



შპს საერთაშორისო პროფესიული
განათლების აკადემიის
სტრატეგიული დაგეგმარების,
მონიტორინგისა და შეფასების
მეთოდოლოგია

შინაარსი

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები	2
მუხლი 2. ტერმინთა განმარტებები.....	2
მუხლი 3. სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპები	2
მუხლი 4. სტრატეგიულ დაგეგმვაზე პასუხისმგებელი პირები.....	3
მუხლი 5. სტრატეგიული განვითარების გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები.....	3
მუხლი 6. სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები	4
მუხლი 7. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავების და გადახედვის წესი	5
მუხლი 8. მონიტორინგის დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომა, პროცესის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირები.....	6
მუხლი 9. მონიტორინგის პროცესის განხორციელების ვადები.....	6
მუხლი 10. მონიტორინგის ანგარიშის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები	6
მუხლი 11. მონიტორინგის განხორციელების პროცედურა	7
მუხლი 12. შუალედური მონიტორინგი.....	7
მუხლი 13. წლიური მონიტორინგის ინიცირების ფაზა.....	7
მუხლი 14. წლიური მონიტორინგის ანგარიშის მომზადების ფაზა.....	7
მუხლი 15. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შეფასება	9

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

1. შპს საერთაშორისო პროფესიული განათლების აკადემიის (შემდგომში - კოლეჯი) სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიით განისაზღვრება შპს საერთაშორისო პროფესიული განათლების აკადემიის სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების შემუშავებასთან, განხორციელებასთან, მონიტორინგსა და შეფასებასთან დაკავშირებული სახელმძღვანელო პრინციპები.
2. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმები წარმოადგენს კოლეჯის მდგრადი განვითარების ფუნდამენტურ საფუძველს, რომლის შესრულების მონიტორინგი ხორციელდება წინამდებარე წესის შესაბამისად.

მუხლი 2. ტერმინთა განმარტებები

1. სტრატეგიული განვითარების გეგმა (შემდგომში - სტრატეგიული გეგმა) წარმოადგენს გრძელვადიანი დაგეგმვის დოკუმენტს, რომელიც აღწერს კოლეჯის სამომავლო განვითარების პრიორიტეტებსა და საქმიანობებს. იგი მოიცავს გრძელვადიან ხედვებსა და სტრატეგიულ მიზნებს.
2. სამოქმედო გეგმა (შემდგომში - სამოქმედო გეგმა) წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც აღწერს კოლეჯის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად, ერთი წლის პერიოდში დაგეგმილ აქტივობებს.
3. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგი (შემდგომში - მონიტორინგი) წარმოადგენს პროცესს, რომელიც უზრუნველყოფს კოლეჯის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმით დასახული ამოცანებისა და საქმიანობების შეფასებას. მონიტორინგის პროცესი ხორციელდება ყოველწლიურად.
4. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის ანგარიში (შემდგომში - მონიტორინგის ანგარიში) წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც ასახავს კოლეჯის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის პროცესის ფარგლებში გამოსაკვლევ მონაცემებისა და ინდიკატორების ფაქტობრივ ნიშნულებს, რომელიც გამოიყენება საქმიანობების შემფასებლად. მონიტორინგის ანგარიში დგება ყოველწლიურად ჩატარებული მონიტორინგის საფუძველზე.

მუხლი 3. სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპები

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებით კოლეჯი ითვალისწინებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის კომპლექსურ ხასიათს. ასევე, დაგეგმვის პროცესის მიმართ კომპლექსური და სისტემური მიდგომის აუცილებლობას და აღნიშნულის გათვალისწინებით სამუშაო პროცესში ეყრდნობა შემდეგ პრინციპებს:

ა) **სინერგია** - სტრატეგიული დაგეგმვა კოლეჯის მხრიდან აღქმულია, როგორც გუნდურ მუშაობაზე დაფუძნებული თანამონაწილეობითი პროცესი, სადაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კოლეჯის ყველა თანამშრომლის შეთანხმებულ ჩართულობას, სადაც უზრუნველყოფილია სამართლიანი და თანასწორი სამუშაო გარემო, ყველა დაინტერესებულ სუბიექტს აქვს დასაბუთებული კრიტიკული მოსაზრების გამოთქმისა და რეკომენდაციების წარმოდგენის შესაძლებლობა. ამდენად, მნიშვნელოვანია, რომ ნებისმიერი ცვლილება და განახლება კოლეჯის სტრატეგიაში იყოს წარმოდგენილი პრინციპით „ქვემოდან-ზემოთ“. შესაბამისად, წარმატებული სტრატეგიული დაგეგმარებისთვის მნიშვნელოვანია ვერტიკალური სინერგიის უზრუნველყოფა.

ბ) **გახსნილობა** - სრულფასოვანი დაგეგმვისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება გახსნილობას, რადგან სწორედ სტრუქტურული ერთეულები წარმოადგენენ ინფორმაციის ძირითად წყაროს არსებული რესურსების, შესაძლებლობების, რისკებისა და გამოწვევების

შესახებ. შესაბამისად, წარმატებული სტრატეგიული დაგეგმარებისთვის მნიშვნელოვანია ჰორიზონტალური გახსნილობის უზრუნველყოფა.

გ) **გამჭვირვალობა** - სტრატეგიული დაგეგმვისას კოლეჯი მოქმედებს ღიაობისა და საყოველთაო საჯაროობის პრინციპით. კოლეჯი აცნობიერებს, რომ ნებისმიერი სახის ინფორმაციის დაფარვა, ან არასრული სახით წარმოდგენა, ან გუნდისთვის არასრულყოფილი გაზიარება შესაძლოა ნეგატიურად აისახოს, როგორც უშუალოდ სტრატეგიული განვითარების გეგმის, ისე სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესზე და საერთო ჯამში რისკის ქვეშ დააყენოს კოლეჯის მდგრადი განვითარება. შესაბამისად, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია უზრუნველყოფილი იქნას ჩართულ სუბიექტებს შორის ინფორმაციის ღია, თავისუფალი და დროული მიმოცვლა.

დ) **მიზანშეწონილობა** - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ნებისმიერ ეტაპზე მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული გადაწყვეტილება იყოს გააზრებული მსჯელობის შედეგად მიღებული, სადაც არგუმენტები ეყრდნობა არა მხოლოდ კოლეჯის, როგორც ერთიანი ორგანიზმის საუკეთესო ინტერესებს, არამედ კვლევასა და ანალიზზე დაფუძნებულ ინფორმაციას. აღნიშნული მნიშვნელოვნად გააიოლებს შემდგომში როგორც სტრატეგიული განვითარების, ისე სამოქმედო გეგმის პრაქტიკული იმპლემენტაციისა და მონიტორინგის პროცესს.

ე) **სოციალური პასუხისმგებლობა** - სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ხორციელდება კოლეჯის კომპეტენციისა და შესაძლებლობების ფარგლებში საზოგადოების სოციალურად მოწყვლადი ჯგუფების საჭიროებათა მხედველობაში მიღებით. კოლეჯის საკუთარი საქმიანობის ფარგლებში ესწრაფვის სახელმწიფოს განვითარებაში, დემოკრატიული საზოგადოების მშენებლობაში, ქვეყნის სოციალური და ეკონომიკურ განვითარებაში, დისკრიმინაციის ყველა ფორმისგან თავისუფალი საზოგადოების მშენებლობაში, გარემოს დაცვაში საკუთარი წვლილის შეტანას.

მუხლი 4. სტრატეგიულ დაგეგმვაზე პასუხისმგებელი პირები

1. კოლეჯის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის წარმართვაზე პასუხისმგებელია კოლეჯის დირექტორი.

1. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის წარმართვის მიზნით, დირექტორის ბრძანებით იქმნება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელია სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავებაზე, საჭიროების შემთხვევაში ცვლილებების შეტანაზე, აღნიშნულ პროცესში დაინტერესებული საზოგადოების ჩართვასა და ინფორმაციის გაზიარებაზე. სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფს ხელმძღვანელობს დირექტორი. იმავე ჯგუფის ჩართულობით, სტრატეგიული გეგმაზე დაფუძნებით, ხორციელდება ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის შემუშავება. სტრატეგიულ დაგეგმარებაში და სამოქმედო გეგმების შემუშავებაში საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელია მოწვეულ იქნეს გარე ექსპერტები.

2. სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის სამუშაო პროცესს კოორდინაციას უწევს ხარისხის უზრუნველყოფის მენეჯერი. მისი მოვალეობაა, განახორციელოს დაგეგმარების პროცესებში ჩართული პირების საინფორმაციო-ანალიტიკურ უზრუნველყოფა და კომუნიკაცია, საქმიანობის კოორდინაცია.

მუხლი 5. სტრატეგიული განვითარების გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები

1. შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმა წარმოადგენს კოლეჯის მდგრადი განვითარების ძირითად დოკუმენტს, სადაც წარმოდგენილია კოლეჯის მისიასთან, ხედვასთან და ღირებულებებთან თავსებადი მიზნები;

2. სტრატეგიული განვითარების გეგმა მოიცავს:

- კოლეჯის მისიას;
- კოლეჯის ხედვას;

- კოლეჯის ღირებულებებს;
- სტრატეგიულ მიზნებს;
- სტრატეგიულ ამოცანებს;
- ამოცანების შესრულების პერიოდს;
- შესრულების ინდიკატორებს;
- შესრულებაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებს/პირებს;
- რისკებს;

3. კოლეჯის მისია არის დაწესებულების განაცხადი საკუთარი იდენტობის შესახებ, კერძოდ, თუ სად და რისთვის მოიაზრებს საკუთარ თავს ქართულ და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში, რას სთავაზობს ის საზოგადოებას.

4. კოლეჯის ხედვა გამომდინარეობს კოლეჯის მისიიდან, შესაბამისად უპირველეს ყოვლისა იგი წარმოადგენს აღწერას იმ უმთავრესი მიზნებისა, რომელთა მიღწევაც აუცილებელია მისიით განსაზღვრული როლისა და ადგილის დასაკავებლად საზოგადოებაში და საგანმანათლებლო სივრცეში.

5. კოლეჯის ღირებულებები ასახავს მორალურ - ეთიკურ და სამუშაო პრინციპებსა და მიდგომებს, რომელსაც ეფუძნება კოლეჯის ორგანიზაციული კულტურა.

6. სტრატეგიული მიზნები განისაზღვრება მისიის, ხედვისა და ღირებულებების კომპლექსური გააზრებისა და არსებული სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე. არსებული სიტუაციის ანალიზი მიმოიხილავს გარემოს, სადაც კოლეჯი ფუნქციონირებს საკუთარი მისიისა და ხედვების შესაბამისად არსებული რისკებისა და გამოწვევების გათვალისწინებით, ასევე, შრომის ბაზრის მოთხოვნათა ადეკვატურ აღქმას. ყოველივე ზემოაღნიშნული კი კოლეჯის მდგრადი და სტაბილური განვითარების უმთავრესი წინაპირობაა.

7. სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავების/ცვლილებების ასახვის პროცესში განხილული უნდა იქნეს შემდეგი საკითხები:

- ა) კოლეჯის ინსტიტუციური განვითარება;
- ბ) ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა სისტემის განვითარება;
- გ) პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება, არსებულის განვითარება;
- დ) სწავლისა და სწავლებისა ინტერნაციონალიზაციის ხელშეწყობა;
- ე) სტუდენტური სერვისების დანერგვა, ხოლო არსებულის - განვითარება და გაუმჯობესება;
- ვ) ადამიანური რესურსების განვითარება;
- ზ) მატერიალურ-ტექნიკური ბაზისა და ინფრასტრუქტურის განვითარება;
- თ) ადგილობრივ და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში კოლეჯის სწორი პოზიციონირება და მაღალი ცნობადობის უზრუნველყოფა.

9. აღნიშნული საკითხების გათვალისწინებით ხდება სტრატეგიული მიზნების, რომელიც ნათლად უნდა აღწერდეს მის დანიშნულებას, სამოქმედო არეალსა და საქმიანობას, რომელიც უკავშირდება კოლეჯის განვითარებას და ასახავდეს იმ რეალობას, რომლის მიღწევაც სურს კოლეჯს სტრატეგიული გეგმის შესრულების პერიოდში.

10. სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული შედეგები უნდა იყოს კონკრეტული, მარტივად შესაფასებელი და წარმოადგენს ამოცანების განხორციელების შედეგებს, რომლებიც ქმნის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევ საფუძველს;

მუხლი 6. სამოქმედო გეგმის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები

1. სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს სტრატეგიული განვითარების გეგმაზე დაფუძნებულ სახელმძღვანელო დოკუმენტს, რომელიც ახდენს სტრატეგიული განვითარების გეგმით

განსაზღვრული მიზნებით დასახული ამოცანების შესაბამისი ღონისძიებების განსაზღვრას ერთწლიან ვადაში.

2. სამოქმედო გეგმა მოიცავს:

- ა) სტრატეგიული მიზნების მიხედვით დასახულ ამოცანებს;
- ბ) ამოცანების მიხედვით განსახორციელებელ აქტივობებს;
- დ) ინდიკატორებს;
- ე) მტკიცებულებებს;
- ვ) აქტივობების განხორციელების ვადებს;
- ზ) პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებს/უფლებამოსილ პირებს;
- თ) დამხმარე სტრუქტურულ ერთეულებს/უფლებამოსილ პირებს;
- ი) ადამიანური რესურსებს;
- კ) დაფინანსების წყაროებს;
- ლ) მატერიალურ რესურსებს;
- მ) რისკებს.

3. სამოქმედო გეგმა გათვლილია ერთ წელზე.

მუხლი 7. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების შემუშავების და გადახედვის წესი

1. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მოიცავს ორ ეტაპს: პირველი ეტაპი გულისხმობს კოლეჯის შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავებას, ხოლო მეორე ეტაპი აღნიშნული სტრატეგიიდან გამომდინარე ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შექმნას.

3. სტრატეგიული დაგეგმვის/ცვლილებების განხორციელების პროცესი მიმდინარეობს შემდეგი პროცედურის დაცვით:

- ა) სტრატეგიული დაგეგმვის/ცვლილებების განხორციელების ინიცირების ფაზა;
- ბ) სტრატეგიული დაგეგმვის და სამოქმედო გეგმების მომზადების და განხილვის ფაზა;
- გ) სტრატეგიული დაგეგმვისა და სამოქმედო გეგმების გაზიარების ფაზა;
- დ) სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების დამტკიცების ფაზა.

4. სტრატეგიული დაგეგმვის/ცვლილებების განხორციელების პროცესის ინიცირების ფაზა მოიცავს სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის/ჯგუფების ფორმირებას ამ წესის მე-4 მუხლის მე-2 პუნქტის შესაბამისად.

5. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების მომზადებისა და განხილვის ფაზა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- ა) SWOT ანალიზი;
- ბ) შრომის ბაზრის დინამიკის ანალიზი;
- გ) მონიტორინგის შედეგების ანალიზი;
- დ) კოლეჯის მისიის განაცხადის რევიზია და, მის შესაბამისად, კოლეჯის ხედვის ფორმირება;
- ე) მისიისა და ხედვის შესაბამისად სტრატეგიული მიმართულებების იდენტიფიცირება;
- ვ) სტრატეგიის მიზნების შესაბამისი ამოცანების დასახვა;
- ზ) სტრატეგიული განვითარების გეგმიდან გამომდინარე ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შექმნა.

5. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების პროექტების განხილვა ხორციელდება დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით, ხოლო მას ამტკიცებს კოლეჯის დირექტორი. დამტკიცებამდე და დამტკიცების შემდეგ დოკუმენტები საჯაროდ ქვეყნდება კოლეჯის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე.

6. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების გადახედვის საფუძველს წარმოადგენს:

6.1. სტრატეგიული გეგმების მონიტორინგის ან ნებისმიერი სხვა გარემოებით გამოწვეული დასაბუთებული ანგარიში ცვლილების განხორციელების შესახებ, რომელიც წარედგინება

დირექტორს. დირექტორი წარმოდგენილ ანგარიშს განიხილავს სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფთან ერთად და ცვლილების შეტანის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში პროცესს აძლევს მსვლელობას ამ წესის მიხედვით.

6.2. ნებისმიერი პირის დასაბუთებული ინიციატივა იმ გარე თუ შიდა ფაქტორების წარმოჩენის შემთხვევაში, რომელიც გავლენას ახდენს კოლეჯის განვითარებაზე და საჭიროებს სტრატეგიულ რეაგირებას. საკითხი განიხილება სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფთან და ცვლილების შეტანის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში პროცესს აძლევს მსვლელობას, ამ წესის შესაბამისად.

7. სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილების შეტანა ხორციელდება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების დამტკიცების წესის მიხედვით. შეცვლილი დოკუმენტი საჯაროდ ქვეყნდება კოლეჯის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე.

მუხლი 8. მონიტორინგის დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომა, პროცესის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირები

1. სტრატეგიული გეგმის მუშაობის აუცილებელ კომპონენტს წარმოადგენს მისი სისტემატური შეფასება და განხორციელებული სამუშაოთა მონიტორინგი.
2. კოლეჯის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის პროცესის წარმართვაზე პასუხისმგებელია კოლეჯის დირექტორი, ხოლო თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში დირექტორის მოადგილე(ები) და ხარისხის მართვის მენეჯერი.
3. მონიტორინგის პროცესის ადმინისტრირებას ახდენს ხარისხის მართვის მენეჯერი, რომელიც უზრუნველყოფს კომუნიკაციას კოლეჯის თანამშრომლებთან, მათ წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, მონიტორინგის ჯგუფის შეხვედრების ადმინისტრირებასა და სხვა საქმიანობის მხარდაჭერას.
4. მონიტორინგის პროცესის წარმართვის მიზნით, დირექტორის ბრძანებით იქმნება მონიტორინგის ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელია მონიტორინგის ანგარიშის შემუშავებაზე, ამ პროცესში კოლეჯის ფართო საზოგადოების ჩართვასა და ინფორმაციის გაზიარებაზე. მონიტორინგის ჯგუფს ხელმძღვანელობს დირექტორი.

მუხლი 9. მონიტორინგის პროცესის განხორციელების ვადები

1. სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული მიზნების შესრულების მიმდინარე შეფასება ხდება 6 თვეში ერთხელ, ხოლო საბოლოო შესრულების მონიტორინგი - ყოველწლიურად, არაუგვიანეს მომდევნო წლის 25 იანვრისა, დასაშვებია ფორსმაჟორული ან სხვა დასაბუთებული ობიექტური გარემოებების გამო შეფასება გადაიდოს გონივრული ვადით.
2. გამონაკლისის სახით მონიტორინგი ხორციელდება:
 - 2.1. ახალი სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესის დასაწყისში, რათა გამოვლენილი და შეფასებული იქნას ის საკითხები, რომელიც საჭიროებს გათვალისწინებას სტრატეგიული დაგეგმარების შემდეგ ციკლში.
 - 2.2. ახალი გარემოებების დადგომის შემთხვევაში, რომელიც იწვევს სტრატეგიული გეგმის მნიშვნელოვან ცვლილებებს, პროცესის ინიცირებას აკეთებს კოლეჯის დირექტორი.

მუხლი 10. მონიტორინგის ანგარიშის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები

1. მონიტორინგის ანგარიში წარმოადგენს მოკლევადიან პერიოდში დაგეგმილი საქმიანობების ყოველწლიური შეფასების უზრუნველყოფის დოკუმენტს. მისი შემუშავება ხდება ყოველწლიურად და ეფუძნება საანგარიშო წელს სამოქმედო გეგმის განხორციელების შეფასებას.

2. მონიტორინგის ანგარიშის შემუშავების პროცესი ეფუძნება მონიტორინგის ჯგუფის მიერ შემუშავებულ მონიტორინგის გეგმას.
3. მონიტორინგის ანგარიში ასახავს სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული ამოცანების განხორციელებით დამდგარ შედეგებსა და სამიზნე ინდიკატორების შესრულების ფაქტებს, რითაც ფასდება წინა წლის სამოქმედო გეგმის შესრულება.
4. შეფასების ინდიკატორები შეიძლება იყოს როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივიც, როგორც აბსოლუტური ნიშნულების სახით, ასევე ცვალებადი შესაბამის სამიზნე ნიშნულთან მიმართებაში. იგი უნდა იყოს მარტივად შესაფასებელი, ნათლად ასახავდეს დამდგარ შედეგს.
5. მონიტორინგის ანგარიშში ასევე უნდა იქნას აღწერილი თავად მონიტორინგის პროცესის მსვლელობაც. აგრეთვე ასახული ყველა ის საკითხი, რომელიც მიმართულია თავად მონიტორინგის პროცესის გაუმჯობესებაზე: გამოვლენილი სისუსტეები და ძლიერი მხარეები, ასევე სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულისა და პირის მიერ სამოქმედო გეგმის შესრულებისას გამოყენებული ინოვაციური მიდგომები, რომლებიც შესაძლებელია სხვების მიერ გაზიარებული იქნას, როგორც სამუშაოთა წარმოების კარგი პრაქტიკა.

მუხლი 11. მონიტორინგის განხორციელების პროცედურა

1. მონიტორინგის პროცესი შედგება შემდეგი ფაზებისგან:
 - 1.1. მონიტორინგი 6 თვეში ერთხელ;
 - 1.2. წლიური მონიტორინგის პროცესის ინიცირების ფაზა;
 - 1.3. წლიური მონიტორინგის ანგარიშის მომზადება.
2. ყოველ ფაზაზე განსაზღვრულია შესასრულებელი სამუშაოები, პასუხისმგებელი პირები და ვადები.

მუხლი 12. შუალედური მონიტორინგი

1. ყოველი 6 თვეში ერთხელ, თითოეული სტრუქტურული ერთეული/შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი, სამოქმედო გეგმის მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირების (დირექტორის, დირექტორის მოადგილის და ხარისხის მართვის მენეჯერის) კოორდინაციით, წარმოადგენენ შესაბამისი შუალედურ შესრულების ანგარიშს. ანგარიში შესაბამის აქტივობაზე პასუხისმგებელი პირის მიერ ივსება თავად მონიტორინგის გეგმაში.
2. სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული აქტივობის დასრულების შემდეგ, აღნიშნულ ელ. ფოსტაზე: iapacademy9@gmail.com აქტივობაზე პასუხისმგებელი პირი აგზავნის აქტივობის შესრულების დამადასტურებელ მტკიცებულებას (გადამოწმების წყაროს).

მუხლი 13. წლიური მონიტორინგის ინიცირების ფაზა

1. წლიური მონიტორინგის პროცესის ინიცირება ხდება დირექტორის მიერ, რომლის ბრძანების საფუძველზეც ხორციელდება მონიტორინგის ჯგუფის ფორმირება.
2. მონიტორინგის ჯგუფი არის მონიტორინგის პროცესის განმახორციელებელი დროებითი ჯგუფი. იგი პასუხისმგებელია წლიური მონიტორინგის პროცესის განხორციელებაზე, მონიტორინგის ანგარიშის შემუშავებასა და ამ პროცესში დაინტერესებული საზოგადოების ჩართვაზე.

მუხლი 14. წლიური მონიტორინგის ანგარიშის მომზადების ფაზა

1. წლიური მონიტორინგის მომზადების ფაზა შედგება აქტივობებისგან:
 - 1.1. მონიტორინგის გეგმის შემუშავება;
 - 1.2. კოლეჯის თანამშრომლების მიერ ანგარიშების წარდგენა;
 - 1.3. მონაცემების ანალიზი და მონიტორინგის ანგარიშის მომზადება.

2. მონიტორინგის ჯგუფი შეიმუშავებს მონიტორინგის გეგმას, რომელიც ასახავს საანგარიშო პერიოდში კოლეჯის სტრატეგიული გეგმის სტრატეგიული მიმართულებების შესატყვისი ამოცანების, აქტივობების და მათი შესრულების მაჩვენებლების/ინდიკატორების ჩამონათვალსა და გადამოწმების წყაროებს, აგრეთვე თითოეული აქტივობის შესრულების სტატუსს. (დანართი №2). წლიური მონიტორინგის გეგმის შემუშავება ხდება ყოველი წლის დეკემბერში.
3. მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირების (დირექტორის, დირექტორის მოადგილის და ხარისხის მართვის მენეჯერის) კოორდინაციით, კოლეჯის თანამშრომლები, არაუგვიანეს 15 დეკემბრისა მონიტორინგის ჯგუფს წარუდგენენ ყოველწლიურ ანგარიშს, სადაც ასახული იქნება წინა წლის სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული საქმიანობის შედეგები, რომლის განხორციელებაზეც პასუხისმგებელი იყო წარმდგენი თანამშრომელი ან/და ჩართული იყო საქმიანობაში.
4. თანამშრომლების ანგარიშში ასახულ უნდა იქნას მიმდინარე წლის სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული ამოცანებისა და აქტივობების განხორციელების შედეგები, მათი შესრულების მაჩვენებლების/ინდიკატორების ფაქტობრივი ნიშნულები და დაერთოს შესაბამისი დამადასტურებელი დოკუმენტაცია (გადამოწმების წყარო). საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელია მიეთითოს იმ სიძნელების შესახებ, რომლებიც ერთვოდა განხორციელების პროცესს.
5. თანამშრომლების მიერ წარმოდგენილ ანგარიშებზე დაყრდნობით მონიტორინგის ჯგუფი ადგენს მიმდინარე წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების ფაქტს. საჭიროების შემთხვევაში, შესაბამის თანამშრომლებთან ან/და კოლეჯის სხვა თანამშრომლებთან კომუნიკაციის გზით იღებს დამატებით ინფორმაციას.
6. მონიტორინგის ჯგუფი შეისწავლის ანგარიშების ყველა თანდართულ დოკუმენტსა და გადამოწმების წყაროს და ადგენს მიღწეული იქნა თუ არა დაგეგმილი ინდიკატორი.
7. საბოლოო ანალიზის საფუძველზე ყველა აქტივობას ენიჭება დამდგარი ფაქტის შესაბამისი სტატუსი. სტატუსი შეიძლება იყოს:
 - 7.1. შესრულებულია სრულად - აქტივობით დაგეგმილი ყველა სამუშაო შესრულებულია და დამდგარი შედეგი სრულებით შეესაბამება მის შესრულების მაჩვენებლებს ან/და ინდიკატორებს;
 - 7.2. შესრულებულია მეტწილად - აქტივობით დაგეგმილი უმეტესი სამუშაოებისა შესრულებულია და დამდგარი შედეგი არასრულად შეესაბამება მის შესრულების მაჩვენებლებს ანდა ინდიკატორებს, თუმცა დამდგარი შედეგი სრულად შეესაბამება დასახული მიზნებს;
 - 7.3. შესრულებულია ნაწილობრივ - აქტივობით დაგეგმილი უმეტესი სამუშაოებისა შესრულებულია და დამდგარი შედეგი არასრულად შეესაბამება მის შესრულების მაჩვენებლებს ანდა ინდიკატორებს, თუმცა დამდგარი შედეგი არასრულად შეესაბამება დასახული მიზნებს;
 - 7.4. განხორციელების პროცესში - აქტივობით დაგეგმილი სამუშაოების განხორციელების პროცესშია და საბოლოო შედეგი არ დამდგარა;
 - 7.5. განხორციელება არ დაწყებულა - აქტივობით დაგეგმილი სამუშაოების განხორციელება არ დაწყებულა;
 - 7.6. შეწყვეტილია - აქტივობით დაგეგმილი სამუშაოები სხვადასხვა ობიექტური თუ სუბიექტური მიზეზების გამო არ შესრულდება.
8. მონიტორინგის ჯგუფი, საჭიროების შემთხვევაში, აკეთებს განმარტებებს, აქტივობისათვის ამ მუხლის მე-7 პუნქტით განსაზღვრული რომელიმე სტატუსის მინიჭებისას რა ფაქტობრივ გარემოებებს დაეყრდნო ჯგუფი. განმარტების გაკეთება აუცილებელია, თუ აქტივობას მიენიჭა

სტატუსი „განხორციელება არ დაწყებულა“ ან „შეწყვეტილია“. ასეთ შემთხვევაში უნდა განიმარტოს აქტივობის პროცესის შეწყვეტის ან შეჩერების მიზეზი.

9. მონიტორინგის ანგარიშის პროექტი წარედგინება კოლეჯის თითოეულ თანამშრომელს ფაქტობრივი უზუსტობების აღმოფხვრისა და კომენტარების გაკეთების მიზნით და მათი მხრიდან კომენტარის გასაკეთებლად.

10. არაუგვიანეს 20 დეკემბრისა მონიტორინგის ანგარიშის პროექტი შესაბამისი კომენტარებით დაუბრუნდება კოლეჯის მონიტორინგის ჯგუფს შემდგომი რეაგირებისთვის, რასაც განიხილავს არაუგვიანეს 3 სამუშაო დღისა, შეაჯერებს მათ და შეიმუშავებს მონიტორინგის ანგარიშის საბოლოო ვერსიას. წლიური მონიტორინგის საბოლოო ანგარიშს არაუგვიანეს მომდევნო წლის 25 იანვრისა ამტკიცებს კოლეჯის დირექტორი.

მუხლი 15. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შეფასება

1. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის განხორციელების შეფასების მიზანია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შედეგებისა და მიღწევების დეტალური შესწავლა.

2. განხორციელების შეფასებაზე პასუხისმგებელია კოლეჯის დირექტორი, თუმცა შეიძლება მოწვეული იყოს გარე შემფასებელიც.

3. კოლეჯის დირექტორის მიერ ხორციელდება მონიტორინგის შედეგად მიღებული მონაცემების ანალიზი და მუშავდება წლიური ანგარიში.

4. მონიტორინგის შუალედურ/წლიური ჯამური ანგარიშის გათვალისწინებით სამოქმედო/სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი პირი კოლეჯის დირექტორის მიერ შექმნილ სამუშაო ჯგუფთან ერთად, საჭიროების შემთხვევაში, ახდენს გეგმის კორექტირებას, ჩანაწერების დაზუსტებას, ვადების გადაწევას, აქტივობის ამოღება/დამატებას, შემსრულებლის დისციპლინური პასუხისმგებლობას ან წახალისებას განსაკუთრებით კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის. შეთანხმებული ვერსია მტკიცდება კოლეჯის დირექტორის ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით.

5. სამოქმედო გეგმის შესრულების შედეგები - წლიური ანგარიში საჯაროობის მიზნით გამოქვეყნდება კოლეჯის ვებ-გვერდზე.

6. სამოქმედო გეგმის გასული წლის შესრულების შედეგები და ახალი სამოქმედო გეგმის პროექტის განხილვა საჯაროა, რომლის ჩატარების ფორმატის, ადგილის, დროის შესახებ ინფორმაცია განთავსდება კოლეჯის ვებგვერდსა და სოციალური ქსელების კოლეჯის ოფიციალურ გვერდებზე, არაუგვიანეს 3 სამუშაო დღისა განხილვის დღემდე.

ამოცანა	წლები							შესრულების ინდიკატორები	პასუხისმგებელი პირები	რისკები	შენიშვნა
სტრატეგიული მიზანი №											
ამოცანა											

სტრატეგიული მიზანი	ამოცანა	აქტივობა	შესრულების ინდიკატორი	მტკიცებულება	შესრულების პერიოდი													პასუხისმგებელი პირი	დამხმარე სტრუქტურული ერთეული/ უფლებამოსილი პირი	აღამიანური რესურსი	დაფინანსების წყარო	მატერიალური რესურსი	რისკები	შენიშვნა																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											

პერიოდი	ამოცანა	აქტივობები	შესრულების ინდიკატორების ჩამონათვალი	აქტივობის სტატუსი	ვასუხისმგებელი პირი	შენიშვნა