



2023  
წელი

შპს გურამ თავართქილაძის  
სახელობის  
თბილისის სასწავლო  
უნივერსიტეტი

სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების  
შესრულების მონიტორინგის მექანიზმები

---

## შესავალი

სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგი უზრუნველყოფს სასარგებლო ინფორმაციის მოპოვებას გეგმების ეფექტიანობის და ზოგადად, უნივერსიტეტის საქმიანობის შესახებ; მონიტორინგი და შეფასება მართვის განუყოფელი და ურთიერთშემავსებელი ნაწილია და ტარდება ყოველწლიურად.

### 1. ტერმინთა განმარტება

#### მონიტორინგი

განიხილება როგორც სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრული კონკრეტული სტრატეგიული ამოცანების შესრულების სტატუსისა და პროგრესის შემოწმების განგრძობადი პროცესი. მონიტორინგი ნიშნავს იმის შემოწმებას: სრულდება თუ არა მოქმედებები გეგმის მიხედვით; არსებობს თუ არა მოულოდნელად წარმოქმნილი პრობლემები; თვალსაჩინოა თუ არა შედეგები მიზნობრივ ჯგუფთან; საჭიროა თუ არა მაკორექტირებელი ქმედებები; ცვლილებების შემთხვევაში, რა ალტერნატივა იქნება შესაძლებელი. მონიტორინგის მექანიზმები მორგებული უნდა იყოს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული მიზნებისა და ამოცანების სპეციფიკას, აუცილებლად უნდა მოიცავდეს მონიტორინგის პერიოდულობას, მონიტორინგის მეთოდებს, ინფორმაციის მოთხოვნისა და მიწოდების პროცესში მხარეთა ვალდებულებებსა და მონიტორინგის შედეგებზე რეაგირების შესაძლო ფორმებს.

#### შეფასება

წარმოადგენს სტრატეგიული გეგმის იმპლიმენტაციის პროცესისა და გავლენის შეფასებას. მონიტორინგით გამოვლენილი ვითარების/ პრობლემის სიღრმისეულ ანალიზს; სტრატეგიული გეგმის განხორციელების, ასევე მომავალი სტრატეგიული დაგეგმვის ხარისხის გაუმჯობესებას წარსული გამოცდილების გათვალისწინებით; გთუნის ხელმძღვანელობის ანგარიშ- ვალდებულების უზრუნველყოფას როგორც საუნივერსიტეტო, ისე ფართო საზოგადოების წინაშე; შეფასება კონცენტრირებული უნდა იყოს შემდეგ საკითხებზე: კვლავ რელევანტურია თუ არა სტრატეგიული პრიორიტეტები და მიზნები მიმდინარე მოთხოვნებისა და პრობლემებისადმი? რამდენად უზრუნველყოფს

სტრატეგიული ამოცანები სტრატეგიული მიზნების მიღწევას? ხორციელდება თუ არა გეგმა განსაზღვრულ ვადებში? რა ცვლილებები გამოიწვია სტრატეგიული გეგმის განხორციელებამ?

## ინდიკატორი

სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელების შემოწმების საშუალებას იძლევა ინდიკატორები, რაც გაწერილია სტრატეგიული გეგმაში და მის აუცილებელ კომპონენტს წარმოადგენს; ინდიკატორი შეიძლება იყოს როგორც რაოდენობრივი ისე თვისებრივი; ინდიკატორი უნდა იყოს სტრატეგიული მიზნების, ამოცანების რელევანტური და ქმნიდეს მონიტორინგისა და შეფასებისთვის საკმარის ინფორმაციულ ბაზას; ინდიკატორი უნდა იყოს ადვილად გასაგები, კონკრეტული, არაორაზროვანი და გაზომვადი.

## 2. მონიტორინგის მიზანი

სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და შეფასება უზრუნველყოფს სასარგებლო ინფორმაციის მოპოვებას გეგმების ეფექტიანობის შესახებ; მონიტორინგის შედეგები გადაეცემა მმართველ საბჭოს; მონიტორინგი და შეფასება მოიცავს უკუკავშირის ეტაპს, რაც იმას ნიშნავს, რომ ანგარიშის საფუძველზე უნდა შემუშავდეს რეკომენდაციები დაშვებული ხარვეზების გამოსასწორებლად; მოხდეს სტრატეგიული გეგმის კორექტირება; შემდგომი წლის სამოქმედო გეგმაში ან/და სტრატეგიულ გეგმაში გათვალისწინებულ იქნეს რეკომენდაციები ან შეიცვალოს სტრატეგია.

## 3. მონიტორინგის ჯგუფის ფორმირება

- 3.1. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების განხორციელების მონიტორინგისა და შეფასების მიზნით რექტორის ბრძანებით იქმნება მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფი;
- 3.2. მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფი წინასწარ შემუშავებული გეგმის მიხედვით განიხილავს და აფასებს სტრატეგიული მიზნების/ამოცანების შესრულების მდგომარეობას და საჭიროების შემთხვევაში, შეიმუშავებს სამოქმედო გეგმის კორექტირების პროექტს.

## 4. მონიტორინგის ეტაპები

მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- 4.1. მონიტორინგის ჯგუფის ფორმირება
- 4.2. მონიტორინგისა და შეფასების გეგმის შედგენა
- 4.3. ინფორმაციის შეგროვება, სისტემატიზება და ანალიზი ინდიკატორთან მიმართებაში

4.4. მონიტორინგის ჩარჩოს შედგენა

4.5. ანგარიშის მომზადება და წარდგენა

4.6. რეაგირება ანგარიშის შედეგებზე

მონიტორინგის შედეგები გვაჩვენებს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის და ამოცანების განხორციელების მდგომარეობას; პრობლემების და მათი, გამომწვევი მიზეზების გამოვლენის შემთხვევაში, აუცილებელია ამოცანების, შესრულების მექანიზმების, ვადების, რესურსების ან პასუხისმგებლობის კორექტირება, პრობლემის არსიდან გამომდინარე.

## 5. მონიტორინგის ჯგუფის ფორმირება

5.1. სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების განხორციელების მონიტორინგის მიზნით იქმნება მონიტორინგის ჯგუფი - პროცესზე პასუხისმგებელი დროებითი სამუშაო ერთეული.

5.2. მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფი წინასწარ შემუშავებული გეგმის მიხედვით განიხილავს და აფასებს სტრატეგიული მიზნების/ამოცანების შესრულების მდგომარეობას და საჭიროების შემთხვევაში, შეიმუშავებს სამოქმედო გეგმის კორექტირების პროექტს.

5.3. მონიტორინგის ჯგუფის შემადგენლობა მტკიცდება რექტორის ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტით.

## 6. მონიტორინგის გეგმა

მონიტორინგის ჯგუფი შეიმუშავებს მონიტორინგის პროცესის გეგმას და მონიტორინგის ჩარჩოს

- მონიტორინგის გეგმა

6.1. მონიტორინგის გეგმა მოიცავს მონიტორინგისათვის გასატარებელ დროში გაწერილ საკვანძო ღონისძიებებს და პასუხისმგებელ პირებს.

6.2. მონიტორინგის პროცესი, გთუნის მასშტაბებიდან გამომდინარე, არ უნდა გაგრძელდეს 1 თვეზე მეტ ხანს.

6.3. მონიტორინგის გეგმა შეიძლება მოიცავდეს შემდეგ სამუშაოებს: (დანართი 1.)

- სამუშაო გრაფიკის/ პასუხისმგებლობების განსაზღვრა
- ინფორმაციის შეგროვება (სტრუქტურული ერთეულების ანგარიშები, დოკუმენტები, სტატისტიკური მონაცემები, გამოკითხვა/ანკეტირება)
- შეგროვებული ინფორმაციის დამუშავება და სისტემატიზება სტრატეგიული მიზნებთან

და ამოცანებთან მიმართებით

- ინფორმაციის ანალიზი სტრატეგიული მიზნებთან და ამოცანებთან მიმართებით და მონიტორინგის ჩარჩოს შედგენა (ამოცანების შესრულების პროცესის, სტატუსის/რეიტინგის განსაზღვრა, პრობლემების გამოკვეთა, რეკომენდაციების შემუშავება)
- ანგარიშის მომზადება და წარდგენა.

## 7. ინფორმაციის შეგროვება: ფორმატი, მეთოდები, მეთოდების გამოყენების წესი

7.1. მონიტორინგის ჯგუფის მიერ გროვდება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის ინდიკატორის ველში მითითებული მონაცემები ან დოკუმენტები.

7.2. ინფორმაციის შეგროვება, ხორციელდება განსაზღვრული ფორმატისა და მეთოდების გამოყენებით, რომელთაგან შეირჩევა ის მეთოდები, რომელიც ჩაითვლება ეფექტურად კონკრეტული კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე.

7.3. მონაცემების შეგროვების ფორმატი შეიძლება იყოს ფორმალური და არაფორმალური:

- ფორმალური ფორმატი გულისხმობს წერიითი ფორმით ინფორმაციის შეგროვებას: ანგარიშები, დოკუმენტები, სტატისტიკური ინფორმაცია, ოქმები, ანკეტირება და ა.შ..
- არაფორმალური ფორმატი გულისხმობს ინფორმაციის შეგროვებას ზეპირი კომუნიკაციის გზით უშუალო გარემოში.

7.4. მონაცემთა შეგროვების მეთოდებად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს:

- ინტერვიუ- ჯგუფური ან ინდივიდუალური, ფორმატი არაფორმალურია
- ანკეტირება-ფორმატი ფორმალურია
- ფოკუს-ჯგუფები-გულისხმობს ერთი სეგმენტის ფარგლებში პირთა შეზღუდული ჯგუფის მოსაზრების გაგებას გარკვეული საკითხების ირგვლივ მოდერატორის ხელმძღვანელობით- ფორმატი არაფორმალურია

7.5. ზემოთ მოცემული ფორმატი და მეთოდები შეირჩევა კონკრეტული საკითხის/ინდიკატორის შესრულების მონიტორინგის მიზნებიდან გამომდინარე.

## 8. მონაცემთა შეგროვების მეთოდების გამოყენების წესი

8.1. ზემოაღნიშნული მეთოდების გამოყენებისას აუცილებელი პირობაა კონფიდენციალობის დაცვა.

8.2. ანკეტური გამოკითხვის დროს დასმული თითოეული კითხვა უნდა იყოს ერთმნიშვნელოვანი და არაოაზროვანი.

8.3. დასმული კითხვა არ უნდა გულისხმობდეს მხოლოდ დადებითი ან უარყოფითი პასუხის გაცემას. უნდა იძლეოდეს საკითხისადმი ხარისხობრივი დამოკიდებულების გამოხატვის საშუალებასაც („კარგად“, „ძალიან კარგად“, „დიახ, მაგრამ შეზღუდულად“).

8.4. კითხვები უნდა შეიცავდეს პასუხის არ გაცემის ალტერნატივას („არ ვიცი“, „მიჭირს პასუხის გაცემა“).

## 9. მონიტორინგისა ჩარჩო

9.1. მონიტორინგის და შეფასების პროცესის მართებულად წარმართვისათვის შემუშავდება მონიტორინგის ჩარჩო, რომელიც ნათლად ასახავს თითოეული სტრატეგიული მიზნის ფარგლებში დაგეგმილი ამოცანებისთვის განსაზღვრული ინდიკატორის შესრულების შედეგს (დანართი 2.).

9.2. საერთაშორისო ორგანიზაციების გამოცდილების გათვალისწინებით,<sup>1</sup> კონკრეტული ღონისძიების შესრულების პროცესი მონიტორინგის ჩარჩოს ფარგლებში შეფასდება მონიტორინგის ჯგუფის მიერ შემდეგი ოთხი კრიტერიუმით/რეიტინგით:

შესრულების რეიტინგი/სტატუსი:

- სრულად შესრულდა - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიება სრულად შესრულებულია;
- უმეტესად შესრულდა - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების ნახევარზე მეტი სრულად შესრულდა და მხოლოდ მცირე ნაწილი დარჩა შესასრულებელი;
- ნაწილობრივ შესრულდა - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების ნახევარზე ნაკლები შესრულდა და უმეტესი ნაწილი დარჩა შესასრულებელი;
- არ შესრულდა - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიება არ არის შესრულებული.

9.3. თითოეული ღონისძიების განხორციელების პროცესი გაიზომება შემდეგი ხუთი კრიტერიუმით/სტატუსით:

განხორციელების პროცესის სტატუსი:

- განხორციელების პროცესი ჯერ არ დაწყებულა - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების პროცესი ჯერ არ დაწყებულა;
- განხორციელების პროცესი მიმდინარეობს - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების პროცესი მიმდინარეობს; -
- განხორციელების პროცესი შეჩერებულია - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების პროცესი შეჩერებულია;
- განხორციელების პროცესი შეწყვეტილია - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული



ღონისძიების შესრულების პროცესი შეწყვეტილია.

#### 10. ანგარიშის მომზადება და წარდგენა

10.1. მონიტორინგის ჯგუფი შეგრობული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე, მონიტორინგის ჩარჩოზე დაყრდნობით ამზადებს ანგარიშს, რომელიც აჯამებს სტრატეგიული/სამოქმედო გეგმების შესრულების მდგომარეობას და მოიცავს დასკვნებსა და რეკომენდაციებს.

10.2. მონიტორინგის ჯგუფი ანგარიშს წარუდგენს მმართველ საბჭოს, რომელიც საჭიროების შემთხვევაში ანდენს შესაბამის რეაგირებას.

#### 11. რეაგირება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების შედეგებზე

11.1. მონიტორინგისა და შეფასების ბოლო ეტაპია უკუკავშირი, რაც ნიშნავს შეფასების შედეგების (დასკვნებისა და რეკომენდაციების) განხილვას დაინტერესებულ პირებთან;

11.2. შეფასებას შეიძლება შედეგად

მოყვეს:

ა. სტრატეგიული გეგმის კორექტირება;

ბ. არსებული დაბრკოლებების აღმოფხვრა;

გ. მიღებული დასკვნების/რეკომენდაციების

გათვალისწინება; დ. სტრატეგიის/სამოქმედო გეგმის

შეცვლა.

11.3. სტრატეგიული განვითარების გეგმასა და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების განხორციელება შესაძლებელია სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიით განსაზღვრული პროცედურის შესაბამისად.

მონიტორინგისა და შეფასების გეგმა

აქტივობები	პასუხისმგებელი	თვე			
		I კვირა	II კვირა	III კვირა	IV კვირა
1. სამუშაო გრაფიკის/ პასუხისმგებლობების განსაზღვრა					
2. ინფორმაციის შეგროვება					
• სტრუქტურული ერთეულების ანგარიშების მოგროვება					
• ინდიკატორების შესაბამისი დოკუმენტების, სტატისტიკური მასალის შეგროვება					
• გამოკითხვა/ანკეტირება/ფოკუს ჯგუფების ჩატარება					
3. ინფორმაციის დამუშავება/სისტემატიზება					
• სტრუქტურული ერთეულების ანგარიშების დამუშავება					
• დოკუმენტების დამუშავება ინდიკატორების შესაბამისად					
• სტატისტიკური მონაცემების დამუშავება ინდიკატორების შესაბამისად					
• კითხვარების/ინტერვიუების/ფოკუს ჯგუფების მონაცემების დამუშავება					
4. ინფორმაციის ანალიზი სტრატეგიული მიზნებთან და ამოცანებთან მიმართებით					
სტრატეგიული მიზანი 1.					
ამოცანა 1.1.					
ამოცანა 1.2...					
5. ანგარიშის მომზადება					
ამოცანის შესრულების პროცესი					
ამოცანის შესრულების სტატუსი/რეიტინგი					
პრობლემები/დასკვნები/რეკომენდაციები					
ანგარიშის პროექტი					
ანგარიშის დასრულება					
ანგარიშის წარდგენა მმართველი საბჭოსთვის					

მონიტორინგის ჩარჩო

მონიტორინგის მიზანი	შესრულების მაჩვენებელი/ინდიკატორი	შესრულების სტატუსი/რეიტინგი				მონიტორინგის ჯგუფის კომენტარი/რეკომენდაცია
		სრულად შესარულდა	უმეტესად შესრულდა	ნაწილობრივ შესარულდა	არ შესარულდა	
სტრატეგიული მიზანი 1						
ამოცანა 1.1.						
ამოცანა 1.2.						
....						

