



დაგეგმვის გზამკვლევი

პროფესიული სასწავლებლების თანამშრომლებისათვის



მომზადებულია ევროკავშირის დაფინანსებით
დასაქმებისა და პროფესიული განათლების რეფორმების ტექნიკური დახმარების პროექტის ფარგლებში

2018 წელი



პასუხისმგებლობის შეზღუდვის განაცხადი:

ეს დოკუმენტი მომზადებულია ევროკავშირის დახმარებით. ამ დოკუმენტის შინაარსი არის საქართველოში ევროკავშირის დასაქმებისა და პროფესიული განათლების რეფორმების ტექნიკური დახმარების პროექტის ერთპიროვნული პასუხისმგებლობა და არ უნდა იქნეს გაიგივებული ევროკავშირის შეხედულებებთან.

წინასიტყვაობა

წინამდებარე გზამკვლევი, ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული „დასაქმებისა და პროფესიული განათლების რეფორმების ტექნიკური დახმარების პროექტის“ ფარგლებშია შემუშავებული. პროექტის მიზანია, შრომის ბაზარზე არსებულ მოთხოვნებსა და პროფესიული განათლების სისტემის მიერ მიწოდებულ კომპეტენციებს (ცოდნა, უნარ-ჩვევები, დამოკიდებულებები) შორის მჭიდრო ურთიერთკავშირის დამყარების ხელშეწყობა. ამ მიმართულებით, პროექტი ახორციელებს აქტივობებს მაკრო, მეზო და მიკრო დონეზე, რაც გულისხმობს თანამშრომლობას სამინისტროებთან, სააგენტოებთან და პროფესიული განათლების დაწესებულებებთან.

შრომის ბაზარსა და პროფესიული განათლების სისტემას შორის ურთიერთკავშირის გამყარების ერთ-ერთი მთავარი წინაპირობაა პროფესიულმა საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა შეძლონ ხარისხიანი და შედეგზე ორიენტირებული სტრატეგიული განვითარების გეგმების შემუშავება და განხორციელება.

წინამდებარე გზამკვლევი სთავაზობს, პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებს, პრაქტიკულ მიმართულებებს, რეკომენდაციებსა და მაგალითებს, ეფექტური სტრატეგიული განვითარების გეგმების შესამუშავებლად. ამასთანავე, გზამკვლევის დახმარებით შესაძლებელი იქნება, აღნიშნული დოკუმენტის შემუშავების ერთიან მიდგომაზე შეთანხმება, რაც მნიშვნელოვანია ხარისხის უზრუნველყოფის პროცედურებისთვის.

“დასაქმებისა და პროფესიული განათლების რეფორმების ტექნიკური დახმარების პროექტის“ გუნდი

ნოემბერი, 2017 წ.

ავტორი: მერი გაბაშვილი

რედაქტორი: მანანა ჯინჭარაძე

კონტრიბუტორები:

ლელა მაისურაძე - ევროკავშირის ტექნიკური დახმარების პროექტის პროფესიული განათლების პოლიტიკის ექსპერტი

ნინო ხითარიშვილი (განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი)

პროფესიული სასწავლებლები „აიტი აკადემია“ და „მერმისი“



სარჩევი

შესავალი (დოკუმენტის მიზანი და სტრუქტურა)	1
დაგეგმვის კუთხით არსებული სირთულეები (2017 წლის ივლისი - აგვისტოში ჩატარებული ანალიზის შედეგების მიმოხილვა)	2
დაგეგმვასთან დაკავშირებული ძირითადი ტერმინების განმარტება (რა არის ხედვა, მისია; რითი განსხვავდება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები)	4
სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის ჩარჩო (როგორ გამოიყურება სწორად მომზადებული გეგმა)	16
დაგეგმვის პროცესი (ხარისხიანი გეგმის შემუშავების და იმპლემენტაციის(დანერგვის) საფეხურები)	30
გამოყენებული ლიტერატურა	47

შესავალი

დოკუმენტის მიზანი და სტრუქტურა

წინამდებარე გზამკვლევის მიზანია აამაღლოს პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელი საგანმანათლებლო დაწესებულებების (შემდგომში პროფესიული სასწავლებლები) მიერ მომზადებული სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ხარისხი და ეფექტიანობა. აღნიშნულისთვის, დოკუმენტში წარმოდგენილია შინაარსი, რომელიც გაზრდის მკითხველის ინფორმირებულობის დონეს და გეგმვის პროცესის შესახებ, შესთავაზებს გეგმის კონკრეტულ ჩარჩოს და მისი შევსების გზებს, აგრეთვე აღჭურავს გეგმის შესრულების მონიტორინგისათვის საჭირო ცოდნით.

გზამკვლევი მომზადებულია ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული „დასაქმებისა და პროფესიული განათლების რეფორმების ტექნიკური დახმარების პროექტი“-ს ფარგლებში, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნულ ცენტრთან და პროფესიულ სასწავლებლებთან თანამშრომლობით.

გზამკვლევი ატარებს სარეკომენდაციო ხასიათს. მასში წარმოდგენილია ავტორის მიერ შერჩეული ერთი კონკრეტული ხედვა/მიდგომა, რომელიც თავის მხრივ ეფუძნება საერთაშორისო და ქართულ გამოცდილებას. თითოეულმა მკითხველმა თავად უნდა განსაზღვროს, თუ რამდენად გამოსადეგი არის ეს ინფორმაცია მის ორგანიზაციულ კონტექსტთან მიმართებით.

იმედს ვიტოვებთ, რომ წარმოდგენილი ინფორმაცია, მიმართულებას მისცემს პროფესიულ სასწავლებლებს და გეგმვის საკუთარი, ინდივიდუალური რუტინის შემუშავებისთვის.

დოკუმენტის ყოველი მომდევნო ნაწილი შინაარსობრივად ებმის წინარეს და ნაბიჯ - ნაბიჯ “აშენებს”, ამაღლებს მკითხველის ცოდნას და გეგმვის შესახებ.

პირველ რიგში, განხილულია ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც გამოიკვეთა, პროფესიულ სასწავლებლებში, დაგეგმვის კუთხით. აღნიშნული ინფორმაცია უფრო გასაგებს ხდის შემდგომი ნაწილების შინაარსს და ლოგიკას.

შემდეგ წარმოდგენილია დაგეგმვის და მასთან მჭიდროდ დაკავშირებული ძირითადი კონცეფციების განმარტებები. ამ ნაწილით, ჩვენი მიზანია უზრუნველყოთ დაგეგმვასთან დაკავშირებული ძირითადი ტერმინების სწორი და სრულყოფილი გაგება. მომდევნო ნაწილში განხილულია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ფორმატები, სადაც წარმოდგენილი და განმარტებულია ავტორის მიერ შერჩეული ერთი კონკრეტული ჩარჩო.

გეგმის ყველა კომპონენტის განხილვის შემდეგ, მოკლედ ვსაუბრობთ დაგეგმვის პროცესზე; ნაბიჯ - ნაბიჯ მივდივართ იქითკენ, რისი გაკეთებაც არის საჭირო ხარისხიანი გეგმის შემუშავებისთვის. სახელმძღვანელოს ბოლო ნაწილში წარმოდგენილია ზოგადი რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინება დაეხმარება პროფესიულ სასწავლებლებს დაგეგმვის პროცესის წარმართვაში.

პროფესიულ სასწავლებლებში დაგეგმვის კუთხით არსებული სირთულეები

2017 წლის ივლისი - აგვისტოში ჩატარებული ანალიზის შედეგების მიმოხილვა

სტრატეგიული დაგეგმვის გზამკვლევის მომზადებას წინ უძღოდა ე.წ. მოსამზადებელი ფაზა, რომლის ფარგლებშიც გამოვიკვლიეთ პროფესიულ დაწესებულებებში დაგეგმვის კუთხით არსებული სირთულეები. პრობლემების ყველა მხრიდან დანახვის მიზნით, კვლევაში, პროფესიული სასწავლებლების დირექტორებთან ერთად, ჩართულები იყვნენ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს თანამშრომლები და ამ დარგში მომუშავე ძირითადი დონორი ორგანიზაციების წარმომადგენლები. ქვემოთ, მოკლედ იქნება წარმოდგენილი კვლევის ძირითადი მიგნებები. მათი გაცნობა უფრო გასაგებს გახდის წინამდებარე დოკუმენტის ლოგიკას და შემდგომ შინაარსს.¹

¹ მოსამზადებელი ეტაპის სრული ანგარიში ხელმისაწვდომია პროფესიული და დასაქმების რეფორმებისადმი ტექნიკური მხარდაჭერის პროექტის ოფისში. საკონტაქტო პირი ლელა მასიურაძე: lela@eu-ve.ge



ჩატარებული კვლევის თანახმად, ეფექტიანი დაგეგმვის პროცესის ერთერთი, ყველაზე მნიშვნელოვანი, დამაბრკოლებელი ფაქტორი არის ის გარემოება, რომ პროფესიული განათლების სისტემა იმყოფება ე.წ. გარდამავალ, ტრანზიტულ ეტაპზე; ხდება სისტემის გადაწყობა მართვის უაღრესად ცენტრალიზებული მოდელიდან - შედარებით დეცენტრალიზებულ, თანამედროვე მოდელზე. ასეთ არსებით ცვლილებას სისტემის მართვის ფილოსოფიაში, ბუნებრივია, აქვს გავლენა პროფესიული სასწავლებლების საქმიანობაზე, მათ შორის დაგეგმვის კუთხით. სისტემის ძირითად მოთამაშებთან საუბრებში ამ მხრივ გამოიკვეთა სამი კონკრეტული პრობლემა. აღმოჩნდა, რომ პროფესიული სასწავლებლები (მათი თანამშრომლები):

- (1) ნაკლებად არიან მზად გამოიჩინონ ინიციატივა, - იყვნენ პროაქტიულები, რადგან წარსულში ინიციატივა არ იყო წახალისებული, აწმყოში კი, ინიციატივების მხარდაჭერის თუ წახალისების ქმედითი მექანიზმები ჯერ არ არის შემუშავებული განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ;
- (2) არ ფლობენ დაგეგმვის გამოცდილებას, რაკი ცენტრალიზებულ მოდელში მათი საქმიანობა ყოველთვის იგეგმებოდა ზემდგომი ორგანიზაციის მიერ;
- (3) როგორც წესი, გეგმას არ განიხილავენ ორგანიზაციის მთლიანი კოლექტივის ერთობლივი მუშაობის პროდუქტად, რაკი მართვის ცენტრალიზებულ სისტემაში ნებისმიერი სტრატეგიული საკითხი, კოლექტივის მონაწილეობის გარეშე, დაწესებულების ხელმძღვანელისა და ზემდგომი ორგანიზაციის თანამშრომლობით წყდებოდა.

ბუნებრივია, ზევით დასახელებული სამი პრობლემა ერთნაირი სიმწვავეით არ ახასიათებს ყველა პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებას; ზოგიერთმა სასწავლებელმა უკვე სრულად ან ნაწილობრივ დაძლია ეს სირთულეები და მნიშვნელოვან წინსვლასაც მიაღწია საქმიანობაში. თუმცა, ბევრისთვის, ისინი, კვლავაც აქტუალურია და საქმიანობაზე ნეგატიურად აისახება.

უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევით გამოვლენილი სირთულეები სრულიად ბუნებრივია მართვის უაღრესად ცენტრალიზებული მოდელიდან დეცენტრალიზებულზე გადასვლის პროცესისთვის; ისინი არ უკავშირდება ქართული პროფესიული საგანმანათლებლო სექტორის თუ მასში მომუშავე ადამიანების არაკომპეტენტურობას ან მოტივაციის ნაკლებობას. გარდამავალი პერიოდის დასაძლევად აუცილებელია საკვანძო პროცესების და რეგულაციების “გადაწყობა” მართვის ახალ მოდელზე, როგორც ცენტრალურ (სამინისტროს), ისე ინდივიდუალური დაწესებულებების დონეზე. წინამდებარე გზამკვლევი სწორედ ამ მიზანს ემსახურება სტარტეგიული დაგეგმვის მიმართულებით.

დაგეგმვასთან დაკავშირებული ძირითადი ტერმინების განმარტება

რა არის ხედვა? მისია?

რით განსხვავდება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები?

დავიწყეთ ძალიან მარტივი და საბაზისო შეკითხვით: რა არის გეგმა და რატომ არის ის საჭირო?

გეგმა არის ორგანიზაციის მცდელობა თავი მოუყაროს ინფორმაციას, მის მიერ გადასადგმელი ნაბიჯების შესახებ. იგი ორგანიზაციის ყურადღების ფოკუსს სასურველ ჭრილში აქცევს და შედეგების მისაღწევად რესურსების მობილიზებას ახდენს.

დაგეგმვა ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის ამოსავალი კომპონენტია, - წარმატებული საქმიანობის ერთგვარი ფუნდამენტი. სამომავლო ხედვის, ანუ გეგმის გარეშე ორგანიზაცია ვერ ჩამოაყალიბებს ეფექტიან და ქმედით სტრუქტურას, ვერ დაიქირავებს საჭირო ცოდნისა და უნარების მქონე თანამშრომლებს, ვერ შეაფასებს თანამშრომლების და მთლიანი ორგანიზაციის საქმიანობას და როგორც შედეგი, ვერ იქნება კონკურენტუნარიანი ბაზარზე. თუკი არ ვიცით რისკენ ვისწრაფვით, შეუძლებელია იმის დადგენა, ჩვენ მიერ გადადგმული კონკრეტული ნაბიჯი სწორია თუ არა. გეგმის გარეშე ორგანიზაცია კომპატიბლურ მდგომარეობაში მყოფი ორგანიზაციითაა - მისი სასიცოცხლო ფუნქციები აქტიურია, ყოველდღიური რუტინული პროცესები ინერციით სრულდება, თუმცა ქმედუნარიანობა დაქვეითებულია.

აქვე განვიხილოთ მეორე შეკითხვა, რომელსაც ხშირად სვამენ გეგმაზე საუბრისას: **რატომ არის საჭირო გეგმის ფორმალურად გაწერა და დამტკიცება?**

გეგმის ფორმალურად გაწერა საჭიროა, პირველ რიგში, იმიტომ, რომ სრულად დავინახოთ სასურველ შედეგამდე მისასვლელი გზა, მისი ყველაზე მცირე კომპონენტებით.

ორგანიზაცია საკმაოდ რთული და მრავალკომპონენტური ორგანიზაციაა. გეგმის მიზანია ყველა კომპონენტის ჰარმონიული საქმიანობის უზრუნველყოფა დასახული მიმართულებით; მათი აწყობა საათის მექანიზმივით. ამის გაკეთება კი, შეუძლებელია გეგმის ვიზუალიზაციის, მისი დეტალური გაწერის გარეშე. დეტალურად გაწერილი გეგმა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომლის ინფორმირებულობას მის წინაშე მდგარი მიზნების და ამ მიზნების ფარგლებში, მათზე გადანაწილებული პასუხისმგებლობების შესახებ. გეგმა აჩვენებს ორგანიზაციის ზემდგომ უწყებას, აგრეთვე მის პარტნიორებს და სპონსორებს, თუ რისკენ ისწრაფვის ორგანიზაცია. მათი მხარდაჭერა უაღრესად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წინაშე დასახული მიზნების მისაღწევად. და ბოლოს, ფორმალურად დამტკიცებული გეგმა ერთგვარი სიგნალია თანამშრომლებისთვის და არათანამშრომლებისთვის, რომ ორგანიზაცია სერიოზულად ეკიდება თავის საქმიანობას და წინსვლასა და განვითარებაზე ფიქრობს.

გეგმა არის ორგანიზაციის მცდელობა თავი მოუყაროს ინფორმაციას მის მიერ გადასადგმელი ნაბიჯების შესახებ. იგი ფუნდამენტია წარმატებული საქმიანობისთვის.

ერთმანეთისაგან ანსხვავებენ სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებს

სტრატეგია (ანუ სტრატეგიული გეგმა) არის ორგანიზაციის მიერ, მრავალწლიან პერსპექტივაში, დანახული განვითარების მიმართულება. იგი გვეუბნება, თუ რა მასშტაბური ნაბიჯების გადადგმა სურს ორგანიზაციას.

სამოქმედო გეგმა სტრატეგიულ გეგმაში წარმოდგენილი მიზნების მიღწევისათვის საჭირო კონკრეტულ ნაბიჯებს ასახავს. იგი პასუხობს კითხვაზე, თუ რა, როგორ და რა ვადაში უნდა გაკეთდეს დღეს, ხვალ, შემდეგ თვეს, წლის ბოლომდე, იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ სტრატეგიულ მიზნებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, 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, როგორც წესი, ერთი წლის პერსპექტივით მზადდება.

ამ ორ კონცეფციას შორის განსხვავების უკეთ გაგებისთვის განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითი (იხ, ნიმუში #1: სტრატეგიული მიზნის ჩაშლა სამოქმედო გეგმაში).

ნიმუში #1. სტრატეგიული მიზნის ჩაშლა სამოქმედო გეგმაში

სტრატეგიული მიზანი (სტრატეგიული გეგმის დონეზე)	ქვემიზნები (სამოქმედო გეგმის დონეზე)
2022 წლისთვის სასწავლების სტუდენტთა რაოდენობის გაზრდა 15%-ით	ქვემიზანი #1. 2018 წლის ბოლომდე 10 ახალი საკლასო ოთახის დამატება
	ქვემიზანი #2. 2020 წლის ბოლომდე საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიმართულებით 1 ახალი პროგრამის დამატება
	ქვემიზანი #3. 2021 წლის ბოლომდე 3 ახალი მასწავლებლის/ლექტორის დაქირავება
	ქვემიზანი #4. და ა.შ.

სტრატეგიული გეგმა არის ორგანიზაციის მიერ ხანგრძლივ პერსპექტივაში (5-10 წელი) დანახული განვითარების მიმართულება; სამოქმედო გეგმა კი, სტრატეგიულ გეგმაში წარმოდგენილი მიზნების მისაღწევად, უახლოეს პერიოდში, გადასადგმელ კონკრეტულ ნაბიჯებს ასახავს.

ორგანიზაციის სტრატეგიასა და სამოქმედო გეგმებზე საუბრისას, ხშირად, თავს იჩენს სრულიად ლეგიტიმური შეკითხვა: რამდენადაა შესაძლებელი, ორგანიზაციამ, განჭვრიტოს ყველა ის ფაქტორი, რომელსაც გავლენა აქვს მის საქმიანობაზე, გააკეთოს მოვლენათა განვითარების ზუსტი პროგნოზირება, თავდაჯერებით აცნობოს პარტნიორებს, რომ ის, რისი მიღწევაც მას დღეს სურს, ასეთივე ენთუზიაზმით ენდომება ხანმოკლე თუ შედარებით შორეულ მომავალში.

5 – 10 წელიწადი საკმაოდ გრძელი პერიოდია, განსაკუთრებით ისეთ დინამიურ გარემოში, როგორც საქართველოშია. საიდან შეიძლება იცოდეს პროფესიულმა სასწავლებელმა, რომ ის მიზნები, რომელსაც იგი დღეს დასახავს და ის რესურსები, რომლითაც იგი ვარაუდობს ამ მიზნების მიღწევას, კვლავაც აქტუალური და ხელმისაწვდომი იქნება მისთვის ერთ, ორ ან მეტ წელიწადში? პასუხი ამ შეკითხვაზე ცალსახაა - გარანტია არაფრის არსებობს.

მართლაც, ის, რაც იგეგმება დღეს, ხვალ ან ზევ განვითარებული მოვლენების ფონზე, შეიძლება, სრულიად გამოუსადეგარი აღმოჩნდეს: შეიცვალოს სახელმწიფოს პოლიტიკა პროფესიული განათლების მიმართულებით, შეიცვალოს განათლების მინისტრი და მასთან ერთად პროფესიული განათლების სისტემის მართვის სტილიც, შეიცვალოს კონკრეტული პროფესიული სასწავლებლის დირექტორი, ახალმა კი, სრულიად განსხვავებულად წარმოიდგინოს დაწესებულების მომავალი, უბრალოდ გაქრეს დაკვეთა იმ პროფესიებზე, რომლებსაც სთავაზობს პროფესიული სასწავლებელი სტუდენტებს, რამაც ოგანიზაციის არსებობის საკითხი დააყენოს დღის წესრიგში და სხვ. ამ, და უამრავი სხვა, რისკის გამორიცხვა არ შეიძლება და, თუკი მოვლენები განვითარდება არასასურველი მიმართულებით, დაწესებულებას შეიძლება მოუწიოს შემუშავებული გეგმის ადაპტირება ან სრულიად გადაგდება.

ბუნებრივია, ასეთი პერსპექტივა მნიშვნელოვნად აქვეითებს გეგმებზე მუშაობის მოტივაციას; ბევრი ორგანიზაცია უარს ამბობს დაგეგმვაზე ან ნაკლებად ხარისხიან გეგმას მხოლოდ ფორმალური ვალდებულებების შესასრულებლად ამზადებს. ასეთი მიდგომა, მათ, შესაძლო ცვლილებების გამო, იმედგაცრუებისაგან თავის არიდებაში ეხმარება. თუმცა, ამით, ორგანიზაცია, ბევრად უფრო მეტ ზიანს აყენებს საკუთარ თავს, ვიდრე ნებისმიერი ზემოთ ჩამოთვლილი რისკი. როგორც გეგმის განმარტების დროს აღვნიშნეთ, დაგეგმვაზე უარის თქმის პირობებში, ორგანიზაცია, ფაქტობრივად, უარს ამბობს ქმედუნარიანი ორგანიზმის ჩამოყალიბებაზე და კომპატოზურ რეჟიმში ოპერირებს.



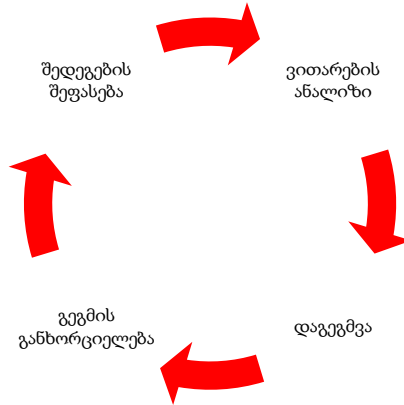
წინამდებარე თავის მიზანია: დაარწმუნოს მკითხველი გეგმის აუცილებლობაში და უბიძგოს დაგეგმვის პროცესისადმი სერიოზული დამოკიდებულებისაკენ, მიუხედავად იმ საფრთხეებისა, რომლებიც ობიექტურად არსებობს გარემოში და გავლენას ახდენენ ჩვენს გეგმებზე.

ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვისადმი სწორი მიდგომა ზუსტად ისეთივეა, როგორც თითოეული ჩვენგანის მიდგომა საკუთარი ცხოვრების დაგეგმვისადმი. არასამსახურებრივ კონტექსტში, ჩვენ, ზუსტად ისეთივე არაპროგნოზირებად და დინამიურ გარემოში ვცხოვრობთ, როგორშიც ფუნქციონირებს ჩვენი ორგანიზაცია. მიუხედავად ამისა, უმეტესი ჩვენგანი, დიდი ენთუზიაზმით გეგმავს, თუ რას გააკეთებს სადამოს, ხვალ, შემდეგ კვირას, შვებულების დროს, 5 – 7 წელიწადში და ა.შ. იშვიათი გამონაკლისის გარდა, არ არსებობს ადამიანი, რომელიც თავის ცხოვრებას, ხანმოკლე თუ ხანგრძლივ ჭრილში, არ გეგმავს. ცხოვრების ამა თუ იმ ეტაპზე გამოცდილებამ გვაჩვენა დაგეგმვის ღირებულება; საკუთარი, თუ ჩვენს ირგვლივ მყოფი ადამიანების, “შწარე” გაკვეთილებით ვისწავლეთ, რომ გეგმის გარეშე ცხოვრებამ, შეიძლება, მეტად არასასურველი მიმართულებით წაგვიყვანოს. ამიტომაც, ყოველგვარი გარანტიების გარეშეც, ჩვენ, ყოფით კონტექსტში, ჯიუტად ვაგრძელებთ დაგეგმვას და დასახული გეგმების რეალიზებისთვის “ბრძოლას.” ზოგიერთი ჩვენი გეგმა რეალიზდება; ზოგიერთი - არა, თუმცა ეს არ გვიკლავს მათი ადაპტირების და/ან ახალი გეგმების შემუშავების მოტივაციას. სწორად ასეთი “ჯიუტი” მიდგომა არის საჭირო ორგანიზაციულ კონტექსტშიც.

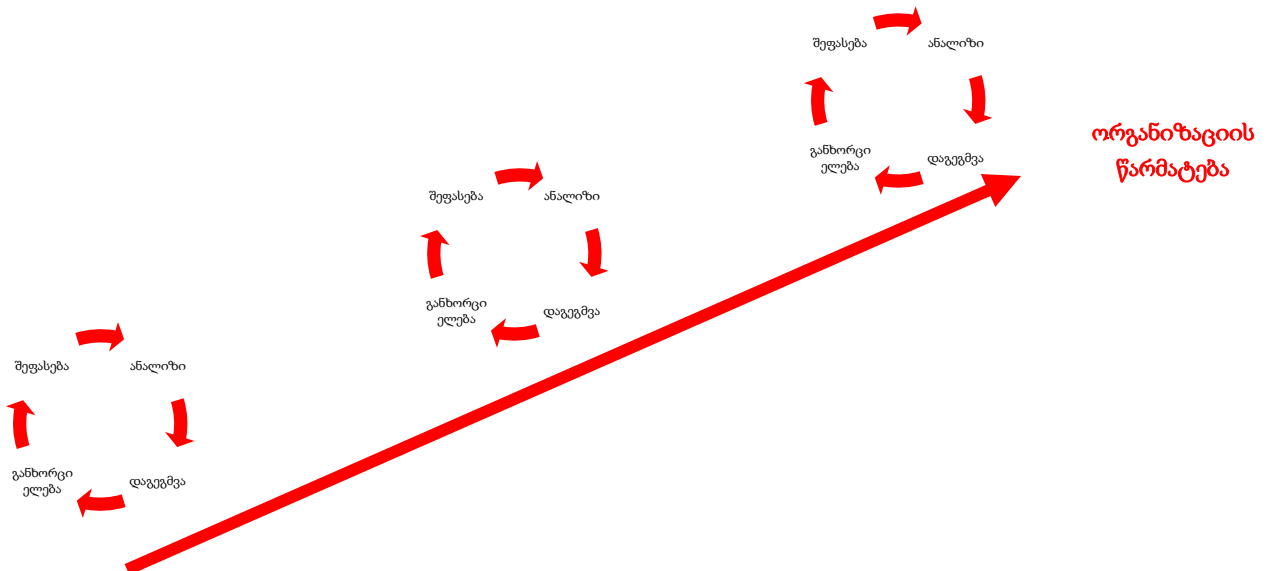
თუ გვინდა, რამეს მივაღწიოთ, ყოფით თუ ორგანიზაციულ კონტექსტში, პირველ რიგში, უნდა განვსაზღვროთ რისკენ ვისწრაფვით, რისი მიღწევა გვინდა და დავეგეგმოთ, როგორ მივიღეთ სასურველ შედეგამდე. წარმატების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როცა დაგეგმვა, გეგმის შესრულება, შედეგების შეფასება და გეგმის ცვლილება/ადაპტაცია/ხელახალი დაგეგმვა ჩვენ ჩვეულ რუტინად იქცევა.

#1 და #2 სქემა გრაფიკულად გადმოსცემს დაგეგმვის ციკლს, რომელიც უწყვეტ/განმეორებად რეჟიმში უნდა მიმდინარეობდეს ორგანიზაციაში. სამართლიანობისთვის უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ციკლი არანაკლებ ეფექტიანია ყოფით, არასაქმიან ჭრილში, საკუთარი ცხოვრების დაგეგმვისთვისაც.

სქემა #1. დაგეგმვის ციკლი



სქემა #2. დაგეგმვის ციკლი ორგანიზაციულ კონტექსტში



სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე საუბარი არ იქნება სრულყოფილი, თუ, შექმნილ სურათში, არ შემოვიტანთ კიდევ ორ, მნიშვნელოვან კომპონენტს - ორგანიზაციის ხედვას და მისიას. ეს კომპონენტები საფუძვლად ედება სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებს. მათ გარეშე დაგეგმვის საკითხის განხილვა შეუძლებელია.

როგორც სახელწოდება გვკარნახობს, **ხედვა არის ორგანიზაციის წარმოდგენაში დახატული სასურველი, იდეალური მომავლის სურათი**; იგი გვეუბნება, თუ როგორ წარმოუდგენია ორგანიზაციას საკუთარი წარმატება, რას “დავინახავთ,” თუკი ორგანიზაცია საკუთარი ამბიციების სრულად რეალიზებას მოახდენს. სწორად ხედვის/იდეალური მომავლის ჩაშლა ხდება სტრატეგიულ მიზნებში. კარგად ფორმულირებული ხედვა უნდა იყოს მოკლე (ორი - სამი წინადადება), მარტივად გასაგები ნებისმიერი მკითხველისათვის (დარგობრივი ცოდნისა და ჟარგონების გარეშე), მამოტივირებელი (როგორც ორგანიზაციის თანამშრომლების, ისე მისი პარტნიორებისა და მომხმარებლებისათვის), კონკრეტული ორგანიზაციისთვის უნიკალური (არა ზოგადი, რომელიც ამ დარგში მომუშავე ნებისმიერ ორგანიზაციას მიუდგება) და ამბიციური (ეს არის იდეალური სამომავლო სურათის აღწერა და არა მოკლე ვადაში მისაღწევი მიზანი).

ზემოთ მოცემული აღწერის ილუსტრირებისთვის, #2 ნიმუშში წარმოდგენილია კარგი და ცუდი ხედვის მაგალითები.

*ხედვა არის ორგანიზაციის წარმოდგენაში დახატული სასურველი მომავლის სურათი;
იგი გვეუბნება თუ რისკენ ისწრაფვის ორგანიზაცია.*



ნიმუში #2. კარგი და ცუდი ხედვის მაგალითი

<p style="text-align: center;">კარგი ხედვა</p>	<p>2027 წლისთვის, ტურიზმის სფეროში, ქვეყნის მასშტაბით, სამუშაო ძალაზე არსებული დაკვეთის 90%-ით დაკმაყოფილება</p>	<p>წარმოგენილი ხედვა საკმაოდ მოკლეა, ერთ წინადადებაშია არის თავმოყრილი და სავსებით გასაგებია ნებისმიერი მკითხველისთვის, განურჩევლად იმისა, იცნობს თუ არა პროფესიული სასწავლებლების სპეციფიკას ან ტურიზმის სფეროს.</p> <p>იგი ასევე მამოტივირებელი უნდა იყოს თანამშრომლებისთვის(მათ ეცოდინებათ, რომ, ფაქტობრივად, ქვეყნის ფარგლებში, ტურიზმის სფეროს განვითარებაში, საკვანძო როლის მოპოვებისთვის იბრძვიან), არსებული თუ მომავალი სტუდენტებისთვის (მათ ეცოდინებათ, რომ ტურიზმის დარგში მუშაობის სურვილის შემთხვევაში, სწორედ, ეს სასწავლებელი უნდა იყოს მათი არჩევანი) და პარტნიორებისთვის(მათ ეცოდინებათ ტურიზმის სფეროში, ინტერესების არსებობის შემთხვევაში, საიდან შეიძლება მიიღონ მათთვის საჭირო ადამიანური რესურსი).</p> <p>და ბოლოს, წარმოდგენილი ხედვა, საკმაოდ, კონკრეტულია მოცემული ორგანიზაციისთვის; იგი არ გამოდგება ამ მომენტისთვის საქართველოში მოქმედი არცერთი სხვა პროფესიული სასწავლებლისთვის, რაკი ტურიზმის სფეროზე, ამჟამად, მხოლოდ ერთი დაწესებულება არის ფოკუსირებული.</p>
<p style="text-align: center;">ცუდი ხედვა</p>	<p>ვიყო ლიდერი პროფესიული სასწავლებელი და საკუთარი წვლილი შევიტანო ქვეყნის კეთილდღეობასა და განვითარებაში</p>	<p>წარმოდგენილი ხედვის ძირითადი სისუსტე არის ის, რომ იგი თანაბრად მიუდგება საქართველოში მოქმედ ნებისმიერ პროფესიულ სასწავლებელს.</p> <p>მასში არ არის უნიკალური კომპონენტი, რომელიც აანთებს, ამ კონკრეტული დაწესებულების, თანამშრომლების, სტუდენტების თუ პარტნიორების გულს.</p> <p>იგი ასევე ძალიან ბუნდოვანი და ზოგადია - ფაქტობრივად, არ გვაწვდის ინფორმაციას ორგანიზაციის სასურველი მომავლის შესახებ. ამის სანაცვლოდ გვთავაზობს ძალიან ზოგად და ცარიელ სიტყვებს.</p> <p>ხედვა არ იძლევა მიმართულებას, თუ საით უნდა იმოდროს ორგანიზაციამ ხანგრძლივ პერსპექტივაში</p>

მისია არის ორგანიზაციის განაცხადი იმის თაობაზე, თუ როგორ, რა მიდგომით აპირებს ორგანიზაცია სასურველი სამომავლო სურათის/ხედვის მიღწევას. ეს არის ძირითადი მიზანი, რისთვისაც შეიქმნა ორგანიზაცია.

მისია პასუხობს შეკითხვაზე, თუ ვინ ვართ ჩვენი? რისთვის არსებობს ჩვენი ორგანიზაცია? ვინ არიან ჩვენი მომხმარებლები და მათი რა კონკრეტული საჭიროებების დაკმაყოფილებას ვცდილობთ ჩვენი საქმიანობით?

მისია, ხშირად, ასევე მოიცავს ინფორმაციას იმ ძირითადი ღირებულებების შესახებ, რომლითაც ორგანიზაცია ხელმძღვანელობს საკუთარ საქმიანობაში. თუმცა, ვაწყდებით ისეთ შემთხვევებსაც, როდესაც ორგანიზაციის ღირებულებები მისიისგან ცალკე, დამოუკიდებელ კომპონენტად არის წარმოდგენილი. ისევე, როგორც ხედვის, მისიის არსებობაც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ძალების მობილიზებისთვის

მისია არის ორგანიზაციის იდენტობის განმსაზღვრელი განაცხადი. იგი გვეუბნება, თუ რისთვის არსებობს ორგანიზაცია, რა დანიშნულებით არის შექმნილი

სასურველი მიმართულებით, თანამშრომელთა, მომხმარებელთა და პარტნიორთა გულების ასანთებად, ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის

ჩამოსაყალიბებლად.

მისია ორგანიზაციის იდენტობის საკვანძო კომპონენტია. ღირებულებებთან კომბინაციაში იგი ეუბნება ორგანიზაციის მომხმარებლებს, თანამშრომლებს და პარტნიორებს, რისი მოლოდინი შეიძლება ჰქონდეთ ორგანიზაციის მხრიდან, რა არის მისაღები/დასაშვები ამ ორგანიზაციაში. პროფესიული სასწავლებლების მისია აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს პროფესიული განათლების მიზნებს; ხელს უწყობდეს მათ რეალიზებას.

კარგად ფორმულირებული მისია უნდა იყოს მოკლე, გასაგები, მამოტივირებელი, ორგანიზაციული ღირებულებების ამსახველი და, რაც მთავარია, საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნაზე ორიენტირებული.

#3 ნიმუშში წარმოდგენილია კარგი და ცუდი მისიის მაგალითები, ზემოთ მოცემული მახასიათებლების ილუსტრირებისთვის.

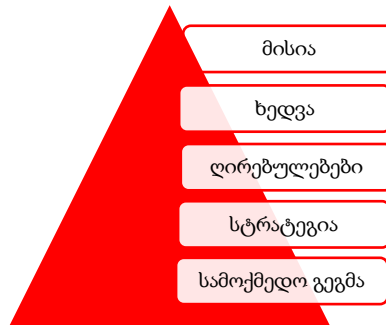


ნიმუში #3. კარგი და ცუდი მისიის მაგალითები

<p style="text-align: center;">კარგი მისია</p>	<p>უმაღლესი პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების დანერგვისა და სტუდენტების ინტერესების პროორიტიზაციის გზით, ჩვენი პროფესიული სასწავლებელი ზრუნავს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაზე, შრომის ბაზრის დაკვეთის შესაბამისად, მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის მომზადებაზე.</p>	<p>წარმოგენილი მისია საკმაოდ მოკლეა, ერთ წინადადებაშია არის თავმოყრილი და თანაც სავსებით გასაგებია ნებისმიერი მკითხველისთვის განურჩევლად იმისა, იცნობს თუ არა პროფესიული სასწავლებლების სპეციფიკას.</p> <p>მასში მკაფიოდ ჩანს, რომ საუბარია პროფესიულ სასწავლებელზე და არა რომელიმე სხვა ტიპის ორგანიზაციაზე.</p> <p>მისია მამოტივირებელია თანამშრომლებისთვის (საუბრობს მათ მაღალ პროფესიონალიზმზე, ეთიკურობასა და როლზე ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში), არსებული თუ მომავალი სტუდენტებისთვის (იციან, რომ ეს დაწესებულება მაღალი პროფესიული და ეთიკური სტანდარტებით გამოირჩევა, და თანაც, მათ ინტერესებზეა ფოკუსირებული) და პარტნიორებისთვის (ამ სასწავლებლის სახით, ისინი, ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში წვლილის შემტან პროფესიონალთა ჯგუფს ხედავენ).</p> <p>მისია შესაბამისობაშია პროფესიული განათლების მიზნებთან, რომლებიც შესაბამის ნორმატიულ დოკუმენტებშია გაწერილი.</p> <p>და ბოლოს, წარმოდგენილი მისია ფოკუსირებულია საზოგადოებრივ სიკეთეზე – ეკონომიკურ ზრდაზე, და არა, მაგალითად, სტუდენტების რაოდენობის ან შემოსავლების ზრდაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო ორი (სტუდენტების რაოდენობის და შემოსავლების ზრდა) მნიშვნელოვანი და სასურველი კომპონენტებია ორგანიზაციის ხედვის მიღწევისთვის, მისიაში მათზე აქცენტის გაკეთება, არაჯანსაღ ღირებულებებს დაამკვიდრებს ორგანიზაციის კულტურაში და დააბრკოლებს მის განვითარებას.</p>
<p style="text-align: center;">ცუდი მისია</p>	<p>ჩვენ ვართ საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, რომლის მიზანია შესავსოს სტუდენტებს მაღალი ხარისხის პროფესიული პროგრამები</p>	<p>წარმოდგენილი მისია ფაქტობრივად არ საუბრობს ორგანიზაციის ღირებულებებზე; არაფერს გვეუბნება იმაზე, თუ რითი ხელმძღვანელობენ ორგანიზაციის თანამშრომლები საკუთარ საქმიანობაში. ეს ასპექტი სისუსტედ შეიძლება არ ჩაითვალოს იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციას ცალკე აქვს მომზადებული ღირებულებების შესახებ დოკუმენტი.</p> <p>მეორე მნიშვნელოვანი ნაკლი მამოტივირებელი კომპონენტის არარსებობაა. მაღალი ხარისხის პროფესიული პროგრამების შეთავაზება ნებისმიერი პროფესიული სასწავლებლის ფუნქციაა, რითაც ვერც სტუდენტებს, ვერც თანამშრომლებს და ვერც პარტნიორებს ვერ დავანტერესებთ.</p> <p>მასში აგრეთვე შედარებით სუსტად არის წარმოდგენილი საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნის კომპონენტი. მართალია, იგი, საუბრობს მაღალი ხარისხის პროგრამების მიწოდებაზე, მაგრამ, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ეს ნებისმიერ პროფესიული სასწავლებლის ფუნქციაა. მისიას აკლია უფრო დიდი საზოგადოებრივი სიკეთე, რომლის მიღწევასაც ცდილობს დაწესებულება სტუდენტებისთვის პროგრამების შეთავაზებით.</p>

ხედვა და მისია საფუძვლად ედება ორგანიზაციის სტრატეგიას და სამოქმედო გეგმას. ამიტომ, ვიდრე დაგეგმვის პროცესს წამოიწყებდეს, ორგანიზაციამ, აუცილებლად უნდა დაუთმოს დრო საკუთარი გრძელვადიანი ხედვისა და მისიის ფორმულირებას. ისევე, როგორც გეგმის შემთხვევაში, ხედვა და მისია გუნდურად, ორგანიზაციის თანამშრომლების აქტიური მონაწილეობით უნდა ყალიბდებოდეს. ამგვარად მივალწევთ არა მხოლოდ თანამშრომელთა ჩართულობას, შინაარსის ფორმულირებაში, არამედ შემუშავებული “პროდუქტის” (ხედვის და მისიის) მიმართ საკუთრების გრძნობის გაღვივებას, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს ორგანიზაციისადმი ერთგულებას, შრომითი მოტივაციის ამაღლებას და დასახული მიზნების მიღწევას. #3 სქემა ასახავს მიმართებას ხედვას, მისიას, სტრატეგიასა და სამოქმედო გეგმას შორის.

სქემა #3: მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის მიმართება



შევაჯამოთ ამ თავში განხილული თემები: ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვა მისი მისიის, ხედვისა და ღირებულებების განსაზღვრით უნდა დაიწყოს, რადგან ისინი გვეუბნებიან თუ რისთვის, რა მიზნით შეიქმნა ორგანიზაცია, როგორ ხედავს იგი საკუთარ წარმატებას ხანგრძლივ პერსპექტივაში და რა მიდგომით აპირებს ამ შედეგამდე მისვლას.

კარგი ხედვა მოკლე, გასაგები და მამოტივირებელი უნდა იყოს. იგივე მახასიათებლები უნდა ჰქონდეს კარგ მისიასაც, თუმცა ეს უკანასკნელი, ასევე, აქცენტს უნდა აკეთებდეს ორგანიზაციის ღირებულებებსა და იმ გლობალურ საზოგადოებრივ სიკეთეზე, რომლის შექმნის ამბიცია აქვს დაწესებულებას. ღირებულებების კომპონენტი შეიძლება წარმოდგენილი იყოს მისიისგან დამოუკიდებლადაც. მთავარია, ეს კომპონენტი არ იყოს ამოვარდნილი ზოგადი სურათიდან და, ასევე, ღირებულებები, უბრალოდ ლამაზი სიტყვების და პრინციპების ერთობა კი არა, ორგანიზაციის რეალური იდენტობის განმსაზღვრელი მახასიათებლები იყოს.

ორგანიზაციის სტრატეგია (სტრატეგიული გეგმა) უნდა გამომდინარეობდეს ორგანიზაციის ხედვიდან, აზუსტებდეს მას კონკრეტული მიზნებით, ხოლო სამოქმედო გეგმა - სტრატეგიიდან: შლიდეს სტრატეგიულ გეგმაში წარმოდგენილ მიზნებს უფრო მცირე და შედარებით ადვილად მართვად კომპონენტებად.. ამასთან, ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის შედგენისას გათვალისწინებული უნდა იქნას ქვეყნის/რეგიონის/თემის პრიორიტეტები და დაინტერესებული მხარეების მოლოდინი. აღნიშნულის უზრუნველსაყოფად, დაწესებულებამ უნდა მოიძიოს და გაითვალისწინოს მასზე ზემდგომი სტრატეგიული გეგმები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში, მაგ: პროფესიული განათლების რეფორმის სტრატეგია და სხვ.)

დაგეგმვის პროცესის ზემოთ ხსენებული ყველა კომპონენტი უნდა შემუშავდეს გუნდურად, ორგანიზაციის თანამშრომლების ჩართულობით, რათა ყველას ჰქონდეს საკუთარი წვლილის შეტანის შესაძლებლობა და საბოლოო პროდუქტის მიმართ საკუთრების განცდა. ზემოთ ჩამოთვლილი ხუთივე კომპონენტი (მისია, ხედვა, ღირებულებები, სტრატეგია, სამოქმედო გეგმა) არის “ცოცხალი” პროდუქტი; ორგანიზაციამ თამამად უნდა შეიტანოს მათში ცვლილება გარემო პირობების და/ან ორგანიზაციული პრიორიტეტების ცვლილების კვალდაკვალ. წარმატების მისაღწევად ამ ოთხ კომპონენტს აუცილებლად უნდა დაემატოს შესაბამისი ცოდნითა და უნარებით აღჭურვილი თანამშრომლები და სხვა საჭირო ფინანსური თუ მატერიალური რესურსები.

ამ საკითხის შესახებ, ვრცლად ვისაუბრებთ მომდევნო ნაწილებში.

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის ჩარჩო

როგორ გამოიყურება სწორად მომზადებული გეგმა

ახლა, როდესაც შედარებით ნათელი წარმოდგენა გვაქვს დაგეგმვასთან დაკავშირებულ თითოეულ კომპონენტზე და მათ მნიშვნელობაზე, შეგვიძლია გადავიდეთ უშუალოდ გეგმის შემუშავების საკითხზე.

წინამდებარე ნაწილში წარმოდგენილი იქნება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ჩარჩო, რათა მკითხველს, საბოლოო პროდუქტის შესახებ, ვიზუალური წარმოდგენა შეექმნას. შემოთავაზებული ჩარჩოები ეფუძნება დაგეგმვის კუთხით არსებულ ლიტერატურას და საუკეთესო საერთაშორისო თუ ადგილობრივ გამოცდილებას. მათი შემუშავებისას ჩვენი მიზანი იყო მაქსიმალურად მარტივი, მინიმალისტური სტრუქტურის მომზადება, რომელიც გასაგები და გამოსადეგი იქნება ნებისმიერი მკითხველისთვის, ამავედროულად, საკმარისი ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის ხელშესაწყობად. ხაზგასასმელია, რომ შემოთავაზებული ჩარჩო მხოლოდ სარეკომენდაციო ხასიათს ატარებს. მისი ძირითადი მიზანია სწორი მიმართულება მისცეს მკითხველს დაგეგმვის პროცესში. ამიტომ, პროფესიულმა სასწავლებელმა შეიძლება თამამად “დააშენოს” მასზე საკუთარი ორიგინალური მიდგომა ან კომპონენტები, რომლებსაც ძირითადი პარტნიორები (განათლების სამინისტრო, ავტორიზაციის სტანდარტები, ბიზნეს პარტნიორები, სამეთვალყურეო საბჭო და ა.შ) ითხოვენ.² რადგან ჩარჩო მინიმალისტურ ხასიათს ატარებს, მასში ცვლილებების შეტანა, უკვე მოცემული კომპონენტების ამოღების გზით, რეკომენდებული არ არის.

² სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებზე მუშაობის დაწყებამდე გაცნობით განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ ამ კუთხით დადგენილ სტანდარტებს (www.eqe.ge)

სტრატეგიული გეგმის ჩარჩო

სტრატეგიული მიზანი	მიზნის მიღწევის ინდიკატორი	საჭირო ინფორმაცია/წყაროები	ანგარიშგების პერიოდი და ფორმა
სტრატეგიული მიზანი #1			
სტრატეგიული მიზანი #2			
სტრატეგიული მიზანი #...			

განმარტება:

სტრატეგიული მიზანი - მიზანი, რომელიც გამომდინარეობს ხედვიდან, აახლოვებს ორგანიზაციას ხედვასთან. თუკი ხედვა წარმოადგენს ორგანიზაციისათვის სასურველ მომავალს 10 – 15 წლის პერსპექტივაში, სტრატეგიული მიზნები ის დიდი ნაბიჯებია, რომელთა გადადგმა არის საჭირო შემდეგი 3-5-7-10-და ა.შ. წლის განმავლობაში ხედვის მატერიალიზებისთვის. რადგან სტრატეგიული მიზნები ხედვამდე მისასვლელ მსხვილ ერთეულებს წარმოადგენენ, პროფესიული სასწავლებლის მსგავს საშუალო ზომის ორგანიზაციისთვის, სტრატეგიულ გეგმაში, როგორც წესი, 3 – 5 სტრატეგიულ მიზანს ვაწყდებით.

ორგანიზაციის ხედვასთან მიახლოებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიული მიზანი იყოს:

- **კონკრეტული** - მკაფიოდ უნდა გვაჩვენებდეს რას გულისხმობს მიზანი. საკუთარ თავში არ უნდა შეიცავდეს ზოგად, ინტერპრეტაციისათვის სივრცის მომცემ ტერმინებს;
- **გაზომვადი** - იძლეოდეს მისი მიღწევის კუთხით არსებული პროგრესის ობიექტურად შეფასების შესაძლებლობას;
- **მიღწევადი** - თუ სტრატეგიული მიზანი არ არის მიღწევადი, იგი ვერც დაგვაახლოვებს ორგანიზაციის ხედვასთან;



- **რელევანტური** - გამომდინარეობდეს ორგანიზაციული ხედვიდან, უკავშირდებოდეს მას და მიჰყავდეთ მის რეალიზაციამდე;
- **დროში გაწერილი** - დროში გაწერილი, ანუ მიგვითითებს, თუ როდის, რა ვადაში არის მისი შესრულება აუცილებელი, რაც ეხმარება ორგანიზაციას კონკრეტულ ვადაზე გათვლილი ხედვის რეალიზებაში.

მიზნის მიღწევის ინდიკატორი არის ობიექტური დასტური იმისა, რომ სტრატეგიული მიზანი მიღწეულია. მიზნის მიღწევის ინდიკატორს ხშირად წარმატების ინდიკატორსაც ემახიან, რადგან იგი გვეუბნება, რას დავინახავთ, თუკი ორგანიზაცია წარმატებით მიაღწევს დასახულ სტრატეგიულ მიზანს. წარმატების ინდიკატორის არსებობა უაღრესად მნიშვნელოვანია მიზნების მისაღწევად. მათ გარეშე კონკრეტული მიზნის მიღწევა/არმიღწევის საკითხი ყოველთვის სათუო და სადაო იქნება. ინდიკატორების არსებობა დამაჯერებელს ხდის ორგანიზაციის წარმატებებს მისი პარტნიორებისთვის, ზემდგომი დაწესებულებებისთვის თუ მომხმარებლებისთვის. ინდიკატორების არსებობა, ასევე, ძლიერი მამოტივირებელი ფაქტორია ორგანიზაციის გუნდისთვის. მათი დახმარებით, თანამშრომლებისთვის, ნათელი ხდება ის პროგრესი, რომელსაც ისინი აღწევენ საკუთარი შრომითა და ძალისხმევით. სტანდარტი, რამდენი შესრულების ინდიკატორი უნდა ჰქონდეს ერთ სტრატეგიულ მიზანს, არ არსებობს. გეგმაზე მომუშავე გუნდის მიზანი უნდა იყოს მაქსიმალურად მრავალმხრივად დაინახოს მიზნის მიღწევასთან დაკავშირებული ინდიკატორები, თუმცა არც ისე, რომ ორგანიზაციის მთელი მომდევნო საქმიანობა შესრულების ინდიკატორების “დევნის” დაუსრულებელ პროცესად იქცეს. 1 - 3 შესრულების ინდიკატორი, როგორც წესი, სრულიად საკმარისია ერთი სტრატეგიული მიზნის აღსაწერად.

საჭირო ინფორმაცია/წყაროები არის რაოდენობრივი ან თვისობრივი მონაცემები, რომელთა შეგროვებაც საჭიროა წარმატების ინდიკატორების და, მაშასადამე, სტრატეგიული მიზნის მიღწევის გზაზე არსებული პროგრესის დასანახად. სტრატეგიული მიზანი, ისევე, როგორც მასთან მიბმული კონკრეტული შესრულების

ინდიკატორი არის შედეგი, რომლის “დანახვაც” უნდა შევძლოთ მიზნის მიღწევისას. თუმცა ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, განსაკუთრებით კი, განათლების სისტემაში, კონკრეტული შედეგები/ინდიკატორები ხშირად არ წარმოადგენს ხელშესახებ პროდუქტს, რისი არსებობა თავისთავად ნათელია და ადვილად დასანახი. ამიტომაც, საჭირო ხდება რაოდენობრივი (**რამდენმა** სტუდენტმა დაამთავრა პროგრამა, **რამდენმა** სტუდენტმა გააკეთა განაცხადი პროგრამაზე, **რამდენი** პროგრამა არსებობს, **რამდენი** მასწავლებელია სასწავლებელში და ა.შ.) ან თვისობრივი (**როგორია** სტუდენტების კმაყოფილების დონე, **როგორია** განათლების სამინისტროს პროფესიული განათლების განვითარების დეპარტამენტის შესაბამისი თანამშრომლების მოსაზრებები, **როგორია** ავტორიზაციის ექსპერტების შეფასებები და ა.შ.) „მტკიცებულების“ შეგროვება. ჩარჩოს ამ ნაწილში ორგანიზაციამ უნდა მიუთითოს, თუ რა ტიპის მონაცემებს გამოიყენებს პროგრესის მონიტორინგისთვის (თვისობრივს? რაოდენობრივს? ორივეს? იქნებ რაიმე სხვას?) და სად მოიპოვებს ამ მონაცემებს (საკუთარი ძალებით თუ სხვა ორგანიზაციების მიერ შეგროვებული მონაცემებიდან ამოკრებს მისთვის რელევანტურს).

საჭირო მონაცემების გრაფის შევსებისას ორგანიზაცია დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ ეს მონაცემები მისთვის ხელმისაწვდომი იქნება. ისეთი მონაცემების მითითება, რომლებზეც მას არ აქვს და არც ექნება წვდომა, ან რომლებიც შეიძლება არც არსებობს ბუნებაში (რაკი არავინ აგროვებს ასეთ მონაცემებს), ვერ დაეხმარება ორგანიზაციას საკუთარი პროგრესის მონიტორინგში.

ანგარიშგების პერიოდი და ფორმა არის ერთგვარი შეთანხმება თანამშრომლებს შორის იმაზე, თუ, სტრატეგიული მიზნების მიღწევის გზაზე არსებული პროგრესის შესახებ, შეგროვებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, რა სიხშირით და რა ფორმით მოამზადებენ ანგარიშებს. ეს შეიძლება მოხდეს თვეში, კვარტალში, 6 თვეში თუ წელიწადში ერთხელ, ფორმალური ანგარიშის, ვიზუალური გრაფიკების თუ ორგანიზაციისათვის კომფორტული სხვა სახით. ანგარიშგების პერიოდის და ფორმის შერჩევისას ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა იქონიოს მხედველობაში ანგარიშგების კუთხით არსებული ვალდებულებები, რომლებიც მას გააჩნია გარეშე პარტნიორების (განათლების

სამინისტრო, ბიზნეს პარტნიორი, საბჭო და ა.შ.) მიმართ. ორგანიზაციის საქმიანობას რომ ხელი არ შეემალოს, ანგარიშგების პერიოდის და ფორმის შერჩევა, გონივრულად და ყველა პარტნიორთან წინასწარი შეთანხმებით, მათი ლეგიტიმური მოლოდინების/ინტერესების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს.

შემოთავაზებული ჩარჩოს უკეთ გაგების მიზნით განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითი (იხ. ნიმუში #4). გთხოვთ ყურადღებას ნუ გაამახვილებთ მაგალითში მოცემული შინაარსების სამართლებრივ თუ ფაქტობრივ სისწორეზე. დარწმუნებულები ვართ, რომ პროფესიული განათლების ან/და ტურიზმის ექსპერტი წარმოდგენილ შინაარსებს ბევრად უკეთეს ფორმულირებას მოუფიქრებდა. ნიმუშის ერთადერთი მიზანია გაჩვენოთ მიმართება ჩარჩოში მოცემულ სხვადასხვა კომპონენტებს შორის და მოვახდინოთ თითოეული კომპონენტის ილუსტრირება მათი არსის უკეთ გაგების მიზნით.

*გეგმის შემადგენელი მიზნები, ამოცანები და აქტივობები
აუცილებლად უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი,
რელევანტური და დროში გაწერილი; წინააღმდეგ შემთხვევაში,
გეგმის შესრულება არ იქნება შესაძლებელი*

ნიმუში #4. სტრატეგიული გეგმის შევსებული ჩარჩო ორგანიზაციის ხედვა:

2027 წლისათვის, ტურიზმის სფეროში, ქვეყნის მასშტაბით, სამუშაო ძალაზე არსებული დაკვეთის 90%-ით დაკმაყოფილება

ამონარიდი სტრატეგიული გეგმიდან

სტრატეგიული მიზანი	მიზნის მიღწევის ინდიკატორი	საჭირო მონაცემები	ანგარიშგების პერიოდი და ფორმა
მიზანი #1: 2023 წლისთვის საქართველოში ტურიზმის სფეროში არსებულ ყველაზე მოთხოვნად 5 სპეციალობაში პროგრამების ამოქმედება	ინდიკატორი #1: შესაბამისი პროგრამები “დამტკიცებულია” განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მხრიდან	სამინისტროს მიერ გაცემული/დამოწმებული ფორმალური დოკუმენტი; მთავრობის (ეკონომიკის სამინისტროს) მიერ გამოცემული ანგარიში ტურიზმის სფეროში არსებულ ყველაზე მოთხოვნად პროფესიებზე	ყოველწლიური ანგარიში ყველაზე მოთხოვნად სპეციალობებში პროგრამების შემუშავების პროგრესის შესახებ
	ინდიკატორი #2: პროგრამაზე დარეგისტრირებული სტუდენტები	სტუდენტთა რეგისტრაციის მონაცემთა ბაზა; სტუდენტთა პირადი საქმეები	
	ინდიკატორი #3: პროგრამის ფარგლებში საგნების შესაბამისი მასწავლებლების არსებობა	მასწავლებლების სახელები სასწავლებლის აკადემიური პერსონალის სიაში; მასწავლებლებთან გაფორმებული ხელშეკრულებები.	

სამოქმედო გეგმის ჩარჩო

	მიზანი/ქვემიზანი	ამოცანები	აქტივობები	შესრულების ვადა	პასუხისმგებელი პირი	საჭირო რესურსები	შესრულების ინდიკატორი
სტრატეგიული მიზანი #1	#1.1	#1.1.1	#1.1.1.1				
		#1.1.2	#1.1.1.2				
		#1.1....	#1.1.1....				
	#1.2	#1.2.1	1.2.1.1				
		#1.2.2	1.2.2.2				
#1.2...	1.2....						

განმარტება:

იმ ინფორმაციის გათვალისწინებით, რაც სტრატეგიულ გეგმაზე საუბრისას იყო მოწოდებული, სამოქმედო გეგმის წარმოდგენილი ჩარჩო უკვე გასაგები უნდა იყოს მკითხველისთვის. თუმცა, კიდევ ერთხელ, დეტალურად, გავიაროთ თითოეული კომპონენტი, რათა არცერთი კითხვის ნიშანი არ დარჩეს.

სტრატეგიული მიზანი არის მიზანი, რომელიც გამომდინარეობს ხედვიდან, აახლოვებს ორგანიზაციას ხედვასთან. ორგანიზაციას, როგორც წესი, 3 - 5 სტრატეგიული მიზანი აქვს. თითოეული მათგანის “ჩაშლა” უნდა მოხდეს სამოქმედო გეგმაში, რათა ნათელი იყოს, კონკრეტულად, რა არის გასაკეთებელი დღეს, ხვალ, შემდეგ თვეში, შემდეგ კვარტალში იმისათვის, რომ სტრატეგიულ მიზანს მივაღწიოთ.

მიზანი/ქვემიზანი გამომდინარეობს სტრატეგიული მიზნიდან, “შლის” მას უფრო მცირე და შედარებით ადვილად მართვად ერთეულებად. თუ #4 ნიმუშს დავუბრუნდებით, ნათელი გახდება, რატომ არის საჭირო სტრატეგიული მიზნების “ჩაშლა” ქვემიზნებად.

2023 წლისთვის, საქართველოში, ტურიზმის სფეროში არსებულ ყველაზე მოთხოვნად 5 სპეციალობაში პროგრამების ამოქმედება არის საკმაოდ მსუყე, მასიური შედეგი, რომლის თავი და ბოლო არ ჩანს, თუ მას არ წარმოვიდგენთ შედარებით უფრო მცირე კომპონენტების სახით.

სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი მიზნები/ქვემიზნები არის ის მცირე ნაბიჯები, რომლებსაც მივყავართ სასურველ ადგილას. თუკი სტრატეგიული მიზანი გვეუბნება, სად გვსურს ვიყოთ 5 - 10 წლის შემდეგ, ყოველწლიური სამოქმედო გეგმები/მათში დასახული მიზნები პასუხობენ კითხვაზე, რას უნდა მივაღწიოთ ხანმოკლე ვადაში, ამ სასურველ შედეგთან მიახლოებისთვის.³ სწორედ ამიტომ, სამოქმედო გეგმებში გაწერილ მიზნებს, ხშირად, ქვემიზნებად (სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე მიზნებად) მოიხსენიებენ. ისევე, როგორც სტრატეგიული მიზნების შემთხვევაში, სამოქმედო გეგმის მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, სტრატეგიული მიზნის რელევანტური და დროში გაწერილი. მიზანი, რომელიც არ აკმაყოფილებს ამ მოთხოვნებს არ შეიძლება ჩაითვალოს სრულყოფილად და ვერ დაეხმარება ორგანიზაციას სტრატეგიის რეალიზებაში.

³ სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებზე მუშაობისას აუცილებლად გადაამოწმეთ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ დადგენილი სტანდარტები (www.eqe.ge)

ამოცანები არის ქვემიზნების “ჩაშლის მცდელობა” კიდევ უფრო მცირე კომპონენტებად.

სამოქმედო გეგმის მიზნები სტრატეგიულ მიზნებთან შედარებით უფრო მცირე ერთეულებია. იმის გათვალისწინებით, რომ სამოქმედო გეგმა ერთ წელზე აკეთებს გათვლას(ერთი წელი საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდია), საჭიროა ამ მიზნების ჩაშლა კიდევ უფრო მცირე და შედარებით უფრო მოკლე დროში შესასრულებელ ერთეულებად - ამოცანებად. ამოცანები, როგორც წესი, გადმოგვცემენ იმ მცირე შედეგებს, რომელთა შესრულება წლის (თვე, კვარტალი) განმავლობაში არის საჭირო, სამოქმედო გეგმაში მითითებული მიზნების მისაღწევად. მკითხველი, ალბათ, უკვე ხვდება, რომ კარგად ფორმულირებული ამოცანა აუცილებლად უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, მიზნისადმი რელევანტური და დროში გაწერილი.

დაგეგმვისას, ორგანიზაციამ უნდა შეადგინოს მიზნის მიღწევისათვის საჭირო ამოცანების მაქსიმალურად ამომწურავი სია. თუკი ყველა იდენტიფიცირებულ ამოცანას მივყავართ მასთან დაკავშირებული მიზნის სრულად და ხარისხიანად შესრულებამდე, ე.ი. სია ამომწურავია. ამ კონტექსტში კარგად ჩანს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია, დაგეგმვის პროცესში, მთელი გუნდის ჩართულობა. იმისათვის, რომ ამოცანებად ჩაშალონ სამოქმედო გეგმები, მხოლოდ დაწესებულების ხელმძღვანელი, ან მასთან დაახლოებული რამდენიმე პირი, ვერასოდეს იქნება საკმარისად კომპეტენტური.

შესრულების ინდიკატორი არის ობიექტური დასტური იმისა, რომ ამოცანა მიღწეულია. იგი გვეუბნება, რას დავინახავთ (ობიექტურად), რა გვექნება ხელთ, თუ სამოქმედო გეგმაში მითითებული ამოცანა იქნება მიღწეული. ამგვარი ინდიკატორების არსებობა უაღრესად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის. მათ გარეშე, მხოლოდ სტრატეგიული მიზნების წარმატების ინდიკატორებით ხელმძღვანელობისას, დიდია ალბათობა იმისა, რომ სტრატეგიის რეალიზების გზაზე წარმოქნილი პრობლემების შესახებ, ორგანიზაცია, ძალიან გვიან შეიტყობს.

დავუბრუნდეთ ჩვენს მაგალითს: ჩვენი ხედვაა 2027 წლისთვის ტურიზმის სფეროში ქვეყნის მასშტაბით სამუშაო ძალაზე არსებული დაკვეთის 90%-ით დაკმაყოფილება. თუ თვალს ვადევნებთ, მხოლოდ, სტრატეგიულ მიზნებზე მიმაგრებულ ინდიკატორებს (იხ. სტრატეგიული გეგმის ჩარჩოს ილუსტრაცია ნიმუში #4), ორგანიზაციამ 2023 წლამდე,

შეიძლება, ვერც კი შეამჩნიოს სასურველი კურსიდან გადახვევა და ამით რისკის ქვეშ დააყენოს ხედვის რეალიზება.

იგივე შეიძლება ითქვას სამოქმედო გეგმის მიზნების ინდიკატორებზე. თუ, ორგანიზაცია, მხოლოდ მათ დაეყრდნობა (შეაფასებს პროგრესს მხოლოდ ერთხელ, - წლის ბოლოს), გეგმის შესრულებაში გაპარული არსებითი ხარვეზების გამოტოვება გარდაუვალია.

ამოცანების შესრულების ინდიკატორებზე საუბრისას, ხშირად მოჰყავთ ჯანმრთელობის მონიტორინგის ანალოგია. ამოცანებთან ინდიკატორების მიმაგრებით და მათი რეგულარული მონიტორინგით ჩვენ, ფაქტობრივად, მუდმივად გვიდევს ხელი საკუთარ პულსზე, ნორმიდან (გეგმიდან) ყველაზე მცირე გადახრასაც კი ვამჩნევთ. მხოლოდ სტრატეგიულ თუ სამოქმედო გეგმის მიზნებზე ფოკუსირებით კი, გარკვეული დროის შემდეგ, მოულოდნელად შეიძლება “აღმოვაჩინოთ”, პათეტიკურად რომ ვთქვათ, მძიმე სტადიაში გადასული სიმსივნე, რომელიც აღარ ექვემდებარება მკურნალობას და მეტად მტკივნეულ და ძვირ ინტერვენციებს საჭიროებს ნორმაში დაბრუნებისათვის.

ინდიკატორების კიდევ ერთი უპირატესობა ის არის, რომ ისინი ამცირებენ გეგმის შესრულების მონიტორინგისთვის საჭირო ყურადღების და ძალისხმევის მოცულობას. იმის მაგივრად, რომ დაწესებულების ხელმძღვანელმა, ან შესაბამისი პასუხისმგებლობის მქონე თანამშრომელმა, ყოველდღე, დეტალურად შეისწავლოს გეგმის შესრულების პროგრესი (ყველა თანამშრომლის გამოკითხვით თუ სხვა გზით), მას შეუძლია მხოლოდ შესრულების ინდიკატორებზე დაკვირვება და მათი სისტემატური გადამოწმება. ინდიკატორებზე დაკვირვება მთლიანად ორგანიზაციის, მისი რომელიმე ერთეულის თუ კონკრეტული თანამშრომლის მუშაობის ეფექტურობის შეფასების ძალიან კარგი ინსტრუმენტია. შესრულების ინდიკატორების დროული და სწორი რეალიზება იმის გარანტიაა, რომ ყველაფერი რიგზეა და გეგმა წარმატებით სრულდება.

აქტივობები ის კონკრეტული ქმედებები, დავალებებია, რომლებიც უნდა შესრულდეს ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ გეგმაში მოცემული ამოცანების რეალიზებისთვის. თუკი მიზნები, ამოცანები და ინდიკატორები ფორმულირებულია შედეგის სახით (ამოქმედებულია 5 პროგრამა), აქტივობები ყოველთვის ატარებს

აქტიურ, ქმედებასთან დაკავშირებულ სახეს (მომზადდეს დოკუმენტები ავტორიზაციისთვის, გადაეგზავნოს წერილი საბჭოს წევრებს და ა.შ). ისევე, როგორც ამოცანების შემთხვევაში, დაგეგმვისას, ორგანიზაციის მიზანია თითოეულ ამოცანასთან დაკავშირებული აქტივობების მაქსიმალურად ამომწურავი სია შეადგინოს. თუკი ყველა იდენტიფიცირებულ აქტივობას მივყავართ ამოცანის რეალიზებამდე, ე.ი. სია ამომწურავია. აქტივობების სრულად და სწორად განსაზღვრა მხოლოდ შესაბამისი დარგის სპეციალისტებს შეუძლიათ, ამიტომაც, კიდევ ერთხელ გვსურს გავუსვათ ხაზი, გეგმაზე, გუნდურად მუშაობის საჭიროებას.

შესრულების ვადა - სამოქმედო გეგმის ეს კომპონენტი საკმაოდ ექსპლიციტურია. ორი რამაა, რისი აღნიშვნაც მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია მასთან მიმართებით: 1. შესაბამის გრაფაში კონკრეტული თარიღების, და არა დღეების/თვეების/კვარტლების რაოდენობის მითითება და 2. შესრულების რეალური ვადა.

გეგმაზე მუშაობის პროცესში, ორგანიზაციებს, ხშირად, უჩნდებათ მეტად ოპტიმისტური ან უაღრესად პესიმისტური ვადების მითითების ტენდენცია. პირველ შემთხვევაში ადგილი აქვს საკუთარი შესაძლებლობების გადაფასებას, იმის დავიწყებას, რომ რეალურ ყოველდღიურ ყოფას (მოულოდნელი სირთულეები, ზემდგომი ორგანიზაციისაგან შემოსული ახალი, სასწრაფო დავალება, კონკრეტულ სტუდენტთან შექმნილი პრობლემა და ა.შ) საკუთარი კორექტივები შეაქვს გეგმის შესრულების პროცესში და აიძულებს ორგანიზაციას გეგმისაგან ყურადღების დროებით გადატანას. ხოლო, მეორე შემთხვევაში, ხდება შესრულების ვადების ხელოვნური გაზრდა, შესაძლო ნეგატიური შეფასებების თავიდან არიდების მიზნით. არც პირველი და არც მეორე პრაქტიკა არ არის დასაშვები. პრაქტიკოსი მენეჯერები, ხშირად, ურჩევენ კოლეგებს, შესრულების ვადაში, მცირე (10 - 15%) “რეზერვების” გათვალისწინებას. ასეთი პრაქტიკა შეიძლება სასარგებლო იყოს პროფესიული სასწავლებლებისთვისაც, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუკი დაგეგმვის კუთხით დიდი გამოცდილება არ აქვთ, თუმცა ამაზე მეტი “რეზერვის” ჩადება გეგმის ხარისხს არსებითად არღვევს.

პასუხისმგებელი პირი - ამ გრაფაში იწერება კონკრეტული ადამიანის, ორგანიზაციის თანამშრომლის სახელი და გვარი. ვინაიდან პასუხისმგებელი პირი მიმაგრებულია კონკრეტულ აქტივობაზე და არა ამოცანაზე (სადაც ბევრი აქტივობაა), ყოველთვის ჯობია დავაკისროთ ვინმეს პირადი პასუხისმგებლობა სასწავლებლის რომელიმე სტრუქტურული ერთეულის მითითების მაგივრად. ერთ ადამიანს შეიძლება მიეზღოს ერთზე მეტი აქტივობა იმავე ან სხვა ამოცანის თუ მიზნის ფარგლებში. ჩვენი რჩევა იქნება ცალკე ფურცელზე შეაჯამოთ თითოეული თანამშრომლის დატვირთვა სამოქმედო გეგმის ფარგლებში, რათა დარწმუნდეთ, რომ ადგილი არ აქვს დავალებათა ასიმეტრიულ გადანაწილებას (არ არიან ზედმეტად გადატვირთული და შედარებით “უსაქმური” თანამშრომლები). თითოეულ ადამიანზე აქტივობების გადანაწილებისას, ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია იმ რუტინული, მიმდინარე საქმიანობების გათვალისწინებაც, რომლებიც მას აკისრია გეგმის მიღმა. კარგი დაგეგმვის პირობებში პასუხისმგებლობების გადანაწილება ხდება ყოველწლიური შვებულებების და თანამშრომლის აქტიურობაზე მოქმედი ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით.

საჭირო რესურსები - შემოთავაზებული ჩარჩოს ბოლო გრაფა მოკლედ აჯამებს, თუ რა დამატებითი რესურსი იქნება საჭირო ამა თუ იმ აქტივობის შესასრულებლად. დამატებით რესურსში იგულისხმება ყველაფერი, რაც აქტივობაზე პასუხისმგებელ პირს, სამუშაოს შესრულების დროს, განკარგულებაში არ აქვს მითითებული. შესაბამისად, ამ კატეგორიაში არ შევა ანაზღაურება, სამუშაო სივრცე, მაგიდა და ა.შ. ამის სანაცვლოდ უნდა აისახოს ყველაფერი ის, რაც ორგანიზაციას/კონკრეტულ თანამშრომელს ამ წუთას არ აქვს, მაგრამ აუცილებლად დასჭირდება გეგმაში მოცემული კონკრეტული აქტივობის შესრულებისთვის.

მოკლედ შევაჯამოთ ეს ნაწილი: როგორც ზემოთ მოცემული ინფორმაციიდან იკვეთება, დაგეგმვის ყველა კომპონენტი ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული. ხედვა საფუძვლად ედება სტრატეგიულ მიზნებს, რომლებიც თავის მხრივ გვეკარნახობენ ქვემიზნებს, ამოცანებსა და აქტივობებს. თუკი მივუბრუნდებით სქემა #3 და გავამდიდრებთ მას ახალი კომპონენტებით, დაგეგმვის კომპონენტების იერარქია ქვემოთ მოცემულ სახეს მიიღებს (იხ. სქემა #4). ამ იერარქიიდან თუნდაც ერთი

კომპონენტის ამოკლება ან უხარისხოდ შესრულება მთლიანად არყვეს გეგმის, და შესაბამისად ორგანიზაციის, წარმატების მდგრადობას.

სქემა #4. დაგეგმვის კომპონენტების ურთიერთმიმართება



გეგმაში გაწერილი ნებისმიერი შინაარსი უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, მიზნის რელევანტური და დროში გაწერილი. ორგანიზაციამ თავი უნდა აარიდოს ვრცელი ტექსტების ჩაწერას. მაქსიმალურად ლაკონური და მარტივი ფორმულირება ხელს შეუწყობს გეგმის უკეთ გაგებას ყველა თანამშრომლის მიერ და შესაბამისად მის წარმატებით შესრულებასაც.

ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ არ გამოტოვოს ჩარჩოს არცერთი გრაფა. თუკი დაგეგმვის მომენტისთვის რაიმე კომპონენტის შესახებ ამომწურავი ინფორმაცია არ არსებობს, აუცილებელია იმის მითითება, რაც ცნობილია, ამ ეტაპზე, და შინაარსის დაზუსტება მოგვიანებით, როდესაც მეტი ინფორმაცია იქნება ხელმისაწვდომი. ზოგადად, როგორც უკვე აღინიშნა, გეგმა არის ცოცხალი დოკუმენტი. იგი უნდა ვითარდებოდეს და იცვლებოდეს იმპლემენტაციის პროცესში, მონიტორინგის შედეგების გათვალისწინებით ისე, როგორც ეს წარმოდგენილია სქემა #1-ში.

სქემა #5 მოკლედ აჯამებს გეგმის კომპონენტებს და მათ მნიშვნელობას ორგანიზაციის წარმატების ჭრილში.



სქემა #5. ორგანიზაციის წარმატებისთვის საჭირო კომპონენტები:

ორგანიზაციის წარმატების განმსაზღვრელი კომპონენტები						მოსალოდნელი შედეგები
ხელვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	= წარმატება
ხელვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	= იმედგაცრუება, შრომითი მოტივაციის ვარდნა, კადრების დენადობა, არაჯანსაღი ორგანიზაციული კლიმატი
ხელვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	= სამუშაო სტრესის მაღალი ხარისხი, კონფლიქტები, გეგმის შესრულების ნეგატიური მაჩვენებლები
ხელვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	= როლების და პასუხისმგებლობების ბუნდოვანება, კონფლიქტები, სტრატეგიის რეალიზების შეუძლებლობა,
ხელვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	= საკმიანობის პარალიზება, პროცესებზე და რუტინაზე ორიენტაცია, ორგანიზაციული რესურსების ფუჭი ფლანგვა
ხელვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	= ორგანიზაციული ღირებულებების და ნორმების ბუნდოვანება, არაეთიკური ქცევების ალბათობა
ხელვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	= გაუგებრობა, თანამშრომელთა დაბალი მოტივაცია, ორგანიზაციის რესურსების ფუჭი ფლანგვა, ნდობის დაკარგვა ზემდგომი და პარტნიორი ორგანიზაციების მხრიდან

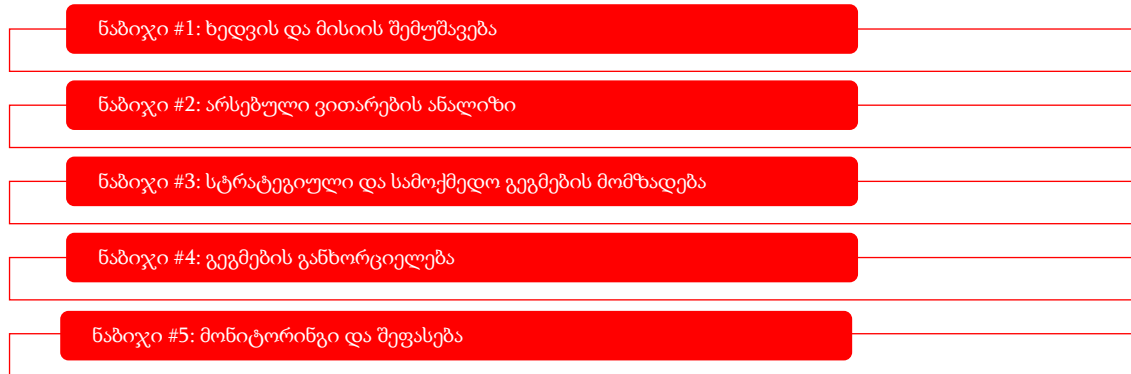
*რუხი ფერი გამოყენებულია კომპონენტის არარსებობის აღსანიშნავად

დაგეგმვის პროცესი

ხარისხიანი გეგმის შემუშავების და რეალიზების საფეხურები

ყველაფერი, რაც აქამდე განვიხილეთ ეხებოდა გეგმის სტრუქტურას და შინაარსს. ჩვენ ვისაუბრეთ იმაზე, თუ როგორ გამოიყურება გეგმა და რა კონკრეტული შინაარსი/კომპონენტები უნდა იყოს მასში ასახული. ამ ნაწილში კი გვსურს ყურადღება დავუთმოთ გეგმის მომზადების პროცესს, ნაბიჯ - ნაბიჯ განვიხილოთ ყველა ეტაპი, რომლის გავლა არის საჭირო გეგმაზე მუშაობის პროცესში. დაგეგმვის პროცესის მთლიანი სურათის დანახვისთვის გავცნოთ სქემა #6-ს.

სქემა #6. დაგეგმვის ეტაპები



დეტალურად განვიხილოთ თითოეული ეტაპი.

ნაბიჯი #1. ხედვისა და მისიის შემუშავება

გზამკვლევის წინა ნაწილებიდან გამომდინარე მკითხველისთვის უკვე ნაცნობია ხედვის და მისიის კონცეფციები. თუმცა იმის ცოდნა, თუ რა არის ერთი ან მეორე, არ არის საკმარისი იმისათვის, გავიგოთ, როგორ შეიძლება მათი შემუშავება. ისევე როგორც ბევრ

სხვა სფეროში, აქაც არ არსებობს ერთი კონკრეტული მეთოდი ან რეცეპტი. ყველა ორგანიზაციამ თვითონ უნდა განსაზღვროს, თუ როგორ ურჩევნია დაგეგმვის ამ ეტაპზე მუშაობა. მიუხედავად ამისა, არის რამდენიმე გარემოება, რომლის გათვალისწინებაც აუცილებელია:

- **გეგმის შემუშავება (მათ შორის ხედვის და მისიის მომზადება) უნდა მოხდეს გუნდური ძალისხმევით.** ამ საქმეში აუცილებლად უნდა იყოს ჩართული ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი, როგორც ხელმძღვანელი რგოლი, ისე სხვა პერსონალიც. მსხვილი ორგანიზაციების შემთხვევაში ამის შესაძლებლობა ხშირად არ არის, თუმცა, ყველაზე დიდ პროფესიულ სასწავლებელსაც კი უპრობლემოდ შეეძლება ყველა თანამშრომლისთვის თავის მოყრა ამ მნიშვნელოვანი ამოცანისთვის. თანამშრომლების ჩართულობა უზრუნველყოფს არა მხოლოდ მათ თანამონაწილეობას ამ მნიშვნელოვან პროცესში, არამედ იმის გარანტიასაც, რომ მათ ექნებათ საკუთრების გრძნობა შემუშავებული “პროდუქტების” მიმართ და შესაბამისად მოტივაციაც, იხელმძღვანელონ ხედვითა და მისიით ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში.

მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში ხშირად წააწყდებით მოკლე ისტორიას ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტის და აერონავტიკის და კოსმოსის ეროვნული ადმინისტრაციის (NASA) დამლაგებელს შორის შემდგარ შეხვედრაზე. პრეზიდენტი კენედი პირველადი ეწვია NASA-ს 1961 წელს და უწყებაში ექსკურსიის დროს, ერთ-ერთ ოთახში, დამლაგებელს გამოელაპარაკა. პრეზიდენტმა ჰკითხა, თუ რას საქმიანობდა ეს ადამიანი NASA-ში, რაზეც მიიღო, შემდეგში, ისტორიაში შესული პასუხი: “მე მთვარეზე ადამიანის გაყვანას ვემსახურები”. ორგანიზაციის ხედვისა და მისიისადმი ასეთი ერთგულების და საკუთრების გრძნობის გაჩენა, თანამშრომლებში, შეუძლებელია დაგეგმვის პროცესში მათი ჩართვის გარეშე. ამ გრძნობების არარსებობა კი, ძალიან ნეგატიურად აისახებ მათ პროდუქტიულობაზე, ორგანიზაციისადმი ერთგულებასა და შრომით კმაყოფილებაზე. ამიტომ, დაგეგმვის პროცესი აუცილებლად გუნდური სულისკვეთებით უნდა წარიმართოს.



- **დაგეგმვას უნდა დაეთმოს საკმარისი დრო.** ხედვაც და მისიაც ძალიან მოკლე და მარტივი შინაარსის გადმომცემია. ამის გამო ორგანიზაციები, ხშირად, სათანადოდ ვერ აფასებენ ამ ელემენტების შემუშავებისთვის საჭირო დროს და ძალისხმევას. **ილუსტრაციისთვის:** საშუალო ზომის ორგანიზაციები ხშირად ერთ სრულ დღეს უთმობენ ხოლმე ამ საკითხების განხილვას და მომდევნო დღეებში, უფრო მოკლე სესიების ფარგლებში, უბრუნდებიან პირველად “პროდუქტებს”. ამ ილუსტრაციით იმის ხაზგასმა გვსურდა, რომ ხარისხიანი ხედვის და მისიის შემუშავება შეუძლებელია გეგმური თათბირების თუ რუტინული სამუშაო პროცესის დროს. საჭიროა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიზანმიმართული მცდელობა, რომ ამ საკითხზე ფოკუსირებული მუშაობისთვის, თავი მოუყაროს ყველა რელევანტურ თანამშრომელს, ერთ სივრცეში. ერთი სრული დღე, ალბათ, იდეალური დრო არის განხილვისათვის. და თუ სამუშაო გრაფიკი არ იძლევა ამის შესაძლებლობას (ხედვასა და მისიაზე საუბარი), მინიმუმ, ნახევარი დღე მაინც უნდა მიეძღვნას.
- **საჭიროა თანამშრომლები მომზადებულები იყვნენ წვლილის შეტანისთვის.** ხედვის და მისიის მომზადება არ არის ის, რასაც ადამიანები ყოველდღიურად აკეთებენ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს არ არის სამუშაო რუტინის ნაწილი, შესაბამისად არ უნდა გვქონდეს მოლოდინი, რომ თანამშრომლების ერთ სივრცეში თავმოყრა საკმარისია ორიგინალური იდეების გენერირებისთვის. ხედვასა და მისიაზე საუბრის დაწყებამდე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, ვალდებულია გარკვეული დრო დაუთმოს ამ კონცეფციების განმარტებას; ახსნას, რატომ არის მნიშვნელოვანი მათი ქონა, რა როლს თამაშობენ ისინი ორგანიზაციის წარმატებაში და რა მახასიათებლებს უნდა აკმაყოფილებდეს კარგი ხედვა და მისია. სწორად ამიტომ არის საჭირო დრო. ამ “საგანმანათლებლო” კომპონენტის მიწოდება შეიძლება მოხდეს დაწესებულების ხელმძღვანელის ან სხვა თანამშრომლის (ამ და სხვა რელევანტურ წყაროებში მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე) ან დამოუკიდებელი, გარედან მოწვეული ექსპერტის მიერ. თანამშრომლები ვერ იმუშავებენ იმაზე, რის შესახებაც წარმოდგენა არ აქვთ, ამიტომ აუცილებელია განმარტებებით დაწყება.



- **ნუ დაგავიწყდებათ საბაზისო კომფორტი.** როგორც აღინიშნა, ხედვასა და მისიაზე (როგორც, ზოგადად, გეგმაზე) მუშაობას საკმაოდ დრო სჭირდება. რაც უფრო კომფორტულად გრძნობენ თანამშრომლები თავს სამუშაო ოთახში, მით უფრო დიდხანს იქნება შესაძლებელი მათი პროდუქტიულობის შენარჩუნება. სწორედ ამიტომ, ხედვასა და მისიაზე სასაუბროდ, ზოგიერთი ორგანიზაცია, გასვლით შეხვედრებსაც აწყობს. თუმცა, რესურსების სიმცირის პირობებში საბაზისო კომფორტის (ყავა, ჩაი, მსუბუქი წასახემსებელი, ოპტიმალური ტემპერატურა და ა.შ) შექმნა სამუშაო გარემოშიც არის შესაძლებელი და სავალდებულო.

დისკუსიის დაწყებამდე მკაფიოდ განსაზღვრეთ როლები. პროდუქტიული მუშაობისთვის საჭიროა ორგანიზებული დისკუსიის უზრუნველყოფა. ორგანიზებულ დისკუსიას სჭირდება:

- მოდერატორი, რომელიც სწორი მიმართულებით წარმართავს საუბარს;
- ჩამწერი, რომელიც თვალსაჩინო ადგილას (დაფა/ფლიპჩარტი) ჩაინიშნავს გამოთქმულ მოსაზრებებს და ყველა კომენტარს ელექტრონულ ფორმატში გადაიტანს;
- ტექნიკურ საკითხებზე პასუხისმგებელი პირი, რომელიც თავის თავზე აიღებს ყველა ადმინისტრაციულ საკითხს, რათა დისკუსია არ შეფერხდეს ამა თუ იმ პრობლემის გამო;
- ზოგიერთ შეხვედრაზე ასევე არჩევენ დროის მენეჯერს, რომელსაც ევალება კონტროლი, რომ ჯგუფმა არ გადაუხვიოს წინასწარ შედგენილ დღის წესრიგს.

ორგანიზაცია სრულიად თავისუფალია იმაში, თუ რომელ როლებს აარჩევს საკუთარი დისკუსიის ფარგლებში. უმთავრესი ამოცანაა იმის უზრუნველყოფა, რომ დისკუსია ორგანიზებული ფორმით მიმდინარეობდეს.

- **წინასწარ შეიმუშავეთ და ყველა მონაწილეს დაურიგეთ დისკუსიის დღის წესრიგი.** შეხვედრის მონაწილეთა ფოკუსირებისთვის, აგრეთვე მათი პროდუქტიულობის ხანგრძლივად შენარჩუნებისთვის, აუცილებელია წინასწარ სწორი მოლოდინების

ჩამოყალიბება შეხვედრის ხანგრძლივობასა და განსახილველ საკითხთა შესახებ. ამის მიღწევის ერთ-ერთი ეფექტიანი გზაა, მოკლე დღის წესრიგის ელექტრონული ფოსტით გადაგზავნა შეხვედრის ყველა მონაწილესთან, რამდენიმე დღით ადრე. ორგანიზაციამ თავად უნდა განსაზღვროს, მისთვის ყველაზე კომფორტული და რელევანტური დღის წესრიგი.

ქვემოთ მოცემული ნიმუში, ამ კუთხით იდეების გენერირებას შეუწყობს ხელს.

ნიმუში #5. თანამშრომელთა შეხვედრის დღის წესრიგი

20 სექტემბერი/შეხვედრების ოთახი #1

10:00 - 10:30	შეხვედრის გახსნა; მიზნის, ფორმატის და საბაზისო წესების გაცნობა; როლების გადანაწილება	დაწესებულების ხელმძღვანელი
10:30 - 11:30	დაგეგმვის არსი, ძირითადი კომპონენტების განმარტება და პროცესის მიმოხილვა	მოწვეული ექსპერტი
11:30 - 12:00	შესვენება	
12:00 - 14:00	დისკუსია ორგანიზაციის ხედვაზე	
14:00 - 15:00	შესვენება ლანჩზე	
15:00 - 16:00	დისკუსია მისიაზე	
16:00 - 16:30	შესვენება	
16:30 - 17:30	დღის შეჯამება. ხედვისა და მისიის საბოლოო სახით ჩამოყალიბება/ფორმულირება, შემდგომ ნაბიჯებზე შეთანხმება	ორგანიზაციის ხელმძღვანელი

- **უზრუნველყავით ყველას ჩართულობა დისკუსიაში.** ხედვისა და მისიის შესახებ თანამშრომლების სასაუბროდ შეკრებას აზრი არ ექნება, თუკი ისინი არ მიიღებენ აქტიურ მონაწილეობას დისკუსიაში. ზოგი ადამიანი ბუნებით უფრო აქტიური და ქარიზმატული სპიკერია. შეხვედრის მოდერატორის როლია არ დაუშვას ასეთი ან რანგით უფრო მაღალი თანამშრომლების მიერ დისკუსიის დომინირება; მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი იმას, რომ ყველას მიეცეს საკუთარი აზრის გამოთქმის შესაძლებლობა.
- **მიეცით ფორმალური სახე ხედვას და მისიას.** დისკუსიის დასრულების შემდეგ ერთერთ თანამშრომელს უნდა ეთხოვოს შემუშავებული ხედვის და მისიის ელექტრონულ ფორმატში გადატანა და შეხვედრის ყველა მონაწილესთან გადაგზავნა. იდეალურ შემთხვევაში, მოკლე შეხვედრის ფარგლებში, დაწესებულების ხელმძღვანელი, უნდა მიუბრუნდეს დოკუმენტს მომდევნო რამდენიმე დღეში; დარწმუნდეს, რომ ტექსტი ყველასათვის მისაღებია, რის შემდეგაც მოხდეს ორივე შინაარსის გასაჯაროვება დაწესებულების ელექტრონულ გვერდსა თუ სხვა წყაროებში. ეს იმის ინდიკატორია, რომ ჩადებული შრომა და ენერჯია სერიოზულადაა აღქმული ხელმძღვანელობის მიერ. ასეთი ნაბიჯი გააღვივებს ხედვისა და მისიისადმი თანამშრომლების ერთგულებას, მათი რეალიზების სურვილს. კარგი იქნება პროდუქტის გაცნობა სამეთვალყურეო საბჭოსთვისაც.

ნაბიჯი #2. არსებული ვითარების ანალიზი

ორგანიზაცია არ ოპერირებს ვაკუუმში. რა სპეციფიკაც უნდა ჰქონდეს, რა პროდუქტსაც უნდა აწარმოებდეს იგი, გარემოს ყოველთვის ექნება გავლენა საქმიანობაზე. გარემოში იგულისხმება, როგორც ორგანიზაციის გარეთ არსებული ფაქტორები, ისე ორგანიზაციის შიგნით არსებული გარემო ფაქტორები/დინამიკა. აღნიშნულის გათვალისწინებით გასაგები ხდება, თუ რატომ არის არსებული ვითარების ანალიზი დაგეგმვის პროცესის ერთ-ერთი აუცილებელი და საწყის ეტაპზევე განსახორციელებელი ნაბიჯი.

ორგანიზაციისთვის შეუძლებელი იქნება სტრატეგიული ან სამოქმედო გეგმების სწორად მომზადება, მიზნების, მათგან გამომდინარე ამოცანების და აქტივობების სწორად დაგეგმვა, თუკი ჯერ არ დადგინდება, რა ფაქტორები ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე გავლენას და რა ვითარებაში მოუწევს მას დაგეგმილის იმპლემენტაცია. ხაზგასასმელია, რომ არსებული ვითარების ანალიზის ეტაპზე, საჭიროა არა მხოლოდ ნეგატიური, არამედ პოზიტიური გავლენის მქონე ფაქტორების იდენტიფიცირებაც, რომლებიც აადვილებენ დასახული მიზნის მიღწევას. მათი სწორად იდენტიფიცირებით, ორგანიზაციას ეცოდინება, თუ სად აქვს შედარებით მყარი საყრდენები და რა შესაძლებლობები აქვს დასახული მიზნების სწრაფად და ეფექტიანად რეალიზებისთვის.

არსებული ვითარების ანალიზის საწყის ეტაპზე, როგორც წესი, საკმარისია ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროში ძირითადი რაოდენობრივი და თვისობრივი ინფორმაციის გაცნობა. პროფესიული სასწავლებლების შემთხვევაში ამაში შეიძლება მოვიზიაროთ პროფესიული განათლების სისტემის შესახებ უკანასკნელ პერიოდში მომზადებული ანგარიშები, მთავრობის მიერ გამოცემული შეფასებები, პრიორიტეტების შესახებ ბიულეტენები, სტუდენტების, მშობლების თუ სოციალური პარტნიორების კმაყოფილების დონის შესაფასებლად გაკეთებული კვლევები და ა.შ. ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც უფრო ნათელს ხდის, თუ რა გარემოში უწევს სასწავლებელს ოპერირება, ამ პირველადი მოკვლევის დროს, სასარგებლო და გასათვალისწინებელი იქნება.

ანალიზის შემდგომ საფეხურზე საჭიროა უფრო მეტი ჩაღრმავება იმის დასადგენად თუ რა გავლენა აქვს ამა თუ იმ ფაქტორს ორგანიზაციის საქმიანობაზე. აღნიშნულისთვის, თანამედროვე მენეჯმენტში, მრავალი ეფექტიანი ინსტრუმენტი არსებობს. გზამკვლევის ფარგლებში ჩვენ შევჩერდებით მხოლოდ ერთზე - სვოტ ანალიზზე (SWOT). ეს მეთოდი შერჩეულ იქნა არა იმიტომ, რომ იგი ყველაზე ეფექტიანია, არამედ იმიტომ, რომ იგი ყველაზე კარგად არის ნაცნობი საქართველოში, მათ შორის პროფესიული განათლების სფეროში. ასევე, შედარებით მარტივია გამოყენებისა და დაგეგმვისათვის და ხელს

უწყობს საკმარისი ინფორმაციის შეგროვებას. პროფესიულ სასწავლებელს შეუძლია აირჩიოს ნებისმიერი სხვა მეთოდი, თუკი თვლის, რომ იგი მეტად ითვალისწინებს მის სპეციფიკას ან უფრო კომფორტულია გამოყენებისას.

მეთოდის სახელწოდება გამომდინარეობს ფაქტორთა იმ კატეგორიებისაგან, რომელთა იდენტიფიცირებაც შეიძლება მისი გამოყენებით. ეს არის ინგლისური აბრევიატურა სიტყვებიდან ძლიერი მხარეები (Strengths), სუსტი მხარეები (Weaknesses), შესაძლებლობები (Opportunities), საფრთხეები (Threats).

შესაბამისად, მეთოდის გამოყენებით, ორგანიზაციას შეეძლება იმის დადგენა, თუ რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს და რა შესაძლებლობები და საფრთხეებია მის გარემოში. ამგვარი ანალიზი დაეხმარება ორგანიზაციას უფრო მყარი გეგმის მომზადებაში და შეამცირებს მოულოდნელი არასასიამოვნო სიურპრიზების რაოდენობას.

სვოტ მეთოდის ფარგლებში დისკუსიის ინიცირებისთვის გამოიყენებენ ე.წ. სვოტ მატრიცას, რომელშიც ფაქტორთა თითოეული ჯგუფისთვის ცალკე სივრცე არის გამოყოფილი. ნიმუში #6-ში წარმოდგენილია ასეთი მატრიცის ყველაზე გავრცელებული ფორმა.

ნიმუში #6. სვოტ მატრიცა

ს ო მ ა კ ტ ვ რ ე ბ ი	ძლიერი მხარეები	საფრთხეები	ბ ა რ ე ნ ი
	სუსტი მხარეები	შესაძლებლობები	

ინფორმაციის მოძიება შეიძლება პირველადი წყაროებიდან

ინფორმაციის მოძიება შეიძლება მეორადი წყაროებიდან

დისკუსიის ფარგლებში თითოეული კატეგორიის შესახებ გამოთქმული მოსაზრებები იწერება შესაბამის გრაფაში და უკვე სრულად შევსებული მატრიცა საფუძვლად ედება ორგანიზაციის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავებას. მატრიცის შესავსებად, საჭიროა, პასუხი გაეცეს შემდეგ შეკითხვებს:

ძლიერი მხარეები: რა არის ორგანიზაციის ყველაზე ძლიერი მხარე? რისი კეთება გამოსდის, ამჟამად, ორგანიზაციას, ყველაზე კარგად(კონკურენტებთან შედარებით/სამინისტროს შეფასებით/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? ამ შეკითხვებზე პასუხის გაცემა უკვე საკმაოდ საინტერესო ანალიზის გაკეთების შესაძლებლობას იძლევა. თუმცა, როგორც წესი, ეს შეკითხვები კარგად ამზადებს თანამშრომლებს ორგანიზაციის ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო სიღრმისეული ანალიზისთვის.

სუსტი მხარეები: მატრიცის ამ ნაწილის უმთავრესი შეკითხვაა: ორგანიზაციის საქმიანობის რომელი ასპექტი/ასპექტები საჭიროებს დახვეწას? სად არის “ჩავარდნები”, სისუსტეები? უახლოეს მომავალში, ჩავარდნის ყველაზე დიდი რისკი (სათანადო რესურსების თუ სხვა ფაქტორების არარსებობის გამო)სად არის ? რაში “მოიკოჭლებს” ორგანიზაცია სტუდენტების, მათი მშობლების, პარტნიორების თუ განათლების სამინისტროს 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 გუნდთან შეჭიდულობის მაღალ დონეზე. საკუთარ “შვილზე” ხომ ნაკლებად ამბობენ ცუდს?! დისკუსიის გულახდილობის უზრუნველყოფაში უაღრესად მნიშვნელოვანია დაწესებულების

ხელმძღვანელის როლი. მან პირველმა უნდა დაიწყოს სისუსტეებზე საუბარი, რათა აჩვენოს თანამშრომლებს, რომ არასასიამოვნო და უხერხული სიმართლე სწორედ ისაა, რაც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის შემდგომი წარმატების უზრუნველსაყოფად. არცერთმა თანამშრომელმა ორგანიზაციის სუსტი მხარეების დაფიქსირებისას, უხერხულად არ უნდა იგრძნოს თავი. თანამშრომლებს არ უნდა მიეცეს სხვისი პიროვნული გაკრიტიკების ან გაჩუმების შესაძლებლობა. წინაამდდეგ შემთხვევაში, მატრიცის შევსების პროცესი, დროის ფუჭ ხარჯვად იქცევა.

შესაძლებლობები: ამ ნაწილში ყურადღება უნდა გამახვილდეს 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, მისთვის სასიკეთოდ? ეს შეიძლება იყოს ახალი კანონმდებლობა, ახალი სტანდარტები, ქვეყანაში შემოსული ახალი დონორი, ან პროფესიული განათლების მხარდამჭერი ახალი პროექტი. ნებისმიერი გარემო 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 უნდა მოხდეს. 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, განათლების სამინისტროში საკვანძო საკონტაქტო პირების შეცვლა და ა.შ. ანუ ნებისმიერი რამ, რასაც პოტენციურად შეუძლია შეანელოს ან სრულად შეაჩეროს გეგმების რეალიზება, უნდა აისახოს.

SWOT მატრიცის შევსებისას ძალიან მნიშვნელოვანია სწორად მოხდეს თითოეული ფაქტორის ფორმულირება. ზოგადი, ბუნდოვანი ჩანაწერები არაფრის მომცემი იქნება შემდგომი დაგეგმვისთვის. შესაძლოა, რომ საწყის ეტაპზე თანამშრომლებმა საკითხები უფრო ზოგადად ჩამოაყალბონ (რაკი მათი გენერირება უფრო ადვილია). მოდერატორის როლია განიხილოს თითოეული ფაქტორი ინდივიდუალურად, განავრცოს იგი თანამშრომელთან ინტერაქციით იქამდე, სანამ არ მოხდება მისი რაფინირება და ძალიან მკაფიო, ზუსტი, ენით ფორმულირება. ეს პროცესი ხანდახან უფრო “მტკივნეული” და შრომატევადია, ვიდრე ფაქტორების პირველადი იდენტიფიცირება. თუმცა ამის გარეშე მატრიცა ძალიან ზერელე და ბუნდოვან ხასიათს მიიღებს და, ფაქტობრივად, დროისა და ენერჯის ფუჭ ხარჯვად იქცევა.

შევსებული SWOT მატრიცა საფუძვლად უნდა დაედოს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ფორმულირებას. განსაკუთრებით სამოქმედო გეგმაში აუცილებელი იქნება ისეთი კომპონენტების შეტანა, რომლებიც მინიმუმამდე დაიყვანენ ორგანიზაციის სუსტი მხარეების და საფრთხეების ნეგატიურ გავლენას და აამაღლებენ ძლიერი მხარეების და შესაძლებლობების რეალიზების ალბათობას.

ნაბიჯი #3. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მომზადება

სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებზე ჩვენ საკმაოდ ვრცლად ვისაუბრეთ გზამკვლევის წინა ნაწილებში. გეგმების შემუშავება, არსებითად, გულისხმობს ხედვის ჩაშლას სტრატეგიულ მიზნებში და მათ კიდევ უფრო მცირე ნაწილებად დაყოფას. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ დაგეგმვისას არ იყოს გამოტოვებული არცერთი, ყველაზე მცირე ნაბიჯიც კი, რომლის გადადგმა საჭიროა ამა თუ იმ მიზნის მისაღწევად. ამიტომაც დაგეგმვის პროცესს საკმარისი დრო და ყურადღება უნდა დაეთმოს რელევანტური თანამშრომლების მხრიდან.

თანამედროვე მენეჯმენტის ლიტერატურა, ისევე, როგორც ვითარების ანალიზის შემთხვევაში, ხედვის ჩამოყალიბებისთვისაც უამრავ სხვადასხვა მეთოდსა და მიდგომას

გვთავაზობს. ყველაზე მარტივი არის წებოვან ქაღალდზე ორგანიზაციის ხედვის დაწერა, კედელზე მიკვრა და მის ქვეშ იმ სტრატეგიული მიზნების ჩამოწერა (თითო წებოვან ქაღალდზე - ერთი მიზანი), რომელთა მიღწევაც საჭიროა ხედვასთან მიახლოებისათვის. ამ ეტაპის დასრულების შემდეგ იგივე უნდა გაკეთდეს თითოეულ მიზანთან მიმართებით, - ქვემიზნების, ამოცანების და აქტივობების დონეზე. იერარქიის სწორად აწყობის შემთხვევაში, დღის ბოლოს, კედელი დაახლოებით ისეთ სახეს მიიღებს, როგორც ეს #7 ნიმუშში არის წარმოდგენილი.

ნიმუში #7. სტრატეგიული და სამოქმედო დაგეგმვის შემუშავების პროცესის შედეგი



დისკუსიის დასრულების შემდეგ ერთ-ერთ თანამშრომელს (ან სპეციალურად დაქირავებულ კონსულტანტს) უნდა დაევალოს წებოვან ქაღალდებზე წარმოდგენილი ინფორმაციის გადატანა გეგმის ჩარჩოში (იხ. შესაბამისი ნაწილი). გეგმის მაღალი

ხარისხის უზრუნველსაყოფად, რეკომენდებულია ჩარჩოში გადატანილი ინფორმაციის კიდევ ერთხელ, გუნდურად, დეტალურად გავლა. ამგვარად, ორგანიზაცია მინიმუმამდე დაიყვანს კომპონენტების გამოტოვების ალბათობას.

მას შემდეგ, როდესაც კოლექტივი შეთანხმდება, რომ ყველა კომპონენტი სრულადაა წარმოდგენილი (ანუ თითოეული მიზანი საკმარისად დეტალურად და სრულყოფილად არის ჩაშლილი უფრო მცირე ნაწილებად), შესაძლებელია, პასუხისმგებელი პირებისა და რესურსების გრაფების შევსება. მიზნებზე, ამოცანებსა და აქტივობებზე მუშაობის დასრულებამდე ამ ორი კომპონენტის განხილვა არ არის რეკომენდებული. ეს, მიზნების ჩაშლის პროცესში, ყურადღების გაფანტვას გამოიწვევს და გაართულებს ისედაც საკმაოდ მძიმე სამუშაოს. ამიტომაც, ვადების განხილვა, თავის მხრივ, აუცილებლად უნდა მოხდეს მიზნებზე, ამოცანებსა და აქტივობებზე საუბრისას, რაკი, ზოგიერთ შემთხვევაში, ვადა კარნახობს ამა თუ იმ კომპონენტის რეალისტურობას.

ნაბიჯი #4. გეგმის განხორციელება

ეს ნაბიჯი, ალბათ, საკმაოდ ნათელია და არ საჭიროებს დამატებით განმარტებას. დაგეგმვის ამ ეტაპის ფოკუსი არის გეგმაში შეტანილი აქტივობების სრულად და ხარისხიანად განხორციელება. იმპლემენტაციის პროცესში უაღრესად მნიშვნელოვანია დაწესებულების ხელმძღვანელის როლი. მან უნდა უზრუნველყოს გეგმის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირების დაცვა ნებისმიერი სახის ხელისშემშლელი ფაქტორებისაგან. აგრეთვე, შექმნას ყველა პირობა, იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა შეძლონ მათზე გადანაწილებული დავალებების დროულად და ხარისხიანად შესრულება. თანამედროვე მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში ეს ორი ფუნქცია ნახსენებია, როგორც მენეჯერის (კარგი მენეჯერის!) ძირითადი საზრუნავი. ამის გარეშე, ყველაზე სრულყოფილი გეგმაც კი, ორგანიზაციას სასურველ შედეგს ვერ მოუტანს.

ნაბიჯი #5. მონიტორინგი და შეფასება

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ჩარჩოების განხილვისას ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ შესრულების ინდიკატორების არსებობა შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას თვალი ადევნოს გეგმის იმპლემენტაციას და დროულად აღმოაჩინოს შექმნილი სირთულეები.

შესრულების ინდიკატორების “კონტროლი” გეგმიდან გადახვევების დროულად აღმოჩენისთვის სწორედ მონიტორინგის ეტაპზე ხორციელდება.

მონიტორინგი არის გეგმის შესრულების თვალყურის დევნება და დასახული მიზნების მიღწევაზე მათი გავლენის კუთხით, დაკვირვების შედეგების გაანალიზება/შეფასება.

როგორც უკვე აღინიშნა, მონიტორინგის წყალობით შესაძლებელია გეგმიდან “გადახვევების” დროული აღმოჩენა და მათზე რეაგირება არსებითი ზიანის დადგომამდე.

ეფექტიანი მონიტორინგის გარეშე ყველაზე დახვეწილი გეგმაც კი, სრულიად გამოუსადეგარ დოკუმენტად იქცევა

მონიტორინგი, აგრეთვე, გვეხმარება თანამშრომლებისთვის, შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით, ინდივიდუალური უკუკავშირის მიწოდებაში. და რაც მთავარია, მონიტორინგი აზრს აძლევს მთლიანად დაგეგმვის პროცესს, მის გარეშე გეგმის მომზადებას არანაირი ღირებულება არ აქვს.

მონიტორინგის პროცესი პირობითად 3 ერთმანეთთან დაკავშირებულ ნაბიჯთა ერთობად შეიძლება წარმოვიდგინოთ. ესენია (1) მონაცემთა შეგროვება, (2) მათი ანალიზი და (3) რეაგირების მოხდენა.

მონაცემთა შეგროვების სტადიაზე, შემფასებელი (მონიტორინგის განმახორციელებელი პირი) აგროვებს იმ დოკუმენტებს/ინფორმაციას, რომელიც მითითებულია გეგმაში კონკრეტული ამოცანის შესრულების ინდიკატორის გრაფაში. შემდეგ ხდება შეგროვებული ინფორმაციის ანალიზი შესრულების ინდიკატორთან მიმართებაში.

მაგალითად, თუ შესრულების ინდიკატორი გვეუბნება, რომ 2017 წლისთვის უნდა დაგვხვდეს გარემონტებული 4 საკლასო ოთახი, მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირი აგროვებს ოთახების რემონტთან დაკავშირებულ მონაცემებს (ანგარიშფაქტორები, სურათები, დაკვირვების შედეგები და სხვ.) და შედეგს, რომელიც იკვეთება დოკუმენტებში, ადარებს შესრულების ინდიკატორში მითითებულს; თუ დოკუმენტებით დასტურდება 4 საკლასო ოთახის გარემონტება, ე.ი. ეს ამოცანა შესრულებულია და გეგმის განხორციელება მიჰყვება გეგმას; თუ ანალიზი გვაჩვენებს, რომ 4 საკლასო ოთახი

არ არის გარემონტებული, მაშინ გადავდივართ მონიტორინგის შემდეგ საფეხურზე, ანუ რეაგირებაზე.

რადგან ჩვენი მიზანი გეგმაში დასახული მიზნების მიღწევას, პრობლემების გამოვლენისას აუცილებელი ხდება გეგმის ამოცანების, აქტივობების, შესრულების ვადების, რესურსების ან პასუხისმგებელი პირის გრაფაში ცვლილებების შეტანა. კონკრეტულად რომელ გრაფაში იქნება საჭირო ცვლილება, ჩამოთვლილთაგან, დამოკიდებულია პრობლემის გამომწვევ მიზეზებზე. გამოცდილება ცხადყოფს, რომ გეგმიდან ნებისმიერი გადახვევა, ყველაზე ხშირად, იწვევს საჭირო რესურსების და აქტივობების გრაფების კორექტირებას. თუმცა, ყველა კონკრეტულ შემთხვევაში აუცილებელია პრობლემის სირღმისეული შესწავლა და მაკორექტირებელი ცვლილებების შეტანა მისი გამომწვევი მიზეზების გათვალისწინებით.

გეგმის განხორციელების პროცესში წარმოქმნილი პრობლემები საჭიროებენ სიღრმისეულ ანალიზს, გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირების და მათი ნეგატიური გავლენის ნეიტრალიზების მიზნით

პრობლემების გამომწვევი მიზეზების ანალიზისას მნიშვნელოვანია არ მოვექცეთ პრობლემების პიროვნულ დონეზე დაყვანის ხაფანგში. ამ კუთხით არსებული კვლევების თანახმად, პრობლემების აღმოჩენისას, ორგანიზაცია, როგორც წესი, ინდივიდუალური თანამშრომლის პასუხისმგებლობის საკითხს განიხილავს მაშინ, როდესაც ადამიანური ფაქტორი ყველაზე იშვიათად არის ხოლმე პრობლემის გამომწვევი. პრობლემების უდიდესი ნაწილი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში კომუნიკაციის და კოორდინაციის ნაკლებობის, აგრეთვე ადმინისტრაციული და ლოჯისტიკური ხარვეზების გამო. “გადახვევის” გამომწვევი მიზეზების სიღრმისეული ანალიზის გარეშე, ყველა პრობლემის ინდივიდუალური თანამშრომლების “ზურგზე გადატეხვით” ორგანიზაცია ამცირებს გეგმის შესრულების მოტივაციას და მნიშვნელოვნად აქვეითებს თანამშრომელთა პროდუქტიულობას. ხელმძღვანელის მოვალეობაა საკუთარ თავზე აიღოს მსგავსი სცენარის განვითარებისაგან ორგანიზაციის დაცვა.

გეგმის ამა თუ იმ კომპონენტის გამოტოვება, ისევე, როგორც დაგეგმვის პროცესის რომელიმე საფეხურის გამოტოვება, ნეგატიურად აისახება გეგმის ხარისხზე

მოკლედ შევაჯამოთ წინამდებარე ნაწილი. როგორც აღინიშნა, დაგეგმვა არის ხუთი, ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული ნაბიჯისაგან შემდგარი პროცესი. მისი წარმატებით წარმართვისთვის საჭიროა არა მხოლოდ ორგანიზაციის ხელმძღვანელის, არამედ მთლიანად კოლექტივის ჩართულობის უზრუნველყოფა და ღია, გულწრფელი დისკუსიის მხარდამჭერი გარემოს შექმნა. გეგმის არსებობა თავისთავად ვერ დაახლოებს ორგანიზაციას სასურველ შედეგებამდე, მისი შესრულების მონიტორინგის ეფექტიანი მექანიზმების დაგეგმვის გარეშე. დაწესებულების ხელმძღვანელმა უნდა შეუქმნას თანამშრომლებს მათზე გადანაწილებული დავალებების შესრულებისათვის საჭირო აუცილებელი პირობები და დაიცვას ისინი უსამართლოდ „დასჯისგან“ გეგმიდან გადახვევების აღმოჩენის შემთხვევაში. როგორც პროცესის აღწერა ცხადჰყოფს, გეგმაზე მუშაობას ფოკუსირებული ყურადღება და საკმაოდ დიდი დრო სჭირდება. ამ პროცესის შეთავსება ყოველდღიურ სამუშაო რუტინასთან ნეგატიურად აისახება დისკუსიის და შესაბამისად მომზადებული გეგმის ხარისხზე.

რამდენიმე წლის წინ ძალიან პოპულარული იყო დაგეგმვის და მონიტორინგის ერთეულების ფორმირება ორგანიზაციებში ან, ამ მიმართულებით, კონკრეტული პასუხისმგებელი პირების დანიშნვა. ეს ერთეულები/თანამშრომლები გარკვეული რეგულარულობით აწვდიდნენ დაწესებულების ხელმძღვანელს ინფორმაციას გეგმის მომზადების და მისი იმპლემენტაციის შესახებ და თანამშრომლებთან საკითხს განიხილავდნენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი რაიმე პრობლემა იყო აღმოჩენილი. დაგეგმვისადმი თანამედროვე მიდგომა არსებითად არის შეცვლილი. დღეს ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვა და გეგმის იმპლემენტაცია თითოეული თანამშრომლის ამოცანაა. პირველ რიგში იმიტომ, რომ თანამშრომელთა აქტიური ჩართვის გარეშე ფაქტობრივად შეუძლებელია ხარისხიანი გეგმის მომზადება. გარდა ამისა, დამატებითი დეპარტამენტების თუ პოზიციების შემოტანა, ხშირად, ფუფუნებაა ორგანიზაციისთვის. ეს ტენდენცია, ამ კუთხით, ასევე ასახულია არსებულ საერთაშორისო სტანდარტებშიც(მაგ. ISO, EFQM).



წინამდებარე გზამკვლევით, ჩვენი მიზანია დავეხმაროთ პროფესიულ სასწავლებლებს დაგეგმვის ფუნქციის გაძლიერებასა და, ამ გზით, წარმატებული მომავლისათვის ნიადაგის მომზადებაში. თუ ამ მომენტამდე მოსული მკითხველისთვის გასაგებია ორი ძირითადი გზავნილი - 1. დაგეგმვის უდიდესი მნიშვნელობა და 2. დაგეგმვის პროცესში თანამშრომელთა ჩართვის აუცილებლობა, მაშინ ჩავთვლით, რომ გზამკვლევის წინაშე მდგარი მიზანი მიღწეულია.



გამოყენებული ლიტერატურა

1. “Manager’s Toolkit” Harvard Business Essential’s. Harvard Business School Press.
2. “Harvard Business Review on Becoming High Performance Manager” Harvard Business School Press
3. “The Improvement Gude” Clifford L. Norman; Gerald J. Langley, Lloyd P. Provost; Thomas W.Nolan

