

დანართი 1

დამტკიცებულია

შპს თავისუფალი ხედვის აკადემიის ხელმძღვანელის

2025 წლის 05.06 N 01/33 ბრძანებით

**სტრატეგიული დაგეგმვის, მონიტორინგის და შეფასების წესი**

ქ.თბილისი

2025 წელი

## **მუხლი 1. რეგულირების სფერო**

1. ეს წესი შემუშავებულია „პროფესიული განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონისა და „საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის დებულებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2010 წლის 1 ოქტომბრის N99/5 ბრძანების შესაბამისად.

2. წინამდებარე წესი არეგულირებს შპს თავისუფალი ხედვის აკადემიის(შემდგომში - აკადემიის) ინსტიტუციური განვითარების ელემენტების: მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავების, განხილვის, დამტკიცების, მათში ცვლილებების შეტანის პროცედურებს და გაზიარების მექანიზმებს, ასევე სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის, შეფასებისა და სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშის მომზადებასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

## **მუხლი 2. სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებული ზოგადი დებულებები**

1. სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია ასახოს აკადემიის განვითარების პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები, ინსტიტუციური განვითარების პრიორიტეტები, სტრატეგიული მიზნები და სტრატეგიული ამოცანები, რომლებიც მიმართულია აკადემიის მისიის განსახორციელებლად.

2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მიეკუთვნება აკადემიაში მიმდინარე ძირითადი პროცესების რიცხვს, რომელიც ხორციელდება 7 წელიწადში ერთხელ. ახალ სტრატეგიულ გეგმაზე მუშაობა იწყება მოქმედი სტრატეგიული გეგმის ვადის გასვლამდე არაუგვიანეს 6 თვით ადრე ან შესაბამისი სამართლებრივი/ფაქტობრივი გარემოებების დადგომიდან გონივრულ ვადაში.

3. სტრატეგიული დაგეგმვა თანამონაწილეობითი პროცესია და მიმდინარეობს აკადემიის ხელმძღვანელის ორგანიზებით.

4. სტრატეგიული დაგეგმვის პირველი ეტაპია აკადემიის მისიის განაცხადისა და ღირებულებების შემუშავება (არსებობის შემთხვევაში - მათი გადახედვა), ასევე ხედვის განსაზღვრა ან გრძელვადიანი ხედვის არსებობის შემთხვევაში - მისი გადახედვა.

5. სტრატეგიული დაგეგმვის მეორე ეტაპზე ხორციელდება სტრატეგიული გეგმის შემუშავება. სტრატეგიული გეგმა ეხმარება აკადემიის მისიისა და ხედვის განაცხადებში დეკლარირებულ მიზნებს და უზრუნველყოფს მათ რეალიზებას.

6. სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე აკადემია შეიმუშავებს ერთწლიან სამოქმედო გეგმას, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას.

### **მუხლი 3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები**

1. აკადემია სტრატეგიული დაგეგმვისას იცავს შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

თანამონაწილეობა - სტრატეგიული დაგეგმვა თანამონაწილეობითი პროცესია, რაც ნიშნავს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ხორციელდება აკადემიის შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით. თანამონაწილეობის უზრუნველყოფის მიზნით, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის პირველ ეტაპზე აკადემიის ხელმძღვანელის ბრძანების შესაბამისად იქმნება სამუშაო ჯგუფი, რომელიც უზრუნველყოფს ერთი ციკლის (7 წლიანი) სტრატეგიული გეგმისა და ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავებას, გეგმების მონიტორინგსა და შეფასებას, სამოქმედო გეგმის შესრულების წლიური ანგარიშის მომზადებასა და საჯაროობას.

2. დაინტერესებული მხარეების მოლოდინის გათვალისწინება - აკადემია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მაქსიმალურად ითვალისწინებს დაინტერესებული მხარეების მოლოდინს.

3. აკადემიისთვის დაინტერესებული მხარეა პარტნიორთა კრება, აკადემიის დირექტორი, აკადემიის ხელმძღვანელი, ადმინისტრაცია, პროფესიული განათლების მასწავლებლები, პროფესიული მომზადება/გადამზადების პროგრამების განმახორციელებლები, პროფესიული სტუდენტები, მსმენელები, კურსდამთავრებულები, პარტნიორი ორგანიზაციები.

4. ქვეყნის/რეგიონის/თემის ინტერესების გათვალისწინება - აკადემია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ითვალისწინებს ქვეყნის/რეგიონის/თემის პრიორიტეტებს, რისთვისაც სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დაწყებისას, სამუშაო ჯგუფის შეხვედრა(ებ)ზე განიხილავს რელევანტურ დოკუმენტ(ებ)ს და საჭიროების შემთხვევაში, ითვალისწინებს მათ.

5. გამჭვირვალობა - აკადემია სტრატეგიული დაგეგმვის და მისი განხორციელების პროცესში მუდმივად ახდენს ინფორმაციის გაზიარებას დაინტერესებულ მხარეებთან, რითაც უზრუნველყოფს პროცესების გამჭვირვალობას.

6. ანგარიშვალდებულება - აკადემია ყოველწლიურად ამზადებს სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიშს და უზრუნველყოფს მის საჯაროობას აკადემიის ვებგვერდზე გამოქვეყნებით.

#### **მუხლი 4. გაზიარების მექანიზმები**

1. აკადემიაში დოკუმენტების გაზიარებისათვის გამოიყენება შემდეგი საკომუნიკაციო არხები:

- ა) ვებგვერდი;
- ბ) ელექტრონული ფოსტა;
- გ) დოკუმენტების ელექტრონული ბრუნვის სისტემა;
- დ) სოციალური მედია;
- ე) საჯარო ღონისძიებები
- ვ) ბეჭდვითი მასალები.

2. აკადემია იტოვებს უფლებას ყოველ კონკრეტულ დოკუმენტთან ან პროცესთან დაკავშირებით ინდივიდუალურად მიიღოს გადაწყვეტილება გაზიარებისათვის საკომუნიკაციო არხების შერჩევასთან დაკავშირებით.

#### **მუხლი 5. სამუშაო ჯგუფის ფორმირება და მუშაობის წესი**

1. სტრატეგიული დაგეგმვის ყოველი ახალი ციკლის დაწყების წინ აკადემიის ხელმძღვანელი ქმნის სამუშაო ჯგუფს და ბრძანებით ამტკიცებს მას. სამუშაო ჯგუფის ბრძანებით განსაზღვრულია: სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე, თავმჯდომარის მოადგილე, მდივანი, სამუშაო ჯგუფის წევრები. ბრძანებით ასევე განისაზღვრება ჯგუფის უფლებამოსილების ვადა. სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობა შეიძლება განახლდეს პერიოდულად არგუმენტირებული დასაბუთების საფუძველზე.

2. სამუშაო ჯგუფს ხელმძღვანელობს აკადემიის ხელმძღვანელი ან მის მიერ ბრძანებით განსაზღვრული პირი, რომელიც პასუხისმგებელია აკადემიის სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაოების პროცესის წარმართვაზე, ახორციელებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის კოორდინაციას, უზრუნველყოფს აკადემიის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან

კომუნიკაციას, მათ წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, ახდენს ჯგუფის საქმიანობის მხარდაჭერას.

3. სამუშაო ჯგუფის აუცილებელ წევრებად განისაზღვრებიან: პარტნიორთა კრების 1 წარმომადგენელი, ადმინისტრაციულ პოზიციაზე დასაქმებული პირები, პროფესიული განათლების მასწავლებლები - სულ მცირე 1 წარმომადგენელი, პროფესიული სტუდენტი და/ან მსმენელი სულ მცირე 1 წარმომადგენელი, პარტნიორი ორგანიზაცია/დამსაქმებელი - სულ მცირე 1 წარმომადგენელი.

4. საჭიროების შემთხვევაში, სამუშაო ჯგუფის სხდომებში მონაწილეობის მიღების მიზნით, შესაძლებელია, სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელის/სხდომის თავმჯდომარის მიერ შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პირის მოწვევა.

5. სამუშაო ჯგუფის სხდომებს თავმჯდომარეობს სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელი, მისი არყოფნის შემთხვევაში თავმჯდომარის მოადგილე, ხოლო თავმჯდომარის და თავმჯდომარის მოადგილის არყოფნის შემთხვევაში - სამუშაო ჯგუფის დამსწრე წევრთა ხმების უმრავლესობით განსაზღვრული სამუშაო ჯგუფის წევრი.

6. სამუშაო ჯგუფის მდივნის არყოფნის შემთხვევაში, მის მოვალეობას ასრულებს სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელის/სხდომის თავმჯდომარის მიერ განსაზღვრული სამუშაო ჯგუფის წევრი.

7. სამუშაო ჯგუფის სხდომა უფლებამოსილია, თუ მას ესწრება სამუშაო ჯგუფის სრული შემადგენლობის ნახევარზე მეტი.

8. სამუშაო ჯგუფის სხდომა ფორმდება ოქმით, რომელსაც ხელს აწერენ სამუშაო ჯგუფის სხდომის თავმჯდომარე და სამუშაო ჯგუფის მდივანი.

9. სამუშაო ჯგუფი გადაწყვეტილებას იღებს სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში შემავალ დამსწრე წევრთა ხმათა უმრავლესობით, ხოლო ხმათა თანაბრად გაყოფის შემთხვევაში გადამწყვეტია სამუშაო ჯგუფის სხდომის თავმჯდომარის ხმა. სამუშაო ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება აისახება სამუშაო ჯგუფის სხდომის ოქმში.

10. სამუშაო ჯგუფის სხდომების ოქმებს ადგენს და აწარმოებს სამუშაო ჯგუფის მდივანი. ის ასევე ორგანიზებას უწევს სამუშაო ჯგუფის სხდომებს.

11. სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელის/სხდომის თავმჯდომარის გადაწყვეტილებით სამუშაო ჯგუფის სხდომა შესაძლებელია ჩატარდეს დისტანციურად, კომუნიკაციის თანამედროვე ელექტრონული საშუალებების გამოყენებით. ამ შემთხვევაში სხდომის ოქმი ფორმდება ელექტრონული ხელმოწერით.

## **მუხლი 6. მისიის, ხედვის და ღირებულებების შემუშავება და გაზიარება**

1. აკადემიის მისიის, ხედვის და ღირებულებების შემუშავება ხდება აკადემიის

ხელმძღვანელის მიერ შექმნილი სამუშაო ჯგუფის მიერ და ითვალისწინებს დოკუმენტების შექმნის პროცესში დაინტერესებული პირების აქტიურ ჩართულობას.

2. მისია დგება დროის ხანგრძლივი პერიოდისათვის და შეესაბამება პროფესიული განათლების მიზნებს. მისია იცვლება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ აკადემიის საქმიანობა იცვლება რადიკალურად ან თუ ცვლილება გამოწვეულია საკანონმდებლო რეგულაციებთან შესაბამისობაში მოსვლის მიზნით.

3. ხედვა ყალიბდება დროის განსაზღვრული პერიოდისათვის და იცვლება აღნიშნული დროის ამოწურვის შემდეგ ან უფრო ადრე, შესაბამისი დასაბუთების საფუძველზე. მისი მიზანია მისიაში დეკლარირებული მიზნების რეალიზაციის ხელშეწყობა.

4. ხედვის განაცხადში ცვლილებების შეტანამ შესაძლებელია გამოიწვიოს სტრატეგიული გეგმის ცვლილება.

5. ღირებულებები არის ის ძირითადი პრინციპები, რომელთა დაცვითაც ახორციელებს აკადემია თავის საქმიანობას. ღირებულებები კავშირშია მისიასთან და ხელს უწყობს მისიაში დეკლარირებული მიზნების რეალიზაციას.

6. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავება ხორციელდება შემდეგი ეტაპების დაცვით:

- ა) სამუშაო ჯგუფის მიერ მისიის, ხედვისა და ღირებულებების პროექტის შემუშავება;
- ბ) პროექტების გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრისთვის;
- გ) დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრისგან მიღებული უკუკავშირის განხილვა/გათვალისწინება;
- დ) მისიის, ხედვისა და ღირებულებების საბოლოო სახით ფორმირება;
- ე) შემუშავებული განაცხადების წარდგენა აკადემიის დირექტორისთვის და გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ფართო წრისთვის.

7. დირექტორის რეკომენდაციის საფუძველზე აკადემიის ხელმძღვანელი უფლებამოსილია შემუშავებული განაცხადები უკან დაუბრუნოს სამუშაო ჯგუფს შემდგომი გადამუშავებისათვის.

8. მისია, ხედვა და ღირებულებები არ მტკიცდება.

9. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების გაზიარებისათვის, გარდა ამ წესის მე-4 მუხლით განსაზღვრული საკომუნიკაციო არხებისა, გამოიყენება შემდეგი გაზიარების მექანიზმები:

- ა) მისია, ხედვა და ღირებულებები განთავსდება კატალოგში და სხვა მნიშვნელოვან დოკუმენტებში;

ბ) მისია განთავსდება აკადემიის შენობაში თვალსაჩინო ადგილზე;

გ) მისია, ხედვა და ღირებულებები გაქვრებული იქნება პროფესიულ სტუდენტებთან დაგეგმილ შეხვედრებზე, სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშის პრეზენტაციაზე და სხვა ოფიციალურ ღონისძიებებზე, რომლებიც ორგანიზებული იქნება აკადემიის მიერ.

## **მუხლი 7. აკადემიის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი**

1. აკადემია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში იყენებს SWOT ანალიზს, რაც გულისხმობს აკადემიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე, საფრთხეებისა და შესაძლებლობების გაანალიზებას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში დამატებით, შესაძლებელია გამოყენებული იქნას ანალიზის სხვა მეთოდი.

2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იწყება ინფორმაციის შეგროვებით. ინფორმაციის მიღება ხდება აკადემიის შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეებისგან. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია აკადემიის მიერ შეგროვებული სტატისტიკური მონაცემების/ჩატარებული კვლევების ანალიზიც.

3. სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი ითვალისწინებს ქვეყნის/რეგიონის/თემის პრიორიტეტებს, რისთვისაც სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დასაწყისში სამუშაო ჯგუფი განიხილავს ეროვნულ, რეგიონულ ან ადგილობრივ დონეზე არსებულ სტრატეგიებს, მათ შორის, დარგობრივ სტრატეგიებსაც. სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას მხედველობაში იქნება მიღებული შრომის ბაზარზე არსებული მოთხოვნები, საერთაშორისო სტანდარტები, საქართველოს საკანონმდებლო და შიდა სამართლებრივი აქტებით გათვალისწინებულ მოთხოვნები და სხვ.

4. სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია აკადემიის ხედვის რეალიზაცია და მისიაში გაცხადებული მიზნების განხორციელების ხელშეწყობა.

5. სტრატეგიული გეგმა დგება 7 წლიანი პერიოდისთვის, შედგება 4-6 მსხვილი მიზნისგან და ითვალისწინებს ამ მიზნების მიღწევისათვის საჭირო ამოცანებს, განხორციელების ვადებს (წლების ჭრილში) და შესრულების ინდიკატორებს, რომელთა საშუალებითაც მოხდება მასში მოცემული მიზნების მიღწევის ხარისხის შეფასება.

6. სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებები შედის აკადემიის ხელმძღვანელის ბრძანებით ღირექტორთან შეთანხმებით. სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებები უნდა ეფუძნებოდეს შესაბამის დასაბუთებას. ცვლილების მიზეზი შეიძლება იყოს: კანონმდებლობის ცვლილება, ეროვნულ დონეზე ახალი სტრატეგიების დამტკიცება, აკადემიის მისიის შეცვლა, აკადემიის

მენეჯმენტის შეცვლა, სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგის შედეგები, რომელიც აჩვენებს, რომ ზოგიერი მიზნის მიღწევა არაა შესაძლებელი ობიექტური მიზეზებიდან გამომდინარე ან აღარაა რელევანტური და სხვ.

7. სტრატეგიული მიზანი უნდა იყოს:

კონკრეტული - მკაფიოდ უნდა აჩვენებდეს, რას გულისხმობს მიზანი. საკუთარ თავში არ უნდა შეიცავდეს ზოგად, ინტერპრეტაციისათვის სივრცის მომცემ ტერმინებს;

გაზომვადი - იძლეოდეს მისი მიღწევის კუთხით არსებული პროგრესის ობიექტურად შეფასების შესაძლებლობას;

მიღწევადი - მისი შესრულება უზრუნველყოფილი უნდა იყოს აკადემიის ადამიანური და მატერიალური რესურსების მხრივ;

რელევანტური - გამომდინარეობდეს აკადემიის მისიიდან და ხედვიდან და უზრუნველყოფდეს მათ განხორციელებას;

დროში გაწერილი - მიუთითებდეს, თუ როდის, რა ვადაში არის მისი შესრულება მიღწევადი. შესაძლებელია სტრატეგიული მიზნის ფორმულირება თავის თავში არ მოიცავდეს მისი მიღწევის დროის დაკონკრეტებას, მაგრამ ეს განსაზღვრული იყო სტრატეგიული მიზნის განხორციელების ვადით.

8. სტრატეგიული გეგმიდან გამომდინარეობს სამოქმედო გეგმა. სამოქმედო გეგმა დგება ერთწლიანი პერიოდისათვის. სამოქმედო გეგმის მიზანია ხელი შეუწყოს სტრატეგიულ გეგმაში დეკლარირებული მიზნების განხორციელებას.

9. კონკრეტული წლის სამოქმედო გეგმა იმეორებს სტრატეგიულ გეგმაში ამ წლისთვის განსაზღვრული ამოცანების ჩამონათვალს. ის შეიძლება ასევე მოიცავდეს დამატებით სხვა ამოცანებსაც, რომლებიც სტრატეგიულ გეგმაში არაა განსაზღვრული და მუშავდება პარტნიორთა კრების მიერ დამტკიცებული წლიური ბიუჯეტის შესაბამისად.

10. სამოქმედო გეგმა მოიცავს შემდეგ ძირითად პუნქტებს: სტრატეგიული მიზანი, ამოცანა, აქტივობა (საჭიროების შემთხვევაში - ქვეაქტივობაც), განხორციელების ვადა თვეების კრილში, პასუხისმგებელი პირი/სტრუქტურული ერთეული, შემსრულებელი პირი/სტრუქტურული ერთეული, სხვა ჩართული მხარეები გარდა აკადემიისა შესრულების ინდიკატორები, მტკიცებულებები და ამოცანების/აქტივობების განსახორციელებლად საჭირო რესურსები.

11. სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების შეტანა ხდება აკადემიის ხელმძღვანელის ბრძანებით. სამოქმედო გეგმა შეიძლება შეიცვალოს გეგმების მონიტორინგისა და შეფასების შედეგების

საფუძველზე, მისიაში/ხედვაში/სტრატეგიულ გეგმებში განხორციელებული ცვლილებების საფუძველზე, დაინტერესებული მხარეების უკუკავშირის გათვალისწინების შედეგად და სხვ.

12. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები მტკიცდება აკადემიის ხელმძღვანელის მიერ. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა თანხმდება დირექტორთან.

## **მუხლი 8. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება და გაზიარება**

1. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება ხდება სამუშაო ჯგუფის მიერ და ითვალისწინებს დოკუმენტების შექმნის პროცესში დაინტერესებული პირების აქტიურ ჩართულობას.

2. სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს ანალიტიკური ტიპის დოკუმენტს, რომელიც შედგება შემდეგი ნაწილებისგან:

- შესავალი - სადაც მოკლედაა მოცემული აკადემიის შესახებ ძირითადი ინფორმაცია, გაანალიზებულია წინა სტრატეგიული გეგმის შესრულების შედეგები და მიმოხილულია სამომავლო პერსპექტივები;
- ხედვა, მისია და ღირებულებები;
- SWOT ანალიზის შედეგები (თუ SWOT ანალიზთან ერთად გამოყენებულია სტრატეგიული დაგეგმვის სხვა მეთოდოლოგიები, მათი ანალიზის შედეგებიც);
- აკადემიის განვითარების ძირითადი სტრატეგიული ორიენტირები/სტრატეგიული მიზნები;
- დანართები (სტრატეგიული გეგმა და სამოქმედო გეგმა).

3. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

ა) სამუშაო ჯგუფის მიერ სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის პროექტის შემუშავება;

ბ) პროექტების გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრისთვის;

გ) დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრისგან მიღებული უკუკავშირის განხილვა/გათვალისწინება;

დ) სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების საბოლოო სახით ფორმირება და აკადემიის ხელმძღვანელისთვის მიწოდება;

ე) აკადემიის ხელმძღვანელის მიერ სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების წარდგენა

დირექტორთან შესათანხმებლად, დამტკიცება და გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ფართო წრისთვის.

4. აკადემიის ხელძღვანელი უფლებამოსილია შემუშავებული გეგმები უკან დაუბრუნოს სამუშაო ჯგუფს შემდგომი გადამუშავებისათვის. გადამუშავებული გეგმების წარდგენის ვადა განისაზღვრება 10 სამუშაო დღით.

5. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების გაზიარებისათვის აკადემია იყენებს ამ წესის მე-4 მუხლით განსაზღვრულ საკომუნიკაციო არხებს.

### **მუხლი 9. მისიაში, ხედვასა და ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების შეტანა და გაზიარება**

1. მისიაში, ხედვაში, ღირებულებებში, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების პროცესი იწყება შესაბამისი ინიცირებით. ინიცირება ხორციელდება ხელძღვანელის სახელზე. ინიცირებისას ინიციატორმა უნდა განსაზღვროს ცვლილებების საფუძველი.

2. აკადემიის ხელძღვანელი ცვლილებების შესახებ ინიცირების განაცხადს აცნობს სამუშაო ჯგუფის წევრებს და განუსაზღვრავს ვადას რეაგირებისთვის.

3. სამუშაო ჯგუფის წევრები სწავლობენ ცვლილების საჭიროებას და ინიციატორს აწვდიან ინფორმაციას ინიცირების მიღების ან მიუღებლობის შესახებ შესაბამისი დასაბუთებით. ამასთან, ინიცირების მიღების შემთხვევაში, პროცესს წარმართავენ შემდეგი ეტაპების დაცვით:

ა) ცვლილებების შეტანა წარმოდგენილ დოკუმენტებში;

ბ) შეტანილი ცვლილებების გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრესთან;

გ) დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრისგან მიღებული უკუკავშირის განხილვა/გათვალისწინება;

დ) სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების შეტანა და აკადემიის ხელძღვანელისთვის მიწოდება;

ე) აკადემიის ხელძღვანელის მიერ სტრატეგიულ გეგმაში განხორციელებული ცვლილებების წარდგენა დირექტორთან შესათანხმებლად;

ვ) სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმების დამტკიცება (საჭიროების შემთხვევაში) და გაზიარება დაინტერესებული მხარეების ფართო წრისთვის.

4. სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში შეტანილი ცვლილებების გაზიარება ხორციელდება

ამ წესის მე-4 მუხლით განსაზღვრული საკომუნიკაციო არხების გამოყენებით.

## მუხლი 10. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და შეფასება

1. აკადემია ახორციელებს სამოქმედო გეგმების მონიტორინგსა და შეფასებას წელიწადში ორჯერ - სანაგარიშო პერიოდის შუაში და საანგარიშო პერიოდის დასრულების შემდგომ. საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლოა განხორციელდეს არაგეგმიური მონიტორინგიც. აღნიშნულ პროცესს კოორდინაციას უწევს სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე.
2. სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგი და შეფასება ხორციელდება წელიწადში ერთხელ - სამოქმედო გეგმის წლიური შესრულების ანგარიშის საფუძველზე.
3. სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი ნიშნავს მონაცემების შეგროვებას სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ამოცანებისა და აქტივობების შესრულების სტატუსთან დაკავშირებით, ასევე მოიცავს შესაბამისი მტკიცებულებების წარმოდგენას. შეფასება ნიშნავს შეგროვებული მონაცემების გაანალიზებას და შემდგომი რეაგირების საჭიროების განსაზღვრას.
4. შეფასების პროცესი ასევე მოიცავს დაინტერესებული მხარეების გამოკითხვას წინასწარ შემუშავებული კითხვარების საშუალებით, რომელიც თან ახლავს ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების დოკუმენტს.
5. სამოქმედო და სტრატეგიული გეგმების შეფასების პროცესის შედეგად შეიძლება გამოიკვეთოს აღნიშნულ დოკუმენტებში ცვლილებების შეტანის აუცილებლობა; ასევე, შეფასების შედეგები აკადემიის მენეჯმენტს აძლევს ინფორმაციას დაგეგმვის პროცესის ხარისხის, აქ არსებული გამოწვევების და პრობლემების შესახებ. შეფასების შედეგებს აკადემია იყენებს შემდგომი განვითარებისათვის.
6. მონიტორინგის პროცესის დასრულების შემდეგ იწყება შეფასების პროცესი. მონიტორინგის ფარგლებში შეგროვებული ანგარიშები გასაანალიზებლად გადაეცემა სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარეს, რომელიც შინაარსობრივად სწავლობს შეგროვებულ ინფორმაციას და წარმოადგენს შუალედურ/წლიურ ანგარიშს. სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე საჭიროების შემთხვევაში, აღნიშნულ ანგარიშებზე დაყრდნობით, აკადემიის ხელმძღვანელის სახელზე წარადგენს ინიცირების წერილს სამოქმედო/სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებების შეტანის შესახებ. ცვლილებების პროცესი მიმდინარეობს ამ წესის მე-9 მუხლის შესაბამისად.

7. სამოქმედო გეგმის შეფასების პროცესმა შესაძლოა გამოკვეთოს რიგი პრობლემური საკითხები ან აკადემიაში მიმდინარე რომელიმე პროცესის გაუმართაობა. ასეთ შემთხვევაში, სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე ინფორმაციას აწვდის ხარისხის სამსახურს ან/და შესაბამის პასუხისმგებელ პირს/სტრუქტურულ ერთეულს. იდენტიფიცირებული პრობლემების ან პროცესებში შეფერხებების აღმოფხვრის მიზნით, სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე ხარისხის უზრუნველყოფის მენეჯერის ჩართულობით შეიმუშავებს გაუმჯობესების გეგმას (დანართი 3-ის შესაბამისად) და წარადგენს მას აკადემიის ხელმძღვანელთან შესათანხმებლად.
8. ანგარიშის შედეგებზე დაყრდნობით, შესაძლებელია დადგეს კონკრეტული შემსრულებლის დისციპლინური პასუხისმგებლობის საკითხი ან მიღებული იქნას წახალისების გადაწყვეტილება განსაკუთრებით კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის.
9. სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის და შეფასების შედეგები გაზიარდება დაინტერესებული პირების ვიწრო წრესთან მათგან უკუკავშირის მიღების მიზნით და წარედგინება დირექტორს, რომელიც აღნიშნულ ინფორმაციას განიხილავს პარტნიორთა კრებასთან წელიწადში ორჯერ გამართული ანგარიშის წარდგენის ფარგლებში.
10. წლის ბოლოს სამოქმედო გეგმის შესრულების შედეგები ფორმდება ანგარიშის სახით და წარედგინება დირექტორს. ანგარიშის საფუძველზე გადაიხედება სტრატეგიული გეგმა და განისაზღვრება მასში ცვლილებების შეტანის საჭიროება. მიმდინარე წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიში საფუძველად ედება შემდგომი წლის სამოქმედო გეგმის შემუშავებას.
11. აკადემია უზრუნველყოფს ამ დებულებით გაწერილი პროცესების განხორციელების დამადასტურებელი მტკიცებულებების ფორმირებას და შენახვას.

## **მუხლი 11. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიში**

1. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ანგარიშის (შემდგომში-ანგარიში) მომზადების პროცესს კოორდინირებას უწევს აკადემიის ხელმძღვანელი ან მის მიერ ბრძანებით განსაზღვრული პირი. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად ის ახორციელებს სამუშაოს გადანაწილებას სამუშაო ჯგუფის წევრებს შორის.
2. ანგარიშს იწერება ნარატიული ფორმით, სადაც თავებად არის გამოყოფილი თითოეული სტრატეგიული მიზანი და მის ფარგლებში განხორციელებული აქტივობების შესახებ ინფორმაცია.

3. აკადემია უფლებამოსილია ანგარიშში შეიტანოს ისეთი ინფორმაცია, რომელიც არ შედიოდა სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის აქტივობებში. მაგ: წარმოადგინოს სტატისტიკური ინფორმაცია სხვადასხვა ჭრილში, განათავსოს სხვადასხვა აქტივობის ამსახველი ფოტო მასალა, გაამდიდროს ინფორმაცია ინტერვიუებით სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან და ა.შ.

4. დირექტორთან შეთანხმებული ანგარიში განთავსდება აკადემიის ვებგვერდზე. ანგარიშის გაზიარებისათვის ასევე გამოიყენება ამ წესის მე-4 მუხლით განსაზღვრული საკომუნიკაციო არხები.