დამტკიცებულია გაძღოლის კონფერენციის მიერ

გკგ #20/27.01.2025

ა(ა)იპ თბილისის თავისუფალი ვალდორფის სკოლის ფილოსოფიის (მისიის, ხედვის, ღირებულებების) შემუშავების და სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია

2023 წელი

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

1. **ა(ა)იპ თბილისის თავისუფალი ვალდორფის სკოლის** (შემდგომში - სკოლა) ფილოსოფიის (მისიის, ხედვის, ღირებულებების) შემუშავებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია (შემდგომში - წესი) განსაზღვრავს მმართველობითი პროცესის - სკოლის მისიის, ხედვის და ღირებულებების შემუშავების, სტრატეგიული დაგეგმვისა და განვითარების ძირითად ეტაპებსა და პროცესში ჩართულ მხარეებს. წესი, ასევე, განსაზღვრავს სკოლის ფილოსიფიის, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების განხილვის, დამტკიცების, მათში ცვლილებების შეტანის და გაზიარების მექანიზმებს, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის, შეფასებისა და წლიური ანგარიშის მომზადებასთან დაკავშირებულ საკითხებს.
2. ამ წესში აღწერილია პრინციპები, მეთოდები და პროცედურები, რომლებზე დაყრდნობითაც ხდება სკოლის ფილოსოფიის, გრძელვადიანი - სტრატეგიული განვითარების და მოკლევადიანი - ერთწლიანი სამოქმედო გეგმების შემუშავება და მათი შესრულების მონიტორინგის მექანიზმები.

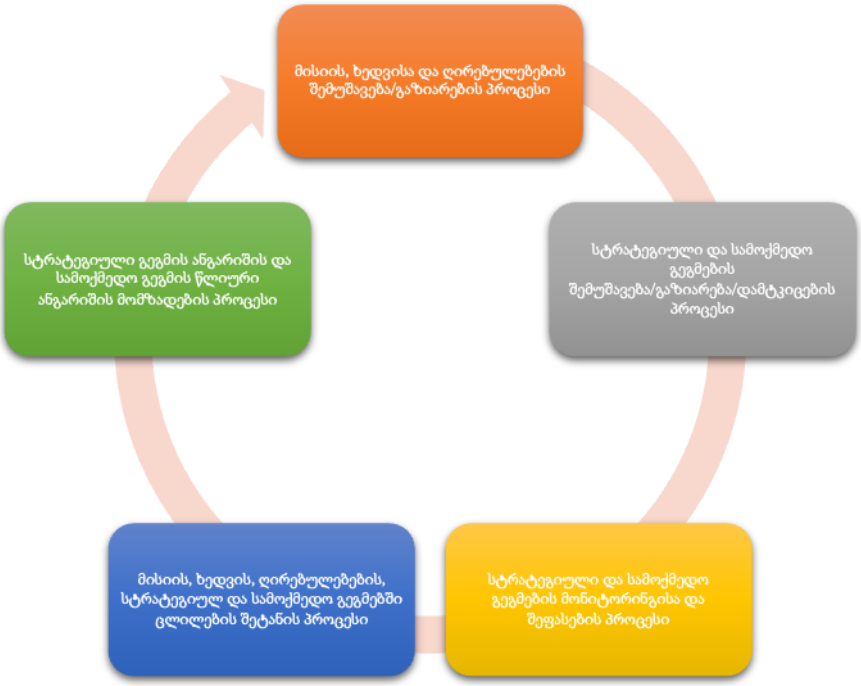
მუხლი 2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი პრინციპები

სკოლა სტრატეგიული დაგეგმვისას იცავს შემდეგ ძირითად პრინციპებს:
1. **თანამონაწილეობა** - სტრატეგიული დაგეგმვა თანამონაწილეობითი პროცესია და ხორციელდება სასკოლო საზოგადოების ჩართულობით, რაც უზრუნველყოფილია პროცესების სამუშაო ჯგუფის ფორმატში წარმართვით და დაინტერესებულ მხარეებთან დოკუმენტების პროექტ(ებ)ის გაზიარებით.
2. **სასკოლო საზოგადოების პრიორიტეტებისა და ინტერესების გათვალისწინება** - სკოლა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ითვალისწინებს სასკოლო საზოგადოების წევრთა მოლოდინს, რისთვისაც, სტრატეგიული დაგეგმვის ყოველი ახალი ციკლის დასაწყისში სკოლა უზრუნველყოფს ამ წესის მე-5 მუხლით განსაზღვრული სასკოლო საზოგადოების ჩართულობას სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ან/და შემუშავებული დოკუმენტების მათთვის გაზიარებას.
3. **გამჭვირვალობა** - სკოლა სტრატეგიული დაგეგმვის და შემუშავებული გეგმის განხორციელების პროცესში მუდმივად ახდენს ინფორმაციის გაზიარებას სასკოლო საზოგადოების წევრებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან, რითაც უზრუნველყოფს პროცესების გამჭვირვალობას.
4. **ანგარიშვალდებულება** - სკოლა ყოველწლიურად ამზადებს სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიშს, ხოლო ყოველ 3 წელიწადში და 7 წლის გასვლის შემდეგ ახალი

სტრატეგიული გეგმის შედგენამდე - სტრატეგიული გეგმის შესრულების ანგარიშს და უზრუნველყოფს მის საჯაროობას სკოლის ვებ-გვერდზე გამოქვეყნებით.

მუხლი 3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მოიცავს ხუთ ძირითად ეტაპს:



მუხლი 4. სკოლის ფილოსოფიისა და სტრატეგიული/სამოქმედო გეგმების ურთიერთმიმართება

1. სკოლის მისია წარმოადენს სტრატეგიული განვითარების პროცესში გამოყენებულ ერთ-ერთ აუცილებელ კომპონენტს. მისიის ჩამოყალიბების პროცესში განისაზღვრება, თუ რა მიზანს ემსახურება სკოლა და განსაზღვრავს მის მთავარ მიმართულებებს.
2. ხედვა არის სკოლის წარმოდგენა სასურველი, იდეალური მომავლის/განვითარების შესახებ.
3. ღირებულებები განსაზღვრავს სასკოლო კულტურას და შესაბამისობაშია საქართველოს კონსტიტუციასთან, საერთაშორისო და ადგილობრივ კანონმდებლობასთან, ზოგადი განათლების ეროვნულ მიზნებთან და ეროვნულ სასწავლო გეგმასთან.

4. სტრატეგიული გეგმა გამომდინარეობს სკოლის მისიიდან და აზუსტებს მას კონკრეტული მიზნებით. სტრატეგია არის სკოლის მიერ მრავალწლიან პერსპექტივაში დანახული განვითარების მიმართულება. მასში განისაზღვრება, თუ რა მიმართულებით სურს სკოლას განაგრძოს განვითარება. სკოლის სტრატეგიული გეგმის შედგენისას გათვალისწინებულია ზოგადი პრიორიტეტები და საჭიროებები.
5. ერთწლიანი სამოქმედო გეგმა ასახავს სტრატეგიულ გეგმაში (შვიდწლიან გეგმაში) წარმოდგენილი მიზნების მიღწევისათვის საჭირო კონკრეტულ ნაბიჯებს და იმისათვის, რომ სკოლამ მიაღწიოს დასახულ სტრატეგიულ მიზნებს, პასუხობს კითხვაზე, თუ რა, როგორ და რა ვადაში უნდა გაკეთდეს აღნიშნული.
6. მისიის, ხედვის, სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის მიმართება არის შემდეგი:

მუხლი 5. პროცესში ჩართული მხარეები

სტრატეგიული დაგეგმვისა და განვითარების პროცესში ჩართული არიან შემდეგი მხარეები:
ა) გაძღოლის კონფერენცია - მართვის საბჭო;
ბ) გამგეობა;
გ) პედაგოგიური კონფერენცია;
დ) სასკოლო საზოგადოება (საშუალო საფეხურის მოსწავლეები, მშობლები/კანონიერი წარმომადგენლები).

მუხლი 6. სამუშაო ჯგუფის ფორმირება და შემადგენლობა

1. სკოლის ფილოსოფიის (მისიის, ხედვის, ღირებულებების) შემუშავებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს წარმართავს გაძღოლის კონფერენციისა და გამგეობის წევრებისგან შედგენილი სამუშაო ჯგუფი, რომელიც განისაზღვრება გაძღოლის კონფერენციის გადაწყვეტილებით. სამუშაო ჯგუფი ირჩევს ჯგუფის ხელმძღვანელს,

განსაზღვრავს მის მიერ შესასრულებელ სამუშაოს, უფლებამოსილების ვადასა და სხვა საკითხებს.
2. სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელი ახორციელებს აღნიშნული პროცესის კოორდინაციას, უზრუნველყოფს სკოლის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან კომუნიკაციას, მათ წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე და ახდენს ჯგუფის საქმიანობის მხარდაჭერას.
3. საჭიროების შემთხვევაში, სამუშაო ჯგუფის სხდომებში მონაწილეობის მიღების მიზნით, შესაძლებელია, სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელის მიერ შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პირის მოწვევა.
4. სამუშაო ჯგუფის სხდომა უფლებამოსილია, თუ მას ესწრება სამუშაო ჯგუფის სრული შემადგენლობის ნახევარზე მეტი.
5. სამუშაო ჯგუფის სხდომაზე დგება ოქმი, რომელსაც ხელს აწერენ სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელი და მდივანი.
6. სამუშაო ჯგუფის გადაწყვეტილებები მიიღება კონსესუსით; კონსესუსის ვერმიღწევის შემთხვევაში - სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში შემავალ დამსწრე წევრების ხმათა უმრავლესობით. სამუშაო ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება აისახება სამუშაო ჯგუფის სხდომის ოქმში.
7. სამუშაო ჯგუფის სხდომა შესაძლებელია ჩატარდეს დისტანციურად, კომუნიკაციის თანამედროვე ელექტრონული საშუალებების გამოყენებით.

მუხლი 7. ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი

1. სკოლის ფილოსოფიის შემუშავებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პირველი ეტაპი მოიცავს სასკოლო საზოგადოებისგან ინფორმაციის შეგროვებას დაწესებულების შიდა პროცესების და დამოკიდებულებების შესახებ. ამ ეტაპზე, ასევე ხდება სკოლის შიდა და გარე მარეგულირებელი დოკუმენტაციის დამუშავება და ანალიზი. ინფორმაციის შეგროვებისათვის, საჭიროებისამებრ, შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს თვისობრივი და რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები (სასწავლო პროცესის მონაწილეთა გამოკითხვა, ინტერვიუ და სხვა).
2. ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის პირველი საფეხურის დასრულების შემდგომ, მიღებული და დამუშავებული ინფორმაციის საფუძველზე ხორციელდება სიტუაციის ანალიზი, რომელიც მოიცავს, როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორებს. სიტუაციის ანალიზისათვის შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს SWOT ან რომელიმე სხვა აპრობირებული მეთოდოლოგია. პირველი ეტაპის ბოლოს ხდება სიტუაციის ანალიზის განხილვა და უკუკავშირის მიღება.
3. ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის ეტაპზე სამუშაო ჯგუფი აქტიურ კომუნიკაციას ამყარებს სასკოლო საზოგადოებასთან, ისმენს მათ შენიშვნებს და რეკომენდაციებს,

აანალიზებს მათ და საჭიროების შემთხვევაში, უზრუნველყოფს აღნიშნული რეკომენდაციების საბოლოოდ შემუშავებულ დოკუმენტებში ასახვას.
4. შეგროვებული ინფორმაცია და ანალიზი, რომელშიც სხვა საკითხებთან ერთად აღწერილია გასულ წელს დასახული სამოქმედო გეგმის შესრულების ხარისხი, მუშავდება და გამოიყენება შემდგომი სამოქმედო გეგმის/გეგმების განსაზღვრაში.

მუხლი 8. მისიის, ხედვის და ღირებულებების შემუშავების ეტაპები

1. მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავება ხორციელდება შემდეგი ეტაპების დაცვით:
ა) ვალდორფის პედაგოგიკაზე დაყრდნობით შემუშავებული სკოლის ფილოსოფიის განმსაზღვრელი დოკუმენტის სასკოლო საზოგადოებისთვის გაცნობის შემდეგ სამუშაო ჯგუფის მიერ ხდება მისიის, ხედვისა და ღირებულებების პროექტების შემუშავება;
ბ) სამუშაო ჯგუფის მიერ შემუშავებული მისიის, ხედვისა და ღირებულებების პროექტები წარედგინება სკოლის გაძღოლის კონფერენციას, გამგეობას და პედაგოგიურ კონფერენციას;
გ)
დ) გაძღოლის კონფერენციისა და გამგეობის ერთობლივ შეხვედრაზე ხდება მისიის, ხედვის და ღირებულებების დამტკიცება;
ე) სკოლის მისიის, ხედვისა და ღირებულებები განთავსდება სკოლის ვებ-გვერდზე/სოციალურ ქსელში.

მუხლი 9. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება

1. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

ა) სკოლის სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებით ხდება სასკოლო საზოგადოების გამოკითხვა, კეთდება SWOT ანალიზი (იხ. მუხლი 10) და კვლევისა და SWOT ანალიზის შედეგების გათვალისწინებით, სამუშაო ჯგუფის მიერ სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის პროექტის შემუშავება და სკოლის გაძღოლის კონფერენციისა და გამგეობისთვის წარდგენა.
ბ) სკოლის გაძღოლის კონფერენციისა და გამგეობის მიერ სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების განხილვის შემდეგ ისინი განსახილველად გადიან პედაგოგიურ კონფერენციაზე;
გ) მიღებული უკუკავშირის გათვალისწინებით სკოლის გამგეობის მიერ ხდება შვიდწლიანი სტრატეგიული და ერთწლიანი სამოქმედო გეგმების პროექტების საბოლოო სახით ფორმირება და დამტკიცება;
დ) საბოლოოდ ჩამოყალიბებული სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები აიტვირთება სკოლის ვებ-გვერდზე/სოციალურ ქსელში.

2. სტარტეგიული გეგმა უნდა იყოს ციკლური და აუცილებლად უნდა მოიცავდეს:
   - სტრატეგიულ მიზნებს;
   - ამოცანებს;
   - შესრულების ვადებს.
3. სამოქმედო გეგმა აუცილებლად უნდა მოიცავდეს:
   - სტრატეგიულ მიზნებს;
   - ამოცანებს;
   - აქტივობებს;
   - შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირებს/სტრუქტურულ ერთეულებს;
   - შესრულების ვადებს;
   - შესრულების ინდიკატორებს;
   - რესურსებს.

მუხლი 10. SWOT ანალიზი

1. ყოველი სასწავლო წლის დასრულების შემდეგ ახალი სასწავლო წლის დაწყებამდე სკოლა ახორციელებს SWOT ანალიზს, რომლის მეშვეობითაც ხდება სკოლის შესაძლებლობებისა და მომავალი განვითარების პერსპექტივების გამოვლენა. ასევე, ცვლილებების განსახორციელებლად საჭირო გარემოებების შესწავლა.
2. SWOT ანალიზით განისაზღვრება ოთხი ძირითადი მიმართულება:
   2.1. ძლიერი მხარეები;
   2.2. სუსტი მხარეები;
   2.3. შესაძლებლობები;
   2.4. საფრთხეები;
3. SWOT ანალიზის დროს სისუსტეების გამოვლენა ემსახურება იმ მიზანს, რომ ისინი არსებული შესაძლებლობის ფარგლებში დაძლეულ იქნეს და ტრანსფორმირდეს სკოლის ძლიერ მხარეებად. საფრთხეების წინასწარი შეფასება კი საშუალებას იძლევა, რომ სკოლა მზად დახვდეს სავარაუდო გამოწვევებს და მინიმუმამდე შეამციროს შესაძლო ზიანი.
4. SWOT ანალიზის საფუძველზე ხორციელდება მომდევნო სასწავლო წლის ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავება.

მუხლი 11. შესრულების მონიტორინგი

1. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგი უზრუნველყოფს სანდო და სასარგებლო ინფორმაციის მოპოვებას სკოლის საქმიანობის შესახებ და ზრდის

საზოგადოების ნდობას. ასევე, ხელს უწყობს პასუხისმგებელი პირებისა და საზოგადოების დასახული მიზნების განხორციელებაზე ორიენტირებულობას.

2. სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგი ხორციელდება დაკვირვებით და შეფასებით, რამდენად არის მიღწეული დაგეგმილი მიზნები და რამდენად ეფექტური იყო მიზნების მიღწევის დასახული გზები.

3. სტარტეგიული/სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგსა და შეფასებას ახორციელებს აღნიშნული მიზნით შექმნილი სამუშაო ჯგუფი.

4. მონიტორინგისთვის სკოლაში ასევე, გამოიყენება ანგარიშების წარმოდგენის მეთოდი.

5. სასწავლო წლის ბოლოს სამოქმედო გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირები წარმოადგენენ წერილობით ანგარიშებს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ.

ხოლო ყოველი 3 წლის ბოლოს და ასევე 7 წლის შესრულებისთანავე (ახალი სტრატეგიული გეგმის დამტკიცებამდე), სამუშაო ჯგუფის სხდომაზე განიხილება სტრატეგიული გეგმის შესრულების ანგარიშები.

6. ანგარიშის სახით მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით ივსება ქვემოთ მოცემული ცხრილი თითოეული სტრატეგიული მიმართულების/ამოცანის/აქტივობის შესრულებასთან დაკავშირებით და საბოლოოდ, კეთდება განხორციელებული მონიტორინგის შედეგების ანალიზი.

7. სამუშაო ჯგუფის სხდომაზე შესაბამისი პირების ჩართულობით თითოეულ აქტივობას ენიჭება სტატუსი: „შესრულდა“, „ნაწილობრივ შესრულდა“, „არ შესრულდა“ (შვიდწლიანი სტრატეგიული გეგმის/ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგის მექანიზმები დანართი N1 სახით თან ერთვის წინამდებარე წესს).

8. სამოქმედო გეგმის ანგარიშში სკოლამ შესაძლებელია შეიტანოს ისეთი ინფორმაციაც, რომელიც არ შედიოდა სამოქმედო გეგმაში/სტრატეგიულ გეგმაში.

9. სტრატეგიული/სამოქმედო გეგმის ანგარიშ(ებ)ი, განიხილება სამუშაო ჯგუფის სხდომაზე და საჯაროობის უზრუნველყოფის მიზნით, განთავსდება სკოლის ვებ-გვერდზე. ამ მუხლით განსაზღვრული შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე, შესაძლოა, განხორციელდეს სტრატეგიული მიზნების გადახედვა და სამოქმედო გეგმის ცვლილება.

მუხლი 12. ინფორმაციის გაზიარების მექანიზმები

1. სკოლის ფილოსოფიის განმსაზღვრელი დოკუმენტების (მისია, ხედვა და ფილოსოფია) და სტრატეგიული/სამოქმედო გეგმების გაზიარებისათვის შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას შემდეგი საშუალებები:

ა) სკოლის ვებ-გვერდი;

ბ) ელექტრონული ფოსტა;

გ) სოციალური ქსელი;

დ) საჯარო განხილვა - ინტერაქტიული ორმხრივი კომუნიკაცია აუდიტორიასთან;
ე) სკოლის სტენდი/საინფორმაციო დაფა.

2. ინფორმაციის გაზიარება ხორციელდება შემდეგი სქემის მიხედვით:

დოკუმენტი/პროცესი	ვისთან ხდება გაზიარება	გაზიარების რეკომენდებული მექანიზმები
სკოლის ფილოსოფიის (მისიის, ხედვის, ღირებულებების), სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის პროექტები	სასკოლო საზოგადოების წევრები	ელექტრონული ფოსტა ან/და ღია შეხვედრა და საჯარო განხილვა ან/და პედაგოგიურ კონფერენციაზე განხილვა ან/და სკოლის ვებ-გვერდი ან/და სოციალური გვერდი
დამტკიცებული, შეთანხმებული ან/და განახლებული სკოლის შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტები	სასკოლო საზოგადოება	სკოლის ვებ-გვერდი ან/და ელექტრონული ფოსტა ან/და სოციალური ქსელი ან/და საჯარო განხილვა ან/და ბეჭდვითი მასალები
წლიური სამოქმედო გეგმის და სტრატეგიული გეგმის შესრულების ანგარიში	სასკოლო საზოგადოება	სკოლის ვებ-გვერდი ან/და ელექტრონული ფოსტა ან/და საჯარო განხილვა

მუხლი 13. წესის დამტკიცება და მასში ცვლილებების შეტანა

1. ამ წესს შეიმუშავებს და გადაწყვეტილებით ამტკიცებს სკოლის გძღოლის კონფერენცია.
2. ამ წესის გაუქმება და მასში ცვლილებებისა და დამატებების შეტანა ხორციელდება ამ მუხლის პირველ პუნქტში მითითებული წესით.

დანართი N1

შვიდწლიანი სტრატეგიული გეგმის/ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგის მექანიზმები

შვიდწლიანი სტრატეგიული გეგმის შესრულების ანგარიში ხორციელდება ყოველ 3 (სამ) წელიწადში და 7 (შვიდი) წლის გასვლის შემდეგ (შემაჯამებელი) ახალი სტრატეგიული გეგმის შემუშავებამდე. ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი ხორციელდება სასწავლო წლის განმავლობაში მინიმუმ ერთხელ და შემდეგ სასწავლო წლის ბოლოს; წლის ბოლოს სამოქმედო გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების მიერ გაძღოლის კონფერენციისა და გამგეობის წინაშე ასევე ხდება წერილობით ანგარიშის წარდგენა.

აღნიშნულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით ივსება ქვემოთ მოცემული ცხრილი თითოეული სტრატეგიული მიმართულების/ამოცანის/აქტივობის შესრულებასთან დაკავშირებით და საბოლოოდ, სამუშაო ჯგუფის სხდომაზე კეთდება განხორციელებული მონიტორინგის შედეგების ანალიზი.

სტრატეგიული მიმართულება	ამოცანები	აქტივობები	მონიტორინგის შედეგები			
			შესრულდა	ნაწილობრივ შესრულდა	არ შესრულდა	შენიშვნა