



დამტკიცებულია პედაგოგიური საბჭოს გადაწყვეტილებით  
ოქმი N4. 10.01.2020 წელი  
შესულია ცვლილებები პედაგოგიური საბჭოს გადაწყვეტილებით  
ოქმი N1. 22.08.2024 წელი  
შესულია ცვლილებები პედაგოგიური საბჭოს გადაწყვეტილებით  
ოქმი N4. 16.07.2025 წელი

სკოლის პედაგოგიური საბჭოს

თავმჯდომარე: -----/ლ.ხვედელიძე/

განვითარების სტრატეგია  
(2020 - 2026)

ნდ №2-030102-01

ბათუმი  
2024



**პრეამბულა**

1. წინამდებარე დოკუმენტი სკოლის ყველა სტრუქტურული ერთეულის ნორმატიული დოკუმენტია;
2. წინამდებარე დოკუმენტი:
  1. შემუშავებულია სკოლის მიერ;
  2. დამტკიცებულია სკოლის პედაგოგიური საბჭოს მიერ;
  3. ძალაში შედის დამტკიცებისთანავე.
3. დოკუმენტში ცვლილებები მუშავდება და შედის საჭიროებისამებრ ან/და იმ ნორმატიული დოკუმენტების ცვლილებების გათვალისწინებით, რომლის საფუძველზეც შემუშავდა ეს დოკუმენტი;
4. წინამდებარე დოკუმენტი ვრცელდება სკოლის შემდეგ დოკუმენტებზე:
  1. საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელი და საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებაში ჩართული პერსონალის თანამდებობრივი ინსტრუქციები;
  2. სასწავლო პროცესის განხორციელებაში/უზრუნველყოფაში ჩართული სტრუქტურული ერთეულების დებულებები;
5. წინამდებარე დოკუმენტის აღრიცხული ეგზემპლარები ინახება:
  1. სკოლის დირექტორთან (ორიგინალი);
  2. სკოლის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურში (ელ.ვერსია);
  3. სკოლის კათედრებზე (ელ.ვერსია).
6. დოკუმენტის ნორმატიული საფუძველი:
  1. საერთაშორისო სტანდარტი ISO 9001:2015 ხარისხის მენეჯმენტის სისტემები - მოთხოვნები;
  2. საერთაშორისო სტანდარტი ISO 9000:2015 ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა და ლექსიკონი;
  3. საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ;
  4. საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ;
  5. საქართველოს კანონი პროფესიული განათლების შესახებ;
  6. განათლების სფეროში საქართველოს მოქმედი კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტები;
  7. საქართველოს კანონი მეზღვაურთა განათლებისა და სერტიფიცირების შესახებ;
  8. ნდ №2-010101 – სკოლის წესდება;
  9. ნდ №2-010102 – სკოლის შინაგანაწესი;
  10. ნდ №2-020101-01 – დოკუმენტების მართვის პროცედურა;

**მოქმედი შემოკლებები და განმარტებები**

- ISO** - სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია;
- ხს** - ხარისხის სისტემა;
- სსტს** - საქართველოს საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტო;

**ნორმატიული დოკუმენტი** - დოკუმენტი, რომელიც ადგენს სხვადასხვა საქმიანობის წესს, საერთო პრინციპებსა და დახასიათებას და ეხება სხვადასხვა საქმიანობის სახეებს და მათ შედეგებს;

**თანამდებობრივი ინსტრუქცია** - ნორმატიული დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს, თანამდებობაზე დანიშნული პერსონალის კვალიფიკაციის მიმართ მოთხოვნებს, მოვალეობებს, უფლებებსა და პასუხისმგებლობას;

**სტრუქტურული ერთეულის დებულება** - ნორმატიული დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს სტრუქტურული ერთეულის სტატუსს, საქმიანობის უბანს ან მიმართულებას, ამოცანებსა და ფუნქციებს, სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის დანიშვნის წესსა და მის თანამდებობრივ ინსტრუქციას;

**აღრიცხული ეგზემპლარი** - დოკუმენტი, რომელსაც გააჩნია სააღრიცხვო ნომერი აღრიცხული ეგზემპლარების სიის მიხედვით;

**საგანმანათლებლო პროგრამა** - პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამა;

**სდ** - საგანმანათლებლო დაწესებულება.

**I. მახინჯაურის საზღვაო სკოლის შესახებ**

**1. მახინჯაურის საზღვაო სკოლა**

შპს მახინჯაურის საზღვაო სკოლა წარმოადგენს „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად დაფუძნებულ შეზღუდული პასუხისმგებლობის სამეწარმეო იურიდიულ პირს, დაფუძნებულია კერძო სამართლის იურიდიული პირის სამართლებრივი ფორმით, საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით დადგენილი წესით მინიჭებული აქვს

სრული სახელწოდება: შპს მახინჯაურის საზღვაო სკოლა

- საფირმო სახელწოდება: მახინჯაურის საზღვაო სკოლა
- შემოკლებული სახელწოდება: სკოლა
- იურიდიული მისამართი: საქართველო, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა, ქალაქი ბათუმი, თამარ მეფის გამზირი № 38
- საიდენტიფიკაციო კოდი: 248417896
- ლოგო:



2. ღირებულებები

- ხარისხი - საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი განათლების მიწოდება;
- ინოვაცია - თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და სწავლების მეთოდების დანერგვა, ასევე ციფრული და სოციალური ინოვაციების დანერგვა;
- ინტეგრაცია - ზოგადი და პროფესიული განათლების ჰარმონიული შერწყმა;
- ეტიკა - ჰუმანურობის, ტოლერანტობისა და თანასწორობის უზრუნველყოფა;
- პასუხისმგებლობა - გარემოსდაცვითი უსაფრთხოებისა და მდგრადი განვითარების პრინციპების პატივისცემა;
- ღია კომუნიკაცია - მოსწავლეებთან, პროფესიულ სტუდენტებთან, მშობლებთან, დამსაქმებლებთან, კერძო და საჯარო სტრუქტურებთან გამჭვირვალე ურთიერთობა და აზრის გამოხატვის თავისუფლება;
- სამართლიანობა - გადაწყვეტილების ობიექტურობა და გამჭვირვალობა;
- გუნდურობა - გუნდური მუშაობა და თანამშრომლობა.

3. ისტორია და დღევანდლობა

**ისტორია:** შპს მახინჯაურის საზღვაო სკოლა არის საშუალო საფეხურის (X; XI; XII კლასები) კერძო ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც ასევე ახორციელებს პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამებს კანონმდებლობით დადგენილი წესით. სკოლის მოსწავლეები, მათი სურვილისამებრ, იღებენ პროფესიულ განათლებასაც და ეუფლებიან გემზანის რიგითი მეზღვაურის, სამანქანე განყოფილების რიგითი მეზღვაურის და ელექტრიკოსის პროფესიას. სკოლა ითვლის 18 წლის ისტორიას. დაარსების დღიდან სწორი დაგეგმვისა და პრიორიტეტების მართებულად განსაზღვრის შედეგად, სკოლის მოსწავლეთა/პროფესიულ სტუდენტთა რაოდენობა ყოველწლიურად იზრდება. ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის საბჭოს გადაწყვეტილებით №55 (05.05.2011წ.) მიენიჭა ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსი საშუალო საფეხურის საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების მიზნით და პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების უფლება 4 წლის ვადით. ხოლო ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის საბჭოს გადაწყვეტილებით №12 (27.04.2016 წ.) მიენიჭა ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსი საშუალო საფეხურის საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების მიზნით და პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების უფლება 6 წლის ვადით.

„პროფესიული განათლების შესახებ“ კანონის თავი X გარდამავალი დებულებანი, მუხლი 40, პუნქტი 22-ის თანახმად: „2019 წლის 01 იანვრიდან პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელმა დაწესებულებებმა უნდა განახორციელონ პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების ჩარჩო დოკუმენტის საფუძველზე შექმნილი პროგრამები, რომელსაც მოდულური პროგრამები ეწოდება. სკოლის თანასაზოგადოება გაეცნო საკანონმდებლო ცვლილებებს და ჩარჩო დოკუმენტის საფუძველზე შეიმუშავა და სკოლის პედაგოგიური საბჭოს N4; 15.02.2019 წ. გადაწყვეტილებით დაამტკიცა მოდულური პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები, რომლების დამატების და განხორციელების უფლება მოიპოვა პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის 2019 წლის 14 ივნისის N121 გადაწყვეტილებით. სკოლამ რეავტორიზაცია გაიარა ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის საბჭოს 2022 წლის 31 მარტის N330960 გადაწყვეტილებით, 6 წლის ვადით, ხოლო პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება ხელახლა მოიპოვა პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის საბჭოს 2022 წლის 26 აპრილის N 420756 გადაწყვეტილებით, 6 წლის ვადით.

**შემაჯავებელი შეფასება.** შედეგების განხილვის შედეგად მახინჯაურის საზღვაო სკოლის თანასაზოგადოებამ მიიჩნია, რომ:

- სტრატეგიული გეგმა ეყრდნობოდა სკოლის მისიას, განვითარების სტრატეგიულ პრიორიტეტებსა და მიზნებს და ითვალისწინებს საქართველოსა და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სტანდარტებს, სკოლის ძირითად ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებსა და რისკებს. განვითარების სტრატეგიული გეგმა შემუშავებულია სკოლის რეალური რესურსებისა და შიდა პოტენციალის გათვალისწინებით. განვითარების პროგრამების განხორციელებამ უზრუნველყო ეტაპობრივად სკოლის საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესება, ინოვაციების დანერგვა, პროგრამების შესრულება სკოლის შიდა პოტენციალის (ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური რესურსები) გამოყენებით და სხვ., პროგრამების შესრულების მონიტორინგმა ხელი შეუწყო ამ პროცესებზე დაკვირვებას და დასახული მიზნების მიღწევას;
- 2016-2019; 2019-2022 წწ. ჩამოყალიბდა ბაზა სკოლის შემდგომი მდგრადი და თანმიმდევრული განვითარებისათვის. სკოლამ განხორციელდა საზღვაო სფეროს ექსპერტების და საკრუინგო კომპანიების წარმომადგენლების ვიზიტები, რომლებმაც დადებითად შეაფასეს სკოლის საქმიანობა, რაც დასტურდება შესაბამისი დოკუმენტებით. საგანმანათლებლო საქმიანობაც წარმატებული იყო - სკოლის ყველა პროფესიულმა საგანმანათლებლო პროგრამამ გაიარა ავტორიზაცია. პროგრამების მოთხოვნადობა იზრდება, რაც მეტყველებს მომხმარებელთა მოლოდინებთან თანხვედრაზე. სკოლამ განახალა და გამარავალდგეროვნა მატერიალური რესურსები, რამდენიმე ათასი ერთეულით გაიზარდა ბიბლიოთეკის ფონდი. გაამყარა კავშირები დარგობრივ ორგანიზაციებთან, აქტიური მონაწილეობა მიიღო რეგიონის ცხოვრებაში, თავადაც ჩაატარა არაერთი კულტურული, სპორტული, შემეცნებითი, საქველმოქმედო ღონისძიება;
- საანგარიშო პერიოდში გაიზარდა/გაუმჯობესდა: რეგიონის ცხოვრებაში სკოლის ინტეგრირების დონე, სკოლის საგანმანათლებლო საქმიანობის ორგანიზება, სასწავლო პროცესის უზრუნველყოფისა და საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების ხარისხი, საგანმანათლებლო პროგრამების რესურსებით უზრუნველყოფა, გაიზარდა სკოლის საგანმანათლებლო პროგრამების კურსდამთავრებულთა მომზადების ხარისხი და მათი დასაქმების მაჩვენებელი. გაუმჯობესდა სტუდენტების ხელშეწყობის სერვისები. მუდმივი ყურადღება ექცეოდა მატერიალური და საინფორმაციო უზრუნველყოფის საკითხებს, რამაც გაუმჯობესა სკოლის ინფრასტრუქტურა, სრულად უზრუნველყო საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება, ბიბლიოთეკის ფონდების შევსება და ელ. ფორმატში ამ ფონდებით სარგებლობა, პროფესიული სტუდენტებისთვის და პერსონალისთვის კომფორტული გარემოს შექმნა.

II. განვითარების სტრატეგია. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიური საფუძველები

1. განვითარების სტრატეგია. სტრატეგიული დაგეგმვა

სკოლის განვითარების სტრატეგიის (შემდგომში - სტრატეგის) ჩამოყალიბებისა და განვითარების დაგეგმვის აუცილებლობა განპირობებულია სკოლის სტაბილურობის შენარჩუნებისა და მდგრადი განვითარებისთვის პირობების შექმნის, მომხმარებლისთვის აქტუალური ხარისხიანი მომსახურების შეთავაზების, ხარჯების რაციონალურად დაგეგმვის, კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების, საზოგადოებისა და პარტნიორთა მოლოდინებთან ადაპტირების აუცილებლობით.



სტრატეგია არის ზოგადი, არადეტალიზირებული ხედვა, რომელიც მიმართულია სკოლის მისიის და პრიორიტეტების რეალიზებაზე. სტრატეგია:

- უნდა შეესაბამებოდეს სკოლის მისიას და იყოს მიმართული დასახული ამოცანების შესრულებაზე;
- უნდა ეყრდნობოდეს სკოლის შიდა პოტენციალს და რესურსებს, ქმნიდეს პირობებს სკოლის პოტენციალის აქტუალიზაციისა და გაძლიერებისთვის და უზრუნველყოფდეს სკოლის საქმიანობის რენტაბელობას;
- უნდა იყოს მიმართული სკოლის სტაბილურობის შენარჩუნებასა და მდგრად განვითარებაზე, შესაძლო რისკების შემცირებაზე და დადებითი შედეგების რეალისტურ განსაზღვრაზე.

სტრატეგიაზე გავლენას ახდენს სხვადასხვა ფაქტორები, მათ შორის:

- ადგილობრივი და საერთაშორისო კონკურენცია (სკოლა მონაწილეობს შრომის ბაზარზე არსებულ საერთაშორისო კონკურენციაში, რადგან მისი კურსდამთავრებულები იმუშავენ საერთაშორისო კონკურენციის პირობებში);
- სკოლის მიერ საზოგადოებისთვის შეთავაზებული პროდუქტისა და მომსახურების სპეციფიკა, მომხმარებელთა, დამკვეთთა და შემძენთა ინტერესები:
  - სწავლების სუბიექტების შემთხვევაში ეს არის თანამედროვე ცოდნის მიღებისა და მომავალი პროფესიისთვის აქტუალური უნარების შეძენის შესაძლებლობა, სწავლების პროცესის ორგანიზების ხარისხი და თანამედროვე რესურსებით უზრუნველყოფის დონე, გაცვლით პროგრამებში, კვლევითი, პრაქტიკული თუ შემოქმედებითი ხასიათის პროექტებში მონაწილეობის შესაძლებლობა, პოტენციურ დამსაქმებელთან კონტაქტის დამყარების შესაძლებლობა და მათი ჩართვა სწავლების პროცესში, სხვადასხვა ტრეინინგებში, მასტერ-კლასებში მონაწილეობის და დამატებითი საკვალიფიკაციო დოკუმენტების მიღების შესაძლებლობა, სწავლების სუბიექტთა მხარდაჭერის/ხელშეწყობის სერვისების არსებობა და მათი გამოყენების შესაძლებლობა და სხვ.;
  - დამსაქმებლების შემთხვევაში - რამდენად შეესაბამება შრომის ბაზრის მოთხოვნებს კურსდამთავრებულის კომპეტენციები, რამდენად ეფექტურად და ხარისხიანად შეუძლია კურსდამთავრებულს მასზე დაკისრებული ვალდებულებების შესრულება, სამუშაო გარემოში ადაპტირება და სხვ.;
  - სკოლის დამკვეთს და მისი პროდუქტის შემძენს წარმოადგენს საზოგადოება, რომელიც ორიენტირებულია არამხოლოდ სათანადო კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტების მომზადებაზე, არამედ საზოგადოების წევრის პიროვნული, ინტელექტუალური და კულტურული განვითარების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე.

სკოლის განვითარების სტრატეგიულ მიმართულებებს აერთიანებს სკოლის განვითარების კორპორაციული სტრატეგია, რომლის რეალიზება ხდება განვითარების პროგრამების მეშვეობით.

**2. სტრატეგიის შემუშავებაში მონაწილე სუბიექტები**

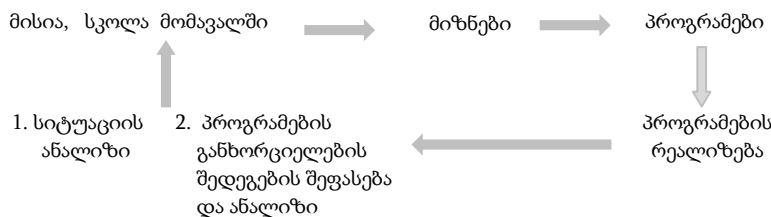
სტრატეგიის შემუშავებასა და განხილვა-შეფასებაში მონაწილე სუბიექტებია სკოლის თანასაზოგადოება (დამფუძნებლები, სწავლების სუბიექტები, პერსონალი), სკოლის კურსდამთავრებულები, პარტნიორი დაწესებულებები.

სკოლის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება იყო ინიცირებული სკოლის პედაგოგიური საბჭოს მიერ. შეიქმნა სამუშაო ჯგუფი. ჯგუფის ფუნქცია - არსებული მდგომარეობის და მომავალი შესაძლებლობების ანალიზი, განვითარების ოპტიმალური მოდელის შერჩევა, განვითარების მიმართულებების, პრიორიტეტების განსაზღვრა, სტრატეგიის პროექტის შემუშავება, სკოლის თანასაზოგადოების და პარტნიორების ინფორმირება, პროექტის საჯარო განხილვა, პედაგოგიური საბჭოსთვის განსახილველად და დასამტკიცებლად დასრულებული პროექტის წარდგენა.

**3. სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები**

- სტრატეგიის შემუშავების მომენტისთვის სკოლის გარე და შიდა ფაქტორების, ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების, საფრთხეების, არსებული ან შესაძლო პრობლემების ანალიზი და განვითარების ოპტიმალური ვარიანტის (მოდელის) შერჩევა;
- სკოლის საქმიანობის იმ საკვანძო ასპექტების განსაზღვრა, რომლებიც გავლენას ახდენენ ან შესაძლოა გავლენა მოახდინონ სკოლის ფუნქციონირებასა და განვითარებაზე;
- განვითარების პრიორიტეტების განსაზღვრა - მისიის, კორპორაციული ხედვის, ძირითადი სტრატეგიული მიზნების, ამოცანების და კორპორაციული სტრატეგიის ჩამოყალიბება;
- სტრატეგიების რეალიზების გზების დასახვა და დაგეგმვა (განვითარების პროგრამები, სამოქმედო გეგმა). სტრატეგიის რეალიზება, რეალიზების ეტაპობრივი და შემაჯამებელი შეფასება და ანალიზი.

**4. სტრატეგიული დაგეგმვის საბაზო სქემა**





**III. სკოლის განვითარების მოდელი**

1. განვითარების მოდელის შემუშავებისთვის მნიშვნელოვანია სიტუაციური ანალიზის (გარე სამყაროს, კონკურენტების, საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების, საკვანძო პრობლემების ანალიზი და სხვ.) შედეგები და პასუხის გაცემა შემდეგ შეკითხვებზე: იყენებს თუ არა დაწესებულება ძლიერ მხარეებს განვითარების სტრატეგიაში; არის თუ არა არსებული სუსტი მხარეები წარმატებული საქმიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ხელისშემშლელი ასპექტები და რამდენად ფერხდება მათ გამო განვითარების შესაძლებლობა; რა საფრთხეები არსებობს და რა გარემოებები შეუწყობს ხელს სკოლის განვითარებას მისი რესურსების და შესაძლებლობების გამოყენების შედეგად და სხვ.

**სკოლის-საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორები.** შიდა ფაქტორები მიეკუთვნება სკოლის საქმიანობის სფეროს და წარმოადგენს მენეჯ-მენტის უშუალო ზეგავლენის სფეროს. შიდა გარემოს მიეკუთვნება ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორები:

- შიდა გარემოს ეკონომიკური ფაქტორების განსაზღვრის ბაზას წარმოადგენს სკოლის ეკონომიკური პოტენციალის არსებობა. ეკონომიკურ პოტენციალში მოიაზრება რესურსების და შესაძლებლობების ერთობლიობა, რომლებიც განსაზღვრავენ სკოლის საქმიანობის პერსპექტივებს სხვადასხვა გარე პირობების შექმნისას. ძირითადი ფაქტორია - განვითარების დონისძიებების დაფინანსების საკუთარი წყაროების, მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის და ტექნოლოგიების არსებობა, რაც უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო და შრომის ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაძლებლობას, სკოლის კონკურენტუნარიანობას და საგანმანათლებლო მომსახურებით მომხმარებელთა დაინტერესებას. ეს ფაქტორები მოქმედებენ იმ შემთხვევაში, თუ მმართველობითი გადაწყვეტილებები შესაბამეა სკოლის განვითარების ეკონომიკურ კანონებს და მისი მომსახურების სტრატეგიულ პოზიციონირებას. სკოლის საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტიანობაზე მოქმედებს პარტნიორებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან (მოსწავლეები, პროფესიული სტუდენტები, მშობლები და სხვ. კონტრაგენტები) სტაბილური ურთიერთობების არსებობა, რაც უზრუნველყოფს გარე სამყაროსთან საიმედო კავშირებს, რაც თავის მხრივ შესაძლებელს გახდის სასწავლო და სამეურნეო პროცესების უზრუნველყოფას და რეალურ ბიზნეს-გარემოში სკოლის პოზიციონირებას;
- შიდა გარემოს სოციალურ ფაქტორებს მიეკუთვნება: სკოლის ხელმძღვანელობის და თანამშრომლების კომპეტენტურობის დონე; თანამშრომელთა სოციალური დაცულობის და წახალისების შესაძლებლობა; თანამშრომელთა თვითრეალიზაციის უზრუნველყოფა; პოზიტიური ფსიქოლოგიური კლიმატი და პოზიტიური, ყველასთვის კომფორტული გარემო.

გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება ნებისმიერი ფაქტორი, რომელიც არ ექვემდებარება სკოლის მხრიდან კონტროლს, ანუ ეს არის ფაქტორთა ერთობლიობა, რომლებიც მოქმედებენ/შესაძლოა იმოქმედონ სკოლაზე და მის მიზნებზე. გარე ფაქტორების ანალიზმა აჩვენა, რომ გარემო არის არასტაბილური, უახლოეს მომავალში მას განაპირობებენ შემდეგი ფაქტორები:

- ქვეყანაში არსებული დემოგრაფიული, სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობა. მოსახლეობის დაბალი გადახდისუნარიანობა. აპლიკანტთა რიცხვის შემცირება. ინფლაციური პროცესები. მოსახლეობის გადახდისუნარიანობის შემცირება და შესაძლო სწავლის საფასურის გაზრდა. საბიუჯეტო დაფინანსების შემცირება. რეგიონიდან ახალგაზრდების გადინება;
- საგანმანათლებლო სფეროში მიმდინარე რეფორმებით გამოწვეული ხშირი, რიგ შემთხვევაში - რადიკალური ცვლილებები;
- სახელმწიფოს მხრიდან კერძო საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელშეწყობის პოლიტიკის შედეგები. მაღალი კონკურენცია და ამავე დროს კერძო და საჯარო საგანმანათლებლო დაწესებულებების არათანაბარ პირობებში ყოფნა;

გასათვალისწინებელია, რომ მრავალი ფაქტორი ზემოქმედებს ერთმანეთზე და ამით აძლიერებს ან ამცირებს სკოლის საქმიანობის ეფექტიანობას. ამ ფაქტორების გავლენების დემონსტრირება შესაძლებელია SWOT-ანალიზის მეშვეობით.

**SWOT-ანალიზი.** SWOT-ანალიზი გულისხმობს ფაქტორების და მოვლენების გაყოფას 4 კატეგორიად: ძლიერი (strengths) მხარეები, სუსტი (weaknesses) მხარეები, შესაძლებლობები (opportunities), საფრთხეები (threats), და ასახავს სკოლის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებს და საფრთხეებს გარე ფაქტორების ზემოქმედების გათვალისწინებით:

ძლიერი მხარეები (Strengths)	სუსტი მხარეები (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• მრავალწლიანი ტრადიცია და გამოცდილება, სტაბილურობა და მდგრადობა, სიახლეებისადმი ღიაობა;</li> <li>• საზღვაო სფეროში სკოლის საქმიანობის საერთაშორისო აღიარება. საზღვაო სფეროს საგანმანათლებლო პროგრამების IMO-ს სტანდარტებთან შესაბამისობა, მაღალი მოთხოვნადობა და კონკურენტუნარიანობა;</li> <li>• სკოლის თანასაზოგადოების მიერ გაზიარებული მისია, მიდგომები ხარისხისადმი, ეთიკის და აკადემიური ეთიკის პრინციპები. მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ქვეყნის წესები, დისციპლინური წარმოების და სახდელის გამჭვირვალე სისტემა;</li> <li>• ხარისხის მართვის ეფექტიანი სისტემა;</li> <li>• მართვის გამჭვირვალე მეთოდები. სკოლის მართვასა და სხვადასხვა დონისძიებებში პერსონალის და სწავლების სუბიექტთა ჩართულობა. მოქნილი სტრუქტურა, სტრუქტურული ერთეულების გამართული მუშაობა;</li> <li>• საქმიანობის გამჭვირვალეობა, საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა;</li> <li>• სოციალური დახმარების და მხარდაჭერის გამჭვირვალე სისტემა, მატერიალური და არამატერიალური წახალისების მექანიზმები;</li> <li>• პოზიტიური გარემო. სწავლისა და შრომისათვის შექმნილი კეთილმოწყობილი, უსაფრთხო და კეთილმოწყობილი „ფიზიკური გარემო“.</li> <li>• სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული გარემო, მათი ინტერესების, შესაძლებლობების და საჭიროებების გათვალისწინება, განათლების მომსახურების თანაბარი ხელმისაწვ-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მომხმარებლისთვის შეთავაზებული საგანმანათლებლო პროგრამების სიმწირე;</li> <li>• საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელთა საერთო რაოდენობაში ახალგაზრდა სპეციალისტების ნაკლებობა;</li> <li>• ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარების საჭიროება;</li> <li>• საგანმანათლებლო საქმიანობაში ელექტრონული სწავლების ტექნოლოგიების გამოყენების გასაუმჯობესებელი დონე;</li> <li>• პროფესიულ სტუდენტთა დაბალი მოტივაცია;</li> <li>• სარეკლამო კამპანიის შეზღუდული მასშტაბები;</li> <li>• პერსონალის უცხოურ ენაზე კომუნიკაციის შეზღუდული კომპეტენცია;</li> <li>• მცირე ბიუჯეტი, ნაკლებად დივერსიფიცირებული დაფინანსების წყაროები;</li> <li>• ტექნოლოგიების დანერგვის შეზღუდული შესაძლებლობები.</li> </ul>



<p>დომობა, საინფორმაციო და ადმინისტრაციული მხარდაჭერის სერვისები, სოციალური მხარდაჭერის და წახალისების მოქმედი მექანიზმები;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მოსწავლეთა, პროფესიულ სტუდენტთა სოციალური, შემეცნებითი, შემოქმედებითი და სხვა აქტივობები. სკოლის თანასაზოგადოების ყველა წევრის განვითარებისა და ინიციატივების ხელშეწყობა. უწყვეტი განათლების და განვითარების შესაძლებლობა;</li> <li>• საგანმანათლებლო პროგრამებზე სტაბილური მოთხოვნადობის შენარჩუნება (ძირითადად საზღვაო ტრანსპორტის სფეროს საგანმანათლებლო პროგრამები). კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობა და დასაქმების მაღალი მაჩვენებელი;</li> <li>• ფუნქციონირებისთვის საჭირო ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური, ფინანსური რესურსების არსებობა;</li> <li>• კომპეტენტური, მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე ადმინისტრაციული, დამხმარე და სწავლების პროცესში ჩართული პერსონალი. პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობა. პერსონალის მართვის სისტემა, პერსონალის განვითარების ხელშეწყობა;</li> <li>• მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, ბიბლიოთეკის რესურსებთან დისტანციური წვდომა, საინფორმაციო-საკომუნიკაციო სასწავლო პროცესის მართვის სისტემები. ქართული და ინგლისურენოვანი ვებგვერდი. მართვაში საგანმანათლებლო და სხვა საქმიანობაში საინფორმაციო ტექნოლოგიების ფართო გამოყენება;</li> <li>• ადგილობრივ საგანმანათლებლო, დარგობრივ სივრცეში ინტეგრირება, პოტენციურ დამსაქმებელთან თანამშრომლობა;</li> <li>• რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობა. სკოლის საზოგადოებრივი საქმიანობა, სოციალური პასუხისმგებლობა, საქმიანი ურთიერთობების ეთიკა, პოზიტიური იმიჯი და კონკურენტუნარიანობა.</li> </ul>	
<p align="center"><b>შესაძლებლობები (Opportunities)</b></p>	<p align="center"><b>საფრთხეები (Threats)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• სკოლის შემდგომი თანმიმდევრული განვითარება და ეკონომიკური ზრდა;</li> <li>• მართვის სისტემის და საორგანიზაციო სტრუქტურის შემდგომი განვითარება;</li> <li>• სკოლის თანასაზოგადოების წევრთა ხელშეწყობა, სოციალური მხარდაჭერის მექანიზმების სრულყოფა/გაზრდა;</li> <li>• დამსაქმებელთა მოთხოვნების, თანამედროვე ტენდენციებისა და საგანმანათლებლო მომსახურების მომხმარებელთა მოლოდინების გათვალისწინებით, მოქმედი საგანმანათლებლო პროგრამების მოდიფიცირება და ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება, განხორციელება.</li> <li>• სწავლა-სწავლების თანამედროვე მეთოდების დანერგვა;</li> <li>• პერსონალის პროფესიული და პიროვნული კომპეტენციების განვითარება. შრომის ეფექტიანობის და შრომის მოტივაციის გაზრდა. პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობის, თაობების უწყვეტობის შენარჩუნება და საკადრო რეზერვის შექმნის შესაძლებლობა;</li> <li>• სწავლის სუბიექტთათვის შეთავაზებული ხელშეწყობის და მხარდაჭერის სერვისების გაუმჯობესება და განვითარება;</li> <li>• ინფრასტრუქტურის, მატერიალური რესურსების განვითარება, საინფორმაციო რესურსებთან და საჯარო ინფორმაციასთან დისტანციური წვდომა;</li> <li>• პარტნიორული ურთიერთობების განვითარება განათლების და დარგობრივ სფეროებში. ახალი თანამშრომლობითი ურთიერთობების დამყარების შესაძლებლობა;</li> <li>• დამსაქმებელთან თანამშრომლობის განვითარება - დაწყებული პროგრამების შემუშავებაში და მათი ხარისხის შეფასებაში ჩართულობით და დამთავრებული კურსდამთავრებულთა დასაქმების და ადაპტაციის ხელშეწყობით;</li> <li>• რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობის და საზოგადოებრივი საქმიანობის გააქტიურება.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ეკონომიკური ზრდის შესაძლო შენელება, მოსახლეობის ცხოვრების დონის გაუარესება;</li> <li>• არასტაბილური ეკონომიკური და პოლიტიკური გარემო;</li> <li>• არაკეთილსინდისიერი კონკურენცია განათლების სფეროში;</li> <li>• ხშირი ცვლილებები სისტემაში;</li> <li>• პროფესიული განათლების ტრადიციული, უარყოფითი იმიჯი;</li> <li>• ქვეყანაში არსებული დემოგრაფიული, სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობა. საბიუჯეტო დაფინანსების სიმცირე.</li> </ul>



SWOT ანალიზის ელემენტების კომბინაცია:

- „შესაძლებლობები - ძლიერი მხარეები (უპირატესობები)“ - განაპირობებს არსებული უპირატესობების შემდგომი გაძლიერებისა და სკოლის განვითარების შესაძლებლობებს;
- „შესაძლებლობები - სუსტი მხარეები (ნაკლოვანებები)“ - განაპირობებს სუსტი მხარეების აღმოფხვრის შესაძლებლობებს;
- „საფრთხეები - სუსტი მხარეები (ნაკლოვანებები)“ - განაპირობებს განვითარების შესაძლო შეზღუდვებს და შემაფერხებელ გარემოებებს;
- „საფრთხეები - ძლიერი მხარეები (უპირატესობები)“ - განაპირობებს სკოლის ძლიერი მხარეების და შიდა რესურსების მაქსიმალურად გამოყენებით საფრთხეების მინიმუმამდე დაყვავების შესაძლებლობებს.

სუსტი მხარეების დაძლევისთვის და სკოლის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისთვის აუცილებელია ყველა არსებული შესაძლებლობების გამოყენება, რითაც იქნება შესაძლებელი საფრთხეების შემცირება ან თავიდან აცილება. საფრთხეების უარყოფითი გავლენის შემცირება ან შესუსტება შესაძლებელია რეალიზებული შესაძლებლობების ძლიერი დადებითი გავლენით.

**2. განვითარების მოდელი**

**განვითარების შესაძლო სცენარები.** მოვლენების განვითარების მრავალვარიანტობიდან გამომდინარე სკოლის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების წინასწარი ეტაპი იყო განვითარების სამი შესაძლო ვარიანტის განხილვა: 1) ინერციული განვითარება; 2) განვითარება „ელიტარული სკოლის“ მიმართულებით; 3) ფორსირებული განვითარება:

**ინერციული განვითარების სცენარი** - გულისხმობს სკოლის არსებული განვითარების იმავე ტენდენციების შენარჩუნებას. საგანმანათლებლო სფეროში ეს გამოიწვევს სწავლების სუბიექტების რიცხვის შემცირებას, მათ შორის დემოგრაფიული სიტუაციის გამო. სწავლების სუბიექტთა რიცხვის შემცირება გამოიწვევს სკოლის შემოსავლების შემცირებას, სწავლის საფასურის გაზრდას სწავლების ერთ სუბიექტზე გაწეული დანახარჯების (სწავლების თვითღირებულების) გაზრდის გამო, პროგრამების განმახორციელებლების რიცხვის შემცირებას, საგანმანათლებლო პროგრამების არარენტაბელობას, განხორციელებისთვის აუცილებელი რესურსების (ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური) არარსებობას/არასაკმარისობას და, საბოლოო ჯამში, პროგრამების განხორციელებაზე უარის თქმას.

**ელიტარული სასწავლო დაწესებულების მიმართულებით განვითარების სცენარი** გულისხმობს სკოლის საგანმანათლებლო საქმიანობის კარდინალურ ცვლილებებს.

**ფორსირებული განვითარების სცენარი** გულისხმობს სკოლის უკვე არსებული შესაძლებლობების ინტენსიურ და ეფექტიან გამოყენებას, ასევე მისი პოტენციალის გაზრდას. საგანმანათლებლო სფეროში ამოცანა ხდება სწავლების სუბიექტთა რაოდენობის გაზრდა სწავლების ხარისხობრივი ცვლილებების პარალელურად. დამსაქმებელთან აქტიური თანამშრომლობის გაგრძელებით შესაძლებელია თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი მოქმედი პროგრამების მოდიფიცირება. განათლების ხარისხი იქნება მიღწეული თეორიული, პრაქტიკული კომპონენტების სინთეზით, თანამედროვე სწავლა-სწავლების ტექნოლოგიების დანერგვით, სწავლების სუბიექტთა ენობრივი კონპეტენციების სრულყოფით. საგანმანათლებლო პროგრამების აქტუალობა და მაღალი ხარისხი უზრუნველყოფს არამხოლოდ სკოლის მიერ საგანმანათლებლო საქმიანობაზე გაწეული ხარჯების დაფარვას, არამედ მნიშვნელოვანად გაზრდის სკოლის ბიუჯეტს, ხელს შეუწყობს სკოლის ინფრასტრუქტურისა და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის სრულყოფას. დამსაქმებელთა და საზოგადოების მოთხოვნების შესაბამისი კურსდამთავრებულთა კომპეტენციების მიღწევის საჭიროება გამოიწვევს საგანმანათლებლო პროცესის მუდმივ სრულყოფას, სწავლების სუბიექტთა საქმიანობის თვითორგანიზებაზე და დამოუკიდებელ მუშაობაზე აქცენტის გადატანას. პრიორიტეტულ მიმართულებებს სკოლა უზრუნველყოფს მიზნობრივი ფინანსური, ქონებრივი, ადმინისტრაციული და საორგანიზაციო მხარდაჭერით. ასევე, განვითარების ეს სცენარი ითვალისწინებს რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობის და სკოლის საზოგადოებრივი საქმიანობის მნიშვნელოვან გააქტიურებას. სკოლა ხდება რეგიონის საზოგადოებრივი და კულტურული ცხოვრების მნიშვნელოვანი სუბიექტი. ინფრასტრუქტურა ხდება ხელმისაწვდომი ქალაქის და რეგიონის თანასაზოგადოებისთვის. პერსონალის კონტინგენტის ფორმირების პრინციპები და საკადრო პოლიტიკა განპირობებულია ახალი მოთხოვნებით საგანმანათლებლო პროცესის საქმიანობის ხარისხის გაზრდის, მათი შედეგიანობის და საზოგადოებრივი საქმიანობის ასახვის ნაწილში. სკოლის საბიუჯეტო სისტემა გადადის შედეგზე ორიენტირებულ მოდელზე - იმ სტრუქტურული ერთეულების და აქტივობების პრიორიტეტულ დაფინანსებაზე, რომელიც უზრუნველყოფს სკოლის განვითარების სტრატეგიული ამოცანების შესრულებას. უფრო ინტენსიური ხდება სკოლის კურსდამთავრებულთა და პარტნიორთა ჩართულობა როგორც სკოლის საგანმანათლებლო, ისე საზოგადოებრივ საქმიანობაში.

ფორსირებული განვითარების შედეგები საშუალოვადიან პერსპექტივაში იქნება: 1) სწავლების სუბიექტთა რაოდენობის ზრდის სტაბილური დადებითი დინამიკა, 2) სკოლის პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობა. სკოლის, როგორც სასურველი დამსაქმებლის, იმიჯი. პერსონალის შემადგენლობის დაკომპლექტება მაღალკვალიფიციური კადრებით. 3) სკოლის თანასაზოგადოების წევრთა შრომითი, საგანმანათლებლო და სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება; 4) საზოგადოების მოთხოვნებთან საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისობა; 5) კურსდამთავრებულთა დასაქმების გაზრდილი შესაძლებლობა; 6) რეგიონის საზოგადოებრივი ცხოვრების აქტიურ წევრად ჩამოყალიბება.

მოსალოდნელი გრძელვადიანი შედეგები იქნება: საგანმანათლებლო, დარგობრივ სივრცეში ინტეგრირების ახალ საფეხურზე გადასვლა, პარტნიორების და საზოგადოების ნდობა, მდგრადი კონკურენტუნარიანობა და განვითარება.

**სკოლის განვითარების მოდელი.** სკოლის პედაგოგიური საბჭოს გადაწყვეტილებით, 2020 წელს სკოლის მდგომარეობის, მისი შიდა და გარე სივრცის ანალიზისა და სკოლის განვითარების შესაძლო მოდელების განხილვის შემდეგ, არჩეულ იქნა სკოლის ფორსირებული განვითარების მოდელი.

**IV. მისია.**

**1. მისია:** შპს მახინჯაურის საზღვაო სკოლის მისიაა საზღვაო და მომიჯნავე ინდუსტრიისთვის ხარისხიანი ზოგადი და პროფესიული განათლების მიწოდება ევროპული სტანდარტების შესაბამისად, რაც ხელს უწყობს ქვეყნის ეკონომიკის ზრდას, სოციალურ ინკლუზიას, ინდივიდის განვითარებას და მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის კულტურის ფორმირებას კომპეტენტური, პროგრესული და ღირებულებებით მოტივირებული სპეციალისტების მომზადების მიზნით.

**ხედვა:** ხედვა - 2033 წლისთვის შპს მახინჯაურის საზღვაო სკოლა იქნება ლიდერი ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად განხორციელებს მრავალპროფილურ პროფესიულ საგანმანათლებლო



პროგრამებს საზღვაო სფეროზე ძირითადი ორიენტირით და წარმოადგენს აღიარებულ ბრენდს გლობალური განათლების სივრცეში.

**2. ძირითადი ამოცანები**

- საგანმანათლებლო საქმიანობის გაფართოება, აქტუალური პროგრამების (პროფესიული) შემუშავება და განხორციელება;
- მმართველობითი და საგანმანათლებლო საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფა;
- სკოლის ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარება;
- სკოლის პერსონალის კონტინენტის სტაბილურობის შენარჩუნება, პოტენციალის განვითარება;
- სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული გარემოს შექმნა და განვითარება;
- პროცესების სწორად დაგეგმვა, ხარისხობრივი ცვლილებებისა და ინოვაციების დანერგვა;
- სკოლის ინფრასტრუქტურის განვითარება;
- სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული, კულტურული, შემოქმედებითი, შემეცნებითი განვითარების ხელშეწყობა;
- შრომის და განათლების ბაზრის მოთხოვნათა შესაბამისად განათლების შინაარსის ტრანსფორმირება;
- პერსონალის შრომის, პროფესიული ზრდის და თვითგანვითარების მოტივაციის ხელშეწყობა;
- თანამედროვე დონის ინფრასტრუქტურის და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნა;
- მენეჯმენტის და სწავლების ხარისხის კონტროლის თანამედროვე მეთოდების დანერგვა;
- პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება, გაფართოება და ეფექტიანად გამოყენება;
- აქტიური მონაწილეობა რეგიონის ცხოვრებაში და საერთაშორისო სივრცეში ინტეგრირება;
- ადგილობრივ და საერთაშორისო სივრცეში კონკურენტუნარიანი და საიმედო პარტნიორის რეპუტაციის ჩამოყალიბება.

**3. კორპორატიული სტრატეგია**

„ბიზნეს-საქმიანობის უწყვეტობა, მდგრადი თანმიმდევრული განვითარება, ხარისხი“.

**V. განვითარების სტრატეგიის რეალიზების თეორიული საფუძვლები**

ქვემოთ მითითებული წარმოადგენს სკოლის თანასაზოგადოების ერთობლივ ხედვას და აღწერს იმ საკითხებს, რომლებსაც სკოლა მიიჩნევს მისი კორპორატიული სტრატეგიის „ბიზნეს-საქმიანობის უწყვეტობა, მდგრადი თანმიმდევრული განვითარება“ განმსაზღვრელ ან საქმიანობაში გასათვალისწინებელ ასპექტებს. ხედვა შემუშავებულია სკოლაში მოქმედი მარეგულირებელი წესების საფუძველზე.

**1. საქმიანობის საფუძვლები**

- საქართველოს საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტები, განათლების და საზღვაო სფეროში მოქმედი მარეგულირებელი დოკუმენტები და სტანდარტები;

**2. ინსტიტუციური მდგრადობა**

ინსტიტუციურ მდგრადობაში სკოლა მოიაზრებს ისეთ მდგომარეობას, რომელიც უზრუნველყოფს სკოლის, როგორც ორგანიზაციის, და მისი თანასაზოგადოების შესაძლებლობების წარმატებულ რეალიზებას აწმყოში და ამავდროულად ეჭვეკემ არ აყენებს მომავალში არსებული საჭიროებების დაკმაყოფილების, სკოლის და მისი თანასაზოგადოების პოტენციალის განვითარების შესაძლებლობას.

**3. სოციალური პასუხისმგებლობა**

სკოლას, როგორც ღია საზოგადოებას, აქვს სოციალური ფუნქცია. სკოლის სოციალური პასუხისმგებლობა - არის სკოლის პასუხისმგებლობა საზოგადოებაზე და გარემოზე ზემოქმედების მქონე გადაწყვეტილებებსა და საქმიანობაზე. სკოლის სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპებია:

- ადამიანის უფლებების დაცვა - სკოლა იცავს ადამიანის უფლებებსა და თავისუფლებებს, აღიარებს მათ საყოველთაო ხასიათს;
- ანგარიშვალდებულება - სკოლა არის ანგარიშვალდებული იმ გავლენაზე, რომელსაც ახდენს საზოგადოებაზე, ეკონომიკასა და გარემოზე;
- გამჭვირვალობა - სკოლა უზრუნველყოფს საზოგადოებასა და გარემოზე გავლენის მქონე საქმიანობის და გადაწყვეტილებების გამჭვირვალობას;
- ეთიკური ქცევა - სკოლა თავის საქმიანობაში იცავს საყოველთაოდ აღიარებულ ეთიკის ნორმებს, ახდენს ეთიკური ნორმების ინტეგრირებას ორგანიზაციის საქმიანობაში;
- დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების პატივისცემა - სკოლა პატივს სცემს, ითვალისწინებს და რეაგირებს დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესებსა და მოლოდინებზე;
- კანონის უზენაესობის აღიარება - სკოლა აღიარებს, რომ კანონი უზენაესია, მისი მოთხოვნების შესრულება სავალდებულოა;

სკოლის სოციალური პასუხისმგებლობის რეალიზების სფეროებია:

- შრომის და სწავლის გარემოს ორგანიზება და უსაფრთხოება;
- ბიზნეს-საქმიანობის კეთილსინდისიერება;
- რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობა;
- გარემოს დაცვა (ბუნებრივი რესურსების ეკონომიურად გამოყენება, ნარჩენების უტილიზაცია, ბეჭდური სახით დოკუმენტბრუნვის შემცირება, გარემოსდაცვითი ღონისძიებების ორგანიზება და ასეთ ღონისძიებებში მონაწილეობა);
- კორპორატიული მართვა;
- საქველმოქმედო საქმიანობა, სოციალურად მოწყვლადი პირების მხარდაჭერა;
- საზოგადოებისთვის მაღალხარისხიანი საგანმანათლებლო პროდუქტის შეთავაზება და ყველასთვის მისი თანაბარი ხელმისაწვდომობა. კონკურენტუნარიანი სპეციალისტების მომზადება;
- სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთათვის განათლების მიღების ადეკვატური პირობების შექმნა;
- სოციალური უნარების, სამოქალაქო თვითშეგნების, პატრიოტიზმის და ინტერნაციონალიზმის ფორმირება;
- საზოგადოებრივ საქმიანობაში მონაწილეობის და ცხოვრების ჯანსაღი წესის დაცვის სტიმულირება;



- სკოლის თანასაზოგადოების წევრთა შორის ურთიერთპატივისცემის ჩამოყალიბება, უფლებების და თავისუფლებების ურთიერთდაცემის უზრუნველყოფა.

სკოლის სოციალური პასუხისმგებლობა ინტეგრირებულია მის საქმიანობაში და არის მისი სტრატეგიისა და პოლიტიკის ნაწილი.

**4. ზიზნეს-ეთიკა**

სკოლის ზიზნეს-საქმიანობის ეთიკა ემყარება მის ღირებულებებს. სკოლის ზიზნეს-საქმიანობის საფუძვლად მიიჩნევენ პიროვნების თავისუფალი განვითარების, განათლების, აკადემიური თავისუფლების, პროფესიონალიზმის, პასუხისმგებლობის, კოლეგიალობის პრინციპებს, მოქმედებს საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, აღიარებს შრომის საერთაშორისო კონვენციების სოციალურ პრინციპებს და საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის მოთხოვნებს, ქმნის შრომის და სწავლის უსაფრთხო გარემოს, იცავს პერსონალური მონაცემების დამუშავების წესებს ევროპის კომიტეტის #108 კონვენციისა და „პერსონალურ მონაცემთა დაცვის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, ამყარებს სამართლიან და კეთილსინდისიერ ურთიერთობებს პარტნიორებთან და სკოლის მომსახურების მომხმარებლებთან, პასუხისმგებლობით ეკიდება აღებული ვალდებულებების შესრულებას.

**5. კორპორაციული კულტურა**

კორპორაციულ კულტურაში სკოლა მოიაზრებს მისი თანასაზოგადოების ყველა წევრის მიერ გაზიარებულ ღირებულებებს, ეთიკურ ნორმებს, მიდგომებს, ტრადიციებს, რომლებიც წარმოადგენენ სკოლის თანასაზოგადოების წევრთა შორის ურთიერთობების საფუძვლად. სკოლის კორპორაციული კულტურის საფუძვლიანია სკოლის ღირებულებები. კორპორაციული კულტურა გულისხმობს სკოლის თანასაზოგადოების ყველა წევრის სკოლის ეთიკის კოდექსის, ქვევის წესების დაცვას, ურთიერთპატივისცემას, პიროვნების უფლებებისა და თავისუფლებების აღიარებას. სკოლის კორპორაციული კულტურა მოიცავს პროფესიულ, ზნეობრივ, ორგანიზაციულ, სამართლებრივ, ეკონომიკურ, ეთნიკურ, საკომუნიკაციო, ესთეტიკურ, ეკოლოგიურ, ინფორმაციულ ასპექტებს. კორპორაციული კულტურა არის სკოლის საქმიანობის ეფექტიანობის ერთ-ერთი ხელშემწყობი ფაქტორი და განვითარების მექანიზმი.

**6. პოზიტიური გარემო**

სკოლა პოზიტიურ გარემოში მოიაზრებს სკოლის თანასაზოგადოების თითოეულ წევრზე ორიენტირებულ უსაფრთხო და კეთილმოწყობილ ფიზიკურ, სოციალურ-ემოციურ და კოგნიტურ გარემოს, კორპორაციულ კულტურას, სკოლის თანასაზოგადოების წევრთა შორის პოზიტიურ ურთიერთობებს და კონფლიქტების თავიდან აცილებას, ინდივიდუალური განსხვავებების და საჭიროებების გათვალისწინებას, სკოლის თანასაზოგადოების წევრთა ინიციატივების, შემოქმედებითი, შემოქმედებითი, და სხვ. აქტივობების მხარდაჭერას, მათი შესაძლებლობების განვითარების და დამატებითი ცოდნის მიღების შესაძლებლობას. სკოლისთვის მნიშვნელოვანია სწავლების სუბიექტებთან, კოლეგებთან, პარტნიორებთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან თანამშრომლობა უსაფრთხო (ფიზიკური, სოციალური და ემოციური) გარემოს ფორმირებისთვის.

**7. სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული გარემო. სწავლის სუბიექტთან მხარდაჭერის პოლიტიკა**

სკოლა ქმნის სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებულ გარემოს, რაც გულისხმობს სწავლების სუბიექტების ინდივიდუალური, სპეციალური საჭიროებების, კულტურული მრავალფეროვნების გათვალისწინებას; პიროვნული, სოციალური-ემოციური და კოგნიტური განვითარებისთვის თავისუფალი სასწავლო გარემოს შექმნას; სკოლის თანასაზოგადობაში ინტეგრაციის და სწავლების მოტივაციის ხელშეწყობას; სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების და შეზღუდული საჭიროების მქონე სწავლების სუბიექტების სკოლის თანასაზოგადობაში და სასწავლო პროცესში ინტეგრირების და სოციალიზაციის ხელშეწყობას სპეციალისტების რეკომენდაციების საფუძველზე; განათლების ინკლუზიურობისა და მოტივაციის მნიშვნელობის გათვალისწინებას პოზიტიური, უსაფრთხო/კონფლიქტებისგან თავისუფალი სასწავლო გარემოს შექმნისთვის; სკოლის ინფრასტრუქტურით და რესურსებით შეზღუდვების გარეშე სარგებლობას, სასწავლო პროცესის რაციონალურად დაგეგმვას, სწავლების სუბიექტთა სოციალურ, საინფორმაციო და ადმინისტრაციულ ხელშეწყობას. სწავლების სუბიექტთა მხარდაჭერის პოლიტიკაში მოიაზრება:

- სწავლების სუბიექტთა კმაყოფილების და მოსაზრებების შესწავლა. სწავლების სუბიექტთან აქტიური მუშაობა. კურატორების სისტემის ეფექტიანობის გაზრდა. მიღწეული საგანმანათლებლო შედეგების გაუმჯობესების მექანიზმების განვითარება;
- სწავლების სუბიექტთა საჭიროებების შესწავლა. სპეციალური საგანმანათლებლო და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე სწავლების სუბიექტების სოციალიზაციის ხელშეწყობა და სკოლის ცხოვრებაში ჩართულობის უზრუნველყოფა. სწავლების სუბიექტების სოციალური ადაპტაციის ხელშეწყობა, სკოლაში დადგენილი წესით სოციალური, მატერიალური დახმარების გაწევა;
- უწყვეტი განათლების მიღების შესაძლებლობა. დამსაქმებლებთან და დარგობრივ ორგანიზაციებთან ერთობლივად სწავლების სუბიექტთა პიროვნული პოტენციალის განვითარება ტრენინგების, მასტერ-კლასების, სხვ. მეშვეობით. სწავლების სუბიექტებში უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლების მოტივაციის ჩამოყალიბების ხელშეწყობა;
- სწავლების სუბიექტთა ინიციატივების მხარდაჭერა. შემოქმედებითი, შემეცნებითი, პრაქტიკული, პიროვნულ განვითარებაზე მიმართული საქმიანობის ხელშეწყობა. სწავლების სუბიექტთა საქმიანობაში ჩართულობის, შემეცნებითი, შემოქმედებითი, სპორტულ და სხვა ღონისძიებებში, ადგილობრივ და საერთაშორისო კონფერენციებში, ფორუმებში, პროექტებში მონაწილეობის სტიმულირება. სკოლის საქმიანობაში ჩართულობის მოტივაციის გაზრდა;
- პროფესიული ორიენტაციის და პრაქტიკული საქმიანობისთვის მზადების ხელშეწყობის მიზნით დამსაქმებლების და დარგობრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლების მიერ მასტერ-კლასების, სემინარების, ტრენინგების, სხვ. ჩატარება;
- დასაქმების ხელშეწყობა. დარგობრივ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა, სწავლების სუბიექტებთან მათი წარმომადგენლების შეხვედრების მოწყობა, სკოლის ღონისძიებებზე მოწვევა და სწავლების სუბიექტთა პოტენციალის გაცნობა.

**8. ეფექტიანი მენეჯმენტი**

სკოლის ინსტიტუციური მდგრადობის და კონკურენტუნარიანობის საფუძველია მისი ფინანსური დამოუკიდებლობა და თვითსაკმარისობა, რაც მიიღწევა კარგად ორგანიზებული და ეფექტიანი მენეჯმენტის პირობებში. ფინანსური წყაროების არასაკმარისობა ან არარსებობა იწვევს დაწესებულების არსებობის შეწყვეტას. ამიტომ მენეჯმენტის სისტემის მიზანია სკოლის კომერციული საქმიანობის, ფინანსური სისტემის და პროცესების სწორად ორგანიზება, რაც წარმოადგენს სკოლის, როგორც კომერციული ორგანიზაციის, გადარჩენისა და დამოუკიდებლობის ერთადერთ შესაძლებლობას. სკოლის, როგორც კომერციული ორგანიზაციის, მენეჯმენტის ძირითადი ობიექტი არის არა საგანმანათლებლო პროცესის შინაარსი, არამედ სკოლის ორგანიზაციული სტრუქტურის, პასუხისმგებლობის სფეროების და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კავშირების ეფექტიანობა. ზემოთ ჩამოთვლილი ასპექტები, ორგანიზაციის შეფასება, მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობა, მართვის პროცესების რეგლამენტირება და სტანდარტიზება, პროცესების ავტომატიზება, სკოლის მიერ გაწეული მომსახურების ხარისხი წარმოადგენს მმართველობითი აუდიტის შესწავლის ასპექტებს. ასევე, მმართველობითი აუდიტის შესწავლის საგანია საკადრო პოლიტიკის ეფექტიანობა, მათ შორის პერსონალის



მატერიალური და არამატერიალური მოტივაციის სისტემა, პერსონალის მუშაობის ხარისხის შეფასების სისტემა, პერსონალის მიერ შესრულებული სამუშაოს, შრომის დისციპლინის და კორპორატიული წესების დაცვის ჩათვლით. ასევე, შესწავლის საგანია სკოლის კომერციული საქმიანობის ეფექტიანობა, რადგან ეს ქმნის მის კონკურენტულ უპირატესობებს, უზრუნველყოფს შრომის ანაზღაურების გადახდის, ხარისხიანი საგანმანათლებლო მომსახურების, პერსონალის კონტინენტის სტაბილურობის, კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვის, თანამედროვე ინფრასტრუქტურის და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნის და მთლიანად სკოლის მდგრადი განვითარების შესაძლებლობას. აუდიტის შედეგად შესაძლებელი ხდება იმის შეფასება რამდენად სწორად და ეფექტიანად იმართება სკოლა, სრულდება თუ არა დადგენილი სამიზნე ნიშნულები და სხვ. ISO-ს სტანდარტების მოთხოვნათა შესაბამისად სკოლა ატარებს ყოველწლიურ აუდიტს. ასევე, ყოველწლიურად ტარდება სკოლის და საგანმანათლებლო საქმიანობის მონიტორინგი და თვითშეფასება. აღნიშნული გულისხმობს სკოლის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტის შემოწმებას, სწავლების სუბიექტთა, პერსონალის, პარტნიორი დაწესებულებების, კურსდამთავრებულების მოსაზრებების შესწავლას და სხვ., რაც შემდგომ გამოიყენება ხარვეზების ანალიზის და გამოსწორების მიზნით. საჭიროების შემთხვევაში სკოლის გადაწყვეტილებით (პარტნიორთა კრება, პედაგოგიური საბჭო) შეიძლება აუდიტის მიზნით მოხდეს ექსპერტების მოწვევა: აუდიტის ჯგუფში შევლენ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მმართველობითი საქმიანობის გამოცდილების მქონე პირები და მენეჯმენტის სპეციალისტები, რამაც უნდა უზრუნველყოს აუცილებელი სინერგეტიკული ეფექტი და შეფასების ობიექტურობა. შემოწმების თვალსაზრისით სკოლისთვის აქტუალურია კომპლექსური მიდგომა, რაც გულისხმობს საქართველოში მოქმედ კანონმდებლობასთან და სტანდარტებთან, ISO-ს და სტანდარტებთან შესაბამისობის დადგენას.

**9. ფინანსური მდგრადობა**

ფინანსური მდგრადობა განიხილება სკოლის მდგომარეობის ერთ-ერთ საფუძვლად. მდგრად მდგომარეობას ახასიათებს შემდეგი ნიშნები:

- სკოლა წარმატებით ასრულებს თავის ფუნქციებს, მას აქვს საკმარისი რესურსები დაგეგმილი მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად საქმიანობის წარმართვისთვის;
- სკოლის ფინანსური მდგომარეობის ძირითადი მაჩვენებლები აკმაყოფილებენ წინასწარ განსაზღვრულ პირობებს, ანუ შეესაბამება დასაბუთებულ წარმოდგენებს სკოლის ნორმალური დაფინანსების შესახებ;
- სკოლის ფინანსური მდგომარეობის არსებული გადაცდომები (სხვაობები) არ აღემატება წინასწარ დადგენილ/განსაზღვრულ საზღო ნიშნულებს.

სკოლის ფინანსური მდგრადობის შეფასების პროცესში შეიძლება იყოს მიღებული სამი ძირითადი შედეგი:

- სხვაობა დადებითა -სკოლამ მიიღო მეტი შემოსავალი, ვიდრე მას სჭირდება ფუნქციონირებისა და საქმიანობისთვის;
- სხვაობა ნულოვანია - სკოლის თავისი საქმიანობის მიზნების განხორციელებისთვის ხარჯავს მთელ არსებულ ფინანსურ რესურსს;
- სხვაობა უარყოფითია - სკოლას შემოსავლების სახით არ აქვს მიღებული საკმარისი რესურსები.

სკოლის ფინანსური მდგრადობის შეფასების შედეგების არსი:

- დადებითი სხვაობა განიხილება როგორც სკოლის ფინანსური მდგომარეობის მდგრადობის მაჩვენებელი, რაც ნიშნავს ფუნქციონირების, მიმდინარე საქმიანობის და დაგეგმილი ღონისძიებების შესრულების მაღალ შესაძლებლობას. დადებითი შეფასება ნიშნავს, რომ სკოლა ფუნქციონირებს მომგებიანი ორგანიზაციის რეჟიმში;
- ნულოვანი სხვაობის შემთხვევაში სკოლის მდგრადი განვითარებისთვის აუცილებელია დამატებითი დაფინანსების წყაროების ძიება და მოძიება. ამ შემთხვევაში სკოლა შეძლებს მდგრად ფუნქციონირებას და მას ექნება განვითარების შესაძლებლობა;
- უარყოფითი სხვაობის შემთხვევაში:
  - უნდა დაზუსტდეს დასაფინანსებელი აქტივობები და დაფინანსების ოდენობა, რომელიც იქნება გათვალისწინებული მომდევნო წლის ბიუჯეტის ფორმირებისას;
  - აუცილებელია დამატებითი დაფინანსების წყაროების ძიება და მოძიება;
  - მიმდინარე საქმიანობის დასაფინანსებლად საჭიროა სკოლის საბიუჯეტო ხარჯების ოპტიმიზაცია.

**10. ბიუჯეტი, როგორც ეკონომიკური მდგრადობის ინსტრუმენტი**

ეკონომიკური მდგრადობის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია სკოლის ბიუჯეტი, რომელიც ფულად ფორმაში ასახავს სკოლის საქმიანობის ფინანსურ შედეგებს. სკოლის მდგრადობის ერთ-ერთი პირობაა საბიუჯეტო წონასწორობის პრინციპი, რომელიც გულისხმობს არადეფიციტურ ბიუჯეტს, როდესაც დაგეგმილი ხარჯები არ აღემატება დაგეგმილ შემოსავლებს. ბიუჯეტთან დაკავშირებულ საკითხებს არეგულირებს სკოლაში საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის დაგეგმვა.

**11. საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტიანობა**

**ეფექტიანობის მაჩვენებლები.** სკოლისთვის ძირითადია საგანმანათლებლო საქმიანობა, რაც გულისხმობს მის ხარისხს და საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნებთან და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობას. საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტიანობის გაზომვისთვის აუცილებელი ძირითადი მაჩვენებლების ცოდნა: საგანმანათლებლო პროგრამის სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა და პროგრამების დაფინანსების საერთო მოცულობა; პროგრამის განხორციელების ხარჯები; საბოლოო შედეგი, რომლის მეშვეობით იზომება საგანმანათლებლო პროცესის ხარისხი (პროგრამის კურსდამთავრებულთა რაოდენობა). საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტიანობის განსაზღვრისთვის აუცილებელია სამი მაჩვენებლის გამოთვლა:

- ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებელი - გამოითვლება პროგრამის სწავლების სუბიექტთა განათლების დაფინანსების (სწავლის საფასური, გრანტები, სხვ.) ჯამური ოდენობის გაყოფით ამავე პროგრამის სწავლების სუბიექტთა საგანმანათლებლო მომსახურების ღირებულების (პროგრამის განხორციელების ხარჯები) ოდენობაზე. პროგრამის განხორციელების ხარჯების გაყოფით პროგრამის სწავლების სუბიექტთა რაოდენობაზე მიიღება სწავლების სუბიექტზე ხარჯითი ვალდებულებების ნორმატივი;
- შედეგიანობის მაჩვენებელი - გამოითვლება პროგრამის სწავლების სუბიექტთა რაოდენობის გაყოფით ამავე პროგრამის კურსდამთავრებულთა რაოდენობაზე;
- ხარჯების ეფექტიანობის მაჩვენებელი - გამოითვლება კურსდამთავრებულთა რაოდენობის გაყოფით საგანმანათლებლო მომსახურების (საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების) ხარჯებზე.

ზემოთ მითითებულიდან გამომდინარე, ხარჯების ეფექტიანობის გაზრდისთვის აუცილებელია:

- დანახარჯების შემცირება განათლების ხარისხის გაუარესების გარეშე, ანუ შედეგიანობის შენარჩუნების პირობებში ეკონომიკური ეფექტიანობის გაზრდა;
- განათლების ხარისხის გაზრდა განათლების მომსახურებაზე ხარჯების გაზრდის გარეშე, ანუ ეკონომიკური ეფექტიანობის შენარჩუნების პირობებში შედეგიანობის გაზრდა.



**სასწავლო პროცესის ოპტიმიზაცია.** სასწავლო პროცესის ოპტიმიზაციაში იგულისხმება საგანმანათლებლო პროგრამის რენტაბელობის დაცვის პირობებში სასწავლო პროცესის სრულფასოვანი განხორციელება საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნებისა და სკოლის სასწავლო პროცესის მარეგულირებელი წესების შესაბამისად.

სასწავლო პროცესის ოპტიმიზაციის პროცედურაში მოიაზრება:

- სტაბილური პროგრამები და სასწავლო გეგმები (პროგრამის კომპონენტები, საკონტაქტო საათების რაოდენობა, სხვ.);
- საგანმანათლებლო პროგრამების სასწავლო გეგმების ჰარმონიზაცია და სასწავლო პროცესის ოპტიმალური დაგეგმვა, რაც გულისხმობს:
  - პროგრამების განმახორციელებლების რელევანტური სასწავლო (საკონტაქტო) დატვირთვის განსაზღვრას;
  - სასწავლო ჯგუფში სწავლების სუბიექტთა მინიმალური და მაქსიმალური რაოდენობის დადგენას;
  - მცირერიცხოვანი ჯგუფებისთვის გაერთიანებული მეცადინეობების (გაკვეთილები, ლექციები, პრაქტიკული/ჯგუფში შემთავლება) ჩატარება ან მცირერიცხოვანი ჯგუფებისთვის ოპტიმალური სასწავლო განრიგის/გეგმის შედგენას;
  - სასწავლო ჯგუფის ქვეჯგუფებად დაყოფის გამორიცხვას, თუ ეს არ არის განპირობებული სასწავლო პროცესის სპეციფიკით და სხვა ობიექტური საჭიროებით.
- სასწავლო გეგმის ეკონომიკური პარამეტრების პრაქტიკული და საანგარიშო მაჩვენებლების ოპტიმიზაცია. ეს პარამეტრებია:
  - თითოეული სასწავლო გეგმის შემთხვევაში - სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა, სასწავლო ჯგუფების რაოდენობა;
  - თითოეული სასწავლო გეგმის შემთხვევაში - პროგრამის განმახორციელებლების შრომის ანაზღაურების ჯამური ოდენობა (სასურველია ამ პარამეტრის შესაძლო მაქსიმალური მნიშვნელობა);
  - სასწავლო გეგმის განმახორციელებელი პერსონალის ჯამური საკონტაქტო საათების რაოდენობა (სასურველია ამ პარამეტრის რაციონალური მინიმალიზაცია);
  - სასწავლო გეგმის განმახორციელებლების რაოდენობა (სასურველია ამ პარამეტრის ოპტიმალური მინიმალური მნიშვნელობა);
  - ერთი საკონტაქტო საათის ღირებულება სასწავლო საქმიანობის თავისებურებების გათვალისწინებით (სასურველია ამ პარამეტრის შესაძლო მაქსიმალური მნიშვნელობა);
  - სწავლების სუბიექტთა საშუალო რაოდენობა, რომლებსაც ასწავლის ერთი განმახორციელებელი (სასურველია ამ პარამეტრის ოპტიმალური მაქსიმალური მნიშვნელობა);
  - თანაფარდობა „სწავლების სუბიექტი“ : „განმახორციელებელი“ (სასურველია ამ პარამეტრის ოპტიმალური მაქსიმალური მნიშვნელობა).

**საგანმანათლებლო პროგრამის განმახორციელებელთა კონტინგენტის დაგეგმვა.** თანაფარდობა „სწავლების სუბიექტი: პედაგოგი/განმახორციელებელი არის განათლების ხარისხის და სასწავლო პროცესის ეკონომიურობის ერთ-ერთი მაჩვენებელი. თუ ეს მაჩვენებელი მაღალია, მაშინ მაღალია ეკონომიურობა, მაგრამ შესაძლოა დაზარალებული იყოს განათლების ხარისხი. თუ ეს თანაფარდობა ძალიან დაბალია, მაშინ ეკონომიურობა იქნება დაბალი, რაც ამცირებს საგანმანათლებლო პროცესის ეკონომიკურ ეფექტიანობას და საფრთხეს უქმნის საგანმანათლებლო პროგრამის რენტაბელობას. სკოლისთვის ათვისების წერტილებია (მინიმალური დასაშვები თანაფარდობები): - ევროპის ქვეყნებში მიღებული თანაფარდობა „25 სწავლების სუბიექტზე:01 პედაგოგი/განმახორციელებელი. პროფესიული პროგრამების შემთხვევაში - „20-25 პროფესიული სტუდენტი:არანაკლებ 01 განმახორციელებელი“.

**სასწავლო ფართის გამოყენება.** სკოლა იყენებს ევროპის ქვეყნებში მიღებულ თანაფარდობას: „01 სწავლების სუბიექტი : 04 კვ.მ (იგულისხმება სასწავლო ფართი - სწავლების სუბიექტის სამუშაო ადგილი და გადაადგილებისთვის საჭირო სივრცე). სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე სწავლების სუბიექტების შემთხვევაში სკოლა იყენებს თანაფარდობას: „01 სწავლების სუბიექტი : 05 კვ.მ“. სკოლის სასწავლო ფართის გამტარიანობის (სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა, რომელიც ერთდროულად შეიძლება განთავსდეს სკოლის მთელ სასწავლო ფართზე 01 საათის განმავლობაში) გამოთვლისას გასათვალისწინებელია, რომ სკოლის სასწავლო პროცესი შეიძლება მიმდინარეობდეს დღის განმავლობაში (ორშაბათი-პარასკევი - 9<sup>00</sup> - 21<sup>00</sup> სთ, შაბათი - 9<sup>00</sup> - 17<sup>00</sup> სთ) რამდენიმე ცვლად ან ე.წ. „შეჭრილი“ ცხრილებით. სასწავლო ფართის გამტარიანობის გარდა, სკოლა ითვალისწინებს საგანგებო სიტუაციებში სწავლების სუბიექტთა მიერ შენობების შეუფერხებლად დატოვების შესაძლებლობას.

**სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის დაგეგმვა.** სწორად გათვლილი მოსწავლეთა/პროფესიულ სტუდენტთა (შემდგომში - სწავლების სუბიექტები) რაოდენობა წარმოადგენს სკოლის ეკონომიკური მდგრადობის ერთ-ერთ საფუძველს, ხოლო სასწავლო პროცესის დინამიკის (სწავლების პროცესში სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის ცვლილებების) შესწავლა წარმოადგენს სასწავლო პროცესის სტრატეგიული დაგეგმვის ნაწილს, რაც განპირობებულია შემდეგი გარემოებებით:

- სწავლების სუბიექტების რაოდენობა პირდაპირ არის დაკავშირებული საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებისთვის აუცილებელ ფინანსურ, ადამიანურ და მატერიალურ რესურსებთან და საგანმანათლებლო პროგრამის ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან (რენტაბელობასთან). სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა შეზღუდულია სკოლის, როგორც მატერიალური ობიექტის, შესაძლებლობებით და სასწავლო პროცესისადმი დადგენილი მოთხოვნებით. სკოლის სწავლების სუბიექტთა მაქსიმალური რაოდენობის გაზრდა შესაძლებელია სკოლაში არსებული პირობების შეცვლით და დასაშვებია მხოლოდ საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით სკოლისთვის განსაზღვრული სწავლების სუბიექტთა რიცხვის გაზრდის შემთხვევაში;
- იმის გათვალისწინებით, რომ წინასწარ არ არის ცნობილი იმ სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა, რომლებიც შეიჩერებენ, აღიდგენენ, შეიწყვეტენ სტატუსს ან მობილობით სწავლას გააგრძელებენ სკოლაში, შესაძლებელია სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის არა რეალური, არამედ მხოლოდ სავარაუდო (საპროგნოზო) რაოდენობის განსაზღვრა. სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის გამოთვლისას სკოლა გამოიყენებს მეთოდს, რომლის მათემატიკურ საფუძველს წარმოადგენს შემთხვევითი პროცესების თეორია. გამოთვლების გამარტივების მიზნით საგანმანათლებლო პროგრამის ხანგრძლივობა დაყოფილია აკადემიურ წლებად - პირობითად ე.წ. „კლასებად“ (თითოეულში - 2 სემესტრი) და განიხილება კლასიდან კლასში სწავლების სუბიექტების გადასვლის (სწავლის) ალბათობა, რაც შემდგომ გამოიყენება როგორც სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის საპროგნოზო რაოდენობების, ისე კურსდამთავრებულთა სავარაუდო რიცხვის დასადგენად. გასათვალისწინებელია, რომ კლასიდან კლასში გადასვლის ალბათობა შეიძლება იყოს განსხვავებული. აღნიშნულიდან გამომდინარე, თითოეული საგანმანათლებლო პროგრამის შემთხვევაში კლასიდან კლასში სწავლების სუბიექტთა გადასვლის ალბათობის დასაბუთებული სიდიდის (რიცხვის) განსაზღვრისთვის აუცილებელია სხვადასხვა საგანმანათლებლო პროგრამების სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის ცვლილებების სტატისტიკური ანალიზის ჩატარება საანგარიშო პერიოდში განხორციელებული საგანმანათლებლო პროგრამის სრული ციკლის (სრული ხანგრძლივობის) მიხედვით. მაგალითად:



სტუდენტთა რაოდენობა (Y)		სწავლის გაგრძელების ალბათობის კოეფიციენტი (K)
ზოგადსაგანმანათლებლო/პროფესიული პროგრამაზე	10კლასი-ჩარიცხულ სუბიექტთა რაოდენობა Y <sub>1</sub>	
	11კლასი-სუბიექტთა რაოდენობა Y <sub>2</sub>	K <sub>Y1</sub> = Y <sub>2</sub> / Y <sub>1</sub>
	12კლასი- სუბიექტთა რაოდენობა Y <sub>3</sub>	K <sub>Y2</sub> = Y <sub>3</sub> / Y <sub>2</sub>
	კურსდამთავრებულთა რაოდენობა Y <sub>5</sub>	K <sub>Y4</sub> = Y <sub>5</sub> / Y <sub>4</sub>
პროფესიული განათლების პროგრამაზე	I პროგრამის პროფესიულ სტუდენტთა რაოდენობა Y <sub>1</sub>	
	II პროგრამის პროფესიულ სტუდენტთა რაოდენობა Y <sub>2</sub>	K <sub>Y1</sub> = Y <sub>2</sub> / Y <sub>1</sub>
	კურსდამთავრებულთა რაოდენობა Y <sub>3</sub>	K <sub>Y2</sub> = Y <sub>3</sub> / Y <sub>2</sub>

**შენიშვნა:** ანალოგიური პრინციპით გამოითვლება პროფესიულ სტუდენტთა საპროგნოზო რაოდენობა. განსხვავება შემდეგია: გამოთვლები ხორციელდება არა აკადემიური წლების (ე.წ. „კურსების“), არამედ პროგრამების მიხედვით.

- საგანმანათლებლო პროგრამის კონკრეტულ კლასში სწავლების სუბიექტთა მოსალოდნელი კონტინგენტის გამოთვლა შესაძლებელია ფორმულით:  $Y_i = (Y_{i-1}) \times (K_{Yi})$ , სადა: Y<sub>i</sub> - არის სწავლების სუბიექტთა სავარაუდო რაოდენობა კონკრეტულ კლასში; Y<sub>i-1</sub> - წინა კლასში სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა, K<sub>Yi</sub> - ამ კურსზე სწავლის გაგრძელების ალბათობის კოეფიციენტი, i - იმ კურსის რიგითი ნომერი (პირველი, მეორე, მესამე), რომლისთვისაც ტარდება გამოთვლა.
- პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამის შემთხვევაში, კონტინგენტის გამოთვლის მექანიზმები გაწერილია სკოლის შესაბამის შიდა მარეგულირებელ დოკუმენტში.

**12. ხარისხის მართვა**

სკოლის ხარისხის უზრუნველყოფის პოლიტიკა (Quality Assurance Policy) განსაზღვრავს სკოლის ხარისხის განვითარების ძირითად მიმართულებებს და იმ ძირითად ღირებულებებს და პრიორიტეტებს, რომლებსაც სკოლა დაიცავს ყველა დაინტერესებული მხარის (მომხმარებლები, პერსონალი, სწავლების სუბიექტები, პარტნიორები, საზოგადოება) მიმართ. სკოლაში ხარისხის მართვის პოლიტიკა რეალიზდება ხარისხის მართვის სისტემის მეშვეობით, რომლის საფუძველია ISO საერთაშორისო სტანდარტები და ENQA-ს დირექტივები. სკოლაში მოქმედებს „განათლების ხარისხის მართვის და უზრუნველყოფის სისტემის მარეგულირებელი წესი“, „სკოლის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის დებულება“. სკოლის მიერ გაწეული საგანმანათლებლო მომსახურების ხარისხის საზომს წარმოადგენს ამ მომსახურების სრული შესაბამისობა სახელმწიფოს მიერ დადგენილ მოთხოვნებთან და მომხმარებლის მოლოდინებთან, რასაც უზრუნველყოფს სკოლაში მიმდინარე პროცესების ხარისხი (ორგანიზების დონე, მდგრადობა, შეუსაბამობების დროულად აღმოჩენა-აღმოფხვრა და სხვ.). სკოლის ხარისხის მართვის პოლიტიკა წარმოადგენს სკოლის მისიის განვრცობას და სტრატეგიული ღონისძიებების ფორმირების საფუძველს. ძირითადი ასპექტებია: პროცესების მართვა; საზოგადოების წინაშე პასუხისმგებლობა; შედეგზე და დაგეგმილი მიზნების მიღწევაზე ორიენტირება; ხარისხის კულტურის განვითარება; პერსონალი; ხელმძღვანელობა. ასევე, ISO-ს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მომხმარებლებთან მუშაობის ბლოკს - მათი მოთხოვნების და კმაყოფილების ხარისხის დადგენას. მომხმარებელთა კმაყოფილების დაბალი ხარისხი ნიშნავს, რომ სკოლა სთავაზობს ისეთ მომსახურებას, რომელიც არ შეესაბამება მომხმარებელთა მოლოდინს და არ არის საინტერესო მათთვის, რაც გამოიწვევს სკოლის საგანმანათლებლო პროდუქტის მოთხოვნადობის და სკოლის კონკურენტუნარიანობის შემცირებას.

**13. საკადრო პოლიტიკა**

სკოლის საკადრო პოლიტიკა ორიენტირებულია როგორც არსებული საკადრო რესურსის სტაბილურობის შენარჩუნებასა და განვითარებაზე, ისე სკოლაში მუშაობით ახალი კადრების დაინტერესებაზე. სკოლის საკადრო პოტენციალის განვითარების ძირითად შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს სკოლის პერსონალისთვის ეფექტური მუშაობის პირობებისა და სტიმულირების სისტემის შექმნა, კვალიფიკაციის ამაღლების, შემოქმედებითი აქტივობის და კარიერული ზრდის შესაძლებლობის უზრუნველყოფა, კონსულტანტის სტატუსით მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე საპენსიო ასაკის პერსონალის მოწვევა, მათი თვითრეალიზების და პოტენციალის გამოყენების ხელშეწყობა. პერსონალის განვითარების მიზნით სკოლაში შეიძლება იყოს გამოყენებული: სკოლის საკადრო რეზერვის შექმნა წარჩინებული პროფესიული სტუდენტების, კურსდამთავრებულების, ახალგაზრდა მასწავლებელთა რიცხვიდან; სკოლის პერსონალის განვითარება და ხელშეწყობა. სკოლა საკადრო პოლიტიკაში მოიაზრებს როგორც მონეტარული, ისე არამონეტარული მექანიზმების/ინსტრუმენტების გამოყენებას, მაგ., კონკურენტული შიდა გარემოს შექმნა (უცხოელი კომპეტენტური სპეციალისტების ჩართულობის შესაძლებლობა, კონკურსების და ატესტაციების ჩატარება); შრომითი საქმიანობის სტიმულირება (მატერიალური და არამატერიალური წახალისება, შემოქმედებითი საქმიანობის მხარდაჭერა, სხვ.); პროფესიული ზრდის და კომპეტენციების განვითარების ხელშეწყობა, საკადრო რეზერვის შექმნა - სტუდენტების შემადგენლობიდან მომავალი კადრების მომზადება. საკადრო პოტენციალის გაძლიერების მიზნით შეიძლება იყოს გამოყენებული: სპეციალური სემინარები, მასტერ-კლასები, სტაჟირება, კვალიფიკაციის ამაღლების ტრენინგებში მონაწილეობა. საგანმანათლებლო საქმიანობის განვითარება, სკოლის რეპუტაცია, სკოლის საგანმანათლებლო სივრცეში საერთაშორისო აკადემიური კულტურის და-ნერგვა, საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილების და პრაქტიკების დანერგვის ხელშეწყობა, პრაქტიკაში არსებული ინოვაციების გაზიარება.

**14. ინფრასტრუქტურა და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები**

სკოლა და მისი მატერიალური (მათ შორის სასწავლო მიზნებისთვის) გამოყენებული რესურსი: მას აქვს შესაბამისად აღჭურვილი შენობა-ნაგებობები, ბიბლიოთეკის წიგნადა (ბეჭდური და ელ. მატარებლებზე) ფონდი, ინვენტარი, კომპიუტერული ტექნიკა, აუდიტორიები, კომპიუტერული კლასები, ლინგვოლოგის კაბინეტი, ნავიგაციის, ლოგისტიკის და სხვ. კაბინეტები; ლაბორატორიები; გემის დანადგარების დარბაზი; ტრენაჟორები; ტრენაჟორული ცენტრი; ტრენინგ-ცენტრი (სიმულატორები, კაბინეტები); სასწავლო-საწვრთნელი გემი „ელიტა“.

**15. ერთიანი საინფორმაციო სივრცე**

სკოლის ერთიანი საინფორმაციო სივრცე წარმოადგენს საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების, კომპიუტერული სისტემების, საგანმანათლებლო საინფორმაციო და პროგრამული უზრუნველყოფის, ბიბლიოთეკის ელ.რესურსების და საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის სხვა კომპონენტების ერთობლიობას, რომელიც უზრუნველყოფს საინფორმაციო, მათ შორის საბიბლიოთეკო,



რესურსებთან შეუზღუდავ დისტანციურ წვდომას.  
ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარების მიზანია:

- სკოლის მართვასა და საქმიანობაში საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის შესაძლებლობების სრულად და ეფექტიანად გამოყენების უზრუნველყოფა. ვებგვერდზე სკოლის საქმიანობის ამსახველი და აქტუალური ინფორმაციის ოპერატიული განთავსება;
- სასწავლო პროცესში საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდა;
- ელექტრონული ბიბლიოთეკის შევსების ხელშეწყობა, ელ. ბიბლიოთეკის შესაძლებლობების გამოყენების გაზრდა;
- საერთაშორისო საბიბლიოთეკო ქსელით სარგებლობის შესაძლებლობების გაზრდა (საჭირო ელ.რესურსის დადგენა და ადმინისტრაციისთვის შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება);
- სასწავლო პროცესის მართვის სისტემის შესაძლებლობების გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდა;
- სწავლების სუბიექტთა სამუშაო გარემოს (კომპიუტერული ტექნიკა, ინტერნეტი, ბიბლიოთეკის წიგნადი და ელ.ფონდი, სხვა) განვითარება: სწავლების სუბიექტებთან სამუშაო ზონა (ინდივიდუალური და ჯგუფური კონსულტაციების ჩატარების მიზნით); სადემონსტრაციო ზონა (აუდიო- და ვიდეო-მასალებთან მუშაობის მიზნით); დამოუკიდებელი მუშაობის ზონა;
- ელექტრონული სწავლების ტექნოლოგიების (ელ.ფორმატში სასწავლო მასალების, დავალებების, სხვა. მიწოდება; ონლაინ კონსულტაციები, პერსონალსა და სწავლების სუბიექტთა შორის უკუკავშირი, სხვა) მაქსიმალურად გამოყენება.

**16. რეგიონალიზაცია და ინტერნაციონალიზაცია**

სკოლის საქმიანობა რეალიზდება რეგიონალიზაციის და ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებით:

- სკოლის რეგიონალიზაცია გულისხმობს ქვეყნის და რეგიონის მოსახლეობის მოლოდინების და მოთხოვნების შესაბამის საგანმანათლებლო საქმიანობას, ქვეყნის და რეგიონის ბიზნეს-ორგანიზაციებთან, დარგობრივ ორგანიზაციებთან, საგანმანათლებლო ცენტრებთან და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, საზოგადოებასთან და რეგიონის ხელისუფლების ორგანოებთან თანამშრომლობას, რეგიონის ცხოვრების სოციალურ, კულტურულ, სხვა სფეროებში ჩართულობას, რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური და კულტურული განვითარების ხელშეწყობას;
- ინტერნაციონალიზაციაში მოიაზრებს საერთაშორისო საგანმანათლებლო, დარგობრივ სივრცეში ინტეგრირებას, მათ შორის სკოლის საგანმანათლებლო პროგრამების საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობას და ჰარმონიზაციას უცხოელი პარტნიორი-დაწესებულებების პროგრამებთან. საგანმანათლებლო პროცესში ჩართულობის, სკოლაში ტრენინგების ჩატარების, თანამედროვე ცოდნის და საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარების მიზნით სპეციალისტების მოწვევას, უცხოეთში სტაჟირებებს, და სხვ. ინტერნაციონალიზაციას სკოლა განიხილავს როგორც პერსონალის საქმიანობის ხელშეწყობის ერთ-ერთ მექანიზმს - საერთაშორისო საგანმანათლებლო ინტეგრირებით შესაძლებელი ხდება პერსონალის მონაწილეობა პარტნიორი-დაწესებულებების და მათი მონაწილეობით საერთაშორისო პროგრამებში/პროექტებში ჩართულობა, თანამედროვე მიდგომების გაცნობა, გაზიარება და სხვ.

**17. კონკურენტუნარიანობა. კონკურენტუნარიანობის და ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლები.**

სკოლას, როგორც საგანმანათლებლო დაწესებულების, კონკურენტუნარიანობა არის მისი უნარი მოამზადოს შიდა და გარე შრომით და განათლების ბაზარზე კონკურენტუნარიანი სპეციალისტები, შექმნას თავის სტრატეგიული და საგანმანათლებლო პროორიტეტების სფეროში კონკურენტუნარიანი პროდუქტი/მომსახურება, განახორციელოს ეფექტიანი პოლიტიკა საქმიანობის ყველა სფეროში.

სკოლის კონკურენტუნარიანობა პირდაპირ არის დაკავშირებული მისი საქმიანობის ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან. კონკურენტულ უპირატესობებზე გაწეული დანახარჯები (კონკურენტუნარიანობის აუცილებელი დონის უზრუნველყოფა) გამართლებულია მანამ, სანამ მათ მოაქვთ დადებითი ეკონომიკური ეფექტი (სკოლის შემოსავალი უნდა აღემატებოდეს შედეგის მიღწევისთვის გაწეულ ხარჯებს). სკოლის ფუნქციონირების ეფექტიანობის შეფასება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- შედეგიანობის გარე მაჩვენებლების (რამდენიმე წლის განმავლობაში) და რეგიონში მისი ძირითადი კონკურენტების შედარება (მაგ.: გაწეული მომსახურების ღირებულება, საგანმანათლებლო პროგრამების და მომზადება/გადამზადების პროგრამების რაოდენობა, პროგრამების სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა, სპეციალობით დასაქმებულ კურსდამთავრებულთა რაოდენობა, სხვ.);
- კონკურენტუნარიანობის შიდა მაჩვენებლების გამოთვლა, რომლებიც ახასიათებენ სკოლის საქმიანობას (მაგ.: კადრებით უზრუნველყოფა, პერსონალის რაოდენობა, სახელმძღვანელოების, მეთოდური მასალების და სხვ. რაოდენობა, (აქტივობების რაოდენობა, საქმიანობაში ჩართული პერსონალის და სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა), მატერიალურ ტექნიკური რესურსით უზრუნველყოფა და/ან სხვ.);
- სკოლის საერთო კონკურენტუნარიანობაში ყველა პარამეტრის ხვედრითი წილის (ქულებით ან პროცენტებით) განსაზღვრა;
- თითოეული მაჩვენებლისთვის კონკურენტუნარიანობის აუცილებელი დონის მიღწევით მიღებული შედეგის (შემოსავლის) შედარება იმ დანახარჯებთან, რომლებიც იყო გაწეული კონკურენტუნარიანობის ამ დონის მისაღწევად;
- სკოლის საერთო შედეგის (შემოსავლის) და საერთო ხარჯების შედარება. თუ სხვაობა დადებითია, მაშინ სკოლის საქმიანობა მიიჩნევა ეფექტიანად და სკოლა, როგორც ორგანიზაცია, - კონკურენტუნარიანად.

სკოლის, როგორც საგანმანათლებლო დაწესებულების, კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება მომხმარებლისთვის შეთავაზებული განათლებისა და გაწეული საგანმანათლებლო მომსახურების ხარისხით, მარკეტინგული საქმიანობის, ფინანსების მართვის, საინვესტიციო და შრომითი პოტენციალის ეფექტიანობით. სკოლის კონკურენტუნარიანობის მართვის ეფექტიანობა განიზაღვრება შრომის და განათლების ბაზარზე სკოლის პოზიციების გაუმჯობესებით და კონკურენტუნარიანობის ძირითადი პარამეტრების ზრდით. სკოლის კონკურენტუნარიანობის მართვის საერთო ეფექტიანობა წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის ძირითადი მოდულების მართვის ეფექტიანობის ერთობლიობას. მათ რიცხვს მიეკუთვნება: განათლების ხარისხის მართვა; საგანმანათლებლო მომსახურების კონკურენტუნარიანობა; სკოლის პოტენციალის გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდას, უპირატესობების გამოღიერებას და ნაკლოვანებების აღმოფხვრას; სკოლის კონკურენტუნარიანობის ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავებას და ძირითადი მმართველობის განსაზღვრას; მომდევნო საანგარიშო პერიოდებში სკოლის კონკურენტუნარიანობის პროგნოზირებას; სკოლის სტაბილურად კონკურენტუნარიან დაწესებულად ჩამოყალიბებას.

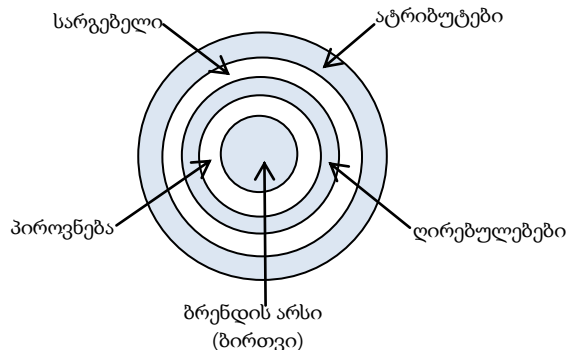
**18. მარკეტინგული სივრცე. ბრენდი. იმიჯი**

სკოლის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია მომსახურების მომხმარებელთა იდენტიფიცირება (სწავლების სუბიექტები, მშობლები, პოტენციური დასაქმებულები და მთლიანად საზოგადოება) და სკოლის მარკეტინგული სივრცის იდენტიფიცირება. სკოლის მარკეტინგულ სივრცეში მოიაზრება: 1) გარე მარკეტინგული სივრცე - მომხმარებელთა ჯგუფი სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებების სწავლების სუბიექტები, კურსდამთავრებულები, მიმწოდებლები (სკოლები, სხვა



საგანმანათლებლო დაწესებულებები, განათლების და შრომის ბაზარი); კონკურენტები (ანალოგიური საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელი საგანმანათლებლო დაწესებულებები); აგენტები, მათ შორის სიტუაციური აგენტები (სააგენტოები, მარკეტინგის სპეციალისტები, ფოტოგრაფები, ვიდეო-კორესპონდენტები, სხვ.); საინფორმაციო საშუალებები (მასობრივი ინფორმაცია საშუალებები (გაზეთები, ტელევიზია, სხვ.), საყოველთაოდ ხელმისაწვდომი ინტერნეტ-რესურსები, გამოფენები, სხვ.); 2) შიდა მარკეტინგული სივრცე - სკოლის სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც პირდაპირ ან ირიბად ზეგავლენას ახდენენ სკოლის საქმიანობის შედეგზე. მარკეტინგის სფეროში სკოლის ძირითადი მიმართულებებია: სკოლის რესურსების აქტუალიზაცია; სკოლის საგანმანათლებლო მომსახურების პოპულარიზაცია, სარეკლამო კამპანიების ჩატარება, რეკლამის ოპტიმიზაცია და ეფექტიანი გამოყენება; სკოლაში სწავლით დაინტერესების ახალი გზების ძიება. ასევე, აუცილებელია დადებითი იმიჯის ფორმირება და ამ მიმართულებით მუშაობის გააქტიურება (იმიჯის ფორმირების პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: სკოლის იდენტიფიცირება, პოზიციონირება, ვიზუალიზაცია. სკოლის ცნობადობას და იმიჯს ხელს შეუწყობს საფირმო სტილის შექმნა და მხარდაჭერა, საინფორმაციო რესურსების განვითარება, საგამომცემლო პროექტების რეალიზება, კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება). სკოლისთვის პრიორიტეტულია მარკეტინგული კომუნიკაციის შემდეგი ელემენტები: საზოგადოებასთან ურთიერთობები (მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან ურთიერთობები), პირდაპირი მარკეტინგი, ბრენდინგი, რეკლამა (ზექვდითი, გარე რეკლამა), სპეციალური ღონისძიებები (სკოლის დღესასწაულები, ოლიმპიადები, სპორტული ღონისძიებები, საქველმოქმედო აქციები, სხვ.), ელექტრონული კომუნიკაციები, ინტერნეტში სკოლის წარმომადგენლობა (ვებგვერდი, სოციალური ქსელები, ფეისბუქ-გვერდი), გამოფენები, კორპორატიული კულტურა და სტილი, არაფორმალური კომუნიკაციები.

სკოლის ბრენდის შემუშავების მოსალოდნელი შედეგები: მომავალი ინვესტიციების და დამატებითი მოგების მიღების, მომხმარებელთა მიერ სკოლის სასარგებლოდ არჩევანის, მომხმარებელთა მიერ სკოლის იდენტიფიცირების და სხვ. შესაძლებლობები. ბრენდის შექმნისთვის აუცილებელია სკოლის მომსახურების მომხმარებლის მოსაზრებების და მოლოდინების შესწავლა. ამ მიზნით შესაძლებელია „ბრენდის ბორზლის“ გამოყენება, რომლის მეშვეობით შესაძლებელია მომხმარებელთა დამოკიდებულების, მათი საფუძვლების დადგენა, რაც შემდგომში შეიძლება იყოს გამოყენებული ბრენდის განვითარების მიზნით. „ატრიბუტები“ - რა არის ბრენდი (ფიზიკური აღწერა) - სკოლის საგანმანათლებლო პროგრამები, „სარგებელი“ - როგორია ბრენდის გამოყენების ფიზიკური შედეგები - კვალიფიციური კადრების, მათ შორის ახალგაზრდა სპეციალისტების დაინტერესება, სკოლაში შემდგომი დასაქმება, კონკურენტუნარიანი კადრების მომზადება და სხვ.;



- „ღირებულებები“ - როგორ ემოციებს იწვევს ბრენდის გამოყენება - ხარისხიანი განათლება, პერსონალის პოტენციალი, კონკურენტუნარიანი კადრების მომზადების ტრადიცია, პარტნიორებთან საიმედო ურთიერთობები და სხვ.;
- „პიროვნება“ - ვინ არის ბრენდი - აქტუალური კომპეტენციების მქონე კონკურენტუნარიანი სპეციალისტი;
- „ბრენდის არსი“ - სკოლის მისია და ხედვა.

მომხმარებელთა ყველა ჯგუფს აქვს განსხვავებული პრიორიტეტები და მოთხოვნები, ამიტომ საჭიროა თითოეულისთვის ზემოთ მითითებული ხუთივე დონის აღწერა, მიღებული ინფორმაციის ანალიზი. მომხმარებელთა კმაყოფილების დაბალი ხარისხი ნიშნავს, რომ სკოლა სთავაზობს მათი მოლოდინების შესაბამის მომსახურებას, რაც გამოიწვევს სკოლის რეპუტაციის დასუსტებას.

სკოლისთვის მნიშვნელოვანია როგორც შიდა იმიჯი (როგორ აღიქვამენ სკოლას მისი თანასაზოგადოების წევრები), ისე გარე იმიჯი (როგორ აღიქვამენ სკოლას მისი პარტნიორები, მომსახურების მომხმარებლები, მთლიანად საზოგადოება). იმიჯის ფორმირების პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: სკოლის იდენტიფიცირება, პოზიციონირება, ვიზუალიზაცია. სკოლის ცნობადობას და იმიჯს ხელს შეუწყობს საფირმო სტილის შექმნა და მხარდაჭერა, საინფორმაციო რესურსების განვითარება, საგამომცემლო პროექტების რეალიზება, კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება.

**19. სკოლაზე მოქმედი გარე და შიდა ფაქტორები**

სკოლაზე, როგორც ნებისმიერ სხვა ორგანიზაციაზე, ზემოქმედებას ახდენენ გარე და შიდა ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია. შიდა ფაქტორები მიეკუთვნება სკოლის საქმიანობის მიმართულებას და წარმოადგენს სკოლის მენეჯმენტის უშუალო ზეგავლენის სფეროს. შიდა ფაქტორებია: ეკონომიკური ფაქტორები (მათ განსაზღვრის ბაზას წარმოადგენს სკოლის ეკონომიკური პოტენციალის არსებობა) და სოციალური ფაქტორები (სკოლის ხელმძღვანელობის და თანამშრომლების კომპეტენტურობის დონე; სოციალური დაცულობის და წახალისების შესაძლებლობა; პერსონალის თვითრეალიზაციის უზრუნველყოფა; პოზიტიური ფსიქოლოგიური გარემო). გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება ნებისმიერი ფაქტორი, რომელიც არ ექვემდებარება სკოლის მხრიდან კონტროლს, ანუ ეს არის ფაქტორთა ერთობლიობა, რომლებიც მოქმედებენ/შესაძლოა იმოქმედონ სკოლაზე და მის მიზნებზე. გარე ფაქტორები არის პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების. პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებში მოიაზრება გარე ზემოქმედება, რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს სკოლის საქმიანობაზე, პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებს მიეკუთვნება სახელისუფლებო ორგანოები (მათი დადგენილებები და კანონები), პარტნიორები და პარტნიორული ურთიერთობები, კონკურენტები. ირიბი ზემოქმედების ფაქტორებში მოიაზრება ის გარე ძალები, რომლებიც გავლენას ახდენენ სკოლაზე ან უშუალოდ ან გარკვეულ პირობებში (სხვა ფაქტორების მეშვეობით), მათ რიცხვს მიეკუთვნება პოლიტიკური და სოციალური ფაქტორები. შიდა და გარე ფაქტორები განსხვავდება ზემოქმედების ხანგრძლივობით. ერთჯერადი ზემოქმედების ფაქტორად მიიჩნევა მაგ., ერთჯერადი შეკვეთა/კონტრაქტი. ასეთი ფაქტორები უმეტეს შემთხვევაში წარმოადგენს არაპროგნოზირებად გარე ფაქტორებს. თუ ფაქტორები ზემოქმედებას ახდენენ დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში (აქვთ მაგ., სეზონური ხასიათი), მაშინ ისინი ერთიანდებიან დროებითი ფაქტორების ჯგუფად. ეს ფაქტორები არის გარე პროგნოზირებადი ფაქტორები. ფაქტორების უმეტესობა არის მუდმივმოქმედი. ეს ფაქტორები მიეკუთვნება გარე და შიდა პროგნოზირებადი ფაქტორების რიცხვს. ზემოქმედი ფაქტორები შეიძლება იყოს მართვადი ან არამართვადი. მართვადი ფაქტორები - ეს არის პროგნოზირებადი შიდა ფაქტორები. არამართვადი ფაქტორები - ეს არის ფაქტორები, რომლებიც არ ექვემდებარება არანაირ ზემოქმედებას სკოლის მხრიდან. მათი უარყოფითი ზემოქმედების შემცირება შესაძლებელია მხოლოდ განვითარების სტრატეგიებში ამ ფაქტორების გავლენის გათვალისწინების გზით. არამართვად ფაქტორებს შეიძლება ჰქონდეს პროგნოზირებადი ან არაპროგნოზირებადი ხასიათი, მაგრამ ყველა შემთხვევაში ისინი მიეკუთვნება გარე ფაქტორებს.



**20. დაგეგმილი შედეგების მიღწევის კონტროლი. მიღწევების შედეგების გაუმჯობესება**

სკოლის განვითარების მიმართულებებს ასახავს განვითარების სტრატეგიაში. სკოლის მდგრადობას და თანმიმდევრულ განვითარებას უზრუნველყოფს განვითარების სტრატეგიული გეგმით დაგეგმილი ღონისძიებების რეალიზება, მიღწეული შედეგების ეტაპობრივი შემოწმება, ანალიზი და გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების შემუშავება, რეალიზება და კონტროლი.

ISO 9001:2015 ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შესაბამისად სკოლაში არსებული მდგომარეობა და სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების კონტროლი, შემოწმება და ანალიზი ტარდება სკოლის ადმინისტრაციის და სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების მონაწილეობით. მასალებს, ანალიზის ჩატარებისათვის და ანგარიშის შედგენისათვის, წარმოადგენენ სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ანალიზი ეფუძნება:

1. სასწავლო პროცესის ანალიზის შედეგებს;
2. შიდა და გარე აუდიტის შედეგებს;
3. ISO 9001:2015 საერთაშორისო სტანდარტის შესაბამისად სკოლაში დამუშავებული და დანერგული ხარისხის სისტემის დოკუმენტაციის ანალიზის შედეგებს;
4. შიდა და გარე შეფასებებისას გამოვლენილი შეუსაბამოების აღმოფხვრის შედეგებს;
5. მომხმარებლებთან უკუკავშირის;
6. პროცესების ფუნქციონირებას და მომსახურების შესაბამისობას;
7. ცვლილებებს, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაზე;
8. გაუმჯობესების რეკომენდაციებს.

სკოლა იყენებს მუდმივი გაუმჯობესების ქმედით ინსტრუმენტს - ე.წ. „მუდმივი გაუმჯობესების ციკლს“ PDCA. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების თვალსაზრისით ერთ-ერთი ეფექტიანი მექანიზმია საქმიანობის ყოველწლიური ე.წ. SWOT-ანალიზი, რომელიც ასახავს სკოლის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებს და საფრთხეებს გარე ფაქტორების ზემოქმედების გათვალისწინებით.

**VI. განვითარების სტრატეგიული გეგმა. განვითარების სტრატეგიული პროგრამები (2020-2027)**

**1. სტრატეგიული გეგმა**

განვითარების სტრატეგიული გეგმა არის მისიაზე, კორპორაციული სტრატეგიის (შემდგომში - სტრატეგიის), პრიორიტეტულ მიზნების შესრულებაზე მიმართული, ურთიერთდაკავშირებული ქმედებების ერთობლიობა. სკოლის სტრატეგიული მიზნები წარმოადგენენ მიზეზ-შედეგობრივი კავშირებით გაერთიანებული გრძელვადიანი ამოცანების სისტემას და განსაზღვრავს სტრატეგიის რეალიზების ორიენტირებს. სტრატეგიული დაგეგმვისას ხდება სტრატეგიული მიზნის დეკომპოზიცია ანუ ძირითადი მიზნის ქვემიზნებად დაყოფა, შესრულების მექანიზმებისა და კრიტერიუმების (ინდიკატორების) და პერსპექტივების (მოსალოდნელი შედეგების) განსაზღვრა. ასევე, განისაზღვრება განვითარების სტრატეგიული პროგრამები.

**2. განვითარების სტრატეგიული გეგმის ეტაპები**

განვითარების სტრატეგიული გეგმა (2020-2026) მოიცავს 3 ეტაპს: პირველი ორი ეტაპი რეალიზდება 3-წლიანი სამოქმედო გეგმების (2020-2023) მეშვეობით. მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე საჭიროების შემთხვევაში მოხდება დასმული ამოცანების კორექტირება, მისი შესრულების/მიღწევის უფრო ეფექტური გზების შერჩევა და/ან სხვა რელევანტური ინდიკატორების გამოყენება. ასევე, საჭიროების შემთხვევაში გადაიხედება როგორც ადამიანური, ისე მატერიალური ან/და ფინანსური რესურსები. მესამე ეტაპი (2027) გულისხმობს იმ აქტივობების დასრულებას, რომლებიც ობიექტური გარემოებების გამო ვერ დასრულდა წინა ორი ეტაპის განმავლობაში, 2020-2026 წწ. შედეგების შეჯამებას და ანალიზს, მომდევნო პერიოდისთვის სტრატეგიის და სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას.

**3. განვითარების სტრატეგიული პროგრამები და კონცეფციები**

განვითარების სტრატეგია რეალიზდება განვითარების პროგრამებისა და განვითარების კონცეფციების საფუძველზე.

1. განვითარების პროგრამა მოიცავს მიზნების, ამოცანების, მოსალოდნელი შედეგების მოკლე აღწერილობებს და წარმოადგენს იმ ურთიერთდაკავშირებული ასპექტების ერთობლიობას, რომელთა მეშვეობით ხდება ერთი ან რამდენიმე სტრატეგიული ამოცანის რეალიზება. განვითარების პროგრამებია:

- უწყვეტი განათლებისა და მთელი სიცოცხლის მანძილზე განათლების მიღების პრინციპების მხარდაჭერა;
- საგანმანათლებლო საქმიანობა;
- საერთაშორისო ურთიერთობები და თანამშრომლობა;
- განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა;
- სოციალური და აღმზრდელობითი საქმიანობა;
- სკოლის საქმიანობის საინფორმაციო-საკომუნიკაციო უზრუნველყოფა;
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და ინფრასტრუქტურა;
- რეგიონის ცხოვრებაში სკოლის ჩართულობა და საზოგადოებრივი საქმიანობა. PR.

2. განვითარების კონცეფცია წარმოადგენს კომპლექსურ დოკუმენტს, შემუშავებულია იმ შემთხვევაში, როდესაც აუცილებელი იყო სკოლის საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროს სიღრმისეული აღწერა.

3. განვითარების პროგრამების და კონცეფციების შესრულების ღონისძიებებს და პერიოდებს ასახავს სამოქმედო გეგმა.

**4. განვითარების პროგრამები**

**1. უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის მანძილზე განათლების მიღების პრინციპების მხარდაჭერა**

**მიზანი.** სკოლის ორიენტირება პიროვნების განვითარებაზე და კომპეტენციების სრულყოფაზე. უწყვეტი განათლების (Continuing Education) და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების მიღების (Life Long Learning) კონცეფციის პოპულარიზაცია, კომპეტენციების მუდმივი სრულყოფის და ინოვაციების გაზიარების მოტივაციის ჩამოყალიბება.

**ამოცანა.** უწყვეტი განათლების მიღების ხელშეწყობა, მიღწეული კომპეტენციების მუდმივი სრულყოფის მოტივაციის ჩამოყალიბება, სწავლის სუბიექტთა შემეცნებით საქმიანობის წახალისება.

**გასატარებელი ღონისძიებები**

- კურიკულუმისგან დამოუკიდებელ შემეცნებით, ან/და პრაქტიკულ პროექტებში სკოლის სწავლების სუბიექტთა ჩართულობის კომპლექსური ღონისძიებების შემუშავება;



- უწყვეტი განათლების (Continuing Education) და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების მიღების (Life Long Learning) პრინციპების პოპულარიზაცია;
- მეცნიერებისა და პრაქტიკის თანამედროვე მიღწევების გაზიარების მიზნით სკოლაში კონფერენციების, სკოლის სწავლების სუბიექტთათვის, პერსონალისა და გარე პირთათვის ტრენინგების, სემინარების, მასტერ-კლასების და სხვ. ჩატარება (სკოლის პერსონალის და პარტნიორი დაწესებულებების წარმომადგენლების მიერ);
- სკოლის არსებული შესაძლებლობების (მომზადება/გადამზადების და კვალიფიკაციის ამაღლების, უცხო ენების შესწავლის და სხვ.) პოპულარიზაცია, სკოლის სწავლების სუბიექტთა, პერსონალის და გარე პირთა დაინტერესება და ხელშეწყობა.

**პირთადი მიზნობრივი ინდიკატორები**

- სწავლების სუბიექტთა, პერსონალის და კურსდამთავრებულთა ჩართულობა, ასევე ამ შესაძლებლობით გარე პირების დაინტერესება. სკოლის სწავლების სუბიექტთა შემეცნებითი აქტივობები. სკოლის კურსდამთავრებულები, რომლებმაც სწავლა გააგრძელეს განათლების შემდგომ საფეხურზე.

**მოსალოდნელი შედეგები**

- სკოლის უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების მიღების კონცეფციის მხარდაჭერის ქმედითი მექანიზმების არსებობა, სწავლების სუბიექტების მიერ მიღწეული ცოდნის და უნარების მუდმივი განახლებისა და სრულყოფის აუცილებლობის გაცნობიერება, სწავლის გაგრძელების და თვითგანვითარების მოტივაცია და უნარი;
- სკოლის პოპულარიზაცია და ცნობადობა.

**რესურსებით უზრუნველყოფა.** სკოლის ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები; სკოლის პარტნიორი დაწესებულებების ადამიანური რესურსი (მათი წარმომადგენლების ჩართულობის შემთხვევაში).

**2. საგანმანათლებლო საქმიანობა**

**მიზანი.** სკოლის საგანმანათლებლო საქმიანობის ხარისხის, კონკურენტუნარიანობის და მოთხოვნადობის უზრუნველყოფა. სკოლის საგანმანათლებლო საქმიანობის პოპულარიზაცია. სკოლის პოზიციების გაძლიერება საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცეში.

**ამოცანები.** კანონმდებლობასთან, საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა. საგანმანათლებლო პროგრამების კონკურენტუნარიანობა; საგანმანათლებლო პროგრამების რესურსებით უზრუნველყოფა; საგანმანათლებლო საქმიანობის განვითარება და პოპულარიზაცია.

**გასატარებელი ღონისძიებები**

- კანონმდებლობასთან, საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა. საგანმანათლებლო პროგრამების კონკურენტუნარიანობა:
  - საგანმანათლებლო პროგრამების პერიოდული შემოწმება;
  - სკოლის პროგრამების ექსპერტიზა ადგილობრივი და უცხოელი სპეციალისტების მიერ;
  - პროგრამების მოდიფიცირება პროგრამების სრულყოფის, კანონმდებლობაში შესული ცვლილებების, დარგის სპეციალისტების მოსაზრებების, მომხმარებელთა მოლოდინების, სხვ. გათვალისწინების მიზნით;
  - თანამედროვე საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების (სწავლა-სწავლების მეთოდები, სწავლების სუბიექტთა განმავითარებელი შეფასებები, სწავლების ელექტრონული ტექნოლოგიები, შესასწავლ მასალასთან დისტანციური წვდომა, პროგრამების განმახორციელებელსა და სწავლების სუბიექტთა შორის ელექტრონული კომუნიკაცია და უკუკავშირი, სხვ.) გამოყენება;
  - სასწავლო პროცესის ხარისხის მონიტორინგი. საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელი და განხორციელების ხელშეწყობი სტრუქტურული ერთეულების მიერ სასწავლო პროცესის ხარისხის უზრუნველყოფის მონიტორინგი. სწავლების სუბიექტთა და პროგრამის განმახორციელებელთა აზრის შესაწავლა, შედეგების ანალიზი, შესაბამისი მექანიზმების შემუშავება, ამოქმედება და შედეგებზე კონტროლი;
  - დარგის სპეციალისტების, სწავლების სუბიექტთა, კურსდამთავრებულთა და პროგრამების განმახორციელებელთა მიერ საგანმანათლებლო პროგრამების შინაარსის, განხორციელების თავისებურებების და სხვ. შეფასება, რეკომენდაციების/მოსაზრებების შესწავლა-ანალიზი და გათვალისწინება;
  - სკოლაში საგანმანათლებლო საქმიანობის ხარისხის რეგულარული შეფასება, სწავლების სუბიექტთა განათლების ხარისხის და მომზადების დონის მონიტორინგის სისტემის განვითარება.
- საგანმანათლებლო პროგრამების რესურსებით უზრუნველყოფა:
  - პროგრამების მატერიალურ-ტექნიკური რესურსის შემოწმება, საჭიროების შემთხვევაში - განახლება, შეცვლა;
  - საბიბლიოთეკო ფონდის უახლესი ლიტერატურით შევსება, სხვადასხვა ბიბლიოთეკების ელექტრონული რესურსების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა. ბიბლიოთეკის ფონდების ელ.ფორმატში ხელმისაწვდომობის შემოწმება;
  - საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების და პროგრამული უზრუნველყოფის შემოწმება, რესურსების განვითარება;
  - სასწავლო პროცესში და დამოუკიდებელი მუშაობის საათებში სწავლების სუბიექტთა მიერ ელ.რესურსების გამოყენების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა;
  - პროგრამის განმახორციელებელი პერსონალის კვალიფიკაციის, საკომუნიკაციო და პედაგოგიური უნარების, სასწავლო პროცესის წარმართვის ხარისხის შემოწმება. პერსონალის პროფესიული კომპეტენციების განვითარების და კვალიფიკაციის ამაღლების ხელშეწყობა და მონიტორინგი;
  - სასწავლო პროცესის მართვის ელექტრონული სისტემის შესაძლებლობების სრულად გამოყენება;
  - ბიუჯეტიდან პროგრამის დაფინანსება.
- საგანმანათლებლო საქმიანობის განვითარება და პოპულარიზაცია:
  - ახალი, მათ შორის უცხოენოვანი, საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და განხორციელება;
  - დარგში არსებული სიახლეების და საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარება;
  - სკოლისა და პარტნიორი დაწესებულებების პროგრამების ჰარმონიზაცია. გაცვლითი პროგრამების განხორციელება;
  - უცხოელი სპეციალისტების ჩართულობა სკოლის საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებაში;
  - სკოლის საგანმანათლებლო მომსახურების პოტენციურ მომხმარებელთან შეხვედრები, სკოლის კურსდამთავრებულთა დასაქმების ხელშეწყობის მიზნით პოტენციური დამსაქმებლების აქტიური ჩართვა კურსდამთავრებულთა კომპეტენციების ფორმირების, სწავლების სუბიექტთა და კურსდამთავრებულთა განათლების ხარისხის რეგულარული შეფასების და რეკომენდაციების შემუშავების პროცესში;
  - საქმიანობის პოპულარიზაციის მიზნით სკოლაში სხვადასხვა სახის ღონისძიებების ჩატარება.



**მოსალოდნელი შედეგები**

- სკოლის ყველა პროგრამის შესაბამისობა საქართველოს კანონმდებლობისა და საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნებთან; ამ პროგრამების შესაბამისობა საგანმანათლებლო მომსახურების მომხმარებელთა მოლოდინებთან და დარგში არსებულ ტენდენციებთან;
- სკოლაში თანამედროვე, აქტუალური, მათ შორის უცხოენოვანი, საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება;
- პარტნიორ საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან ჰარმონიზებული სკოლის საგანმანათლებლო პროგრამები. განხორციელებული გაცვლითი პროგრამები. სწავლების სუბიექტთა და პერსონალის საერთაშორისო მობილობის შესაძლებლობა;
- სწავლების სუბიექტთა კონტინენტის გაზრდა;
- სკოლის კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობა შრომის და განათლების ბაზარზე;
- სკოლის პროგრამების სრულფასოვანი და სტაბილური განხორციელება - საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება მაღალკვალიფიციური პერსონალის, მათ შორის უცხოელი სპეციალისტების, მიერ. პროგრამების უზრუნველყოფა თანამედროვე სტანდარტების შესაბამისი მატერიალური, ტექნიკური, საინფორმაციო (საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, ბიბლიოთეკის ელ.რესურსები) და ფინანსური რესურსებით;
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო სისტემების და საინფორმაციო რესურსების გამოყენების აქტუალიზაცია;
- სკოლის საგანმანათლებლო საქმიანობის და განათლების ხარისხის სრულყოფის პროცესში დანტერესებულ მხარეთა აქტიური ჩართულობა;
- განათლების ხარისხის და სასწავლო პროცესის მენეჯმენტის ეფექტიანი სისტემის გამოყენება;
- სკოლის ჩართულობა საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში;
- სკოლის პოტენციალის, კონკურენტუნარიანობის და მოთხოვნადობის გაზრდა, პოზიციების გაძლიერება საქართველოს და საგანმანათლებლო სივრცეში.

**ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები**

- სკოლის საგანმანათლებლო პროგრამების გაზრდილი რაოდენობა, მათ შორის უცხოენოვანი და გაცვლითი პროგრამები;
- დარგში არსებულ მოთხოვნებთან პროგრამების შესაბამისობის და დადასტურება;
- სკოლის სწავლების კონტინენტის ზრდის ტენდენცია;
- პროგრამების განხორციელება კვალიფიციური პერსონალის მიერ ;
- ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური, საინფორმაციო რესურსებით საგანმანათლებლო პროგრამების უზრუნველყოფა და პროგრამების მდგრადობა.

**რესურსებით უზრუნველყოფა.** სკოლის ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური, ფინანსური რესურსები; სკოლის პარტნიორი დაწესებულებების ადამიანური რესურსი და მატერიალური რესურსი (გაცვლითი პროგრამების შემთხვევაში).

**3. საერთაშორისო ურთიერთობები და თანამშრომლობა**

**მიზანი.** მოწინავე გამოცდილების გაზიარება და საგანმანათლებლო პროგრამების დახვეწა, პერსონალის სტაჟირების/პრაქტიკის გავლის ხელშეწყობა, საერთაშორისო დარგობრივ და საგანმანათლებლო სივრცეში ინტეგრირება და სკოლის პოპულარიზაცია.

**ამოცანები.** პარტნიორი დაწესებულებების ჩართულობა სკოლის საქმიანობაში. სკოლის პოპულარიზაცია.

**გასატარებელი ღონისძიებები**

- პარტნიორი დაწესებულებების ჩართულობა სკოლის საქმიანობაში. პერსონალისა და სწავლების სუბიექტთა განვითარების ხელშეწყობა:
  - პარტნიორი საგანმანათლებლო დაწესებულებების პერსონალის ჩართულობა სკოლის საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავებაში, სრულყოფაში, შეფასებასა და განხორციელებაში;
  - სკოლის საგანმანათლებლო პროგრამების ექსპერტიზა პარტნიორი დაწესებულებების სპეციალისტების მიერ;
  - პარტნიორებთან - დარგობრივ ორგანიზაციებთან და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობის გაღრმავება პარტნიორ დაწესებულებებში სწავლის, სტაჟირების და/ან პრაქტიკის გავლის, მათი პოტენციალის (მათ შორის საბიბლიოთეკო ფონდებთან წვდომის) მიმართულებით;
  - სკოლის პერსონალისთვის დარგობრივ და საგანმანათლებლო სფეროში მოწინავე გამოცდილების და ინოვაციების გაცნობის მიზნით მკვლევარების და სპეციალისტების მოწვევა, მათი ჩართვა სკოლის საგანმანათლებლო პროგრამების, ტრენინგების, სხვ. განხორციელებაში. სკოლის პერსონალისა და სწავლების სუბიექტების ენობრივი კომპეტენციების (უცხოური ენის ფლობის დონის) გაუმჯობესება;
- სკოლის პოპულარიზაცია, საერთაშორისო სივრცეში ინტეგრირება:
  - საზოგადოებასთან კავშირების გაფართოება სკოლის პოპულარიზაციის მიზნით. ახალი პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება.

**მოსალოდნელი შედეგები**

- პარტნიორი დაწესებულებების პოტენციალის, მათ შორის საბიბლიოთეკო ფონდების გამოყენება;
- სკოლის საგანმანათლებლო პროგრამების სრულყოფასა და განხორციელებაში პარტნიორი დაწესებულებების პერსონალის მონაწილეობა. თანამედროვე ტენდენციების და საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარება, პროგრამების ჰარმონიზაცია, ექსპერტიზა და ხარისხის აღიარება, ამ პროგრამების კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობის გაზრდა;
- სკოლის თანამონაწილეობით ერთობლივი ღონისძიებების (მასტერ-კლასების, სემინარების) გამართვა;

**ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები**

- პარტნიორი დაწესებულებების საბიბლიოთეკო ფონდების გამოყენება;
- ამა თუ იმ ფორმით პარტნიორი დაწესებულებების ჩართულობა სკოლის საგანმანათლებლო საქმიანობაში.

**რესურსებით უზრუნველყოფა.**

სკოლის ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები.

**4. განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა**

**მიზანი.** სასწავლო პროცესის და განათლების ხარისხის განვითარება ისეთი სისტემის მეშვეობით, რომელიც უზრუნველყოფს ხარისხის გაუმჯობესების მუდმივად მიმდინარე პროცესების, ხარისხიანი განათლების ხელმისაწვდომობას და სკოლის საგანმანათლებლო საქმიანობას საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი და საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად.



**ამოცანები.** სკოლაში განათლების ხარისხის მენეჯმენტის ეფექტიანობის გაზრდა, საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში არსებული სტანდარტების გათვალისწინება, სკოლის საგანმანათლებლო პოლიტიკის და სტრატეგიის გატარება; საქართველოსა და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში არსებულ სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა.

**გასატარებელი ღონისძიებები**

- ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ეფექტურობის ანალიზი, მისი შედარება საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში არსებულთან. განათლების ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტებზე დაყრდნობა და საქმიანობაში PDCA პრინციპის გამოყენება.
- საქართველოში და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში არსებულ სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა:
  - სკოლის ჩატარებული მეცადინეობების ხარისხის მონიტორინგი. განათლების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით შესაბამისი ღონისძიებების შემუშავება, დანერგვა, რეალიზება და მათი ეფექტიანობის შესწავლა;
  - სწავლების სუბიექტთა განათლების ხარისხზე სასწავლო პროცესის ორგანიზების ეფექტიანობის გავლენის შეფასება;
  - სწავლების სუბიექტთა და კურსდამთავრებულების, პერსონალის, დარგის სპეციალისტების და პოტენციური დამსაქმებლების აზრის შესწავლა, როგორც ანკეტირების, ისე ინტერვიუს გზით;
  - იმის განსაზღვრა, თუ რომელი ასპექტები, რა თანმიმდევრობით, ვის მიერ და რომელი კრიტერიუმების მიხედვით იქნება შეფასებული;
  - შესასრულებელი სამუშაოს დეტალური დაგეგმვა. შეფასების კრიტერიუმების შემუშავება სასწავლო პროცესის ან/და შესავასტებული ობიექტის სპეციფიკის გათვალისწინებით. შეფასების პროცედურების შემუშავება და მონიტორინგის ჩატარება წინასწარ შემუშავებული კრიტერიუმების გამოყენებით. მონიტორინგის და გამოკითხვების შედეგების ანალიზი, ნაკლოვანებების მიზეზების დადგენა და მათი აღმოფხვრის მიზნით რეკომენდაციების შემუშავება, არსებული ხარვეზების აღმოფხვრის ღონისძიებების დაგეგმვა, ჩატარება და მათ შედეგების შესწავლა. საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების და სასწავლო პროცესის წარმართვის ხარისხის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, ანალიზი და რეკომენდაციების შემუშავება.

**მოსალოდნელი შედეგები**

- მოთხოვნებთან და სტანდარტებთან საგანმანათლებლო პროგრამების და სასწავლო პროცესის შესაბამისობა. სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული საგანმანათლებლო სივრცის განვითარება. საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხი, კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობა, წარმატებული კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა;
- განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა, გაუმჯობესება და განვითარება.

**ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები**

- განათლების ხარისხის მართვის სისტემის ეფექტიანობა;
- თვითშეფასებების სისტემატურობა და ეფექტიანობა;
- სკოლის სწავლების სუბიექტებისათვის და პერსონალისათვის ჩატარებული ტრენინგები.

**რესურსებით უზრუნველყოფა.**

სკოლის ადამიანური რესურსი.

**5. სოციალური და აღზრდულობითი საქმიანობა**

**მიზანი.** ინიციატივების და აქტივობის მხარდაჭერა, ტოლერანტობის და სამართლებრივი კულტურის ჩამოყალიბება და დამკვიდრება, ცხოვრების ჯანსაღი წესის პოპულარიზაცია, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის პრობების შექმნა, კორპორაციული კულტურის, სკოლის ტრადიციების პატივისცემის და სკოლის საზოგადოებრივ საქმიანობაში მონაწილეობის მოტივაციის ჩამოყალიბება.

**ამოცანები.** სკოლაში სწავლების სუბიექტთა ადაპტაციის ხელშეწყობა; სწავლების სუბიექტთა დამოუკიდებელი საგანმანათლებლო, სპორტული და შემოქმედებითი ინიციატივების, სამოქალაქო და საზოგადოებრივი აქტივობის ხელშეწყობა; სოციალური მხარდაჭერის მექანიზმების განვითარება; სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარება; ცხოვრების ჯანსაღი წესის კულტურის ფორმირება.

**გასატარებელი ღონისძიებები**

- საგანმანათლებლო პროგრამის პროფესიულ სტუდენტთა/10 კლასის მოსწავლეთა ადაპტაცია:
  - საგანმანათლებლო პროგრამის პროფესიულ სტუდენტთა/10 კლასის მოსწავლეთათვის ადაპტაციის პროგრამის შემუშავება და განხორციელება;
  - საგანმანათლებლო პროგრამის პროფესიულ სტუდენტთა/10 კლასის მოსწავლეებისათვის მათი უფლებებისა და მოვალეობების ახსნა-განმარტება;
  - სასწავლო ჯგუფებში ფსიქოლოგიური მდგომარეობის სტაბილურობაზე, სწავლების სუბიექტების ურთიერთგაცნობაზე და მეგობრული ურთიერთობების ჩამოყალიბებაზე, სასწავლო პროცესის სპეციფიკასთან მათი ადაპტაციის ხელშეწყობაზე მიმართული ღონისძიებების დაგეგმვა და ჩატარება;
  - სპორტულ, კულტურულ, შემეცნებით და ა.შ. საქმიანობაში პირველი კურსის სწავლების სუბიექტებისთვის ჩართვა და მათი მონაწილეობით სხვადასხვა ღონისძიებების ჩატარება;
  - ბიბლიოთეკის მუშაობა სასწავლო პროცესთან საგანმანათლებლო პროგრამის პროფესიულ სტუდენტთა/10 კლასის მოსწავლეების ადაპტაციის მიმართულებით;
  - სკოლის პერსონალისთვის საორგანიზაციო-ფსიქოლოგიური სემინარების, ტრენინგების და სხვ. ჩატარება.
- სწავლების სუბიექტების დამოუკიდებელი საგანმანათლებლო, სპორტული და შემოქმედებითი ინიციატივების, სამოქალაქო და საზოგადოებრივი აქტივობის ხელშეწყობა:
  - კულტურის, ზნეობის, ტოლერანტობის, საკაცობრიო ღირებულებების საკითხებზე დისკუსიების და თემატური შეხვედრების მოწყობა;
  - სწავლების სუბიექტების და პერსონალის მონაწილეობით კულტურულ-შემოქმედებითი ღონისძიებების, კონკურსების, ვიქტორინების, ოლიმპიადების, გამოფენების, ფესტივლების, სადღესასწაულო ღონისძიებების და სხვ. ჩატარება;
  - სწავლების სუბიექტებისთვის შეხვედრების და შემეცნებითი ლექციების ჩატარება სამოქალაქო, პატრიოტულ, სამართლებრივ, სოციალურ და სხვ. თემატიკაზე;
  - სწავლების სუბიექტებისთვის საზოგადოების წარმომადგენლებთან, მათთვის საინტერესო ადამიანებთან (კულტურის, ხელოვნების, სპორტის მოღვაწეებთან, მეცნიერებთან, მკვლევარებთან, სხვადასხვა სფეროებში პრაქტიკული მუშაობის გამოცდილების მქონე პირებთან, კურსდამთავრებულებთან, პოტენციურ დამსაქმებლებთან და სხვ.) შეხვედრების მოწყობა;



- o საქართველოს ისტორიული ადგილების მონახულება, ექსკურსიების მოწყობა, მათ შორის საქართველოს ისტორიული ადგილების მოსანახულებლად;
- o სწავლების სუბიექტების სპორტული აქტივობებისთვის ხელშეწყობა;
- o სკოლის როლის გაზრდა სწავლების სუბიექტების მიერ საქართველოს ისტორიული, კულტურული და მემკვიდრეების გაცნობიერების კუთხით;
- o სპორტულ, კულტურულ, შემოქმედებით და სხვ. საქმიანობაში სწავლების სუბიექტების ჩართვა (მაგ., მომღერალთა გუნდის ჩამოყალიბება, მოცეკვავეთა გუნდის ჩამოყალიბება) და მათი მონაწილეობით სხვადასხვა ღონისძიებების ჩატარება;
- o სკოლის საუკეთესო სწავლების სუბიექტების გამოვლენა, ცოდნის და უნარ-ჩვევების სრულყოფის სწრაფვის და სწავლის გაგრძელების მოტივაციის მხარდაჭერა;
- o სასწავლო პროცესის და საადმინისტრაციო მუშაობის ორგანიზებაში არსებული პრობლემების კვლევა და განხილვა დისკუსიების, შეხვედრების და კონფერენციების ფორმატში;
- o სხვადასხვა ამოცანების (სპორტული, სოციალური და ა.შ.) გადაწყვეტაში სწავლების სუბიექტების ჩართვა;
- o სკოლის ცხოვრებაში სწავლების სუბიექტების მონაწილეობის წახალისება და ხელშეწყობა;
- o სოციალური მნიშვნელობის აქციების და პროექტების დაეგმვაში და განხორციელებაში სწავლების სუბიექტების მონაწილეობა – გამწვანების და დასუფთავების აქციებში მონაწილეობა; ბავშვთა, უნარშეზღუდულთა ან/და მზრუნველობამოკლებულთა სახლებში ღონისძიებების მოწყობა; ბავშვთა, უნარშეზღუდულთა ან/და მზრუნველობამოკლებულთა სახლების შერჩევა პატრონაჟისთვის და სხვ.
- სოციალური მხარდაჭერის მექანიზმების განვითარება:
  - o სოციალური და აკადემიური სტიპენდიების მექანიზმის ეფექტიანობის გაზრდა;
  - o სოციალურად დაუცველი მოქალაქეებისათვის სწავლის საფასურის გადახდის მოქნილი სისტემის შემუშავება, მათთვის სხვადასხვა სოციალური შეღავათების დადგენა;
  - o სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების სწავლების სუბიექტებისთვის ღირსეული პირობების შექმნა და მათი მხარდაჭერა;
  - o სკოლის მეგობართა წრის ჩამოყალიბება;
  - o სწავლების სუბიექტების დასაქმებისა და კონსულტაციის ცენტრის შექმნა;
  - o სწავლების სუბიექტთა კარიერული ზრდისათვის შესაბამის სახელმწიფო დაწესებულებებთან და კერძო სექტორთან ურთიერთობის გაფართოება;
  - o კავშირების შენარჩუნება კურსდამთავრებულებთან მათი დასაქმებისა და კარიერული ზრდის მიზნით.
- სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარება:
  - o სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარება, შესაბამისი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის სრულყოფა და განახლება;
  - o რეკრეაციული ზონების ამოქმედება, სწავლების სუბიექტებისთვის დასვენების კომფორტული პირობების შექმნა;
  - o სწავლების სუბიექტების სპორტული და კულტურულ-შემოქმედებითი საქმიანობისათვის ფართის გამოყოფა, კეთილმოწყობა.
- ცხოვრების ჯანსაღი წესის კულტურის ფორმირება:
  - o ცხოვრების ჯანსაღი წესის პროგრამის რეალიზაცია;
  - o სწავლების სუბიექტების ინტერესების შესაბამისი სპორტული სექციების ამუშავება;
  - o სპორტული შეჯიბრებების და ღონისძიებების ჩატარება სწავლების სუბიექტთა მონაწილეობით;
  - o შეხვედრები ახალგაზრდობის აქტუალური პრობლემების განხილვის მიზნით;
  - o თემატური საუბრების ჩატარება, შეხვედრები სპეციალისტებთან (მედიკოსებთან, ფსიქოლოგებთან და სხვ.), ტრენინგების მოწყობა ცხოვრების ჯანსაღი წესის პოპულარიზაციის მიზნით.

**მოსალოდნელი შედეგები**

- საგანმანათლებლო პროგრამის პროფესიულ სტუდენტთა/10 კლასის მოსწავლეებისთვის ახალ კოლექტივთან და ახალ მოთხოვნებთან ადაპტაციის გამარტივება;
- სწავლების სუბიექტებში მოქალაქეობრივი პოზიციის ჩამოყალიბება;
- სწავლების სუბიექტების ფიზიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება, ცხოვრების ჯანსაღი წესის ფორმირება და დანერგვა;
- სწავლების სუბიექტების კულტურული დონის ამაღლება, მათ მიერ ქვეყნის ისტორიული, კულტურული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების გაზიარება, ზნეობრივი და ესთეტიკური გამოცდილების დაგროვება;
- სკოლის ბიბლიოთეკის ელექტრონული მასალების დისტანციური წვდომა;
- სწავლების სუბიექტებში პროფესიონალური კომპეტენციების, პირადი თვისებების (ლიდერობის, საორგანიზაციო და სხვ.) ფორმირება, რაც აუცილებელია მათი ეფექტური პროფესიული საქმიანობისათვის.

**ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები**

- სკოლაში ჩატარებული სემინარები, ტრენინგები, სხვა ღონისძიებები (ექსკურსიები, შეჯიბრებები, სხვ.);
- შემუშავებული და გამოცემული მეთოდური მასალები;
- სოციალური მნიშვნელობის აქციების შემუშავებასა და განხორციელებაში სწავლების სუბიექტთა მონაწილეობა;
- ცხოვრების ჯანსაღი წესის დანერგვაზე და სწავლების სუბიექტების ფსიქოლოგიური ლაბილობის პროფილაქტიკაზე მიმართული ღონისძიებები.

**რესურსებით უზრუნველყოფა.**

სკოლის ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები.

**6. სკოლის საქმიანობის საინფორმაციო-საკომუნიკაციო უზრუნველყოფა**

**მიზანი.** საგანმანათლებლო და მმართველობითი საქმიანობის ხარისხის გაზრდა საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების შედეგად.

**ამოცანები.** სკოლის საქმიანობის სრულყოფა; საინფორმაციო-საკომუნიკაციო რესურსების სრულყოფა; მართვის ავტომატიზირებული სისტემების სრულყოფა; საგანმანათლებლო გარემოს განვითარება; საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და სწავლების თანამედროვე ტექნოლოგიების სფეროში პერსონალის გადამზადების მუდმივმოქმედი სისტემის ამოქმედება.

**გასატარებელი ღონისძიებები**

- სკოლის საქმიანობის სრულყოფა:
  - o სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ინფორმაციის ოპერატიულად გადაცემის მიზნით საქმისწარმოების სისტემისა და ყველა სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის ავტომატიზაცია და ოპტიმიზაცია;



- საქმის წარმოების ოპტიმიზაციის მიზნით დოკუმენტაციის უნიფიცირებული ელ.ფორმების შემუშავება და გამოყენება;
- სასწავლო პროცესის მართვის ელექტრონული სისტემის სრულყოფა.
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო რესურსების სრულყოფა:
- სწავლების სუბიექტების დამოუკიდებელი მუშაობის, სასწავლო პროცესის (ლექციები, გამოცდები და სხვ.) ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების შეუზღუდავი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა, ელექტრონული ცხრილების, გამოცდების, უწყისების და სხვ. დანერგვა და ახალი ფორმების შემუშავება;
- თანამედროვე პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენება საგანმანათლებლო პროგრამების და კონკრეტული სასწავლო კურსების სპეციფიკის შესაბამისად;
- ყველა აუდიტორიის აღჭურვა მულტიმედიის საშუალებების სასწავლო პროცესში სწავლების თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების მიზნით და აღჭურვილობის პერიოდული განახლება;
- კორპორატიული ქსელის მოდერნიზება და განვითარება პერსონალისა და სწავლების სუბიექტებისათვის საინფორმაციო და ინტერნეტ-რესურსების შეუზღუდავად ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის მიზნით;
- კომპიუტერული ტექნიკის განახლება;
- ინტერნეტ-რესურსებთან წვდომის უზრუნველყოფა;
- მართვის ავტომატიზირებული სისტემების სრულყოფა:
- ტექნიკური და პროგრამული უზრუნველყოფის განახლება;
- სტრუქტურული ერთეულების მიერ შემოსული და გასული ინფორმაციის ანალიზი და სისტემატიზაცია;
- მონაცემთა ერთიანი ბაზის შექმნა, მისი სტრუქტურის და შევსების რეგლამენტის შემუშავება და გამოყენება ინფორმაციის გამოტოვების ან დუბლირების თავიდან აცილების მიზნით.
- საგანმანათლებლო გარემოს განვითარება:
- საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფის განახლება;
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო რესურსების ადმინისტრირება და მათი მუშაობის რეგლამენტირება;
- დისტანციური საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების შემოღება;
- სასწავლო პროცესში საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდა.
- საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და სწავლების თანამედროვე ტექნოლოგიების სფეროში პერსონალის გადამზადების მუდმივ-მოქმედი სისტემის შემოღება:
- პერსონალის სისტემატური გადამზადების ორგანიზება თანამედროვე პროგრამული პროდუქტების და ტექნოლოგიების გამოყენების მიზნით.

**მოსალოდნელი შედეგები**

- სკოლის საქმიანობის ერთიანი მართვის საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის მოდერნიზება;
- სასწავლო პროცესში თანამედროვე საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების უზრუნველყოფა;
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო რესურსების წვდომის გაუმჯობესება და მათი გამოყენების შეუზღუდავად ხელმისაწვდომობა.

**ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები**

- პროგრამული უზრუნველყოფის, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნიკური საშუალებების განახლების, შექმნისა და გამოყენების მონიტორინგის შედეგები;
- სასწავლო პროცესის საინფორმაციო-საკომუნიკაციო საშუალებებით აღჭურვის, თანამედროვე ტექნოლოგიების და პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენების მონიტორინგის შედეგები;
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების და თანამედროვე კომპიუტერული პროგრამული უზრუნველყოფის შეუზღუდავად ხელმისაწვდომობის მონიტორინგი;
- სტრუქტურული ერთეულების მიერ საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების და თანამედროვე პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენების მონიტორინგის შედეგები;
- პერსონალის რაოდენობა, რომლებმაც გაიარეს საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სფეროში კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები.

**რესურსებით უზრუნველყოფა.**

სკოლის ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები.

**7. მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და ინფრასტრუქტურა**

**მიზანი.** მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარება და სრულყოფა.

**ამოცანები.** სკოლის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შენარჩუნება, განვითარება და განახლება სასწავლო პროცესის უზრუნველყოფის მიზნით; საგანმანათლებლო პროგრამების სპეციფიკის გათვალისწინებით სასწავლო პროცესის მატერიალურ-ტექნიკური რესურსებით უზრუნველყოფა; ინფრასტრუქტურის განვითარება და კეთილმოწყობილი უსაფრთხო გარემოს შექმნა.

**გასატარებელი ღონისძიებები**

- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის (მათ შორის, კომპიუტერული ტექნიკის, პროგრამული უზრუნველყოფის, საბიბლიოთეკო ფონდის) მუდმივი შევსება-განახლება საგანმანათლებლო, აღმზრდელობითი, სოციალურ-კულტურული განვითარების და სხვ. აუცილებლობიდან გამომდინარე;
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის, საგანმანათლებლო და სოციალური ინფრასტრუქტურის შეკეთების, განახლების ღონისძიებების დაგეგმვა და ჩატარება;
- შენობა-ნაგებობების კაპიტალური და მიმდინარე რემონტი;
- თანამედროვე აღჭურვილობის შექმნა საგანმანათლებლო პროგრამების სპეციფიკის და მოთხოვნების გათვალისწინებით;
- სკოლის სწავლის, დასვენების, ცხოვრების ჯანსაღი წესის ხელშეწყობის, უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის უზრუნველყოფის მიზნით სათანადო პირობების შექმნა.

**მოსალოდნელი შედეგები**

- საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისი თანამედროვე მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის და ინფრასტრუქტურის არსებობა;
- საგანმანათლებლო პროგრამების უზრუნველყოფა მატერიალურ-ტექნიკური რესურსებით;
- სკოლის სწავლის სუბიექტების და პერსონალის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;
- სასწავლო პროცესის წარმართვისათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობების შექმნა;
- სწავლების სუბიექტთათვის სწავლისა და დასვენებისათვის პირობების გაუმჯობესება.



**ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები**

- შენობა-ნაგებობების და სოციალური ინფრასტრუქტურის კაპიტალური და მიმდინარე რემონტი და მოდერნიზება;
- საბიზნესოპერაციო ფონდის განახლება და შევსება;
- კომპიუტერული ტექნიკისა და სხვა ტექნიკური აღჭურვილობის შეძენა და განახლება.

**რესურსებით უზრუნველყოფა.**

სკოლის ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები.

**8. რეგიონის ცხოვრებაში სკოლის ჩართულობა და საზოგადოებრივი საქმიანობა. PR**

**მიზანი.** სკოლის სოციალური პასუხისმგებლობის რეალიზება რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობის და საზოგადოებრივი საქმიანობის ნაწილში, საზოგადოებასთან ურთიერთობების გააქტიურება და სკოლის შესახებ მრავალფეროვანი და სანდო ინფორმაციის გავრცელება. საზოგადოებაში არსებული სკოლის დადებითი იმიჯის გაძლიერება, საზოგადოების მხრიდან სკოლის მიმართ ინტერესის გაძლიერება.

**ამოცანები.** რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობის და საზოგადოებრივი საქმიანობის გააქტიურება; PR. სკოლის, როგორც წარმატებული თანამედროვე საგანმანათლებლო დაწესებულების, იმიჯის გაძლიერება, სკოლის პოპულარიზაცია. წარმატებული ბრენდის ფორმირება და ეფექტიანი მართვა.

**გასატარებელი ღონისძიებები**

- სკოლის საზოგადოებრივი საქმიანობა. რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობა. საზოგადოებასთან ურთიერთობა:
  - რეგიონულ პროგრამებში, პროექტებში და ღონისძიებებში მონაწილეობა და ისეთი ღონისძიებების ორგანიზება, რომლებიც მიმართულია რეგიონის განვითარებაზე, ხორციელდება სოციალურ, კულტურულ, სპორტულ, გარემოსდაცვით სფეროებში;
  - ინტელექტუალური, სპორტული, სოციალური ღონისძიებების, ბუნებისდაცვითი და საქველმოქმედო აქციების მოწყობა;
  - ღონისძიებებში მონაწილეობის მიზნით სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებების სკოლის მოსწავლეების, საზოგადოების წარმომადგენლების და სხვ. მოწვევა;
  - სკოლაში სხვადასხვა სპორტული შეჯიბრებების, შეხვედრების და სხვ. ღონისძიებების ორგანიზება და ჩატარება, სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ ორგანიზებულ ღონისძიებებში სკოლის წარმომადგენლების მონაწილეობა;
- PR. სკოლის, როგორც წარმატებული თანამედროვე საგანმანათლებლო დაწესებულების, იმიჯის გაძლიერება, პოპულარიზაცია. წარმატებული ბრენდის ფორმირება და ეფექტიანი მართვა:
  - პოპულარიზაციაზე მიმართული PR-კამპანიების და სარეკლამო აქციების ორგანიზება და ჩატარება;
  - პროგრამებში, პროექტებში და ღონისძიებებში მონაწილეობა, რომლებიც ემსახურება ან ხელს უწყობს სკოლის და მისი საგანმანათლებლო საქმიანობის პოპულარიზაციას;
  - მიღებების, ოფიციალური ღონისძიებების და სხვ. ჩატარება;
  - სკოლის პოპულარიზაციის მიზნით მოსახლეობისთვის ინფორმაციის მიწოდება ბეჭდვითი გამოცემების (საინფორმაციო, სარეკლამო და სხვ. მასალის მომზადება და გავრცელება), ინტერნეტ-ქსელის მეშვეობით;
  - პოპულარიზაციაზე მიმართული ფართო საზოგადოებაზე, განსაკუთრებით ზოგად საგანმანათლებლო დაწესებულებებზე ორიენტირებული სპეციალური ღონისძიებების ორგანიზება და ჩატარება, ღონისძიებების შედეგების ანალიზი და შეფასება. მარკეტინგულ საქმიანობასთან დაკავშირებული ღონისძიებების ურთიერთკავშირის და უკუკავშირის შესწავლა;
  - საგანმანათლებლო მომსახურების მომხმარებლების, დამსაქმებლების და სხვა დაინტერესებული პირების ინფორმირების მოქნილი სისტემის შექმნა, მათი მოსახრებების შესწავლა და გათვალისწინება.
  - სკოლის და მის მიერ ჩატარებული ღონისძიებების შესახებ გამოქვეყნებული სტატიების და სიუჟეტების ჩაწერა და ანალიზი;
  - სკოლაში სწავლით დაინტერესებაზე მიმართული ღონისძიებების („პირველკურსელის დღე“, „ღია კარის დღე“, თემატური სემინარები, შეხვედრები) ჩატარება, შედეგების ანალიზი და შემდეგი ღონისძიებების დაგეგმვა;

**მოსალოდნელი შედეგები**

- სკოლის, როგორც წარმატებული თანამედროვე საგანმანათლებლო დაწესებულების, იმიჯის გაძლიერება.
- რეგიონის საზოგადოებრივი და საგანმანათლებლო სივრცეში მოწინავე პოზიციების დაკავება, საზოგადოების ნდობა.
- **ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები**
- რეგიონული პროგრამები, პროექტები და ღონისძიებები, რომლებშიც სკოლის მიიღო მონაწილეობა;
- სკოლის მიერ ორგანიზებული რეგიონის განვითარების ხელშეწყობაზე მიმართული, სოციალური, კულტურული, სპორტული, გარემოსდაცვითი ღონისძიებები;
- სკოლის პოპულარიზაციის მიზნით ჩატარებული ღონისძიებები.

**რესურსებით უზრუნველყოფა.**

სკოლის ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები.

**VII. განვითარების სტრატეგიის (2020-2026) შესრულების მენეჯმენტი. შესრულების ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები**

**1. სტრატეგიის შესრულების ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები**

- სკოლის მდგრადობა, თანმიმდევრული სტაბილური განვითარებისთვის აუცილებელი პირობების არსებობა;
- ყველასთვის განათლების მიღების თანაბარი შესაძლებლობა, პიროვნების ინტელექტუალური პოტენციალის რეალიზების და პრაქტიკული, შემეცნებითი, შემოქმედებითი უნარების განვითარების მაქსიმალური ხელშეწყობა;
- თანამედროვე მატერიალურ-ტექნიკური, მაღალკვალიფიციური ადამიანური და რელევანტური ფინანსური რესურსებით უზრუნველყოფილი საგანმანათლებლო პროგრამების მდგრადობა;
- საქმიანობის საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა;
- საზოგადოების ნდობა სკოლისადმი, მისი დადებითი იმიჯი და მაღალი საქმიანი რეპუტაცია;

**2. სტრატეგიის შესრულების მენეჯმენტი**

1. განვითარების სტრატეგიის შესრულების მაჩვენებელია სამოქმედო გეგმით დადგენილ ვადაში წინამდებარე დოკუმენტით დაგეგმილი შედეგების მიღწევა. სტრატეგია რეალიზდება ძირითადად სკოლის შიდა რესურსებით, ასევე როგ შემთხვევაში - პარტნიორი

დაწესებულებების რესურსების გამოყენებით. სტრატეგიის და სამოქმედო გეგმების (შემდგომში - გეგმა) შესრულებაში მონაწილეობს სკოლის ყველა სტრუქტურული ერთეული (თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში). სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობას კოორდინაცია უწევს სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი;

2. შესრულების კონტროლს ახორციელებს მონიტორინგის სამუშაო ჯგუფი (შემდგომში - ჯგუფი), რომლის შემადგენლობაში შედიან დირექტორი, ყველა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი და სხვა პირები სკოლის დირექტორის გადაწყვეტილებით. ჯგუფი იკრიბება არანაკლებ კვარტალში ერთხელ და განიხილავს განხორციელებულ და მიმდინარე პროცესებს. შესრულების მაჩვენებლების მონიტორინგი ხორციელდება საანგარიშო პერიოდებში მიზნობრივი მახასიათებლების მიხედვით. მონიტორინგის შედეგების შეფასებას ახორციელებს სკოლის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური და შეიმუშავებს განვითარების ეკომენდაციებს;

3. შეიმუშავებული რეკომენდაციების შესრულებაზე პასუხისმგებელია შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი. შესრულების კონტროლს ახორციელებს სკოლის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური;

4. ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური უფლებამოსილია პირადად განახორციელოს დაგეგმილი ღონისძიებების შესრულების მიმდინარე კონტროლი და გეგმის შესრულების მონიტორინგი, განსაზღვროს ამ პროცესის მართვის და მონიტორინგის ფორმები და მეთოდები, კონტროლის მიზნით შექმნას სამუშაო და/ან ალტერნატიული მონიტორინგის ჯგუფები. პასუხისმგებელია გეგმის შესრულებისთვის აუცილებელი პირობების შექმნაზე, გეგმის ეტაპობრივ შესრულებასა და საბოლოო შედეგებზე;

5. სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების ინიციატორი შეიძლება იყოს სამუშაო ჯგუფი, დირექტორი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელი. ცვლილებებს განიხილავს და ამტკიცებს პედაგოგიური საბჭო. ცვლილებების პროექტის წარმდგენია დირექტორი/სამუშაო ჯგუფი. სტრატეგიის და სამოქმედო გეგმების კორექტირება შესაძლებელია:

- თუ ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია საქართველოს კანონმდებლობაში შესული ცვლილებებით;
- თუ ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია ობიექტური გარემოებებით, შესაბამისი დასაბუთებისა და ცვლილებების აღწერის პირობით;
- ობიექტური გარემოებებით გამოწვეული სკოლის სტრატეგიული პრიორიტეტების ცვლილებების გამო;
- სკოლის მენეჯმენტის ცვლილებით.

6. სტრატეგიის და გეგმის შესრულების ყოველწლიური შედეგები აისახება ყოველწლიურ შემაჯამებელ ანგარიშში, რომელსაც განიხილავს და ამტკიცებს პედაგოგიური საბჭო. საანგარიშო წლად მიიჩნევა კალენდარული წელი;

7. სტრატეგიის და გეგმის შესრულების შედეგები აისახება 2020-2026 წწ. შემაჯამებელ ანგარიშში, რომელსაც განიხილავს და ამტკიცებს პედაგოგიური საბჭო, რის შემდეგ პედაგოგიური საბჭო ქმნის სამუშაო ჯგუფს, რომელმაც უნდა შეაფასოს შედეგები, გაითვალისწინოს 2026 წელს არსებული მდგომარეობა და, სკოლის საქმიანობის უწყვეტობის უზრუნველყოფის მიზნით, 2027 წლის დასრულებამდე შეიმუშაოს მომდევნო პერიოდის განვითარების სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა.

### 3. დასკვნითი დებულებები

1. წინამდებარე დოკუმენტი დამტკიცებულია სკოლის პედაგოგიური საბჭოს მიერ. დოკუმენტი ძალაში შედის 2020 წლის 10 იანვრიდან;
2. სტრუქტურული ერთეული თავიანთ ყოველწლიურ საქმიანობას გეგმავს წინამდებარე დოკუმენტის შესაბამისად;
3. სკოლის პერსონალი და სწავლების სუბიექტები ვალდებული არიან გაეცნონ წინამდებარე დოკუმენტს, ხოლო სკოლის ადმინისტრაცია ვალდებულია ნებისმიერ დროს მისცეს მათ ამ დოკუმენტის გაცნობის შესაძლებლობა;
4. წინამდებარე დოკუმენტის დანართები წარმოადგენენ მის შემადგენელ განუყოფელ ნაწილს;
5. წინამდებარე დოკუმენტში დამატებების ან/და ცვლილებების დამტკიცება ხდება სკოლის პედაგოგიური საბჭოს გადაწყვეტილებით;
6. წინამდებარე დოკუმენტის რომელიმე მუხლის/დებულების ძალადაკარგულად ცნობა არ ვრცელდება წინამდებარე დოკუმენტის სხვა მუხლებზე/დებულებებზე;
7. ყველა ის საკითხი, რომელიც არ არის გათვალისწინებული წინამდებარე დოკუმენტით, რეგულირდება საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით;
8. წინამდებარე დოკუმენტი ძალას კარგავს ახალი დოკუმენტის დამტკიცების შემდეგ.