დამტკიცებულია
რექტორის ბრძანება: №034/02
2021 წლის 1 ოქტომბერი

სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგი და მექანიზმები

თბილისი, 2021

დამტკიცებულია
რექტორის ბრძანება: №034/02
2021 წლის 1 ოქტომბერი

საქართველოს საპატრიარქოს წმინდა თამარ მეფის სახელობის უნივერსიტეტი

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.

სტრატეგიული განვითარებისა გეგმების შესრულების მონიტორინგი წარმოადგენს განგრძობად პროცესს, რომელიც უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის მიზნების, სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმით დასახული ამოცანების ფარგლებში განხორციელებულ საქმიანობების, ასევე მონიტორინგის გეგმის პერიოდულ შეფასებას. სტრატეგიული გეგმის დასახული მიზნების მიღწევის დადასტურებულად გამოიყენება საკვანძო ინდიკატორების სისტემა, რომლის აუცილებელ კომპონენტს წარმოადგენს სისტემატიური შეფასება და განხორციელებულ სამუშაოთა მონიტორინგი.

სტრატეგიულ გეგმის საფუძველზე უნივერსიტეტმა შეიმუშავა სამოქმედო გეგმა, რომელიც აღწერს 3 წლიან ჭრილში სტრატეგიული ინიციატივების და აქტივობების შესასრულებლად საჭირო ამოცანებს.

სტრატეგიული გეგმის გადახედვისა და სამოქმედო გეგმის ხელახალი დაგეგმარების პროცესი იგეგმება 2025 წელს, მაგრამ ასევე შესაძლებელია როგორც სტრატეგიული გეგმის, ასევე სამოქმედო გეგმის გადახედვის პროცესის განხორციელება მაღალი რისკის შემცველი გარემოებების დადგომის შედეგად, როცა საჭიროა დაუყოვნებლივი რეაგირება რისკის წყაროზე.

სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც აღწერს თამარ მეფის უნივერსიტეტის სამოქმედო გეგმის სამიზნე მაჩვენებლებს, აგრეთვე მონაცემთა შეგროვების მეთოდებსა და გადამოწმების წყაროებს.

თბილისი, 2021

დოკუმენტის მიზანი

დოკუმენტის მიზანია აღწეროს თამარ მეფის უნივერსიტეტში შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმისა და სამწლიანი სამოქმედო გეგმების მონიტორინგისა და შეფასების ზოგადი მიდგომები, მოთხოვნები და სამუშაო პროცესები, განმარტოს მოქმედების მექანიზმები მონიტორინგის ჩარჩოსა და მონიტორინგის გეგმის ჩათვლით

ტერმინთა განსაზღვრებები

მონიტორინგი

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

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; თამარ მეფის უნივერსიტეტის 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 გაწერილი უნდა იყოს სტრატეგიული გეგმაში და მის აუცილებელ კომპონენტს წარმოადგენდეს; ინდიკატორი შეიძლება იყოს როგორც რაოდენობრივი ისე თვისებრივი;
ინდიკატორი ასევე უნდა იყოს სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების რელევანტური და ქმნიდეს მონიტორინგისა და შეფასებისთვის საკმარის ინფორმაციულ ბაზას; ხოლო ინდიკატორი ადვილად გასაგები, კონკრეტული და გაზომვადი.

მონიტორინგის დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები

სტრატეგიული გეგმა მოიცავს უნივერსიტეტის მისიას და გრძელვადიან ხედვას, სტრატეგიულ მიმართულებებს და მათი მიღწევის გზებს, აგრეთვე მიზნების მიღწევის დამადასტურებელ საკვანძო ინდიკატორებს, რომლის წარმატებით შემსრულებლად აუცილებელ კომპონენტს წარმოადგენს მისი რეგულარული შეფასება და განხორციელებულ სამუშაოთა მონიტორინგი.

მონიტორინგის მიზანი

სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და შეფასება უზრუნველყოფს სასარგებლო ინფორმაციის მოპოვებას გეგმების ეფექტიანობის შესახებ; მონიტორინგის შედეგები გადაეცემა სენატს.
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.

მონიტორინგის ჯგუფის ფორმირება

სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების განხორციელების მონიტორინგისა და შეფასების მიზნით რექტორის ბრძანებით შეიქმნა მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფი;

მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფი ჩამოყალიბებისთანაცვე ადგენს სამოქმედო გეგმას, განიხილავს ჯგუფის შიგნით და შემდგომ აფასებს სტრატეგიული მიზნების/ამოცანების შესრულების მდგომარეობას და საჭიროების შემთხვევაში, შეიმუშავებს სამოქმედო გეგმის კორექტირების პროექტს.

მონიტორინგის განხორციელების პროცედურა/ფაზები

მონიტორინგის განხორციელება შესაძლებელია

- მონიტორინგი კვარტალში ერთხელ და ანგარიში
- წლიური მონიტორინგი და ანგარიში

ყოველ ფაზაზე უნდა განისაზღვროს შესასრულებელი სამუშაოები, პასუხისმგებელი პირები და ვადები

კვარტალური მონიტორინგი

ყოველი კვარტლის ბოლოს, სამოქმედო გეგმის მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირები (მონიტორინგის ჯგუფის ხელმძღვანელის კოორდინაციით) რექტორის, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელის ან დეკანების კოორდინაციით წარმოადგენს შესაბამისი კვარტლის შესრულების ანგარიშს. ანგარიშის სისწორეს მტკიცებულებით ადასტურებს ამ საქმიანობაზე პასუხიმგებელი სტრუქტურული ერთეული/პირი.

წლიური მონიტორინგის ინიცირების ფაზა

წლიური მონიტორინგის პროცესის ინიცირება ხდება რექტორის მიერ, რომლის ბრძანების საფუძველზეც ხორციელდება მონიტორინგის ჯგუფის ფორმირება.

მონიტორინგის ჯგუფი არის მონიტორინგის პროცესის განმახორციელებელი დროებითი ჯგუფი. იგი პასუხისმგებელია წლიური მონიტორინგის პროცესის განხორციელებაზე,

მონიტორინგის ანგარიშის შემუშავებასა და ა„მ პროცესში უნივერსიტეტის ფართო საზოგადოების ჩართვაზე.

მონიტორინგის პროცესის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი ერთეულები/პირები

- უნივერსიტეტის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის პროცესის წარმართვაზე პასუხისმგებელია უნივერსიტეტის რექტორი, ხოლო თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში დეკანები.
- მონიტორინგის პროცესის ადმინისტრირებას მონიტორინგის ჯგუფის ხელმძღვანელთან ერთად ახდენს ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, რომელიც უზრუნველყოფს კომუნიკაციას უნივერსიტეტის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან, მათ წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, მონიტორინგის ჯგუფის შეხვედრების ადმინისტრირებასა და სხვა საქმიანობის მხარდაჭერას.

მონიტორინგის ეტაპები

მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- მონიტორინგის ჯგუფის ფორმირება
- მონიტორინგისა გეგმის შედგენა
- ინფორმაციის შეგროვება, სისტემატიზება და ანალიზი ინდიკატორთან მიმართებაში
- მონიტორინგის ჩარჩოს შედგენა
- ანგარიშის მომზადება და წარდგენა
- რეაგირება ანგარიშის შედეგებზე
- მონიტორინგის ჯგუფის შემადგენლობა მტკიცდება რექტორის ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტით.
- მონიტორინგის პროცესის გეგმას და მონიტორინგის ჩარჩო მუშავდება მონიტორიგის ჯგუფის მიერ

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.

მონიტორინგის ანგარიში დგება ყოველწლიურად ჩატარებული მონოტორინგის საფუძველზე.

გამონაკლისის სახით მონიტორინგი ხორციელდება:

- ახალი სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესის დასაწყისში, რათა გამოვლენილი და შეფასებული იქნას ის საკითხები, რომელიც საჭიროებს გათვალისწინებას სტრატეგიული დაგეგმარების შემდეგ ციკლში.
- ახალი გარემოებების დადგომის შემთხვევაში, რომელიც იწვევს სტრატეგიული გეგმის მნიშვნელოვან ცვლილებებს, პროცესის ინიცირებას აკეთებს უნივერსიტეტის რექტორი.

მონიტორინგის გეგმა

- მონიტორინგის გეგმა მოიცავს მონიტორინგისათვის გასატარებელ დროში გაწერილ საკვანძო ღონისძიებებს და პასუხისმგებელ პირებს.
- მონიტორინგის პროცესი, თამარიუნის მასშტაბებიდან გამოდინარე, არ უნდა გაგრძელდეს 1.5 თვეზე მეტ ხანს.
- მონიტორინგის გეგმის ქვეშ მოცული სამუშაოები აღწერილია დანართი 1-ში შეიძლება მოიცავდეს შემდეგ სამუშაოებს: (დანართი 1.)
- მონიტორინგის გეგმა მოიცავს სამუშაო გრაფიკს და ჯგუფის პასუხისმგებლობების განსაზღვრას
- მონიტორინგის გეგმის მთავარი შემადგენელი ნაწილია 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.

ინფორმაციის შეგროვება (ფორმატი და მისი გამოყენების წესი)

- მონიტორინგის ჯგუფის მიერ გროვდება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის ინდიკატორის ველში მითითებული მონაცემები ან დოკუმენტები. (ტუ ველში არ არის ეს ინდიკატორები, მაშინ მონიტორნგის ჯგუფი უნივერსიტეტის მართვის სტრუქტურულ ერტეულებთან აჯერებს მათი სტრატეგიული გეგმის ინდიკატორებს
- ინფორმაციის შეგროვება, განხორციელდება იმ ფორმატისა და მეთოდის გამოყენებით, რომელიც შეირჩევა კონკრეტული კვლევისთვის ეფექტურ მეთოდად.
- მონაცემების შეგროვების ფორმატი შეიძლება იყოს ფორმალური და არაფორმალური:
  - ფორმალური ფორმატი გულისხმობს წერითი ფორმით ინფორმაციის შეგროვებას: ანგარიშები, დოკუმენტები, სტატისტიკური ინფორმაცია, ოქმები, ანკეტირება და ა.შ..
  - არაფორმალური ფორმატი გულისხმობს ინფორმაციის შეგროვებას ზეპირი კომუნიკაციის გზით უშუალო გარემოში
  - შესაძლებელია გამოყენებული იქნეს შერეული ფრომატი სტრუქტურისა და პერსონალის სპეციფიკიდან გამომდინარე
- მონაცემთა შეგროვების მეთოდებიდან გამოყენებული იქნება არაფორმალური ფორმატის ორივე მეთოდი ((ჯგუფური ან ინდივიდუალური ინტერვიუები), ხოლო ფორმალურიდან ანკეტირება (ღია კითხვებით)

მონაცემთა შეგროვება

მონაცემთა შეგროვების ნებისმიერ მეთოდის გამიოყენებისას აუცილებელი პირობა იქნება კონფიდენციალობის დაცვა.

- ანკეტური გამოკითხვის დროს დასმული თითოეული კითხვა არის მარტივად გასაგები და ერთმნიშვნელოვანი და არა ბუნდოვანი

- ნებისმიერ კითხვა არის ღია და ეს ნიშნავს რომ კითხვა არ შეიცავს მხოლოდ დიახ ან არას. ის შეძლებს საკითხის ხარისხობრივი დამოკიდებულების გამოხატვის საშუალებასაც
- თუმცა ასევე კითხვები შეიცავს პასუხის არ გაცემის ალტერნატივას („არ ვიცი“, „მიჭირს პასუხის გაცემა“).

მონიტორინგის ჩარჩო

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

- კონკრეტული ღონისძიების შესრულების პროცესი მონიტორინგის ჩარჩოს ფარგლებში შეფასდება მონიტორინგის ჯგუფის მიერ ოთხი ძირითადი კრიტერიუმით/სტატუსით
    1. **სრულად შესრულდა** - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიება სრულად შესრულებულია;
    2. **უმეტესად შესრულდა** - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების ნახევარზე მეტი სრულად შესრულდა და მხოლოდ მცირე ნაწილი დარჩა შესასრულებელი;
    3. **ნაწილობრივ შესრულდა** - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების ნახევარზე ნაკლები შესრულდა და უმეტესი ნაწილი დარჩა შესასრულებელი;
    4. **არ შესრულდა** - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიება არ არის შესრულებული.

თითოეული ღონისძიების განხორციელების პროცესი გაიზომება ოთხი კრიტერიუმით:

1. განხორციელების პროცესი ჯერ არ დაწყებულა - ნიშნავს რომ სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების პროცესი ჯერ არ დაწყებულა;
2. განხორციელების პროცესი მიმდინარეობს - ნიშნავს რომ სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების პროცესი მიმდინარეობს; -

3. განხორციელების პროცესი შეჩერებულია - ნიშნავს სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების პროცესი შეჩერებულია;
4. განხორციელების პროცესი შეწყვეტილია - ნიშნავს რომ სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების შესრულების პროცესი შეწყვეტილია

ანგარიშის მომზადება და წარდგენა

- მონიტორინგის ჯგუფი შეგროვებული ინფორმაციის შემდგომ აკეტებს ანალიზს და ამ ანალიზის საფუძველზე, მონიტორინგის ჩარჩოზე დაყრდნობით ამზადებს ანგარიშს, რომელიც აჯამებს სტრატეგიული/სამოქმედო გეგმების შესრულების მდგომარეობას და მოიცავს დასკვნებსა და რეკომენდაციებს.
- მონიტორინგის ჯგუფი ანგარიშს წარუდგენს სენატს, რომელიც საჭიროების შემთხვევაში ახდენს შესაბამის რეაგირებას.

რეაგირება/უკუკავშირი

მონიტორინგისა და შეფასების ბოლო ეტაპია უკუკავშირი, რაც ნიშნავს შეფასების შედეგების (დასკვნებისა და რეკომენდაციების) განხილვას დაინტერესებულ პირებთან, ხოლო შემდგომ უნდა მოხდეს რეაგირება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების შედეგებზე , რასაც შეიძლება მოყვეს

- სტრატეგიული გეგმის კორექტირება;
- არსებული დაბრკოლებების აღმოფხვრა;
- მიღებული დასკვნების/რეკომენდაციების გათვალისწინება;
- სტრატეგიის/სამოქმედო გეგმის შეცვლა.

სტრატეგიული განვითარების გეგმასა და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების განხორციელება შესაძლებელია სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიით განსაზღვრული პროცედურების და უნივერსიტეტის პროცედურების შესაბამისად