწევა კი შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როცა დაგეგმვა, გეგმის განხორციელება, შედეგების ეტაპობრივი მონიტორინგი და შეფასება, საჭიროებისამებრ, გეგმის ცვლილება/ადაპტაცია/ხელახალი დაგეგმვა ჩვეულ რუტინად იქცევა[5].

2. დაგეგმვასთან დაკავშირებული ძირითადი ცნებების განმარტება

დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია ისეთი ელემენტების გააზრება როგორიცაა: მისია, ხედვა და ღირებულებები, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები. ამ ელემენტების გათვალისწინების გარეშე წარმოუდგენელია დაიგეგმოს პროცესები, განისაზღვროს მიზნები და მათი შესრულების გზები.

რა არის მისია?

მისია არის მოკლე , ძირითადად რამდენიმე წინადადებისგან შედგენილი განაცხადი, რომელიც ასახავს დაწესებულების ფუნდამენტურ/ძირითად **დანიშნულებას. მისია არის ის ძირითადი მიზანი, ან მიზეზი, რისთვისაც შეიქმნა დაწესებულება.** მისიის საშუალებით ხდება დაწესებულების იდენტობის ფორმირება. იგი მიზანზეა ორიენტირებული და როგორც წესი, ამაღლებულად ჟღერს. კარგად ფორმულირებული მისია უნდა იყოს მოკლე, შინაარსობრივად გასაგები და მოტივაციის მიმცემი.

<u>მისია</u> არის ის ძირითადი მიზანი, ან მიზეზი, რისთვისაც შეიქმნა დაწესებულება

მისია დაწესებულების იდენტობის საკვანძო კომპონენტია. ღირებულებებთან კომბინაციაში იგი ეუბნება ბაღის თანამშრომლებს, მშობლებს, პარტნიორებს, თემს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს, თუ რა მოლოდინი შეიძლება ჰქონდეთ ბაღის მხრიდან, რა არის მისაღები/დასაშვები ამ დაწესებულებაში.

მისიის ფორმულირებისას, საორიენტაციოდ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შემდეგი კითხვები:

- ვინ ვართ ჩვენ?
- რისთვის არსებობს ჩვენი ბაღი?
- ვინ არიან ჩვენი დაინტერესებული მხარეები და მათი რა კონკრეტული საჭიროებების დაკმაყოფილებას ვცდილობთ ჩვენი საქმიანობით?

რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს ბაღის მისია?

დაწესებულების მისია უნდა ეხმიანებოდეს ბავშვის საუკეთესო ინტერესების დაცვას და განსაზღვრავდეს საკუთარ როლს, როგორც ბავშვის კეთილდღეობაზე ორიენტირებულ სივრცეს.

[5] მ. გაბაშვილი, „დაგეგმვის გზამკვლევი პროფესიული სასწავლებლების თანამშრომლებისთვის“, ევროკავშირი საქართველოსთვის, 2018 წ.

რა შეიძლება იყოს ბავშვის საუკეთესო ინტერესები და მისი კეთილდღეობა?

- ბავშვის განათლება;
- გონებრივი და ფიზიკური განვითარების ხელშეწყობა;
- უსაფრთხოება;
- კეთილდღეობა;
- დაცულობა;
- წარმატების ხელშეწყობა;
- პოტენციალის გამოვლენა;
- უნარების და შესაძლებლობების განვითარება და ა.შ.

ზემოთ მოცემული მახასიათებლების გათვალისწინებით, ქვემოთ წარმოდგენილია კარგად და ცუდად ფორმულირებული მისიის მაგალითები.

მისია N1	ჩვენი ბაღის მისია შეექმნათ თბილი და მეგობრული გარემო, სადაც ბაღის პერსონალი და ოჯახის წევრები მჭიდრო თანამშრომლობის გზით, ხელს შეუწყობენ თითოეული ბავშვის პოტენციალის რეალიზებას. ჩვენ გვჯერა, რომ თითოეულ ბავშვს აქვს განსაკუთრებული ნიჭი და უნარი, რომლის აღმოჩენაც სარგებლობის მომტანი იქნება ჩვენი თემისთვის და საზოგადოებისათვის.	წარმოდგენილი მისია **საკმაოდ მოკლეა,** სულ ორი წინადადებითაა გადმოცემული და თანაც **სავსებით გასაგებია** ნებისმიერი მკითხველისთვის განურჩევლად იმისა, იცნობს თუ არა ბაღის სპეციფიკას. მისიაში **მკაფიოდ ჩანს,** რომ საუბარია ბაღზე და არა სხვა ტიპის ორგანიზაციაზე. მისია **ამბიციურია,** რადგან მიზნად ისახავს თითოეული ბავშვის ნიჭის და უნარის გამოვლენას და მისი რეალიზაციის ხელშეწყობას. მისია **მამოტივირებელია** თანამშრომლებისთვის, მშობლებისთვის და თემისთვის (რადგან ხედავენ, რომ ბაღი მიზნად ისახავს კარგი მოქალაქის ჩამოყალიბებს) მისია **შესაბამისობაშია** სტანდარტით განსაზღვრულ მოთხოვნებთან. ერთმნიშვნელოვნად ჩანს, რომ ბაღი მიზნად ისახავს შექმნას ბავშვების კეთილდღეობაზე ორიენტირებული სივრცე.	✓

მისია N2	ჩვენ ვართ არასაჯარო არაკომერციული იურიდიული პირი, რომლის მიზანია შესთავაზოს საზოგადოებას მაღალი ხარისხის მომსახურება	წარმოდგენილი მისია მოკლეა, თუმცა მასში **არ იკითხება ორგანიზაციის იდენტობა**. აღნიშნული მისია ერთნაირად შეიძლება მიესადაგოს ბაღსაც და საწარმოსაც. **მისია ბუნდოვანია,** გაურკვეველია რა ტიპის მომსახურებაზეა საუბარი, შესაბამისად, რთულია ვიმსჯელოთ რას ნიშნავს ამ კონკრეტულ შემთხვევაში ხარისხიანი მომსახურება. **მისია არ არის მამოტივირებელი.** მაღალი ხარისხის მომსახურების შეთავაზება ნებისმიერი ორგანიზაციის ვალდებულებაა, შესაბამისად ამ განაცხადით ვერც ბაღის თანამშრომლებს, ვერც მშობლებს და ვერც თემის წარმომადგენლებს ვერ ავანთებთ. **მისია არ არის შესაბამისობაში სტანდარტით განსაზღვრულ მოთხოვნებთან.** შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ მაღალი ხარისხის მომსახურებაში ბავშვის კეთილდღეობაზე ორიენტირებული გარემო იგულისხმება, თუმცა ეს მკაფიოდ გაცხადებული არაა.	✕

მისიის შემუშავება ხდება ორგანიზაციისათვის. შესაბამისად, ბაღების გაერთიანების ან კერძო ბაღების შემთხვევაში, რომელსაც აქვს ფილიალები, შემუშავებული უნდა იქნას ერთი მისია. ბაღები, რომლებიც დაფუძნებული არიან ცალკე იურიდიულ პირებად, შემუშავებული უნდა ჰქონდეთ საკუთარი მისია.

რა არის ხედვა?

ხედვა არის ორგანიზაციის წარმოდგენაში დანახული სასურველი, იდეალური მომავლის სურათი. ხედვა არის მოკლე განაცხადი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის განვითარების საშუალოვადიან, ან გრძელვადიან მიზნებს (5-15 წლის პერსპექტივით). ხედვაში ასახული უნდა იყოს ორგანიზაციის მისწრაფებები, ანუ როგორ უნდა რომ ხედავდეს ორგანიზაცია საკუთარ თავს დროის განსაზღვრული პერიოდის შემდეგ, ან როგორ უნდა რომ ხედავდეს მომხმარებელი ამ ორგანიზაციას, როგორი აღქმა უნდა ჰქონდეს მომხმარებელს ამ ორგანიზაციის განსაზღვრული დროის შემდეგ.

> ***ხედვა** არის ორგანიზაციის წარმოდგენაში დანახული სასურველი, იდეალური მომავლის სურათი. ხედვა არის მოკლე განაცხადი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის განვითარების საშუალოვადიან, ან გრძელვადიან მიზნებს*

სტრატეგიული გეგმა უნდა ეფუძნებოდეს ხედვას, ამიტომ მიზანშეწონილია ის იყოს არა მხოლოდ მამოტივირებელი, არამედ გაზომვადიც. ბევრი დაწესებულების ხედვა არის ძალიან ბუნდოვანი, მაგალითად: "ვიყოთ ჩვენი მომხმარებლისთვის სასურველი მომსახურების მიმწოდებელი". როდესაც ხედვა გამოხატულია საქებარი სიტყვებით, ის ნაკლებ ორიენტირს აძლევს დაწესებულებას სტრატეგიული გეგმისთვის.

გაზომვადი ხედვა კი ბაღს აძლევს ზუსტ მიმართულებას სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისთვის, ამიტომ რეკომენდებულია ხედვა მოიცავდეს ისეთ გაზომვად ნიშნულებს, როგორებიცაა:

ა) დროის პერიოდი - ანუ რამდენ ხანში აპირებს ორგანიზაცია ხედვაში გაცხადებული სასურველი მდგომარეობის მიღწევას;
ბ) განვითარების მიმართულება - რომელი კონკრეტული მიმართულებით აპირებს ორგანიზაცია განვითარებას;
გ) წარმატების გაზომვა - როგორ მიხვდება/გაზომავს ორგანიზაცია რომ ხედვის რეალიზება წარმატებით განახორციელა.

რატომ უნდა შეიმუშაოს დაწესებულებამ ხედვა?

- თუ დაწესებულებამ არ იცის რა მიმართულებით მიდის, აუცილებლად აღმოჩნდება სადღაც სხვაგან;
- რაც უფრო ზუსტად იცის დაწეებულებამ რა მიმართულებით მიდის, უფრო დიდი შანსი აქვს მიაღწიოს დანიშნულების ადგილს;
- რაც უფრო კარგად იციან გუნდის წევრებმა რა მიმართულებით მიდის დაწესებულება, მით უფრო სწრაფად შეიძლება მიზნის მიღწევა.

კარგად ფორმულირებული ხედვა რეკომენდებულია იყოს **მოკლე** (ორი - სამი წინადადება), **მარტივად გასაგები ნებისმიერი მკითხველისათვის** (დარგობრივი ტერმინების გარეშე), **მამოტივირებელი** (როგორც დაწესებულების თანამშრომლების, ისე მისი პარტნიორებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის), **კონკრეტული ბაღისთვის უნიკალური** (არა ზოგადი, რომელიც ამ დარგში მომუშავე ნებისმიერ ბაღს მიესადაგება) და **ამბიციური** (ეს არის იდეალური სამომავლო სურათის აღწერა და არა მოკლე ვადაში მისაღწევი მიზანი).

რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს ბაღის ხედვა?

დაწესებულების ხედვა აუცილებლად უნდა გამომდინარეობდეს მისიიდან, რადგან ხედვა წარმოადგენს მისიის ნაბიჯ-ნაბიჯ რეალიზაციის გზას, ასევე ის წარმოადგენს შუა რგოლს მისიასა და სტრატეგიულ გეგმას შორის. შესაბამისად, ხედვა უნდა წარმოადგენდეს სტრატეგიული გეგმის შემუშავების ერთ-ერთ ძირითად ორიენტირს.

ხედვის შემუშავება ხდება ორგანიზაციისათვის. შესაბამისად, ბაღების გაერთიანების ან კერძო ბაღების შემთხვევაში, რომელსაც აქვს ფილიალები, შემუშავებული უნდა იქნას ერთი ხედვა. ბაღები, რომლებიც დაფუძნებული არიან ცალკე იურიდიულ პირებად, შემუშავებული უნდა ჰქონდეთ საკუთარი ხედვა.

რა არის ღირებულება?

ღირებულებებში გადმოცემული უნდა იქნას ის ძირითადი პრინციპები, რომლებზე დაყრდნობითაც გეგმავს დაწესებულება მისიაში გაცხადებული მიზნების მიღწევას. მაგ: ეს პრინციპები შეიძლება იყოს:

გუნდური მუშაობა, პროფესიონალიზმი, ინოვაცია, ღიაობა, სამართლიანობის დაცვა, ბავშვთა უფლებათა დაცვა, პოზიტიური გარემოს ფორმირება, თანასწორობის დაცვა და ა.შ. რეკომენდებულია, შერჩეულ და დეკლარირებულ ღირებულებათა რაოდენობა არ იყოს 5-6-ზე მეტი.

ღირებულებების ფორმირებისას მნიშვნელოვანია ორი ფაქტორი:

1. ღირებულებები წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურის ნაწილს. ის ინფორმაციას აწვდის თანამშრომლებს ბაღში მოქმედი ორგანიზაციული კულტურის და იმ პრინციპების შესახებ, რომელთა დაცვითაც უნდა იმუშაონ ამ ორგანიზაციაში.
2. ღირებულებები აყალიბებს საზოგადოების მოლოდინებს ბაღთან დაკავშირებით და მჭიდროდ არის დაკავშირებული ორგანიზაციის იმიჯთან.

ზემოთქმულის უკეთ გასააზრებლად წარმოდგენილია შემდეგი მაგალითი: თუ დაწესებულება აცხადებს, რომ მისი ღირებულებაა ინოვაციების დანერგვის ხელშეწყობა, მაშინ ბუნებრივია საზოგადოებას უჩნდება მოლოდინი, რომ ამ დაწესებულებაში კურიკულუმი ეყრდნობა თანამედროვე კვლევებს, საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო პროცესი მიმდინარეობს თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით, აღმზრდელ-პედაგოგები/აღმზრდელები არიან მაღალკვალიფიციურები, დაწესებულება აღჭურვილია უახლესი საგანმანათლებლო რესურსებით და ა.შ. ანუ ღირებულება იწვევს გარკვეულ ასოციაციებს და მოლოდინებს დაწესებულებასთან დაკავშირებით. იმ შემთხვევაში, თუ დაწესებულებას ეს ღირებულება შერჩეული აქვს გაუაზრებლად, მაშინ დაწესებულების საქმიანობით დაინტერესებული პირი დაწესებულებაში ვიზიტისას, გრძნობს იმედგაცრუებას, რადგან ადგილზე ნანახი გარემო და სიტუაცია სრულიად არ შეესაბამება მის წარმოდგენებს ბაღთან დაკავშირებით.

ზემოაღნიშნული მაგალითი ნათლად აჩვენებს, რომ ღირებულებების განსაზღვრა უნდა დაეფუძნოს სწორ გააზრებას, ლოგიკურ განსჯას და თანმიმდევრულობას. ასევე, უნდა არსებობდეს წინაპირობა იმისა, რომ დაწესებულება ნამდვილად განახორციელებს თავის საქმიანობას ზემოთქმული პრინციპების დაცვით. ღირებულებების დანერგვის ნაწილში დაწესებულების მიერ გაწეული ძალისხმევის კარგ მაგალითს შექმნის სტრატეგიულ/სამოქმედო გეგმებში გაწერილი მიზნები/აქტივობები, რომლებიც მიმართული იქნება ამ ღირებულებების რეალიზაციაზე. ზემოთ აღწერილი მაგალითის შესაბამისად, ინოვაციურობასთან დაკავშირებით თუ დაწესებულების სტრატეგიულ/სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი აქვს დამატებითი აქტივობების განხორციელება, მაგალითად აღმზრდელ-პედაგოგების/აღმზრდელების გადამზადება, ეს იქნება დასტური იმისა, რომ ორგანიზაცია მართლაც მოქმედებს აღნიშნული პრინციპების დაცვით.

<u>ღირებულებებში</u> *გადმოცემულია* ძირითადი პრინციპები, რომლებზე დაყრდნობითაც დაწესებულება გეგმავს მისიაში გაცხადებული მიზნების მიღწევას

ღირებულებების შემუშავება ხდება ორგანიზაციისათვის. შესაბამისად, ბაღების გაერთიანების ან კერძო ბაღების შემთხვევაში, რომელსაც აქვს ფილიალები, შემუშავებული უნდა იქნას ერთიანი ღირებულებები. ბაღები, რომლებიც დაფუძნებული არიან ცალკე იურიდიულ პირებად, განსაზღვრული უნდა ჰქონდეთ საკუთარი ღირებულებები.

რა არის სტრატეგიული გეგმა?

სტრატეგიული გეგმა (სტრატეგია) არის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს დაწესებულების პრიორიტეტებს, მიზნებსა და ამოცანებს იდენტიფიცირებული პრობლემების გადასაჭრელად, აყალიბებს მიდგომებს დასახული მიზნების/ამოცანების განსახორციელებლად.

> ***<u>სტრატეგიული გეგმა</u>** არის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს დაწესებულების პრიორიტეტებს, მიზნებსა და ამოცანებს იდენტიფიცირებული პრობლემების გადასაჭრელად, აყალიბებს მიდგომებს დასახული მიზნების/ამოცანების განსახორციელებლად*

ბაღისთვის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი არის ციკლი, რომელიც იწყება არსებული სიტუაციის მიმოხილვით, სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების გაწერით და შესაბამისი გეგმის შედგენით, რომელიც გათვლილია კონკრეტულ პერიოდზე. ბაღი თავად საზღვრავს სტრატეგიული გეგმის პერიოდი იქნება აკადემიური წელი თუ კალენდარული წელი. იმისთვის, რომ გაიზომოს სტრატეგიის შესრულების ხარისხი, დაწესებულება აწარმოებს პერიოდულ მონიტორინგს და ახორციელებს შესრულებული საქმიანობის შეფასებას. შედეგების გათვალისწინებით გეგმავს მომდევნო ნაბიჯებს. ეს შეიძლება იყოს ახალი აქტივობების დასახვა, არსებულ აქტივობებში ცვლილებების შეტანა (დასაბუთებით, საჭიროების შემთხვევაში) და სხვ. ყოველი სტრატეგიული ციკლის დასრულებამდე იწყება მომდევნო სტრატეგიული ციკლისთვის მომზადება და შესაბამისი საქმიანობების დაგეგმვა. აღნიშნული პროცესები მნიშვნელოვანია იყოს თანმიმდევრული.

რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს ბაღის სტრატეგიული გეგმა?

სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს არანაკლებ 5 წლიანი და ციკლური. ის უნდა ეფუძნებოდეს დაწესებულების მისიას, ხედვასა და ღირებულებებს. სტრატეგიული გეგმა უნდა მოიცავდეს მისიასთან თავსებად მიზნებს და მიზნების შესაბამის ამოცანებს. სტრატეგიულ გეგმა უნდა შემუშავდეს დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით (ბაღის პერსონალი, მშობელი, ბაღების გაერთიანების და მუნიციპალიტეტის წარმომადგენელი (საჯარო ბაღის შემთხვევაში), თემის/პარტნიორი ორგანიზაციის წარმომადგენელი და სხვ.)

სასურველია, რომ სტრატეგიული გეგმა შემუშავდეს სამუშაო ჯგუფის მიერ. თუ დაწესებულება სამუშაო ჯგუფის ფარგლებში მოამზადებს სტრატეგიულ დოკუმენტს, მან უნდა განსაზღვროს ვინ იქნება პასუხისმგებელი პირი/ერთეული და მაკოორდინირებელი პირი/ერთეული სტრატეგიული დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების ეტაპებზე. ეს შესაძლებელია იყოს სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელი, ან სხვა ჩართული პირი/ერთეული.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავება ხდება ორგანიზაციისათვის. შესაბამისად, ბაღების გაერთიანების ან კერძო ბაღების შემთხვევაში, რომელსაც აქვს ფილიალები, შემუშავებული უნდა იქნას საერთო (ერთი) სტრატეგიული გეგმა. ბაღები, რომლებიც დაფუძნებული არიან ცალკე იურიდიულ პირებად, შემუშავებული უნდა ჰქონდეთ ინდივიდუალური სტრატეგიული გეგმები.

სტრატეგიული გეგმა აუცილებლად უნდა იყოს დამტკიცებული. თუ ვინ არის მის დამტკიცებაზე პასუხისმგებელი ეს განისაზღვრება ბაღის წესდებით ან სხვა მარეგულირებელი დოკუმენტით.

რა არის სამოქმედო გეგმა?

სამოქმედო გეგმა სტრატეგიულ გეგმაში წარმოდგენილი მიზნების მიღწევისათვის საჭირო კონკრეტულ ნაბიჯებს ასახავს. იგი პასუხობს კითხვაზე, თუ რა, როგორ და რა ვადაში უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ ბაღმა მიაღწიოს დასახულ სტრატეგიულ მიზნებს. უფრო კონკრეტულად, სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს სტრატეგიულ გეგმაში მოცემული მიზნების მიღწევის გზას და ამ მიზნების ერთგვარ "ჩაშლას", უფრო მცირე, და შედარებით მოკლე ვადაში შესასრულებელ, ადვილად მართვად კომპონენტებად. სამოქმედო გეგმები ერთი წლის პერსპექტივით მზადდება.

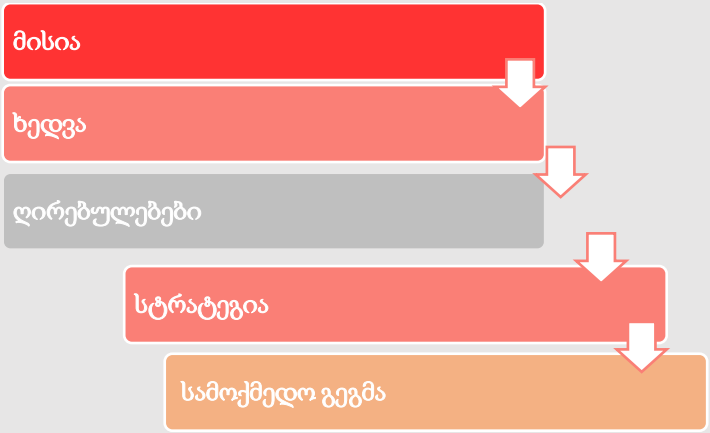
რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს ბაღის სამოქმედო გეგმა?

სამოქმედო გეგმა უნდა იყოს ერთწლიანი. ის უნდა ეფუძნებოდეს დაწესებულების სტრატეგიულ გეგმას და დაწესებულების ყოველწლიურ თვითშეფასებას. სამოქმედო გეგმაში განსაზღვრული უნდა იყოს სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისი აქტივობები, შესრულების გაზომვადი ინდიკატორები, რეალისტური ვადები, პასუხისმგებელი პირები/სტრუქტურული ერთეულები და შესაბამისი რესურსები, რომელთა უზრუნველყოფაც რეალისტურია.

სამოქმედო გეგმის შემუშავება შეიძლება მოხდეს ორგანიზაციისათვის (მაგ: ბაღების გაერთიანებისთვის) ან შემუშავდეს ინდივიდუალურად თითოეული ბაღისთვის (აღნიშნულის შესახებ დეტალური ინფორმაცია იხილეთ მე-4 თავში).

სამოქმედო გეგმა აუცილებლად უნდა იყოს დამტკიცებული. თუ ვინ არის მის დამტკიცებაზე პასუხისმგებელი ეს განისაზღვრება ბაღის წესდებით ან სხვა მარეგულირებელი დოკუმენტით.

სქემა 1: მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის მიმართება



3. როგორ შევადგინო სტრატეგიული გეგმა?

სტრატეგიული დაგეგმვა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პროცესია, რომელიც მიმდინარეობს დაწესებულებაში. შესაბამისად, როგორც ნებისმიერ პროცესს, სტრატეგიულ დაგეგმვასაც აქვს თავისი ეტაპები, რომელიც თანმიმდევრულად უნდა გაიაროს დაწესებულებამ.

I ეტაპი: სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის შემუშავება

სტრატეგიული განვითარების პროცესის დასაგეგმად დაწესებულებამ პირველ რიგში უნდა შეიმუშაოს შესაბამისი **მეთოდოლოგია/რეგულაცია.** მეთოდოლოგია განსაზღვრავს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მიმდინარეობას მისი დაწყებიდან - დასრულებამდე. იგი წარმოადგენს სტრატეგიული გეგმის შემუშავების და განვითარების ხერხემალს. მოთხოვნას, რომელსაც პირველი სტანდარტი უყენებს ბაღს, არის ის, რომ მეთოდოლოგიის დოკუმენტი უნდა ფარავდეს როგორც სტრატეგიული გეგმის და შესაბამისი სამოქმედო გეგმების შემუშავების საკითხებს, ასევე უნდა მოიცავდეს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმს და ითვალისწინებდეს დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებული მხარეების ჩართულობას. მასში განსაზღვრული უნდა იყოს თუ რა გზას/პროცესს გადის დაწესებულება სტრატეგიული დაგეგმვის ერთი ციკლის პროცესში, მონიტორინგისა და შეფასების ჩათვლით.

ბაღი თავისუფალია გადაწყვიტოს თუ რა სახით ჩამოაყალიბებს მეთოდოლოგიას. მთავარია შემუშავებული დოკუმენტი ფარავდეს სტანდარტის მოთხოვნებს. ამასთან, დაწესებულებას შეუძლია აღნიშნულ რეგულაციაში მოაქციოს მისიის, ხედვის და ღირებულებების შემუშავება-გაზიარების საკითხებიც. ასეთი მიდგომით, ერთი მარეგულირებელი დოკუმენტის შექმნით, ბაღი სრულად დაფარავს პირველი სტანდარტით გათვალისწინებულ საკითხებს.

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიაში განსაზღვრული უნდა იყოს არსებული სიტუაციის ანალიზისთვის რომელ კონკრეტულ მეთოდოლოგიას/ინსტრუმენტს იყენებს დაწესებულება (აღნიშნულ საკითხზე დეტალური ინფორმაცია მოცემულია III ეტაპის აღწერაში). შემდგომ ეტაპზე მეთოდოლოგიამ უნდა განსაზღვროს როგორ და ვის მიერ შემუშავდება სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები (აღნიშნულ საკითხზე დეტალური ინფორმაცია მოცემულია II ეტაპის აღწერაში).

მეთოდოლოგიის მომდევნო ნაწილში დაწესებულება ირჩევს დაინტერესებული მხარეებისათვის სტრატეგიული გეგმის და სამოქმედო გეგმის პროექტის გაზიარების მეთოდებს/გზებს. სტანდარტის შესაბამისად, ბაღის პერსპექტივიდან მათი გაზიარება დაინტერესებული მხარეებისთვის ნიშნავს ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფას, პროცესებში ჩართულობის მაღალ ხარისხს, რაც თავისთავად სწორი განვითარების წინაპირობაა. დაწესებულება ასევე ვალდებულია გააზიაროს სტრატეგიული გეგმისა და გასული წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიში.

დაწესებულებამ შესაძლებელია გამოიყენოს სტრატეგიული გეგმის და სამოქმედო გეგმის გაზიარების სხვადასხვა გზა. ეს შეიძლება იყოს: ელექტრონული ფოსტა, სოციალური ქსელები, დოკუმენტების ელექტრონული ბრუნვის სისტემა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), ელექტრონული პლატფორმები (Zoom, Teams) და სხვ. დაწესებულება თავისუფალია აირჩიოს მისთვის სასურველი გაზიარების ერთი, ან რამდენიმე მექანიზმი. მის მიერ შერჩეული მექანიზმები ასახული უნდა იყოს სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიაში.

მეთოდოლოგიის მომდევნო ნაწილში დაწესებულება განსაზღვრავს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგისა და შეფასების პროცესს და ინსტრუმენტებს/მეთოდებს, რომელთა გამოყენებითაც განახორციელებს ამ პროცესს. იმისთვის, რომ შენარჩუნდეს ხარისხი და გაადვილდეს პროცესების მართვა, დაწესებულება წინასწარ, მეთოდოლოგიაში წერს მონიტორინგისა და შეფასების რომელ ფორმებს გამოიყენებს. ასევე, მნიშვნელოვანი საკითხია მონიტორინგისა და შეფასებისათვის პერიოდულობის განსაზღვრა. მიზანშეწონილია სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის განხორციელება კვარტალურად, ან წელიწადში ორჯერ, ხოლო შეფასება წლიურად, სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგი და შეფასება კი შუალედურ პერიოდში (მაგალითად, 2,5 წელზე) და მისი განხორციელების საბოლოო ეტაპზე. სტრატეგიული გეგმის შუალედური შეფასების მნიშვნელობა დიდია, რადგან ამ პროცესში ვლინდება უფრო ზუსტი საჭიროებები და დაწესებულებას საშუალება ეძლევა, საჭიროების შემთხვევაში, დააკორექტიროს მიზნები და ამოცანები.

მეთოდოლოგია უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას თუ როგორ ხდება **სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების განხორციელება.** გეგმებში ცვლილებების შეტანას უნდა ჰქონდეს თავისი ობიექტური საფუძველი. გეგმებში ცვლილებების შეტანის საკითხი პროცედურულად უნდა იყოს გაწერილი, რაც მოიცავს იმის განსაზღვრას, თუ ვინ და როგორ იწყებს პროცესს, რა გზას გადის დოკუმენტი, როგორ ხდება შეცვლილი დოკუმენტების დამტკიცება და მათი გაზიარება დაინტერესებულ მხარეებთან.

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია დამტკიცებული უნდა იყოს უფლებამოსილი პირის/ორგანოს მიერ.

II ეტაპი: სამუშაო ჯგუფის შექმნა

სტრატეგიული გეგმის შედგენის მეორე ეტაპზე დაწესებულება საზღვრავს იმ პირთა წრეს, ვინც აღნიშული დოკუმენტის შემუშავებაში მიიღებს მონაწილეობას. ავტორიზაციის სტანდარტების მოთხოვნებიდან გამომდინარე, სტრატეგიული გეგმის შექმნის პროცესი უნდა იყოს თანამშრომლობითი და უნდა ითვალისწინებდეს დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებულ პირთა ჩართულობას. აქედან გამომდინარე, როგორც აღინიშნა, მიზანშეწონილია სტრატეგიულ გეგმაზე იმუშაოს სამუშაო ჯგუფმა.

როგორი უნდა იყოს ჯგუფის შემადგენლობა?

სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობის განსაზღვრა დამოკიდებულია ბაღის დაფუძნების ფორმაზე. **საჯარო ბაღებისთვის, რომლებიც გაერთიანებული არიან ბაღების გაერთიანების ქვეშ, სტრატეგიულ გეგმას შეიმუშავებს და ამტკიცებს ბაღების გაერთიანება.** ამ შემთხვევაში მიზანშეწონილია ბაღების გაერთიანებიდან გამოიყოს ერთი, ან რამდენიმე თანამშრომელი (რეკომენდებულია ეს იყოს გაერთიანების ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილე), რომელიც აიღებს პასუხისმგებლობას და კოორდინაციას გაუწევს სამუშაო ჯგუფის მუშაობას. გაერთიანების ქვეშ არსებული ბაღებიდან რამდენი ბაღის თანამშრომელი შევა სამუშაო ჯგუფში, დამოკიდებულია ბაღების რაოდენობაზე. იქ, სადაც ბაღების გაერთიანების ქვეშ არის 10-12, ან ნაკლები ბაღი, რეკომენდებულია ყველა ბაღიდან ერთი წარმომადგენელი მაინც იყოს ჩართული სამუშაო ჯგუფში, ხოლო იქ, სადაც ბაღების რაოდენობა 12-ზე მეტია, მიზანშეწონილია შეირჩეს რამდენიმე ბაღის წარმომადგენელი, რომელიც შევა სამუშაო ჯგუფში. გამომდინარე იქიდან, რომ სამუშაო ჯგუფის ფორმატში მიმდინარეობს კონკრეტული დოკუმენტის დამუშავება, მნიშვნელოვანია ჯგუფის ზომა იყოს მართვადი, ამიტომ არაა რეკომენდებული გაერთიანებაში შემავალი ყველა ბაღის წარმომდგენლის ჩართულობა სამუშაო ჯგუფის ფორმატში.

ძალიან ბევრი ადამიანის ჩართულობა როგორც წესი აფერხებს როგორც ჯგუფის კოორდინირების პროცესს, ისე გადაწყვეტილების მიღებას და კონსესუსის მიღწევას. შესაბამისად, დიდი ზომის სამუშაო ჯგუფი არაეფექტიანია. თუმცა სამუშაო ჯგუფში ჩაურთველობა არ ნიშნავს, რომ კონკრეტული ბაღი რჩება პროცესებს მიღმა. ასეთი ბაღების ჩართვა სტრატეგიულ დაგეგმვის პროცესში განხორციელდება შემდგომ ეტაპზე - სტრატეგიული გეგმის პროექტის გაზიარების დროს, უკუკავშირისთვის.

გარდა უშუალოდ ბაღების წარმომადგენლებისა, რეკომენდებულია სამუშაო ჯგუფში ჩართული იყოს მუნიციპალიტეტის მერიის შესაბამისი თანამშრომელი, ასევე რეკომენდებულია თემის წარმომადგენლის ჩართვა. თუ ბაღების გაერთიანებას აქვს მჭიდრო თანამშრომლობა რომელიმე სხვა ორგანიზაციასთან/დონორთან, რომელიც ჩართულია, ან ახორციელებს ადრეული ან/და სკოლამდელი განათლების მხარდაჭერას, მიზანშეწონილია, აღნიშნული ორგანიზაციის/დონორის წარმომადგენელიც იყოს სამუშაო ჯგუფის წევრად წარმოდგენილი. მშობლების/კანონიერი წამომადგენლების ნაწილში კი ბაღს შეუძლია ან სამუშაო ჯგუფის წევრად განსაზღვროს მშობელი/კანონიერი წარმომადგენელი, ან სტრატეგიული გეგმის პროექტის გაზიარება განახორციელოს საკონსულტაციო საბჭოსთან.

თუ საჯარო დაწესებულება დაფუძნებულია დამოუკიდებელ იურიდიულ პირად, მაშინ სამუშაო ჯგუფში მიზანშეწონილია შედიოდეს დაწესებულების პერსონალის ყველა მიმართულებიდან არანაკლებ ერთი წარმომადგენელი (ადმინისტრაციული პერსონალი, საგანმანათლებლო პერსონალი, ტექნიკური პერსონალი). ასევე, რეკომენდებულია მუნიციპალიტეტის მერიის ან/და სააგენტოს

წარმომადგენლის ჩართულობა. ამ შემთხვევაშიც, თუ ბაღს აქვს თანამშრომლობა რომელიმე სხვა ორგანიზაციასთან/დონორთან, მიზანშეწონილია, აღნიშნული ორგანიზაციის/დონორის წარმომადგენელიც იყოს სამუშაო ჯგუფის წევრად წარმოდგენილი. მშობლების/კანონიერი წამომადგენლების ნაწილში კი ბაღს შეუძლია, ან სამუშაო ჯგუფის წევრად განსაზღვროს მშობელი/კანონიერი წარმომადგენელი, ან სტრატეგიული გეგმის პროექტის გაზიარება განახორციელოს საკონსულტაციო საბჭოსთან.

თუ დაწესებულება დაფუძნებულია კერძო სამართლის იურიდიული პირის ფორმით, მაშინ სამუშაო ჯგუფში მიზანშეწონილია შედიოდეს დაწესებულების პერსონალის ყველა მიმართულებიდან არანაკლებ ერთი წარმომადგენელი (ადმინისტრაციული პერსონალი, საგანმანთლებლო პერსონალი, ტექნიკური პერსონალი და მშობელი/კანონიერი წარმომადგენელი). თუ ბაღს აქვს თანამშრომლობა რომელიმე სხვა ორგანიზაციასთან/დონორთან, მიზანშეწონილია, აღნიშნული ორგანიზაციის/დონორის წარმომადგენელიც იყოს სამუშაო ჯგუფის წევრად წარმოდგენილი. თუ ბაღს ჰყავს მშობლების/კანონიერი წარმომადგენლების ნაწილში რაიმე ფორმით ჩამოყალიბებული ჯგუფი (მაგალითად, ისეთი როგორიც არის საჯარო დაწესებულებაში საკონსულტაციო საბჭო, ან მშობელთა კლუბი და სხვ), მაშინ შესაძლებელია მშობელი/კანონიერი წარმომადგენელი უშუალოდ სამუშაო ჯგუფში არ იყოს ჩართული და მათთან დოკუმენტის პროექტის განხილვა მოხდეს სტრატეგიული გეგმის გაზიარების ეტაპზე.

საერთო ჯამში, სამივე განხილულ შემთხვევაში, რეკომენდებულია, რომ სამუშაო ჯგუფის წევრთა რაოდენობა არ აღემატებოდეს 15 ადამიანს.

სამუშაო ჯგუფის შექმნისას გასათვალისწინებელია, რომ ჯგუფს უნდა ჰქონდეს ფორმალური ხასიათი. ეს ნიშნავს, რომ ჯგუფი დამტკიცებული უნდა იყოს ბრძანებით. ბრძანებაში რეკომენდებულია განსაზღვრული იყოს:

- სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე, თავმჯდომარის მოადგილე (საჭიროების შემთხვევაში) და მდივანი;
- სამუშაო ჯგუფის სხდომის გამართვის უფლებამოსილება (მაგ: სხდომა უფლებამოსილია გაიმართოს თუ მას ესწრება სამუშაო ჯგუფის სრული შემადგენლობის ნახევარზე მეტი ან სამუშაო ჯგუფის სრული შემადგენლობის 2/3-ზე მეტი ან სხვ);
- სამუშაო ჯგუფის სხდომაზე გადაწყვეტილების მიღების წესი (მაგ: სამუშაო ჯგუფი გადაწყვეტილებას იღებს სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში შემავალ დამსწრე წევრთა ხმათა უმრავლესობით ან დამსწრე წევრთა ხმათა 2/3-ით და ა.შ.);
- სხდომების დაოქმების ვალდებულება, ვისი ხელმოწერით ფორმდება ოქმი (მაგ: სხდომის თავმჯდომარე და მდივანი ან მეორე ალტერნატივა: სხდომაზე დამსწრე ყველა წევრი);
- სხდომის გამართვის ფორმა (დასწრებული ფორმატი ან/და დისტანციური ფორმატი);
- სხდომაზე სხვა პირთა დასწრების შესაძლებლობის საკითხები და სხვ.

დაწესებულების გადაწყვეტილებით შესაძლებელია აღნიშნულ სამუშაო ჯგუფს, ასევე დაევალოს სამოქმედო გეგმის შემუშავება და შემდგომში, გეგმების მონიტორინგი და შეფასება.

როგორ უზრუნველვყოთ სამუშაო ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობა?

სამუშაო ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად მიზანშეწონილია გათვალისწინებული იქნას შემდეგი რეკომენდაციები:

- **დაგეგმვას უნდა დაეთმოს საკმარისი დრო;**

- **საჭიროა თანამშრომლები/ჩართული მხარეები მომზადებულები იყვნენ დაგეგმვის პროცესში წვლილის შეტანისთვის** - სტრატეგიული გეგმა არაა ყოველდღიური რუტინის ნაწილი, შესაბამისად, არ უნდა არსებობდეს მოლოდინი, რომ ჩართული მხარეების ერთ სივრცეში თავმოყრა საკმარისია ორიგინალური იდეების გენერირებისთვის. სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელი ვალდებულია გარკვეული დრო დაუთმოს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის განმარტებას; ახსნას, რატომ არის მნიშვნელოვანი გეგმების ქონა, რა როლს თამაშობენ ისინი ორგანიზაციის წარმატებაში და რა მახასიათებლებს უნდა აკმაყოფილებდნენ. სწორედ ამიტომ არის საჭირო გონივრული დრო. აღნიშნული კომპონენტის მიწოდება შეიძლება მოხდეს სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელის ან სხვა თანამშრომლის (ამ და სხვა რელევანტურ წყაროებში მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე) მიერ.
- **დისკუსიის დაწყებამდე განისაზღვროს როლები**- პროდუქტიული მუშაობისთვის საჭიროა ორგანიზებული დისკუსიის უზრუნველყოფა. ამისთვის მნიშვნელოვანია:
    - მოდერატორი, რომელიც სწორი მიმართულებით წარმართავს პროცესს;
    - ჩამწერი პირი, რომელიც თვალსაჩინო ადგილას (დაფა/ფლიპჩარტი/გაზიარებული ეკრანი) ჩაინიშნავს გამოთქმულ მოსაზრებებს და ყველა კომენტარს ელექტრონულ ფორმატში გადაიტანს;
    - ტექნიკურ საკითხებზე პასუხისმგებელი პირი, რომელიც უზრუნველყოფს ადმინისტრაციულ საკითხების მოგვარებას, რათა დისკუსია არ შეფერხდეს.
- **წინასწარ შემუშავებული დღის წესრიგის გაზიარებულ იქნეს სამუშაო ჯგუფის წევრებისთვის** - შეხვედრის მონაწილეთა ფოკუსირებისთვის, აგრეთვე მათი პროდუქტიულობის ხანგრძლივად შენარჩუნებისთვის, აუცილებელია წინასწარ სწორი მოლოდინების ჩამოყალიბება შეხვედრის ხანგრძლივობასა და განსახილველ საკითხთა შესახებ. ამის მიღწევის ერთ-ერთი ეფექტური გზაა დღის წესრიგის ელექტრონული ფოსტით/ნაბეჭდი სახით მიწოდება შეხვედრის ყველა მონაწილესთან რამდენიმე დღით ადრე. პროცესის წარმმართველი დაწესებულება თავად საზღვრავს მისთვის ყველაზე კომფორტულ და რელევანტურ დღის წესრიგს.
- **დისკუსიაში ჩაერთოს სამუშაო ჯგუფის ყველა წევრი**- მნიშვნელოვანია სამუშაო ჯგუფის ყველა წევრი ჩართული იყოს დისკუსიაში. ამ პროცესის მართვა მოდერატორის ვალდებულებაა. მისი როლია არ დაუშვას სამუშაო ჯგუფის რომელიმე წევრის მიერ დისკუსიის დომინირება და მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი იმას, რომ ყველას მიეცეს საკუთარი აზრის გამოთქმის შესაძლებლობა.

III ეტაპი: არსებული სიტუაციის ანალიზი

სტრატეგიის შემუშავება მოიცავს რამდენიმე ეტაპს. რეკომენდებულია, რომ აღნიშნული ეტაპები სამუშაო ჯგუფის მიერ თანმიმდევრულად განხორციელდეს. სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას, გაზიარებას და დამტკიცებას საშუალოდ სჭირდება 3-6 თვე. ამიტომ რეკომენდებულია დაწესებულებამ სტრატეგიული გეგმის მომზადება დაიწყოს სტრატეგიული ციკლის დასრულებამდე არაუგვიანეს 4- 6 თვით ადრე.

სტრატეგიული დაგეგმვის დასაწყებად დაწესებულებამ უნდა განსაზღვროს ის წერტილი, სადაც ის იმყოფება კონკრეტულ მომენტში. ამისთვის დაწესებულებამ უნდა შეაფასოს მისი არსებული მდგომარეობა. საწყისი წერტილის განსაზღვრა გულისხმობს იმ მოცემულობის ანალიზს, რომელშიც იმყოფება ბაღი. ანალიზის სწორად და ეფექტურად ჩატარება მნიშვნელოვანია, რადგან ამ ეტაპზე გამოვლენილ გამოწვევებზე/პრობლემებზე უნდა იდენტიფიცირდეს პრიორიტეტული გამოწვევები, განისაზღვროს სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები.

სიტუაციურ ანალიზში ძირითადად უნდა აისახოს ანალიტიკური და არა აღწერილობითი ინფორმაცია. მის ჩასატარებლად შეიძლება გამოყენებული იქნას ერთი, ან რამდენიმე მეთოდი და ინსტრუმენტი. მაგ: პრობლემის ხის ანალიზი, SWOT ანალიზი, დაინტერესებული მხარეების ანალიზი (Stakeholder Analysis). დაწესებულება არჩევანში თავისუფალია. ანალიზის შედეგად მიზანშეწონილია პასუხები გაეცეს შემდეგ კითხვებს: *რა სახის გამოწვევასთან/პრობლემასთან აქვს საქმე ბაღს; როგორია გამოწვევის/პრობლემის გავრცელების მასშტაბი; რა ფაქტორები შეიძლება იწვევდეს აღნიშნულ პრობლემას; როგორია გამოწვევის/პრობლემის წარმოშობის სიხშირის ალბათობა; ვისზე და რაზე ახდენს პრობლემა გავლენას; ვის გააჩნია უნარი და შესაძლებლობა, ყველაზე ეფექტურად მართოს, ან გადაჭრას პრობლემა.* ანალიზის შედეგად იდენტიფიცირდება სად არის რეალურად დაწესებულება, რა საჭიროებები აქვს მას. მხოლოდ კარგად ჩატარებული სიტუაციის ანალიზის შედეგად შეიძლება გაიწეროს დაწესებულების პრიორიტეტული მიზნები და ამოცანები, რაც სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი კომპონენტებია.

სიტუაციური ანალიზისთვის მონაცემები და სხვა საჭირო ინფორმაცია გროვდება სხვადასხვა წყაროდან. აღნიშნულ წყაროებს ძირითადად 2 ნაწილად ყოფენ: შიდა და გარე წყაროები. **შიდა წყაროებს მიეკუთვნება** უშუალოდ დაწესებულების შიგნიდან მიღებული ინფორმაცია. ეს შეიძლება იყოს:

- თვითშეფასება;
- სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი (ბაღში ჩარიცხვა-ამორიცხვა, კადრების დენადობის სიხშირე, პერსონალის შეფასების შედეგები და ა.შ.);
- ჩატარებული გამოკითხვების და მიღებული უკუკავშირების ანალიზი (თუ ბაღი ატარებს რამე ტიპის გამოკითხვებს მშობლებთან ან/და პერსონალთან ან/და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან).

გარე წყაროებს მიეკუთვნება:

- საკანონმდებლო ცვლილებების გაცნობა;
- პოლიტიკის დოკუმენტების, განათლების შესახებ მომზადებული ანგარიშების გაცნობა;
- დარგობრივი სამინისტროების სტრატეგიული დოკუმენტების გაცნობა;
- მუნიციპალიტეტის სტრატეგიული გეგმის/განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებების ანალიზი და სხვა.

ყველა ის ინფორმაცია და წყარო, რომელიც დაწესებულებისთვის ხელმისაწვდომია, მნიშვნელოვანია, რომ ჩართული იყოს ანალიზის ჩატარების პროცესში. გამომდინარე იქიდან, რომ აღნიშნულ პროცესს ეთმობა 3-6 თვე და დასამუშავებელი მასალაც ნაწილდება სამუშაო ჯგუფის წევრებზე, სტრატეგიული დაგეგმვის ეს ეტაპი მარტივად და მოკლე დროში ხორციელდება.

მას შემდეგ რაც დაწესებულება შეაგროვებს ყველა ზემოთდასახელებულ ინფორმაციას, მნიშვნელოვანია განახორციელოს მათი დამუშავება/დაყოფა კატეგორიების მიხედვით. მაგალითად, SWOT ანალიზის მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში, მონაცემები უნდა დაჯგუფდეს 4 ძირითად კატეგორიად: დაწესებულების ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და რისკები/საფრთხეები. SWOT ანალიზის შედეგად სამუშაო ჯგუფი ამზადებს შესაბამის ცხრილს, რომელშიც შეჯერებულია შედეგების ანალიზი (იხ. ცხრილი).

სქემა 2: SWOT ანალიზის ცხრილი:

	ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
შიდა	S – ძლიერი მხარეები	W – სუსტი მხარეები
გარე	O – შესაძლებლობები	T – საფრთხეები

ძლიერი მხარეები: მატრიცის ამ კომპონენტში მიზანშეწონილია დაწესებულებამ უპასუხოს შემდეგ კითხვებს: რა არის ორგანიზაციის ყველაზე ძლიერი მხარე? რისი კეთება გამოსდის, ამჟამად, ორგანიზაციას ყველაზე კარგად (კონკურენტებთან შედარებით/შიდა ორგანიზაციული შეფასებით)? რა უნიკალური რესურსები არის ორგანიზაციის განკარგულებაში? რაზე მიუწვდება ორგანიზაციას ხელი სხვებზე მეტად? რა გამოარჩევს მას დღეისთვის? ორგანიზაციის საქმიანობის რომელი კონკრეტული ასპექტი იწვევს სიამაყეს მის თანამშრომლებში/დაინტერესებულ მხარეებში? ამ შეკითხვებზე პასუხის გაცემა უკვე საკმაოდ საინტერესო ანალიზის გაკეთების შესაძლებლობას იძლევა. თუმცა, როგორც წესი, ეს შეკითხვები კარგად ამზადებს სამუშაო ჯგუფის წევრებს ორგანიზაციის ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო სიღრმისეული ანალიზისთვის.

სუსტი მხარეები: მატრიცის ამ ნაწილის უმთავრესი შეკითხვაა: ორგანიზაციის საქმიანობის რომელი ასპექტი/ასპექტები საჭიროებს დახვეწას? სად არის გამოწვევები? სისუსტეები? უახლოეს მომავალში, პრობლემის გაჩენის ყველაზე დიდი რისკი (სათანადო რესურსების თუ სხვა ფაქტორების არარსებობის გამო) სად არის? რაში "მოიკოჭლებს" დაწესებულება ბავშვების, მათი მშობლების, პარტნიორების თუ პოლიტიკის განმახორციელებლების გადმოსახედიდან? სუსტი მხარეების განხილვისას უაღრესად მნიშვნელოვანია ღია და გულწრფელი დისკუსიის ხელშეწყობა. ორგანიზაციის თანამშრომლებს და მათ ხელმძღვანელებს ხშირად აქვთ არასასურველი რეალობის უარყოფის, ან არაცნობიერად დამალვის/იგნორირების ტენდენცია. ეს სრულიად ნორმალური პირველადი რეაქციაა და მეტყველებს ორგანიზაციისადმი ერთგულების და გუნდურობის მაღალ დონეზე. აღსანიშნავია, რომ დისკუსიის გულახდილობის უზრუნველყოფაში უაღრესად მნიშვნელოვანია დაწესებულების ხელმძღვანელის როლი. მან პირველმა უნდა დაიწყოს სისუსტეებზე საუბარი, რათა აჩვენოს სამუშაო ჯგუფის წევრებს, რომ გამოწვევების და სისუსტეების იდენტიფიცირება და მათზე საუბარი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის შემდგომი წარმატების უზრუნველსაყოფად.

შესაძლებლობები: ამ ნაწილში ყურადღება მახვილდება ორგანიზაციის მიღმა არსებულ ფაქტორებზე, რომლებსაც პოზიტიური გავლენა შეიძლება ჰქონდეთ ორგანიზაციის საქმიანობაზე, მის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევაზე. საუბრისას, პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას, თუ რა გარემო ფაქტორების გამოყენება შეუძლია ორგანიზაციას, მის სასიკეთოდ? ეს შეიძლება იყოს ახალი კანონმდებლობა, ახალი სტანდარტები, ქვეყანაში შემოსული ახალი დონორი, ან ადრეული და სკოლამდელი განათლების მხარდამჭერი ახალი პროექტი. ნებისმიერი გარე ფაქტორი, რომელსაც, პოტენციურად, დადებითი

გავლენა შეიძლება ჰქონდეს ორგანიზაციაზე და შეიძლება გამოყენებულ იქნას ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების მიღწევისთვის, უნდა აისახოს შესაძლებლობების გრაფაში.

საფრთხეები: ისევე, როგორც შესაძლებლობების შემთხვევაში, საფრთხეების შესახებ საუბრისას ფოკუსი ორგანიზაციის გარეთ, გარემოზე ხდება. ძირითადი კითხვა, რომელსაც უნდა გაეცეს პასუხი, არის, თუ რა ფაქტორებს აქვთ, ან შეიძლება ჰქონდეთ, ნეგატიური გავლენა ორგანიზაციის მიზნების რეალიზებაზე? აქვე, შეიძლება, განხილული იყოს ის საფრთხეები, რომლებიც ორგანიზაციის სუსტ მხარეებს უკავშირდება. საფრთხეების ნიმუში შეიძლება იყოს ახალი კანონმდებლობა, დონორის პროექტის დახურვა, პოლიტიკის განმახორციელებელ ორგანოში საკვანძო პირების შეცვლა და ა.შ. ანუ ნებისმიერი რამ, რასაც პოტენციურად შეუძლია შეანელოს ან სრულად შეაჩეროს გეგმების რეალიზება.

მას შემდეგ რაც აღნიშნული ცხრილი შეივსება, დაწესებულებას უკვე აქვს სტრატეგიული დაგეგმვისთვის მნიშვნელოვანი ორიენტირები. სტრატეგიული გეგმა უნდა შეიქმნას იმგვარად, რომ მოხდეს ბაღის მიერ იდენტიფიცირებული სუსტი მხარეების აღმოფხვრა/გაძლიერება, გარემოში იდენტიფიცირებული შესაძლებლობების მოზიდვა ბაღში, დაწესებულების ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო მეტად გაძლიერება და იმ საფრთხეების მინიმიზება ან პრევენცია, რომელიც შეიძლება რეალიზდეს.

IV ეტაპი: სტრატეგიული მიზნების და ამოცანების განსაზღვრა

ავტორიზაციის პირველი სტანდარტის მიხედვით, დაწესებულებას მოეთხოვება ჰქონდეს არანაკლებ 5 წლიანი სტრატეგიული გეგმა, რომელიც შესაბამისობაში უნდა იყოს დაწესებულების მისიასთან, ხედვასთან და ღირებულებებთან. ამასთან, **სტრატეგიული გეგმა სავალდებულოდ უნდა მოიცავდეს ორ კომპონენტს. ეს არის: სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები.**

მას შემდეგ რაც დაწესებულება მოამზადებს დეტალურ ანალიზს არსებული მდგომარეობის შესახებ, მას შეუძლია განსაზღვროს სტრატეგიული მიზნები მომდევნო 5 წლისთვის. მიზნები და ამოცანები წარმოადგენენ ძირითად განაცხადს, რომელიც განსაზღვრავს დაწესებულების განვითარების მიმართულებას იდენტიფიცირებული გამოწვევების/პრობლემების გადასაჭრელად და გამოხატავს სასურველ შედეგს. მათი სწორი ფორმულირება მნიშვნელოვანია, როგორც მონიტორინგისა და შეფასების ეფექტურობისთვის, ასევე ზოგადად, გამართულ შედეგებზე დაფუძნებული მართვისთვის.

იერარქიულად სტრატეგიული მიზანი არის პირველი და ამოცანა არის მისგან გამომდინარე. **მიზანი არის შედარებით ზოგადი ტიპის განაცხადი, რომელიც ასახავს ბაღის გრძელვადიან მისაღწევ შედეგს, იდენტიფიცირებული კონკრეტული გამოწვევის/პრობლემის გადაჭრის მიზნით.** მიზანმა უნდა მოიცვას ფართო, მაგრამ კარგად განსაზღვრული მიმართულება. რეკომენდებულია დაწესებულებამ ერთ სტრატეგიულ გეგმაში დაისახოს 3-დან 5 მიზნამდე.

გასათვალისწინებელია, რომ სტრატეგიული მიზნების ფორმულირებისას იგი მიზანშეწონილია შეიცავდეს მოქმედების აღმნიშვნელ სიტყვას ზმნას, ან სახელზმნას (უნდა ჩანდეს განვითარების მიმართულება. მაგ: ზრდა, განვითარება, გაუმჯობესება, დანერგვა და ა.შ.).

მაგ: *„დაწესებულების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზისა და ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება“.*

ამოცანა არის უფრო ვიწრო ასპექტის განაცხადი, ბაღის საქმიანობის კონკრეტული მიმართულებისთვის, რომელიც პრობლემის გამომწვევ ფაქტორს უკავშირდება და რომელიც საშუალოვადიან პერიოდში მიისწრაფის მიზნის მიღწევისკენ. ერთი მხრივ მისი მეშვეობით ხდება აქტივობების შეჯერება და მეორე

მხრივ იგი მიზნის მიღწევის საშუალებაა. თითოეულ მიზანს შესაძლებელია ჰქონდეს ორი, ან მეტი ამოცანა (დამოკიდებულია მიზნის მასშტაბურობაზე). აღსანიშნავია, რომ თუ მიზანს აქვს რამდენიმე ამოცანა, მათი თანამიმდევრულობა უნდა იქნეს დაცული და შენარჩუნებული იყოს განვითარების ეტაპები.

სტრატეგიული გეგმაში ასევე შეიძლება განსაზღვრული იყოს სტრატეგიული მიზნის მიღწევის ინდიკატორები და რისკები (არ არის სტანდარტის მიხედვით სავალდებულო).

V ეტაპი: მიზნის ინდიკატორები

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, იმისთვის, რომ გაიზომოს შედეგი რეკომენდებულია დაწესებულებამ გამოიყენოს ინსტრუმენტი, რომლის საშუალებითაც გაზომავს მას. ამისთვის, სტრატეგიულ მიზნებს მიზანშეწონილია ჰქონდეს შედეგების ინდიკატორი/ინდიკატორები. **ინდიკატორი არის მექანიზმი, რომლითაც იზომება მიზნები და ამოცანები, დგინდება მიღწეულ იქნა თუ არა სასურველი შედეგი, ან რა პროგრესი იქნა მიღწეული ამ მიმართულებით, აღმოიფხვრა თუ არა ის პრობლემა, რაც დაიდენტიფიცირდა ანალიზის დროს.**

მნიშვნელოვანია, რომ ინდიკატორი იყოს გაზომვადი და კონკრეტული. მისი მნიშვნელობა იზრდება მონიტორინგის და შეფასების პროცესში, როდესაც საჭირო ხდება მიღწეული შედეგის გაზომვა. შესაძლებელია, მისი გამოყენებით გამოვლინდეს პროცესის ნაკლოვანება, ან ცვლილებების შეტანა გახდეს საჭირო დაგეგმილ პროცესში. შესაბამისად, დაგეგმვის ეტაპზე ზუსტი ინდიკატორების შერჩევა საჭიროებს ანალიტიკურ და კოორდინირებულ მიდგომას. მნიშვნელოვანია, რომ ინდიკატორები შემუშავდეს დაგეგმვის ეტაპზე და არა მისი დამტკიცების შემდეგ.

ინდიკატორები შეიძლება იყოს როგორც რაოდენობრივი, ასევე, თვისობრივი. განსხვავება მათ შორის არის შედეგების გაზომვის მეთოდოლოგიაში. თუ მიზანი და ამოცანა იძლევა ამის საშუალებას, სასურველია ორივე ტიპის ინდიკატორის ერთად იქნეს გამოყენებული. ასეთ შემთხვევაში პროგრესი გაიზომება როგორც რაოდენობრივ, ასევე ხარისხობრივ ჭრილში.

> ***ინდიკატორი*** არის მექანიზმი, რომლითაც იზომება მიზნები და ამოცანები, დგინდება მიღწეულ იქნა თუ არა სასურველი შედეგი, ან რა პროგრესი იქნა მიღწეული ამ მიმართულებით, აღმოიფხვრა თუ არა ის პრობლემა, რაც იდენტიფიცირდა ანალიზის დროს.

VI ეტაპი: რისკები

რეკომენდებულია დაწესებულებამ დასახული მიზნების და ამოცანების პარალელურად გაზომოს რისკები. ეს დაწესებულებისთვის ერთგვარი მზღვეველია. რისკები შეიძლება იყო როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორებზე დამოკიდებული, რომელმაც შეიძლება შეაფერხოს პროგრესი და მნიშვნელოვანი საფრთხე შეუქმნას სტრატეგიის განხორციელების კონკრეტულ ასპექტებს. სტრატეგიის ეფექტური და ეფექტიანი განხორციელება დამოკიდებულია შიდა და გარე რისკების დროულ გამოვლენასა და შემცირებაზე. რისკების სამართავად მოცემული ფაქტორების ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელი იქნება ალტერნატიული მიზნებისა და ამოცანების დროული იდენტიფიცირება და ინიცირება, რათა მთლიანი გეგმის განხორციელებას არ შეექმნას საფრთხე.

4. როგორ შევადგინო სამოქმედო გეგმა?

სტრატეგიული გეგმის შექმნის შემდგომ დაწესებულებამ უნდა მოამზადოს სამოქმედო გეგმა, რაც უზრუნველყოფს სტრატეგიული გეგმის ფარგლებში განსაზღვრული მიზნებისა და ამოცანების თანმიმდევრულ და ხარისხიან განხორციელებას. სტანდარტის მიხედვით, სამოქმედო გეგმაში სავალდებულოდ უნდა იყოს ასახული შემდეგი კომპონენტები: **სტრატეგიული მიზანი, ამოცანა, აქტივობა, ინდიკატორი, აქტივობის შესრულების ვადა, პასუხისმგებელი ერთეული/პირი, აქტივობის განხორციელებისათვის საჭირო შესაბამისი ფინანსური, მატერიალური თუ ადამიანური რესურსები.** დაწესებულება თავისუფალია განსაზღვროს სამოქმედო გეგმა მოარგოს აკადემიურ ან კალენდარულ წელს.

თუ ბაღი დაფუძნებულია დამოუკიდებელი იურიდიული პირის სახით, მაშინ მას უნდა ჰქონდეს საკუთარი სამოქმედო გეგმა, ხოლო თუ ბაღი ფუნქციონირებს ბაღების გაერთიანების ქვეშ, ან ბაღს აქვს რამდენიმე ფილიალი, მაშინ სამოქმედო გეგმის შედგენისას შეიძლება გამოყენებული იქნას **ორი ალტერნატიული მიდგომა:**

პირველი მიდგომის მიხედვით, სტრატეგიული გეგმის შესაბამისად შეიძლება ბაღების გაერთიანებაში შემავალი ყველა ბაღისთვის/კერძო ბაღის შემთხვევაში - ფილიალებისთვის შედგეს ერთი სამოქმედო გეგმა და იქ გაწერილი თითოეული აქტივობისთვის განისაზღვროს ის კონკრეტული ბაღი/ბაღები, რომელთათვისაც რელევანტური იქნება კონკრეტული აქტივობის შესრულება.

მეორე ალტერნატივაა, თითოეულმა ბაღმა/კერძო ბაღის შემთხვევაში - ფილიალმა, საერთო სტრატეგიულ გეგმაზე დაყრდნობით, თავად შეიმუშაოს და წარმოადგინოს საკუთარი სამოქმედო გეგმა, რომელსაც შეითანხმებს და დაამტკიცებს გაერთიანება/კერძო ბაღის შემთხვევაში - შესაბამისი უფლებამოსილი პირი/ორგანო.

შემოთავაზებული ვერსიებიდან რომელს აირჩევს სამუშაო ჯგუფი დამოკიდებულია მუნიციპალიტეტის სპეციფიკაზე, ბაღების გაერთიანებაზე და ბაღების საჭიროებაზე. შესაძლებელია, რომ ერთი სტრატეგიული დაგეგმვის ციკლში დაწესებულებამ მოსინჯოს ერთი მიდგომა, ხოლო შემდეგი სტრატეგიული გეგმის განხორციელების პერიოდში - მეორე (ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია, რომ ჯერ სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიაში უნდა შეიცვალოს შესაბამისი ჩანაწერი და შემდგომ გადავიდეს დაწესებულება ახალ მიდგომაზე).

პროცესის უწყვეტობის მიზნით მიზანშეწონილია, რომ მომდევნო სამოქმედო გეგმებზე მუშაობა დაიწყოს მიმდინარე სამოქმედო გეგმის დასრულებამდე სამი თვით ადრე. სტრატეგიული გეგმის პირველი წლის სამოქმედო გეგმისგან განსხვავებით, მომდევნო სამოქმედო გეგმები მიზანშეწონილია იყოს თანმიმდევრული წინა დოკუმენტთან. საგულისხმოა, რომ სტრატეგიული გეგმის მიზნები და ამოცანები არ იცვლება ყოველწლიური სამოქმედო გეგმების შემუშავებისას და გადადის უცვლელად, იცვლება მხოლოდ აქტივობები.

სამოქმედო გეგმის შემუშავების პირველ ეტაპზე შესაბამისი სამუშაო ჯგუფი ქმნის სამოქმედო გეგმის პროექტს. ეს არის ჩარჩო, რომელშიც იწერება სამოქმედო გეგმაში გასაწერი ველები. სტანდარტის მიხედვით სავალდებულო ველებია: სტრატეგიული გეგმის მიზნები და ამოცანები, ამოცანების შესაბამისი აქტივობები, მათი განხორციელების ვადები, შესრულების გაზომვადი ინდიკატორები, პასუხისმგებელი პირი/სტრუქტურული ერთეული, ფინანსური, ადამიანური და მატერიალური რესურსები. აღნიშნულისგან დამატებით, დაწესებულების საჭიროებიდან გამომდინარე,

შესაძლებელია სამოქმედო გეგმის შაბლონი შეიცავდეს სხვა დამატებით ველებსაც: მაგ: მტკიცებულებები, შემსრულებელი პირი/სტრუქტურული ერთეული, რისკები, შენიშვნის ველი და სხვ.

სამოქმედო გეგმის პროექტში აქტივობების განსაზღვრას აქვს განსაკუთრებული როლი. მნიშვნელოვანია, რომ აქტივობა იყოს რეალისტური, კონკრეტული, განმავითარებელი ქმედება, რომელიც დროში არის გაწერილი და შედეგი დგებოდეს მყისიერად, მისი დასრულებისთანავე, აღნიშული სასურველია დასტურდებოდეს შესაბამისი მტკიცებულებით (მაგალითად, შემუშავებული დოკუმენტი).

მიზანშეწონილია, რომ აქტივობები იყოს თანმიმდევრული და ბმაში მის წინამორბედ გეგმასთან. კერძოდ, თუ დაწესებულებამ მიმდინარე წლის სამოქმედო გეგმაში აქტივობად დაისახა ბაღის საგანმანათლებლო პერსონალის პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესწავლა და შესაბამისი დოკუმენტის მომზადება, მომდევნო წლისთვის მიზანშეწონილია გაწეროს ისეთი აქტივობა, რომელიც უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო პერსონალის პროფესიული განვითარებისთვის იმ კონკრეტული ქმედებების განხორციელებას, რომელიც შესწავლის შედეგად გამოიკვეთა.

აქტივობის გაწერის შემდგომ დაწესებულება შეიმუშავებს შესაბამის ინდიკატორს. როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ნაწილში აღიწერა, **ინდიკატორი არის მექანიზმი, რომლის მეშვეობითაც დგინდება რა პროგრესი იქნა მიღწეული დაგეგმილი აქტივობის განხორციელებისას და დადგა თუ არა სასურველი შედეგი.** მნიშვნელოვანია, რომ ინდიკატორი იყოს გაზომვადი და კონკრეტული. შესაძლებელია, მან აჩვენოს, რომ დაგეგმილი პროცესი არ განხორციელდა შესაბამისი ხარისხით, გამოკვეთოს შეუსრულებლობის მიზეზი და დაადგინოს ცვლილებების საჭიროება. ინდიკატორები შეიძლება იყოს როგორც რაოდენობრივი, ასევე, თვისობრივი. განსხვავება მათ შორის არის შედეგების გაზომვის მეთოდოლოგიაშია. შესაძლებელია, ინდიკატორმა მიღწეული შედეგი გაზომოს როგორც რაოდენობრივ, ისე ხარისხობრივ ჭრილში.

მაგალითად: თუ დაწესებულებას განსაზღვრული აქვს შემდეგი აქტივობა: საგანმანათლებლო პერსონალის გადამზადება. აღნიშნული აქტივობის ინდიკატორი რაოდენობრივ ჭრილში შეიძლება შემდეგნაირად იქნას ფორმულირებული: გადამზადებულია ბაღის საგანმანათლებლო პერსონალის არანაკლებ 50%. ან თვისობრივ ჭრილში: ბაღის საგანმანათლებლო პერსონალი გადამზადებულია აღმზრდელ-პედაგოგთა პროფესიული განვითარების ტრენინგ-მოდულების მიხედვით. ხოლო ორივე (რაოდენობრივი და თვისობრივი) მოცემულობის გამოყენებით ინდიკატორი შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს: ბაღის საგანმანათლებლო პერსონალის არანაკლებ 50% გადამზადებულია აღმზრდელ-პედაგოგთა პროფესიული განვითარების ტრენინგ-მოდულების მიხედვით.

ინდიკატორის ჩამოყალიბების შემდგომ, რეკომენდებულია სამუშაო ჯგუფმა განსაზღვროს შესაბამისი აქტივობის დადასტურების წყარო, ანუ მტკიცებულება (არ არის სავალდებულო სტანდარტის მიხედვით). მტკიცებულება არის აქტივობის რეალური პროდუქტი. ეს შეიძლება იყოს დამტკიცებული, ან/და შემუშავებული დოკუმენტი, შესყიდვის დოკუმენტაცია, ტრენინგზე დასწრების ფურცელი, ან/და შემუშავებული

მტკიცებულება არის ნებისმიერი პროდუქტი (შემუშავებული დოკუმენტი, ღონისძიების დამადასტურებელი მასალა და ა. შ), რომელიც ადასტურებს აქტივობის შესრულებას გაწერილი ინდიკატორის შესაბამისად.

ტრენინგ-მოდული, მომზადებული ოქმი და ა.შ. ნებისმიერი მასალა, რაც ადასტურებს აქტივობის განხორციელებას.

მას შემდეგ რაც სამუშაო ჯგუფი გაწერს აქტივობის ინდიკატორს და მტკიცებულებას, ზუსტდება აქტივობის შესრულების ვადა, ერთი აკადემიური/კალენდარული წლის ფარგლებში. რეკომენდებულია, რომ აქტივობა (თუ ამის აუცილებელი საჭიროება არ დგას) არ იქნას გაწერილი მთელ წელზე და მითითებული ჰქონდეს წლის კონკრეტული პერიოდი. კონკრეტულად კი, თუ აქტივობა გულისხმობს სასწავლო პერიოდში მშობელთა ინფორმირებულობის გაზრდას, იგი არ უნდა მოიცავდეს 12 თვეს და ეტაპები უნდა გაიწეროს (იხ. დანართი სამოქმედო გეგმის ნიმუში).

შემდგომი ველი იქნება პასუხისმგებელი ერთეული/პირი. როგორც ზემოთ იქნა შეთავაზებული, თუ დაწესებულება აირჩევს ერთიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავებას, მაშინ პასუხისმგებელ პირად მიეთითება კონკრეტული ბაღი და მისი წარმომდგენელი (მაგალითად ბაღის დირექტორი). მაგრამ თუ აირჩევს მეორე ალტერნატივას, ცალკეულ სამოქმედო გეგმას თითოეული ბაღისთვის, ამ შემთხვევაში პასუხისმგებელი პირი იქნება ბაღის მენეჯერის/გამგის მიერ განსაზღვრული პირი. ამასთან, შესაძლებელია შემსრულებლის, ან/და დამხმარე ერთეულისთვის შესაბამისი ველის გაჩენაც სამოქმედო გეგმის პროექტში, მასში შესაძლებელია მიეთითოს შესაბამისი ბაღის გაერთიანება, ან მუნიციპალიტეტის შესაბამისი ერთეული, თუ პირი.

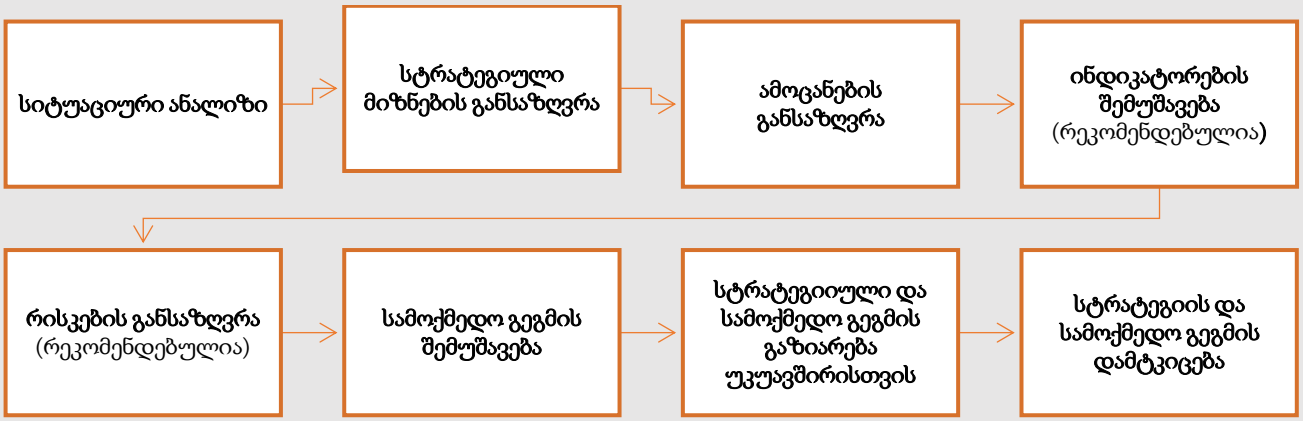
სამოქმედო გეგმაში აუცილებლია რომ დაწესებულებამ თითოეულ აქტივობას მიუთითოს შესაბამისი რესურსი. რესურსი იყოფა სამ ძირითად ნაწილად: დაფინანსების წყარო, მატერიალური რესურსი და ადამიანური რესურსი. აღნიშნული დაეხმარება ბაღს დაგეგმვის ეტაპზე გათვალოს და რაციონალურად გადაანაწილოს რესურსები ისე, რომ განხორციელების პროცესი არ შეფერხდეს ნაკლები რესურსის გამო. ამასთან, რესურსების გადანაწილება არის ერთგვარი რისკების დაზღვევის მექანიზმი.

სამოქმედო გეგმის შემუშავებისას გასათვალისწინებელია, რომ:

- თითოეული აქტივობა იყო რეალისტური; კონკრეტული და შესრულებადი ერთ აკადემიურ/კალენდარულ წელში;
- აქტივობა გამომდინარეობდეს სტრატეგიული მიზნიდან და ამოცანიდან და უნდა იყოს მათი შესრულებისკენ მიმართული;
- აქტივობას ლოგიკური ბმა უნდა ჰქონდეს მიმდინარე სამოქმედო გეგმასთან;
- აქტივობის განხორციელების შედეგად უნდა დადგეს მყისიერი შედეგი;
- ინდიკატორები წარმოდგენილი უნდა იყოს რაოდენობრივი ან/და ხარისხობრივი მაჩვენებლით.

ამასთან, მნიშვნელოვანია განისაზღვროს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის დამტკიცებაზე პასუხისმგებელი პირი. იგი შეიძლება იყოს დაწესებულების დირექტორი, ბაღების გაერთიანების ხელმძღვანელი, ან სხვა პირი, რომელიც დაწესებულების წესდებით, ან სხვა რელევანტური მარეგულირებელი დოკუმენტით არის განსაზღვრული.

სქემა 3: სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები



5. როგორ გავაზიარო სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა?

ავტორიზაციის პირველი სტანდარტის შესაბამისად, დაწესებულებას მოეთხოვება უზრუნველყოს დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა. აღნიშნულის მიღწევა შესაძლებელია ორი ურთიერთდაკავშირებული გზით: პირველი, დაინტერესებული მხარეების ჩართვა უშუალოდ სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შექმნის პროცესში, და მეორე, დაინტერესებული მხარეებისთვის შექმნილი დოკუმენტების პროექტების გაზიარება და მათი უკუკავშირის მიღება.

შესაბამისად, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების პროექტების შემდგომი ნაბიჯია მათი გაზიარება დაინტერესებულ მხარეებთან. როგორ და რა გზებით განახორციელებს დაწესებულება აღნიშნული დოკუმენტების გაზიარებას, ეს მისი გადასაწყვეტია. შესაძლებელია, დაწესებულებამ გაზიარებისთვის გამოიყენოს მხოლოდ ერთი, ან ერთდროულად რამდენიმე გზაც. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებულებას სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიაში გაწერილი ჰქონდეს მექანიზმი, თუ როგორ გაუზიარებს სტრატეგიულ გეგმასა და სამოქმედო გეგმას დაინტერესებულ მხარეებს. მისი გაზიარება შესაძლოა მოხდეს შეხვედრების ციკლით (პირისპირ, ან დისტანციური ფორმატით), სოციალური ქსელით, ვებგვერდზე გამოქვეყნებით (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), ელექტრონულ ფოსტაზე გაგზავნით და სხვ.

მიღებული უკუკავშირის გათვალიწინებით სამუშაო ჯგუფი სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებს აძლევს საბოლოო სახეს და წარადგენს მას უფლებამოსილ პირთან დასამტკიცებლად.

6. როგორ გავაკეთო სტრატეგიული გეგმის და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი და შეფასება?

სტრატეგიული დაგეგმვის ციკლში უმნიშვნელოვანესი ნაწილია მონიტორინგის და შეფასების კომპონენტი. ამ მიმართულებით შესაძლებელია შედეგებისა და რეკომენდაციების გამოყენება შემდგომი სტრატეგიული გეგმის და სამოქმედო გეგმების შემუშავებისას.

მონიტორინგის და შეფასების მექანიზმის არსებობა წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის განუყოფელ ნაწილს, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა დადგინდეს აკმაყოფილებს თუ არა სტრატეგიული გეგმა მიზნებთან დაკავშირებულ მოთხოვნებს, არის თუ არა მისი განხორციელება მიზნებზე ორიენტირებული და მათთან შესაბამისობაში, აღწევს თუ არა სტრატეგიული გეგმა ინდიკატორების სამიზნე მაჩვენებლებს. მონიტორინგი და შეფასება ერთი მხრივ, უზრუნველყოფს დაწესებულების საქმიანობის ანგარიშვალდებულების გაზრდას, ხოლო, მეორე მხრივ, განსახორციელებელი აქტივობების შესრულებისა და ეფექტურობის მაჩვენებლების დადგენას.

ავტორიზაციის პირველი სტანდარტი დაწესებულებებს ავალდებულებს მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმების გაწერას სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიაში. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია მოიცავდეს ინფორმაციას თუ რა პერიოდულობით ტარდება მონიტორინგი და შეფასება და რა მექანიზმებს იყენებს ამისთვის დაწესებულება. ასევე, მნიშვნელოვანია განისაზღვროს მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი. დაწესებულების გადაწყვეტილებით, ეს შეიძლება იყოს კონკრეტული პირი/პირები ან აღნიშნული ფუნქცია შეიძლება დაევალოს სამუშაო ჯგუფს, რომელიც შექმნილი იყო გეგმების შემუშავების მიზნით.

რა არის მონიტორინგი?

მონიტორინგის მიზანია რეგულარულად შეაგროვოს ინფორმაცია აქტივობით განსაზღვრული შედეგების მიღწევის პროგრესის თაობაზე. განხორციელებასთან ერთად შესაბამისი პასუხისმგებელი ერთეული/პირი აწარმოებს მათ მიერ შესრულებული აქტივობების შესახებ ინფორმაციისა და მტკიცებულებების შეგროვებას.

> ***მონიტორინგი***- პროცესი, რომლის ფარგლებში მოწმდება ამოცანებითა და აქტივობებით განსაზღვრული შედეგების შესრულება, ხარვეზების გამოვლენა და რეკომენდაციების განსაზღვრა

სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის და შეფასების პროცესში ბაღებს შეუძლიათ გამოიყენონ სხვადასხვა მეთოდები პროცესების და შედეგების შესაფასებლად. მონიტორინგის ერთ-ერთი მეთოდი შესაძლებელია იყოს თითოეული აქტივობისთვის შესაბამისი სტატუსის მინიჭება. აღნიშნული სტატუსი შეიძლება გამყარებული იქნას პროცენტული შეფასებითაც. მაგ: თითოეულ აქტივობას შესაბამისი დასაბუთებით ბაღი ანიჭებს შესრულების სტატუსს: *„შესრულდა (100%)“*-*„ვერ შესრულდა“ ან „შესრულდა (100%)“, “ნაწილობრივ შესრულდა* (25%, 50%, 75%)“, *„ვერ შესრულდა“, „შეჩერდა“.* შედეგად იკვეთება რეალური შედეგი, გასაუმჯობესებელი მხარეები და დაწესებულების წარმატებული მაგალითები.

რა არის შეფასება?

> ***შეფასება*** არის შედეგებისა და მიღწევების დეტალური შესწავლა და შესრულებული საქმიანობის ხარისხის დადგენა

სამოქმედო გეგმების მონიტორინგის შემდეგ დაწესებულება იწყებს შეფასების პროცესს. შეფასება გულისხმობს შინაარსობრივ ანალიზს, ანუ შესრულებული საქმიანობის ხარისხის კონტროლს.

რეკომენდებულია, რომ დაწესებულებამ შეფასების პროცესში, უპასუხოს შემდეგ შეკითხვებს:

- *რამდენად იქნა (ან იქნება) მიზნები/ამოცანები/აქტივობები მიღწეული;*
- *რამდენად ეფექტიანი იყო განხორციელების პროცესი;*
- *რამდენად დროულად მოხდა მიზნები/ამოცანები/აქტივობების მიღწევა;*
- *რა ძირითადმა მიზეზებმა გამოიწვია ამოცანებისა და მიზნების მიუღწევლობა (არსებობის შემთხვევაში);*
- *რა შეიცვალა მიზნის განხორციელების შედეგად;*
- *რა შეცვალა მიზნის განხორციელებამ;*
- *გაგრძელდება თუ არა ის სარგებელი, რომელიც მიზნის განხორცილებას მოჰყვა;*
- *რა შეიძლება გაკეთდეს მიღწეული შედეგების მდგრადობისთვის და სხვ.*

შეფასების ეტაპზე უნდა დადგინდეს შესრულდა თუ არა აქტივობები, რამდენად კარგად შესრულდა და აკმაყოფილებს თუ არა დადგენილ ინდიკატორებს, ასევე უნდა განისაზღვროს რა უნდა გაკეთდეს იმ აქტივობების ნაწილში, რომლებიც ნაწილობრივ შესრულდა, ან არ შესრულდა. თუ ნაწილობრივ არის შესრულებული აქტივობა ე.ი. მისი აღსრულების პროცესი დაწყებულია და სავარაუდოდ მოხდება გეგმაში კორექტირება ვადის გაზრდის თვალსაზრისით. იმ აქტივობასთან მიმართებით კი, რომელიც არ შესრულდა, უნდა გაირკვეს შეუსრულებლობის მიზეზი.

რეკომენდებულია, რომ სტრატეგიული გეგმის შეფასება, ერთ სტრატეგიულ ციკლში განხორციელდეს ორჯერ, შუალედური და საბოლოო შეფასების სახით. შუალედური შეფასება (მაგალითად, 2,5 წლის შემდეგ) დაწესებულებას აძლევს შესაძლებლობას შეხედოს განხორციელების პროცესს და მისი შეფერხების რისკები დააზღვიოს. საბოლოო შეფასებას გადის ის სტრატეგიული გეგმა, რომლის მოქმედების ციკლი უკვე დასრულებულია. თუ შეფასების ძირითადი მიზანია შემდგომი დოკუმენტის შემუშავებისა და განხორციელებისათვის ინფორმაციის უზრუნველყოფა, მაშინ მისი ჩატარების დრო არის სტრატეგიის დასრულებამდე არაუგვიანეს 6 თვე, რადგან შესაძლებელი გახდეს შედეგების გამოყენება შემდგომი სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავებისას.

შედეგების შეფასების შემდგომ გამოვლენილი მიღწევების და გამოწვევების შესაბამისად დაწესებულება გეგმავს მომდევნო სტრატეგიულ ციკლს.

რა მექანიზმები გამოვიყენო გეგმების მონიტორინგისა და შეფასებისთვის?

დაწესებულება თავისუფალია შეარჩიოს გეგმების მონიტორინგისა და შეფასებისთვის მისთვის სასურველი მექანიზმები. ქვემოთ შემოთავაზებულია რამდენიმე ალტერნატიული ვერსია, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნეს ამ პროცესში.

1. **გეგმების მონიტორინგის განხორციელება ანგარიშების წარმოდგენის გზით** - ეს მეთოდი გულისხმობს დადგენილი პერიოდულობით სამოქმედო გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების მიერ წერილობითი ანგარიშის წარმოდგენას. აღნიშნული ანგარიშები გროვდება მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელებაზე პასუხისმგებელ პირთან/ჯგუფთან, რომლებიც აანალიზებენ ანგარიშებს და გეგმებში გაწერილი აქტივობებისთვის ნიშნავენ შესრულების შედეგს.
2. **გეგმების მონიტორინგის განხორციელება ღია შეხვედრების მოწყობის გზით** - ეს მეთოდი გულისხმობს დადგენილი პერიოდულობით სამოქმედო გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების შეკრებას შეხვედრაზე (შესაძლებელია პირისპირ, ან დისტანციური ფორმატი) და ზეპირ ფორმატში განხილვას სამოქმედო გეგმის რომელი აქტივობა შესრულდა და რომელი - არა, სად რა პროგრესი იქნა მიღწეული და ა.შ. მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი/ჯგუფი ინიშნავს შეხვედრის მონაწილეების მიერ მოწოდებულ ინფორმაციას და აქტივობებისთვის ნიშნავენ შესრულების შედეგს.
3. **გეგმების მონიტორინგის განხორციელება Google drive -ის გამოყენებით** - ეს მეთოდი გულისხმობს დაწესებულების სამოქმედო გეგმის ატვირთვას Google drive-ზე (ან სხვა ღრუბლოვან სერვერზე) და მის გაზიარებას სამოქმედო გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირებთან. ამ მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში მიზანშეწონილია, სამოქმედო გეგმის ფორმას დაემატოს ერთი სვეტი, დასახელებით „აქტივობის შესრულების სტატუსი“ (ან სხვა მსგავსი შინაარსის დასახელება). დადგენილი პერიოდულობით სამოქმედო გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირები შედიან დრაივის გაზიარებულ ბმულზე, მათზე მიმაგრებული აქტივობისთვის ნიშნავენ შესრულების სტატუსს, აკეთებენ მოკლე აღწერას/ანგარიშს და იქვე ტვირთავენ შესაბამის მტკიცებულებებს. ამის შემდგომ მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი/ჯგუფის წევრები გადახედავენ ყველას მიერ არის თუ არა შევსებული სამოქმედო გეგმის ფაილი და განახორციელებენ შეტანილი ინფორმაციის ანალიზს.
4. **გეგმების მონიტორინგის განხორციელება ელექტრონული აპლიკაციების გამოყენებით** - ეს მეთოდი გულისხმობს გეგმების მონიტორინგისთვის შექმნილი ელექტრონული აპლიკაციების გამოყენებას (აღნიშნულ აპლიკაციებს აქვთ უფასო გამოყენების შესაძლებლობაც). ასეთი აპლიკაციებია, მაგ: https://asana.com , https://productiv.com, https://monday.com/ და სხვ. აღნიშნულ აპლიკაციებში შესაძლებელია სამოქმედო გეგმის აქტივობების გადატანა, მათი განაწილება კონკრეტულ შემსრულებლებზე, შეხსენების ვადების ჩართვა, ანგარიშების მოგროვება და სხვ.

მონიტორინგის და შეფასების პროცესის შედეგად მუშავდება ანგარიში. ანგარიშის დანიშნულებაა დაინტერესებულ მხარეებს მიაწოდოს ინფორმაცია მიღწეული პროგრესის შესახებ. მასში დეტალურად უნდა იყოს წარმოჩენილი სტრატეგიული გეგმის და სამოქმედო გეგმის ფარგლებში აღებული ვალდებულებების შესრულების პროგრესი და შედეგები შესაბამისი ინდიკატორების შესაბამისად. დაწესებულება ამზადებს სამოქმედო გეგმის მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშს ყოველწლიურად, სტრატეგიის შუალედური შეფასების ანგარიშს სტრატეგიული ციკლის პირველი ფაზის დასრულების შემდგომ და საბოლოო ანგარიშს სტრატეგიული ციკლის დასრულებისას. სტანდარტის შესაბამისად, დაწესებულება ვალდებულია საჯაროდ გამოაქვეყნოს სტრატეგიული გეგმის და სამოქმედო გეგმის ფარგლებში მომზადებული ანგარიშები.

ქვემოთ, დანართების სახით, მოცემულია სტრატეგიის შუალედური და საბოლოო შეფასების ანგარიშის სარეკომენდაციო სტრუქტურა.

დანართები

დანართი 1: ტერმინთა განმარტებები

სტრატეგიული გეგმა –დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს დაწესებულების პრიორიტეტებს, მიზნებსა და ამოცანებს იდენტიფიცირებული პრობლემების გადასაჭრელად, აყალიბებს მიდგომებს დასახული მიზნების/ამოცანების განსახორციელებლად და ადგენს შედეგების ინდიკატორებს პროგრესის შესაფასებლად;
სამოქმედო გეგმა –დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს დაწესებულების პრიორიტეტების, მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად კონკრეტულ აქტივობებს, მათი შედეგების ინდიკატორებს, პასუხისმგებელ და პარტნიორ უწყებებს, შესრულების ვადებს, რესურსებს.
მიზანი - ზოგადი ტიპის განაცხადი, რომელიც ასახავს ბაღის გრძელვადიან მისაღწევ შედეგს, იდენტიფიცირებული კონკრეტული გამოწვევის/პრობლემის გადაჭრის მიზნით;
ამოცანა - ვიწრო ასპექტის განაცხადი, ბაღის საქმიანობის კონკრეტული მიმართულებისთვის, რომელიც პრობლემის გამომწვევ ფაქტორს უკავშირდება და რომელიც საშუალოვადიან პერიოდში მიისწრაფის მიზნის მიღწევისკენ;
ინდიკატორი-ინდიკატორი არის საშუალება, რომლითაც იზომება მიზნების, ამოცანების მიღწევა და ღონისძიებების განხორციელება.

მტკიცებულება- ნებისმიერი პროდუქტი (შემუშავებული დოკუმენტი, ღონისძიების დამადასტურებელი მასალა და ა. შ), რომელიც ადასტურებს აქტივობის შესრულებას გაწერილი ინდიკატორის შესაბამისად.

პასუხისმგებელი ერთეული/პირი – პირი, ან ერთეული, რომელიც ვალდებულია, სტრატეგიის და სამოქმედო გეგმის კომპონენტის განხორციელებასა და მათი შესრულების ანგარიშგებაზე;
დაინტერესებული მხარე – ნებისმიერი პირი, ან თემი, რომლის კომპეტენციას განეკუთვნება დოკუმენტის თემატიკა, ან შესაძლოა, გავლენა მოახდინოს მასზე;
მონიტორინგი- პროცესი, რომლის ფარგლებში მოწმდება ამოცანებითა და აქტივობებით განსაზღვრული შედეგების შესრულება, ხარვეზების გამოვლენა და რეკომენდაციების განსაზღვრა.
შეფასება- შედეგებისა და მიღწევების დეტალური შესწავლა და შესრულებული საქმიანობის ხარისხის დადგენა.

დანართი 2: სტრატეგიული გეგმის ჩარჩო

სტრატეგიული მიზანი 1:

ამოცანა 1	ამოცანა 2	ამოცანა 3	ამოცანა 4

სტრატეგიული მიზანი 2:

ამოცანა 1	ამოცანა 2	ამოცანა 3	ამოცანა 4

დანართი 3: სამოქმედო გეგმის ჩარჩო

სტრატეგიული მიზანი	ამოცანა	აქტივობა	ინდიკატორი	მტკიცებულება (რეკომენდირებულია)	განხორციელების პერიოდი												პასუხისმგებელი ერთეული/პირი		ადამიანური რესურსები	დაფინანსების წყარო	მატერიალური რესურსი	შესრულების სტატუსი (რეკომენდებულია)		შესრულების მოკლე აღწერა (რეკომენდებულია)
1	1.1	1.1.1																						
		1.1.2																						

დანართი 4: აქტივობების შესრულების პროცენტული მაჩვენებლები

აქტივობების შესრულების პროცენტული მაჩვენებლები	
შესრულდა	100 %
ნაწილობრივ შესრულდა	25%; 50%; 75%
ვერ შესრულდა	0%
შეჩერდა	-

დანართი 5: სტრატეგიის შუალედური და საბოლოო შეფასების ანგარიშის სტრუქტურა

სტრატეგიის შუალედური და საბოლოო შეფასების ანგარიში და სტრუქტურა	
შესავალი	შეფასების მიზანი; საანგარიშო პერიოდი; სხვა მეთოდოლოგიური საკითხები
მეთოდოლოგია	შეფასების მეთოდოლოგია: მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის რა მეთოდები იქნა გამოყენებული, რა პერიოდში მიმდინარეობდა მოკვლევა, რა კრიტერიუმები შეირჩა და ა.შ.
შეფასების მიგნებები	ჩატარებული მონიტორინგის და ანალიზის ძირითადი მიგნებები
დეტალური პროგრესი პირველ მიზანთან და მის შესაბამის ამოცანებთან დაკავშირებით	შერჩეული თითოეულ კრიტერიუმის მიხედვით მიზნისა და მისი შესაბამისი ამოცანების განხორციელების მიმართულებით პროგრესის შეფასება; ინდიკატორთან მიმართებით პროგრესის შესახებ ინფორმაცია; გამოწვევების შეფასება; სამომავლო ნაბიჯები.
დეტალური პროგრესი მეორე მიზანთან და მის შესაბამის ამოცანებთან დაკავშირებით	შერჩეული თითოეულ კრიტერიუმის მიხედვით მიზნისა და მისი შესაბამისი ამოცანების განხორციელების მიმართულებით პროგრესის შეფასება; ინდიკატორთან მიმართებით პროგრესის შესახებ ინფორმაცია; გამოწვევების შეფასება; სამომავლო ნაბიჯები.
გამოწვევები	ძირითადი პრობლემები შეჯამებული სახით თითოეულ შერჩეულ კრიტერიუმთან მიმართებით
რეკომენდაციები	რეკომენდაციები სამომავლო ნაბიჯებთან დაკავშირებით