**აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის დარგობრივი სამინისტროების სტრატეგიული გეგმების**

**მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღავნელო**

****

**აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობა**

**2012 წლის ივლისი**

მომზადებულია შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს **დემოკრატიული მმართველობის პროგრამისათვის**

პროექტი: **აჭარის ა/რ მთავრობაში მონიტორინგისა და შეფასების ფუნქციის გაძლიერება**

პროგრამის განამხორციელებელი: **მენეჯმენტ სისტემს ინტერნეშენალი (MSI)**

საქართველო, თბილისი, მცხეთის ქ. #5

სახელმძღვანელო მომზადებულია ლარი დერშემისა და ვანო თავაძის მიერ პატრიცია ვონდალთან (MSI) თანამშრომლობით

**პოლიტიკის მართვისა და კონსალტინგის ჯგუფი**

საქართველო, თბილისი, შევჩენკოს ქ. #20

*წინამდებარე პუბლიკაციაში გამოთქმული მოსაზრებები შესაძლოა არ ასახავდეს შეერტებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID), შეერთებული შტატების მთავრობის ან მენეჯმენტ სისტემს ინტერნეშენალის (MSI) მოსაზრებებს.*

**შინაარსი**

[I ნაწილი: შესავალი 5](#_Toc332940331)

[1.1 მიზანი 5](#_Toc332940332)

[1.2 ძირითადი პასუხისმგებლობანი 5](#_Toc332940333)

[II ნაწილი - მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის შემუშავება და დანერგვა 9](#_Toc332940334)

[2.1 შედეგების ჩარჩოს მიმოხილვა 9](#_Toc332940335)

[2.2 ინდიკატორების შერჩევა სტრატეგიული მიზნების, შედეგებისა და აქტივობებისათვის 10](#_Toc332940336)

[2.3 ინდიკატორის განსაზღვრება, ანალიზის ერთეული და მონაცემთა წყარო 12](#_Toc332940337)

[2.4 ინდიკატორების შერჩევა თითოეული სტრატეგიული ამოცანის/შედეგის შეფასებისათვის 15](#_Toc332940338)

[2.5 ინდიკატორების ასახვა მონიტორინგისა და შეფასების გეგმაში 15](#_Toc332940339)

[2.6 საბაზისო მონაცემები 15](#_Toc332940340)

[2.7 თითოეული ინდიკატორისათვის საორიენტაციო და სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრა 16](#_Toc332940341)

[2.8 მონიტორინგისა და შეფასების სამუშაო გეგმა 17](#_Toc332940342)

[2.9 სამოქმედო გეგმა 18](#_Toc332940343)

[2.10 მონიტორინგისა და შეფასების მონაცემთა ბაზის შექმნა და მონაცემთა შეყვანის პროცედურების განსაზღვრა 19](#_Toc332940344)

[2.11 მონაცემთა ბაზის მართვა 20](#_Toc332940345)

[2.12 ანგარიშგების სტანდარტული ფორმატის შემუშავება 20](#_Toc332940346)

[III ნაწილი - მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის გამოყენება სტრატეგიული მართვისათვის: შედეგზე ორიენტირებული მართვა 22](#_Toc332940347)

[3.1 გადაწყვეტილებების მიღება სტრატეგიასა და აქტივობებში ცვლილებების შეტანის შესახებ 22](#_Toc332940348)

[3.2 სტრატეგიის განხორციელებაში მიღწეული პროგრესის ანგარიშგება 23](#_Toc332940349)

[3.3 წარმატებული პრაქტიკისა და გამოცდილების იდენტიფიცირება და გაზიარება სხვა დაინტეესებული მხარეებისათვის 23](#_Toc332940350)

[3.4 შემდგომი სტრატეგიების დაგეგმვა, რაც გასცდება არსებული რეგიონული განვითარების 2010-2014 წლების სტრატეგიის ვადებს 23](#_Toc332940351)

[IV ნაწილი - მონიტორინგისა და შეფასების სისტემაში ცვლილებების შეტანა 24](#_Toc332940352)

[V ნაწილი - სტრატეგიის შეფასება 24](#_Toc332940353)

# I ნაწილი: შესავალი

## 1.1 მიზანი

მონიტორინგი და შეფასება მართვის ეფექტური ინსტრუმენტია, რომელიც შეიძლება გამოიყენონ აჭარის ა/რ დარგობრივი სამინისტროების შესაძლებლობების გასაძლიერებლად, რათა მათ მიაღწიონ თავისი სტრატეგიული გეგმებით დასახულ მიზნებს. იმის გათვალისწინებით, რომ „დემოკრატიული მმართველობის“ კონცეფციის ნაწილი არის ხელისუფლების ანგარიშვალდებულობისა და შედეგზე ორიენტირებულობის უზრუნველყოფა, არსებობს იმის საჭიროება, რომ აჭარის მთავრობასა და დარგობრივ სამინისტროებში დაინერგოს ეფექტიანი მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა, რომელიც დახმარებას გაუწევს რეგიონის ხელისუფლებას, ეფექტურად მართოს თავისი პოლიტიკა, პროგრამები და პროექტები.

კარგად აგებული მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა მნიშვნელოვანი ელემენტია დარგობრივი სამინისტროების სტრატეგიული გეგმების მართვისათვის. ამგვარი სისტემა რეგიონული უწყებების მენეჯერებსა და თანამშრომლებს უზრუნველყოფს ინფორმაციითა და მონაცემებით, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება:

* იმ პროგრესის გაზომვისათვის, რომელსაც ისინი მიაღწევენ თავისი სტრატეგიული ამოცანების მიღწევის მხრივ;
* სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში წარმოქმნილი პრობლემებისა და დაბრკოლებების იდენტიფიცირებისათვის;
* იმ აქტივობების შესახებ გადაწყვეტილებების მისაღებად, რომლებიც უზრუნველყოფს დასახული ამოცანების მიღწევას;
* დაინტერესებული მხარეებისა და დონორებისათვის ანგარიშების წარსადგენად იმ პროგრესის შესახებ, რომელიც მიიღწა სტრატეგიული ამოცანების შესრულების მხრივ;
* სამინისტროების თანამშრომელთა და ასევე პარტნიორთა ფოკუსირების უზრუნველსაყოფად სტრატეგიით დასახული მიზნების მიღწევაზე.

ამდენად, მონიტორინგისა და შეფასების წინამდებარე სახელმძღვანელოს მიზანია დეტალურად აღწეროს მონიტორინგისა და შეფასების პროცესის თითოეული ეტაპი და ის პროცედურები, რომელთა დაცვაც აუცილებელია იმისათვის, რომ დაინერგოს ეფექტიანი მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა და პრაქტიკა.

## 1.2 ძირითადი პასუხისმგებლობანი

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის ინსტიტუციონალიზაციის მხრივ, აჭარის ა/რ თითოეულ დარგობრივ სამინისტროსა მიეცა დავალება, უზრუნველყოს მისი სტრატეგიული მიზნებისა და აქტივობების მართვა და მათ განხორციელებაზე მონიტორინგის გაწევა, ასევე იმის შეფასება, თუ რამდენად აღწევენ ეს უწყებები დასახულ მიზნებს. ამ დავალებისა და ვალდებულების შესასრულებლად, თითოეულმა სამინისტრომ უნდა შექმნას მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურული ერთეული, რომელიც დროულად უზრუნველყოფს მონაცემთა შეგროვებას, ანალიზსა და ანგარიშგებას ტავისი ინსტიტუციური სტრატეგიის შესრულებაზე. ამას გარდა, მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურული ერთეული პასუხისმგებელია სამინისტროსა და მთავრობის ხელმძღვანელებს რეგულარულად მიაწოდოს პერიოდული ანგარიშები, რათა ურუნველყოფილ იქნას სტრატეგიული გეგმის განხორციელებაზე მონიტორინგის გაწევა და მისი შეფასება.

არსებობს ბევრი პასუხისმგებლობა და ფუნქცია, რომელთა შესრულებაც აუციელებელია სტრატეგიაზე მონიტორინგისა გასაწევად. ეს პასუხისმგებლობანი შეიძლება აისახოს სამინისტროს ერთი ან რამდენიმე თანამშრომელის სამუშაოს აღწერილობაში/თანამდებობრივ ინსტრუქციებში, რაც დამოკიდებულია როგორც უწყების საკადრო რესურსებზე, ასევე, მის ბიუჯეტზე.

სტრატეგიის განხორციელებაზე მონიტორინგისა და შეფასების ძირითადი პასუხისმგებლობებია:

**ა) სტრატეგიული მიზნებისა და შედეგების განსაზღვრა -** ამ ფუნქციის განხორციელებას უზრუნველყოფენ აჭარის ა/რ მთავრობისა და დარგობრივი სამინისტროების ხელმძღვანელობა.

**ბ) ინდიკატორების განსაზღვრა სტრატეგიული მიზნებისა და შედეგების შესაფასებლად -** სამინისტროს საშუალო რგოლის მენეჯერები განსაზღვრავენ მიზნებისა და შედეგების მიღწევის შეფასების/გაზომვის ინდიკატორებს, რომლებსაც შემდგომ დაამტკიცებს შესაბამისი დარგობრივი სამინისტროს ხელმძღვანელი.

გ) მონაცემთა შეგროვება - ეს პასუხისმგებლობა მოიცავს რამდენიმე სახის მონაცემთა შეკრებას. პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიის მონიტორინგსა და შეფასებასთან დაკავშირებული მონაცემები შესაძლოა იყოს როგორც პირველადი, ასევე, მეორადი წყაროებიდან. ამას გარდა, გასათვალისწინებელია მონაცემთა შეგროვების სიხშირე, ანუ მონაცემების შეგროვება უნდა მოხდეს რუტინულად, პერიოდულად თუ ერთჯერადად. მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურულმა ერთეულმა თითოეული ინდიკატორის გათვალისწინებით უნდა განსაზღვროს, თუ რა სახის მონაცემთა შეკრება უწევს მას და შესაბამისად უნდა დაგეგმოს მონაცემთა მოგროვების საქმიანობაც.

***პირველადი მონაცემები*** - ნებისმიერი სახის ახალი მონაცემები, რომესაც აგროვებს მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურული ერთეული. იმ შემთხვევაში, თუ მონიტორინგისა და შეფასებისათვის აუცილებელია პირველადი მონაცემების შეკრება, ეს მოითხოვს მონაცემთა შეკრების ინსტრუმენტების შექმნას, ასევე, სათანადო დროსა და რესურსებს და მონაცემთა ხარისხის უზრუნველყოფას. ცალკეულ შემთხვევაში შესაძლებელია მონაცემთა შეკრება აუტსორსინგის წესით (ანუ, შესაბამისი უწყების ან მისი მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურული ერთეულის მიერ მესამე პირისათვის მონაცემთა მოგროვების დაკვეთით). საჭიროების შემთხვევაში, სტრატეგიის მონიტორინგისა და შეფასების სამუშაო გეგმა მკაფიოდ განსაზღვავს მონიტორინგისა და შეფასებისათვის მონაცემთა მოგროვების იმ ღონისძიებებს, რომლებიც აუტსორსინგის წესით უნდა განხორციელდეს. ***მეორადი მონაცემები*** წარმოადგენს ნებისმიერ არსებულ მონაცემებს, იმის მიუხედავად, თუ ვინ უზრუნველყოფს მათ მოგროვებას. ამ ტიპის მონაცემების შეკრება არ მოითხოვს დიდ დროსა და რესურსებს, თუმცა, პრიორიტეტული უნდა იყოს მონაცემთა მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა. ამას გარდა, მეორადი მონაცემების მოგროვება მოითხოვს ურთიერთობების დამყარებას იმ სუბიექტებთან/უწყებებთან, რომლებიც ამ მონაცემთა წყაროს წარმოადგენენ.

***რუტინული*** მოგროვება გულისხმობს მონაცემთა შეკრებას განგრძობითად, მაგალითად, ყოველკვირეულად, ყოველთვიურად ან ყოველკვარატლურად, შესაბამისი აქტივობების განხორციელების პარალელურად. მონაცემთა რუტინულად მოგროვებისათვის შესაძლოა გამოიყენონ მონაცემთე შეკრების სტანდარტული ინსტრუმენტები.

***პერიოდული*** მოგროვება გულისხმობს (1) მონაცემთა შეკრებას მნიშვნელოვანი ინტერვალებით (მაგალითად წელიწადში ერთხელ, ორ წელიწადში ერთხელ ან კიდევ უფრო ნაკლები სიხშირით), ან (2) ცალკეულ აქტივობებთან დაუკავშირებლად პერიოდული (განმეორებითი) კვლევების ჩატარებით.

***ერთჯერადი*** მოგროვება გულისხმობს მონაცემთა შეკრებას მხოლოდ ერთხელ რომელიმე კონკრეტული საკითხის გასარკვევად ან შეფასების პროცესში დასმულ კითხვაზე პასუხის მისაღებად. პროგრამული შეფასების პროცესში ძირითადად ერთჯერადად მოგროვებულ მონაცემებს იყენებენ.

***მონაცემთა მოგროვების ინსტრუმენტის შემუშავება*** გულისხმობს იმ ინსტრუმენტის შექმნას, მის პილოტირებასა და გამოცდის შემდეგ გამოყენებისათვის დამტკიცებას, რომელიც მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურულმა ერთეულმა შესაძლოა გამოიყენოს მონაცემთა შეკრებისათვის.

***მონაცემთა მოგროვებისათვის სხვა უწყებებთან თანამშრომლობა*** აუცილებელია იმ შემთხვევაში, როდესაც საჭიროა მეორადი მონაცემების მოგროვება. ეს შეიძლება გულისხმობდეს როგორც ფორმალურ, ასევე, არაფორმალურ/პირად ურთიერთობებს სხვადასხვა უწყებების თანამშრომლებს შორის მონაცემთა გაზიარებისათვის.

**მონაცემთა ანალიზი** გულისხმობს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მონაცემების დამუშავებას მათი შეჯამებით, შესაბამისი გათვლების გაკეთებით, შედარებითა და ანალიზის სხვა მეთოდების გამოყენებით, რათა სათანადოდ აღიწეროს და დასაბუთდეს ანალიზის შედეგები და მათი ურთიერთკავშირი იმ მონაცემებთან, რომლებზე დაყრდნობითაც გაკეთდა შესაბამისი ანალიზი. მონაცემთა ანალიზი, ისევე როგორც თავად მონაცემები შეიძლება იყოს როგორც რაოდენობრივი, ასევე, ხარისხობრივი. ხარისხობრივი მონაცემების ანალიზი გულისმობს „მატრიცის“ ანალიზს, რომლის ფარგლებშიც მოგროვებული მონაცემები ექცევა გარკვეულ ლოგიკურ ჩარჩოში და მისი შინაარსის გაანალიზება ხდება იმ ამოცანებთან მიმართებაში, რომლის მიღწევასაც ისახავენ. რაოდენობრივ მონაცემთა ანალიზი დედუქციურია და გულისხმობს მონაცემთა სტატისტიკურ ანალიზს. როგორც რაოდენობრივი, ასევე, ხარისხობრივი მონაცემების ანალიზის დროს შეიძლება შეადარონ სხვადასხვა დროს გაკეთებული დასკვნები, რათა განსაზღვრონ პროგრამის ან სტრატეგიის განხორციელების პოზიტიური ან ნეგატიური დინამიკა და ტენდენციები. ამდენად, მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურულ ერთეულში სასურველია იყოს თანაშრომელი, რომელსაც ექნება სათანადო უნარები და გამოცდილება, განახორციელოს სხვადასხვა სახის მონაცემთა ანალიზი.

**მონიტორინგისა და შეფასების კალენდრის (სამუშაო გეგმის) შემუშავება -** სამინისტროს ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს მონიტრინგისა და შეფასების თითოეული ციკლის ვადებს. სამინისტროს სტრუქტურული ერთეულები განსაზღვრულ ვადებში შეიმუშავებენ თავის მონიტორინგისა და შეფასების კალენდარს, რა ვადებშიც ისინი უზრუნველყოფენ მონაცემთა მოგროვებას, გაანალიზებას და დადგენილი ფორმით მონიტორინგსა და შეფასებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულისათვის ანგარიშების მიწოდებას.

**სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრა -** საშუალო რგოლის მენეჯერები უზრუნველყოფენ როგორც საორიენტაციო, ასევე, საბოლოო სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრას თითოეული სტრატეგიული მიზნისა და შედეგის ინდიკატორისათვის, რომლებსაც შემდგომში დაადასტურებს და დაამტკიცებს დარგობრივი სამინისტროს ხელმძღვანელობა.

**მონაცემთა ხარისხის უზრუნველყოფა -** მონიტორინგსა და შეფასებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული კოორდინაციას გაუწევს სამინისტრის სხვა სტრუქტურულ ერთეულებს, რათა უზრუნველყოფილ იქნას მონაცემთა ხარისხი. ანგარიშის პირველი პროექტის წარმოდგენის შემდეგ, სჭიროების შემთხვევაში, მონიტორინგსა და შეფასებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული სამინისტროს შესაბამის თანამშრომლებს გაუწევს ინსტრუქტაჟს წარმოდგენილი მონაცემებისა და ინფორმაციის ხარისხის შესამოწმებლად ან დასადასტურებლად და ინფორმაციის/ანგარიშის ხელახლა წარმოსადგენად.

**მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშის შედგენა** გულისხმობს გაანალიზებულ მონაცემთა განთავსებას ადვილად აღსაქმელ ცხრილებსა და გრაფიკულ გამოსახულებებში და შესაბამისი, მარტივი ფორმატის ნარატიული დასკვნების მომზადებას. სამინისტრო განსაზღვრავს იმ დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფებს, რომლებსაც უნდა მიეწოდოთ სტრატეგიის განხორციელების ანგარიშები და ასევე დაადგენს ანგარიშის ფორმატს თითოეული ჯგუფისათვის. ეს, თავის მხრივ, მოითხოვს სპეციალურ უნარებსა და გამოცდილებას. მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურული ერთეულები პასუხისმგებელნი არიან სამინისტროების სტრატეგიული გეგმის განხორციელების საბოლოო და საერთო ანგარიშების მომზადებაზე იმ მონაცემებსა და ინფორმაციაზე დაყრდნობით, რასაც მას მიაწვდიან შესაბამისი სამინისტროს სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულები.

**გავრცელება** გულისხმობს სათანადო პროცესის მეშვეობით მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშების დროულად გაზიარებას სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის. სამინისტრომ უნდა შეიმუშავოს მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშების გავრცელების გეგმა. მას შემდეგ, რაც სამინისტროს ხელმძღვანელობა განიხილავს და დაამტკიცებს მონიტორინგისა და შეფასების საბოლოო ანგარიშს, მონიტორინგსა და შეფასებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული უზრუნველყოფს მის მიწოდებას არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის, მედიისათვის, ბიზნეს ორგანიზაციებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის. საჭიროების შემთხვევაში, მონიტორინგსა და შეფასებაზე პასუხისმგებელმა სტრუქტურულმა ერთეულმა შესაძლოა ორგანიზება გაუწიოს პრეზენტაციების ჩატარებასა და ღია, საჯარო განხილვებს, რათა დაინტერესებულ მხარეთა ფართო წრეს ინფორმაცია მიაწოდოს სამინისტროს სტრატეგიული გეგმის განხორციელებაში მიღწეული პროგრესის შესახებ.

# II ნაწილი - მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის შემუშავება და დანერგვა

აჭარის ა/რ დარგობრივმა სამინისტროებმა თავისი სტრატეგიული გეგმები 2012 წელს განაახლეს. თითოეული სამინისტროს სტრატეგიით განსაზღვრულია სტრატეგიული მიზნები, მოსალოდნელი შედეგები და ის ძირითადი აქტივობები, რომლებიც სტრატეგიული ამოცანების შესრულებას უზრუნველყოფს. სტრატეგიის შემუშავება მნიშვნელოვანი პირველი ნაბიჯია. შემდგომი ნაბიჯი მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის შემუშავება და დანერგვაა.

## 2.1 შედეგების ჩარჩოს მიმოხილვა

დარგობრივი სამინისტროების სტრატეგიული გეგმები წარმოდგენილია შედეგების ჩარჩოს სახით. იგი სტრატეგიის გრაფიკული გამოსახულებაა, სადაც სტრატეგიული ამოცანები და მოსალოდნელი შედეგები მოცემულია მიზეზშედეგობრივი კავშირის სახით. სტრატეგიული შედეგების ჩარჩოში მოცემულია სტრატეგიული მიზანი და თითოეული მიზნის ქვეშ განსაზღვრული შედეგები. სამინისტროს მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურულმა ერთეულმა უნდა დაადასტუროს, რომ სტრატეგიაში მოცემულია ის საბოლოო მიზანი, რაც უნდა მიიღწეს სტრატეგიული გეგმის დასასრულს 2014 წლისთვის და რომ შესაბამისი სტრატეგიული მიზნის ქვეშ განსაზღვრული შედეგები ლოგიკურად და მიზეზ-შედეგობრივად არის ერთმანეთთან და სტრატეგიულ მიზანთან დაკავშირებული. იმ შემთხვევაში, თუ ამგვარი მიზეზშედეგობრივი კავშირი არ დასტურდება, შესაბამისმა სამინისტრომ უნდა გადახედოს მოსალოდნელ შედეგებს და თავიდან ჩამოაყალიბოს ისინი.

სტრატეგიული ამოცანებისა და შედეგების ჩამოყალიბების დროს რამდენიმე საკითხს უნდა მიექცეს ყურადღება:

* ***თავიდან უნდა ავიცილოთ ფართო და გრანდიოზული მიზნების დასახვა და შედეგების განსაზღვრა.*** ზოგჯერ ამოცანები და შედეგები იმენად ფართოდ არის ჩამოყალიბებული, რომ რთული ხდება ზუსტი ინდიკატორების შერჩევა იმის გასაზომად, თუ რამდენად მივაღწიეთ დასახულ ამოცანას, ან დადგა თუ არა მოსალოდნელი შედეგი. მაგალითად, იმის ნაცვლად, რომ გამოვიყენოთ ისეთი ზოგადი ფრაზა, როგორიცაა „დასაქმების გაუმჯობესებული სტრუქტურა“, უმჯობესი იქნება შევარჩიოთ უფრო ზუსტი, კონკრეტული ფორმულირება, რომელშიც მოცემული იქნება საკმარისი ინფორმაცია დასახული ამოცანის შესახებ და რომლის გაზომვაც უფრო მარტივი იქნება (მაგ., „უმუშევრობის დონის შემცირება“).
* ***მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს, თუ რა ცვლილება არის მოსალოდნელი.*** რა უნდა შეიცვალოს - მდგომარეობა, პირობები, ცოდნის დონე, დამოკიდებულებანი, თუ ქცევა? მაგალითად, საარჩევნო კანონის შეცვლა ძალიან განსხვავდება არჩევნების შესახებ მოსახლეობის ინფორმირებულობის დონის შეცვლისაგან, რომელიც თავის მხრივ, განსხვავებულია არჩევნების დროს მოქალაქის ქცევის შეცვლისაგან. ცვლილების თითოეული ტიპი სხვადასხვა სახის ინდიკატიორებით იზომება.
* ***უნდა შემუშავდეს შედეგების ჩარჩო, სადაც მკაფიოდ იქნება წარმოდგენილი, თუ რა უნდა გაზომოს და შეაფასოს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემამ.*** იმისათვის, რომ ვიცოდეთ, თუ რისი გაზომვა და ანგარიშგება მოგვიწევს, პირველ რიგში, აუცილებელია განვსაზღვროთ, თუ რა არის სტრატეგიული გეგმის საქმიანობები, შედეგები და საბოლოო ამოცანები. შედეგების ჩარჩო ერთგვარი ლოგიკური მოდელია, რომელიც გვეხმარება გამოვარკვიოთ და მონიტორინგი გავწიოთ იმ შედეგებზე, რომლებიც ჩვენი წარმოდგენით მიგვიყვანს იმ ზოგადი ამოცანებისა და მიზნების შესრულებამდე, რასაც ველოდებით სხვადასხვა აქტიობების განხორციელების შედეგად.

მას შემდეგ, რაც შედგება სტრატეგიული შედეგების ჩარჩო, უნდა შემუშავდეს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის სხვა კომპონენტებიც, რაც პირველ რიგში გულისხმობს ინდიკატორების განსაზღვრას იმ პროგრესის შესაფასებლად და გასაზომად, რასაც ვაღწევთ როგორც საქმიანობების, ასევე, შედეგებისა და ამოცანების რეალიზების კუთხით.

## 2.2 ინდიკატორების შერჩევა სტრატეგიული მიზნების, შედეგებისა და აქტივობებისათვის

ინდიკატორები გვაძლევს შესაძლებლობას, გავზომოთ, თუ რამდენად მივაღწიეთ დასახულ მიზნებს, დადგა თუ არა მოსალოდნელი შედეგები და განხორციელდა თუ არა დაგეგმილი აქტივობები. არსებობს ორი სახის ინდიკატორები: (1) შედეგის ინდიკატორები სტრატეგიული ამოცანებისა და მოსალოდნელი შედეგებისათვის და (2) საქმიანობის განხორციელების ინდიკატოები.

***შედეგის ინდიკატორები*** გამოიყენება იმის გასაზომად, თუ რამდენად მივაღწიეთ დასახულ მიზნებს, ამოცანებსა და მოსალოდნელ შედეგებს. ზოგადად, თითოეული მიზნისა და ამოცანისათვის 1-3 ინდოიკატორის შემუშავება ხდება. მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურულმა ერთეულმა უნდა შეარჩიოს შესაბამისი ინდიკატორები, რომლითაც იგი გაზომავს შესრულების დონეს.

***საქმიანობის ინდიკატორები*** დაკავშირებულია კონკრეტულ აქტივობებთან და შესაძლებლობას გვაძლევს შევაფასოთ შესაბამისი აქტივობის უშუალო ან პირდაპირი შედეგები და მისი თანმიმდევრულობა/დროულობა. საქმიანობის ინდიკატორის მაგალითებია ჩატარებული შეხვედრების რაოდენობა, დატრენინგებული მასწავლებლების რაოდენობა და ა.შ. როგორც წესი, თითიოეული საქმიანობისათვის ერთი ინდიკატორი განისაზღვრება.

**კარგი ინდიკატორების შერჩევის კრიტერიუმები:**

***ა. პირდაპირი:*** ინდიკატორი მკაფიოდ უნდა აფასებდეს ან ზომავდეს იმ შედეგს, რომლის დადგომაც ივარაუდება სტრატეგიული გეგმით ან პროგრამით. ამას გარდა, მხედველობაში უნდა გვქონდეს, რომ ინდიკატორით იზომება, დადგა თუ არა კონკრეტული შედეგი და არა ის, განხორციელდა თუ არა აქტივობა. მაგალითად, თუ თქვენი მიზანია, რომ უფრო მეტმა მოქალაქემ მიიღოს მონაწილეობა არჩევნებში, თქვენ არ უნდა გამოიყენოთ ისეთი ინდიკატორი, როგორიცაა „ადამიანთა რაოდენობა, რომლებიც დაესწრნენ ამომრჩეველთა ცნობიერების გაზრდის შეხვედრას“. ამ მიზნის შეფასების პირდაპირი ინდიკატორი არის „მოქალაქეთა რაოდენობა, რომლებმაც მონაწილეობა მიიღეს არჩევნებში“.

***ბ. ობიექტური:*** ინდიკატორში მკაფიოდ უნდა სჩანდეს, თუ რა იზომება. მისი წაკითხვის შემდგომ, არ უნდა დარჩეს გაურკვევლობა, თუ რა იგულისხმება ინდიკატორის ფორმულირებით. გარეშე პირს ან დარგის ექსპერტს უნდა ჰქონდეს განცდა, რომ ინდიკატორი ლოგიკური და ადეკვატურია დასახული მიზნისა თუ შედეგის გასაზომად.

***გ. მართვისათვის სასარგებლო:*** ინდიკატორი სასარგებლოა, თუ იგი გვაძლევს ადეკვატურ შეფასებას იმ ცვლილების შესახებ, რაც მოცემულ პერიოდში განხორციელდა და თუ ამ ინფორმაციის გამოყენება შესაძლებელია შემდგომი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის. თუ თქვენს მიერ შერჩეული ინდიკატორი არ გაწვდით საკმარის ინფორმაციას, რაც საჭიროა სტრატეგიისა თუ პროგრამის მართვისათვის, მაშინ შერჩეული ინდიკატორი არ არის ადეკვატური მონიტორინგისა და შეფასების სისტემაში ჩასართავად და იგი უნდა შეიცვალოს.

***დ. პრაქტიკული:*** ინდიკატორი პრაქტიკულია, თუ მონაცემთა მოგროვება შესაძლებელია დროულად და გონივრული დანახარჯებით. დროულობა გულისხმობს იმას, რომ მონაცემები ხელმისაწვდომი უნდა იყოს იმ დროს, როდესაც საჭირო იქნება ამ მონაცემების გამოყენება გადაწყვეტილების მიღების ან ანგარიშგებისათვის. *გონივრული დანახარჯები* გულისხმობს, რომ მონაცემთა მოგროვებასთან დაკავშირებული ხარჯები არ უნდა იყოს იმ ფინანსურ რესურსებზე ბევრად მეტი, რომელთა მობილიზებაც ხდება სტრატეგიული ამოცანისა თუ შედეგის შესაბამისი აქტივობების განსახორციელებლად.

***ე. ადეკვატური:*** ადეკვატური გულისხმობს, რომ ყველა ერთად აღებული ინდიკატორი საკმარისად ზომავს ან აფასებს სტრატეგიული ამოცანის/შედეგის ყველა მნიშვნელოვან ასპექტს. ხშირად ისმება კითხვა, თუ რამდენი ინდიკატორი უნდა გამოვიყენოთ სტრატეგიით განსაზღვრული მიზნის რეალიზების შესაფასებლად. ამ კითხვაზე პასუხი დამოკიდებულია იმ შედეგის სირთულეზე, რომლის გაზომვაც ხდება და იმ ინფორმაციის მოცულობაზე, რაც აუცილებელია მენეჯერებისათვის პროგრესის შესაფასებლად და შემდგომი გადაწყვეტილებების მისაღებად. უნდა გვახსოვდეს, რომ თითოეულ ინდიკატორზე მონაცემთა შეგროვება ხარჯებთან არის დაკავშირებული. ზოგადად, სასურველია გარკვეული ბალანსის შენარჩუნება მენეჯერების მიერ მოთხოვნილი ინფორმაციის მოცულობასა და იმ რესურსებს შორის, რომლებიც საჭიროა მოთხოვნილი ინფორმაციის მისაღებად. ძალიან ხშირად ერთი ინდიკატორი საკმარისია ერთი რომელიმე სტრატეგიული მიზნის ან შედეგის გასაზომად.

**ზოგადი გამოწვევები ინდიკატორების შერჩევის დროს:**

* ზედმეტად ბევრი ინდიკატორის შერჩევა (ხარჯებთან დაკავშირებული პრობლემები);
* ინდიკატორების არაადეკვატურად ჩამოყალიბება, რაც ართულებს ისი აღქმას/გაგემას, თუ რა უნდა გაიზომოს ან შეფასდეს (არაობიექტური ინდიკატორები);
* ინდიკატორის შერჩევა, რომელიც ეფუძნება ისეთ მონაცემებს, რაც არ არის ხელმისაწვდომი (არაპრაქტიკული ინდიკატორები);
* ინდიკატორის შერჩევა, რომელიც ზუსტად არ ასახავს ან არ მიესადაგება შესაბამის მიზანს ან შედეგს (არაობიექტური ინდიკატორები);
* ინდიკატორის შერჩევა, რომლის გამოყენებაც შეუძლებელია მართვისათვის (მართვისათვის გამოუსადეგარი ინდიკატორები);
* საკითხზე (სტრატეგიულ მიზანსა და შედეგზე) მუშაობა, რომლის შეფასებაც რთულია.

საკითხები, რომელთა გათვალისწინებაც სასურველია ინდიკატორების შერჩევის დროს (იხილეთ თანდართული USAID-ის რჩევები ინდიკატორთა შერჩევის შესახებ):

* მკაფიოდ განსაზღვრეთ რა სახის ცვლილება არის დასახული და როგორ გსურთ ამ ცვლილების შეფასება/გაზომვა;
* განსაზღვრეთ, არის თუ არა მოსალოდნელი ცვლილება „აბსოლუტური“ თუ „შედარებითი“. *„აბსოლუტური ცვლილება“* გულისხმობს რაიმე ახლის შემუშავებას და/ან შემოღებას. *„შედარებითი ცვლილება“* გულისხმობს რაღაც არსებულის შემცირებას ან გაზრდას.
* დარწმუნდით, რომ მონაცემები შეიძლება მოგროვებული იქნას და რომ მოგროვებული მონაცემები ხარისხიანი იქნება;
* ინდიკატორი უბრალო და პირდაპირი უნდა იყოს;
* თუკი შესაძლებელია, გამოიყენეთ საერთაშორისოდ აღიარებული ინდიკატორები.

## 2.3 ინდიკატორის განსაზღვრება, ანალიზის ერთეული და მონაცემთა წყარო

ინდიკატორის მიმართ ანგარიშგების ანკეტა შეიცავს ინდიკატორის განსაზღვრებას, ანალიზის ერთეულსა და მონაცემთა წყაროებს თითოეული ინდიკატორისათვის.

***ინდიკატორის განსაზღვრება -*** თითოეულ ინდიკატორს უნდა ჰქონდეს თავისი დეტალური განსაზღვრება. დეტალური განსაზღვრების არარსებობა ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემაა, რაც განაპირობებს ინდიკატორის არასაკმარის ობიექტურობასა და საიმედოობასა და ასევე, მის ბუნდოვანებას. მაგალითისათვის შეიძლება განვიხილოთ შემდეგი ინდიკატორი: „მცირე ზომის საწარმოთა რაოდენობა, რომლებიც იღებენ სესხებს კერძო საბანკო სისტემიდან“. ამ მაგალითზე მსჯელობისას როგორ უნდა განისაზღვროს, თუ რომელი საწარმო ითვლება „მცირე ზომის საწარმოდ“? ის საწარმო, რომელსაც არაუმეტეს 20 ადამიანი ჰყავს დასაქმებული, თუ ისინი, რომლებსაც არანაკლებ 100 თანამშრომელი ჰყავს? რა სახის საფინანსო საკრედიტო დაწესებულებები მოიაზრება „კერძო საბანკო სისტემის“ ქვეშ? განსაზღვრება საკმარისად დეტალიზებული უნდა იყოს იმის უზრუნველსაყოფად, რომ თუ სხვადასხვა დროს სხვადასხა პირებს დაევალებათ მონაცემთა მოგროვება ამ ინდიკატორზე, ისინი ერთი და იმავე სახის მონაცემებს შეკრებენ.

***ანალიზის ზომა -*** ანალიზის ზომა გულისხმობს იმას, თუ კონკრეტულად როგორ უნდა მოხდეს ცვლილების გაანგარიშება (მაგ., ფიზიკური პირების, შინამეურნეობების, საწარმოების, მინიციპალიტეტების თუ რეგიონის მიხედვით). ინდიკატორი საერთაშორისო ექსპორტის შესახებ შეიძლება კიდევ უფრო დაკონკრეტდეს განსაზღვრებაში, თუმცა, მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, ექსპორტის მოცულობა უნდა გაანალიზდეს/შეფასდეს მიმდინარე თუ ცვალებადი პირობებით, ამერიკულ დოლარებში თუ ადგილობრივ ვალუტაში.

***გაზომვის ერთეული -*** გაზომვის ერთეული ასევე გულისხმობს იმას, თუ როგორ უნდა მოხდეს ცვლილების გაანგარიშება (მაგ. პროცენტებში თუ ვალუტაში). ინდიკატორი საერთაშორისო ექსპორტის შესახებ შეიძლება კიდევ უფრო დაკონკრეტდეს განსაზღვრებაში, თუმცა, მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, ექსპორტის მოცულობა უნდა გაანალიზდეს/შეფასდეს მიმდინარე თუ ცვალებადი პირობებით, ამერიკულ დოლარებში თუ ადგილობრივ ვალუტაში.

***მონაცემთა წყარო*** განსაზღვრავს, თუ სად არის ხელმისაწვდომი ინფორმაცია/მონაცემები თითოეული ინდიკატორისათვის. მონაცემთა წყარო შეიძლება იყოს ორგანიზაცია, უწყება ან დეპარტამენტი, რომლისგანაც ხდება მონაცემების მიღება. მონაცემთა წყარო ასევე შეიძება იყოს ცენტრალური ხელისუფლების სამთავრობო სტრუქტურები, საერთაშორისო ორგანიზაციები, დონორები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, ბიზნეს ორგანიზაციები, კონტრაქტორები და ა.შ. სასურველია მონაცემთა წყაროს კონკრეტულად განსაზღვრა, რათა იგივე წყარო განმოყენებულ იქნას მონიტორინგისა და შეფასების შემდგომი ციკლის დროსაც.

***სიხშირე -*** მონაცემთა მოგროვების სიხშირე და დრო დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ხშირად არის საჭირო მონაცემები მართვისა და გადაწყვეტილებების მიღებისათვის. როგორც წესი, რუტინული მონაცმების შეკრება ხდება კვარტალურად, წელიწადში ორჯერ ან ყოველწლიურად. ცალკეულ შემთხვევებში, მაგალითად, პერიოდული ან ერთჯერადი კვლევების ჩატარების დროს, მონაცემთა შეკრება უფრო ნაკლები სიხშირითაც შეიძლება იყოს.

***პასუხისმგებელი*** - მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული ინდიკატორისათვის განისაზღვროს კონკრეტული სტრუქტურული ერთეული და თანამშრომელი, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება მონაცემთა მოგროვებაზე, ანალიზსა და ანგარიშგებაზე.

***მონაცემთა მოგროვების******მეთოდი -*** ზუსტად უნდა აღიწეროს, თუ როგორ მოხდება მონაცემთა შეკრება და რა ინსტრუმენტები და მეთოდები იქნება გამოყენებული მონაცემთა შეკრების დროს. მნიშვნელოვანია საკმარისად დეტალიზებული ინფორმაციის წარმოდგენა მოანცემთა მოგროვებისა და გაანგარიშების მეთოდების შესახებ, რათა უზრუნველყოფილი იქნას ამ მეთოდოლოგიის პერდიოდული გამოყენება მონიტორინგისა და შეფასების შემდგომი ციკლის დროსაც.

***მონაცემთა დისაგრეგაცია -*** მონაცემები მრავალი ფორმით შეიძლება იყოს დისაგრეგირებული, რაც მოიცავს მონაცემების წარმიდგენას სქესის, ასაკის, მუნიციპალიტეტის, რაიონის ან სხვა ფაქტორის მიხედვით, რათა განისაზღვროს თუ რა კონკრეტული ზეგავლენა აქვს რეგიონული განვითარების სტრატეგიას სხვადასხვა ჯგუფებსა და ადგილმდებარეობებზე. დისაგრეგირებული მონაცემები შესაძლებლობას გვაძლევს განვსაზღვროთ, მონაწილეობენ თუ არა სხვადასხვა ჯგუფები აქტივობებში და იღებენ თუ არა ამ აქტივობებისაგან სარგებელს.

***მონაცემთა ხარისხთან დაკავშირებული პრობლემები -*** სასურველია განისაზღვროს და დაკონკრეტდეს მონაცემთა ხარისხთან დაკავშირებული ნებისმიერი სავარაუდო პრობლემა, რათა შესაძლებლობა გვქონდეს გავუმკლავდეთ არსებულ შეზღუდვებს. მაგალითად, ინდიკატორის შემთხვევაში - *„მოქალაქეთა პროცენტული მაჩვენებელი, რომლებიც კმაყოფილნი არიან მუნიციპალური მომსახურებით“* ერთ-ერთი პრობლემა შესაძლოა დაკავშირებული იყოს იმასთან, რომ მოქალაქეთა კმაყოფილების დონეზე შესაძლოა სხვა გარეშე ფაქტორებიც ახდენდეს ზეგავლენას იმათ გარდა, რომლებიც ივარაუდება რეგიონული განვითარების სტრატეგიის განხორციელების შედეგად. ამ ხარვეზისა თუ პრობლემის დაბალანსება შესაძლებელი იქნება დამატებითი ინდიკატორების განსაზღვრით. მაგალითად, შესაძლოა მონიტორინგისა და შეფასების გეგმაში ჩაიწეროს ისეთი ინდიკატორები, როგორიცაა მუნიციპალური მომსახურების დროულობა, ხარისხი და ღირებულება და ამ სტრატეგიული ამოცანის შეფასება არ შემოიფარგლოს მხოლოდ მომხმარებელთა კმაყოფილების დონის განმსაზღვრელი ინდიკატორით. ასევე უნდა გავითვალისწინოთ, რომ რეგიონული უწყებების თანამშრომლებს კარგად უნდა ესმოდეთ ამ სახის „პრობლემური“ მონაცემების ძლიერი და სუსტი მხარეები.

მონაცემთა ანალიზი - წინასწარ უნდა განისაზღვროს, თუ როგორ გაანალიზდება მოგროვილი მონაცემები. ქვემოთ მოცემულია მონაცემთა ანალიზის ორი ძირითადი მიდგომა:

აღწერილობითი ან ინფერენციული სტატისტიკა - მონაცემთა ანგარიშგება მოხდება უბრალო სიხშირეებით, კროს-ტაბულაციური ცხრილებით, თუ ინფერენციული სტატისტიკით, როგორიცაა ANOVA ან OLS რეგრესია?

შედარება - მოხდება თუ არა მონაცემთა შედარება (ა) წინა პერიოდის მაჩვენებლებთან, (ბ) დაგეგმილ საორიენტაციო მაჩვენებლებთან ან (გ) სხვა შესაბამის მონაცემებთან?

***მონაცემთა გამოყენება -*** მონაცემთა ანალიზის დასრულების შემდეგ უნდა განვიხილოთ, თუ როგორ მოხდება მონაცემთა გამოყენება და რა ფორმით უნდა წარვუდგინოთ ანალიზი პასუხისმგებელ ორგანოებს, რათა მოვახდინოთ მათი ინფორმირება სტრატეგიის განხორციელებაში მიღწეული პროგრესის შესახებ და დავეხმაროთ შემდგომი გადაწყვეტილებების მიღებაში. კერძოდ, რა ფორმით მოხდება რეგიონული განვითარების საბჭოსათვის წარდგენილ ანგარიშში ანალიზის ჩართვა? ასევე, დაინტერესებული მხარეებისათვის, მათ შორის, დონორებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის როგორ უნდა მოხდეს ანალიზის წარდგენა, რომ მათ შეძლონ მისი გამოყენება? რამდენადაც შესაძლებელი იქნება, წინასწარ უნდა დაიგეგმოს ის პროცესები, რომლებზეც ზეგავლენას მოახდენს მონიტორინგისა და შეფასების დროს გაკეთებული ანალიზი. მნიშვნელოვანია, რომ რეგიონული განვითარების საბჭოს მონაცემები მიეწოდოს იმგვარად, რომ ძირითადი დასკვნების ეფექტურად კომუნიკაცია და მიწოდება მოხდეს. ზოგიერთ შემთხვევაში, შესაძლოა საუკეთესო მიდგომა იყოს მონაცემთა წარდგენა უბრალო, მარტივი წინადადებებით. ასევე, ცალკეულ შემთხვევაში, შეიძლება გამოყენებულ იქნას სხვადასხვა სახის გრაფიკული გამოსახულებები.

ანგარიშგების დროს შემდეგი კითხვები უნდა გავითვალისწინოთ: (1) არის რაიმე პოზიტიური ან ნეგატიური დინამკა წინა პერიოდთან შედარებით? (2) რა სახის აქტივობის საჭიროება იკვეთება მონაცემთა ანალიზის შედეგად? და (3) რა ძირითადი ფაქტორები ახდენს ზეგავლენას სტრატეგიის განხორციელებაზე?

***საბაზისო მონაცემები და სამიზნე მაჩვენებლები*** - უნდა განისაზღვროს სტრატეგიის განხორციელების საწყის ეტაპზე არსებული ფაქტობრივი მონაცემები და დაისახოს საბოლოო სამიზნე მაჩვენებლები, რომელთა მიღწევაც ივარაუდება სტრატეგიის ბოლოსათვის.

## 2.4 ინდიკატორების შერჩევა თითოეული სტრატეგიული ამოცანის/შედეგის შეფასებისათვის

თითოეული სტრატეგიული მიზნისა და შედეგის მიმართ უნდა განხორციელდეს წინამდებარე თავის 2.1-2.3 ქვე-თავებში აღწერილი ეტაპები. ამასთან, თითოეულ სტრატეგიულ მიზანს უნდა ჰქონდეს ერთი ან ორი ინდიკატორი, ხოლო შედეგს არანაკლებ ერთი ინდიკატორი, რომელიც დაადასტურებს მიზნის მიღწევას ან შედეგის დადგომას.

## 2.5 ინდიკატორების ასახვა მონიტორინგისა და შეფასების გეგმაში

2.1-2.4 ქვეთავებში აღწერილი ეტაპების გავლის შემდეგ უნდა შემუშავდეს მონიტორინგისა და შეფასების გეგმა, სადაც გაწერილი იქნება მიზნისა და შედეგის შესაბამისი ინდიკატორები, საბაზისო მონაცემები, საორიენტაციო და სამიზნე მაჩვენებლები.

## 2.6 საბაზისო მონაცემები

საბაზისო მონაცემი არის ინდიკატორის საწყისი ღირებულება სტრატეგიისა განხორციელებისა და სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების დაწყებამდე. საბაზისო მონაცემები გვეხმარება განვსაზღვროთ ის პროგრესი, რასაც მივაღწევთ სტრატეგიის განხორციელების პროცესში. თუ საბაზისო მონაცემები ხელმისაწვდომია სტრატეგიის განხორციელების დაწყებამდე, შემდგომ პერიოდში პერიოდილად უნდა მოხდეს ანალოგიური მონაცემების შეკრება, რაც საბაზისო მონაცემებთან შედარების შესაძლებლობას მოგვცემს.

იმ შემთხვევაში, თუ საბაზისო მონაცემები არ არსებობს საწყის ეტაპზე, აუცილებელია ამ მონაცემების მოგროვება. საბაზისო მონაცემთა მოგროვება შეიძლება ითვალისწინებდეს პირველადი მონაცემების შეკრებას, რაც საკმაოდ ძვირადღირებული ინტერვენციაა, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როდესაც მონაცემთა შეკრება ხდება სოციოლოგიური კვლევების მეშვეობით. საბაზისო მონაცემთა მოგროვება ასევე შეიძლება განხორციელდეს სათანადო მეორადი მონაცემების შეკრებით.

იდეალურ შემთხვევაში, საბაზისო მონაცემების მოგროვება უნდა მოხდეს აქტივობების ან სტრატეგიის განხორციელების დაწყებამდე. თუ ეს შეუძლებელია, საბაზისო მონაცემები უნდა შეიკრიბოს რაც შეიძლება სწრაფად. იმ შემთხვევებში, როდესაც საბაზისო მონაცემების მოგროვება სტრატეგიის/აქტივობების დაწყების შემდეგ ხდება, საბაზისო მონაცემების დოკუმენტირება და შეტანა უნდა მოხდეს როგორც მონიტორინგისა და შეფასების გეგმაში, ასევე, ინდიკატორის მიმართ ანგარიშგების ანკეტაში.

ზოგიერთი ინდიკატორის შემთხვევაში საბაზისო მონაცემი ნული (0) იქნება. მაგალითად, თუ ახალი აქტივობა ითვალისწინებს დასაქმების ცენტრების შექმნას და თუ დასაქმების ცენტრები მოცემულ დროს არ არსებობს, საბაზისო მონაცემი სტრატეგიის დაწყების დროს 0 იქნება.

## 2.7 თითოეული ინდიკატორისათვის საორიენტაციო და სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრა

თითოეული სტრატეგიული მიზნის, შედეგისა და აქტივობის შესაბამისი ინდიკატორისათვის უნდა განისაზღვროს სამიზნე და წლიური საორიენტაციო მაჩვენებლები.

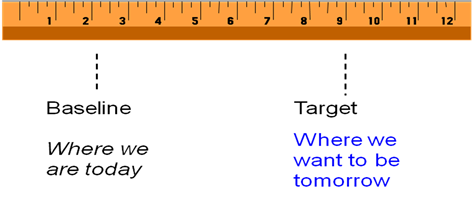
სამიზნე მაჩვენებელი კონკრეტული შედეგის დაგეგმილი მოცემულობაა, რაც უნდა მიიღწეს სტრატეგიის დასასრულს. სამიზნე მაჩვენებელი რეგიონული განვითარების საბჭოსა და რეგიონულ უწყებებს აწვდის ინფორმაციას იმისი შესახებ, თუ რა მიიღწევა სტრატეგიის ბოლოს და ასევე მოტივაციას აძლევს რეგიონული უწყებების თანამშრომლებს დასახული სამიზნე მაჩვენებლების მისაღწევად. დაგეგმილი აქტივობების განხორციელების შემდეგ სამიზნე მაჩვენებლები გვაძლევს ინფორმაციას, თუ რამდენად მივაღწიეთ იმ პროგრესს, რაც დაგეგმილი იყო სტრატეგიის შემუშავების დროს. და ბოლოს, სამიზნე მაჩვენებლები უზრუნველყოფს გამჭირვალობასა და ანგარიშვალდებულებას, ხელმისაწვდომს ხდის რა ინფორმაციას იმის თაობაზე, ხდება თუ არა ამოცანების შესრულება დასახულ ვადებში.

*რა ცვლილება იგეგმება საქმიანობების, რესურსებისა და დროის გათვალისწინებით?*

**მიზანი** –   
მოცულობა, რომლის მიღწევაც იგეგმება იგეგმება სტრატეგიის ბოლოს

**საბაზისო მონაცემი** –   
სტრატეგიის დაწყების მომენტისათვის

**საორიენტაციო მაჩვენებლები -**  
ყოველწლიური სამიზნე მაჩვენებლები



სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრის დროს სასურველია შემდეგი საკითხების გათვალისწინება:

* ***მსგავსი პროგრამების/სტრატეგიების გამოცდილება*** - ზოგადად საბოლოო სამიზნე მაჩვენებლის განსაზღვრის ეფექტური გზაა ანალოგიური ინიციატივების ფარგლებში დასახული სამიზნე მაჩვენებლების გათვალისწინება იმ შემთხვევაში, თუ ასეთი პროგრამები ან სტრატეგიები არსებობს.
* ***ექსპერტული შეფასებები,*** რაც გულისხმობს ექსპერტთა მოსაზრებების შესწავლას იმის თაობაზე, თუ რა შეიძლება იყოს გონივრული საბოლოო სამიზნე და/ან საორიენტაციო მაჩვენებელი შესაბამისი პერიოდისათვის. ექსპერტებმა უნდა იცოდნენ, თუ რისი მიღწევა არის შესაძლებელი ტექნიკური და პრაქტიკული თვალსაზრისით, რაც მნიშვნელოვანი ხელშეწყობა იქნება სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრის დროს.
* ***კვლევის შედეგები*** - ლიტერატურის შესწავლა, განსაკუთრებით კი კვლევისა და შეფასების ანგარიშების გაცნობა შესაძლოა დაგვეხმაროს რეალური, შესრულებადი სამიზნე მაჩვენებლების შერჩევაში. ამასთან, ზოგიერთ სფეროში შესაძლოა ხელმისაწვდომი იყოს ჩატარებული კვლევების ანგარიშები, მაშინ, როდესაც სხვა სფეროებში შესაძლოა ჩატარებული არ იყოს ფუნდამენტური კვლევები.
* ***დაინტერესებული მხარეების მოლოდინები*** - სამიზნე მაჩვენებლები უნდა ეფუძნებოდეს იმის ობიექტურად შეფასებას, თუ რა შეიძლება მიიღწეს არსებული პირობებისა და რესურსების გათვალისწინებით, თუმცა, ზოგჯერ სასარგებლოა დაინტერესებული მხარეების ჩართვა სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრის პროცესში და მაგალითად, გამოიკვლიონ დონორების მოსაზრებები, თუ რას ელიან ისინი სტრატეგიის დასრულების დროისათვის.

ზემოთ აღნიშნული საკითხების გათვალისწინებით საბაზისო მონაცემები უნდა განისაზღვროს თითოეული ამოცანისა და შედეგის ინდიკატორისათვის, მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურულმა ერთეულმა უნდა გაანგარიშოს გონივრული საორიენტაციო და სამიზნე მაჩვენებლები, რისი მიღწევაც ივარაუდება სტრატეგიის დასრულების დროს. საჭიროების შემთხვევაში ასევე შესაძლებელია სამიზნე მაჩვენებლების დისაგრეგაცია ცალკეული სამიზნე ჯგუფების მიხედვით.

**საორიენტაციო მაჩვენებლები:** საბოლოო სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრის შემდეგ უნდა დაზუსტდეს ყოველწლიური საორიენტაციო მაჩვენებლები, რაც თითოეულ წელს უნდა მიიღწეს შემდგომი 3 წლის განმავლობაში. საორიენტაციო მაჩვენებლები შესაძლოა თანაბრად გადანაწილდეს სტრატეგიის განხორციელების თითოეულ წელზე, ან შესაძლოა ყოველწლიური სამიზნე მაჩვენებლები არათანაბრად გადანაწილდეს სტრატეგიის განხორციელების 3 წელზე, დაგეგმილი აქტივობების ხასიათის გათვალისწინებით, მაგალითად, მაშინ, როდესაც საწყის წლებში იგეგმება ნაკლები შედეგის მიღწევა, ვიდრე სტრატეგიის განხორციელების დასკვნითი ფაზში.

საორიენტაციო მაჩვენებლები ასახული უნდა იყოს მონიტორინგისა და შეფასების გეგმაში.

## 2.8 მონიტორინგისა და შეფასების სამუშაო გეგმა

მონიტორინგისა და შეფასების სამუშაო გეგმა წარმოადგენს სამინისტროს სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგისა და შეფასების გეგმის დამატებას, განსაზღვრავს რა იმ მონაცემებს, რაც უნდა მოგროვდეს და გაანალიზდეს თითოეული ინდიკატორის მიმართ. მონიტორინგისა და შეფასების გეგმით ასევე განისაზღვრება მონიტორინგის აქტივობების განხორციელების სიხშირე და პერიოდულობა იმ სტრატეგიული მიზნებისა და შედეგების გასაზომად, რაც დასახულია სტრატეგიული გეგმით. მონიტორინგისა და შეფასების სამუშაო გეგმაში ასევე უნდა განისაზღვროს მონიტორინგის თითოეული აქტივობის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი თანამდებობის პირი.

მონიტორინგისა და შეფასების სამუშაო გეგმა უნდა შემუშავდეს თითოეული სტრატეგიული მიზნისათვის და უნდა მოიცავდეს სტრატეგიული მიზისა და მისი შესაბამისი შედეგების ინდიკატორებს. სამუშაო გეგმაში ასახული უნდა იყოს შემდეგი ინფორმაცია:

* მონაცემთა წყარო, უწყება, რომელიც პასუხისმგებელია ინდიკატორის ირგვლივ მონაცემთა მოგროვებაზე, უწყებაში მონაცემთა შეკრებაზე პასუხისმგებელი თანამდებობის პირი, ან ის პირი ვისაც უნდა დაუკავშირდეთ მონაცემთა შეკრების დროს;
* სამინისტროს მიერ მონაცემთა შეკრების პერიოდულობა და/ან ვადები;
* ექვის თვის ანგარიშებში ის თვეები, როდესაც უნდა შეიკრიბოს მონაცემები;
* ყოველწლიურ ანგარიშებში ის თვეები, როდესაც უნდა განხორციელდეს მონაცემთა გაანალიზება და მისი შედარება წინა პერიოდის ანალოგიურ მონაცემებთან;
* მონიტორინგისა და შეფასების ანგარიშების შედგენის პერიოდულობა და ვადები;
* ანაგარიშების შედგენაზე პასუხისმგებელი პირები.

## 2.9 სამოქმედო გეგმა

სამოქმედო გეგმა წარმოადგენილი უნდა იყოს ცხრილის ფორმატით, რომელიც განსაზღვრავს აქტივობების დაწყებისა და დასრულების ვადებს და ხაზს უსვამს იმ კონკრეტულ ამოცანებსა და შედეგებს, რომელთა მიღწევაც უნდა მოხდეს. სამოქმედო გეგმა აადვილებს იმის აღქმას, თუ როდის უნდა მოხდეს აქტივობების განხორციელება. სამოქმედო გეგმის მთავარი დანიშნულებაა დიდი პროგრამის ორგანიზებულად დანაწევრება მცირე ზომის ამოცანებად. გეგმა გვიჩვენებს, თუ როდის იწყება თითოეული ამოცანის განხორციელება და რა ვადით გრძელდება განხორციელების პროცესი.

ქვემოთ მაგალითისათვის წარმოდგენილია სამოქმედო გეგმის ილუსტრაცია, რომლის მიხედვითაც სასურველია რეგიონული განვითარების სტრატეგიის განხორციელების გეგმის შედგენა თითოეული სტრატეგიული მიზნისათვის.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **მე-2 წლის მნიშვნელოვანი აქტივობები** | **2011** | | | | | | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **მე-3 წლის მნიშვნელოვანი აქტივობები** | **2012** | | | | | | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **მე-4 წლის მნიშვნელოვანი აქტივობები** | **2013** | | | | | | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **მე-5 წლის მნიშვნელოვანი აქტივობები** | **2014** | | | | | | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## 2.10 მონიტორინგისა და შეფასების მონაცემთა ბაზის შექმნა და მონაცემთა შეყვანის პროცედურების განსაზღვრა

მონაცემთა ბაზა წარმოადგენს მონიტორინგსა და შეფასებასთან დაკავშირებული მონაცემებისა და ინფორმაციის შენახვისა და დახარისხების საშუალებას. სასურველია, რომ მონაცემთა ბაზა შექმნას და გამოიყენოს თითოეული სამინისტროს მონიტორინგისა და შეფასების სტრუქტურულმა ერთეულმა. მონაცემთა ბაზა ხელს შეუწყობს ინფორმაციის მოგროვებასა და მართვას და მინიმუმამდე დაიყვანს შეცდომების დაშვების რისკებს. მონაცემთა ბაზა უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

* აქტივობები;
* ინდიკატორები;
* სამიზნე მაჩვენებლები;
* საორიენტაციო მაჩვენებლები და ვადები.

საბაზისო მაჩვენებლების შეყვანის შემდეგ, სასურველია იმავე პირს დაევალოს ახალი მონაცემებისა და ინფორმაციის შეყვანა მონაცემთა ბაზაში. ერთი თანამშრომლისათვის მონაცემთა ბაზის წარმოების პასუხისმგებლობის დაკისრება შეამცირებს შეცდომების დაშვების რისკებს.

მრავალი სახის მონაცემთა ბაზის პლატფორმა არსებობს, მათ შორის სტანდარტული (ექსელი, აქსესი, SPSS) და სპეციალური (ორაკლი, ვიზუალ ბეიზიკი და ა.შ.) კომპიუტერული პროგრამები. პლატფორმის არჩევა მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული, მათ შორის, რეგიონული უწყებების თანამშრომელთა უნარებზე, ბიუჯეტზე და ა.შ.

ზოგადად, მიზანშეწონილია ექსელის ფორმატის გამოყენება თუ (ა) აუცილებლობას არ წამოადგენს რთული კომპიუტერული პროგრამისა და პროტოკოლების გამოყენება, (ბ) სასურველია ავტომატური გამოთვლების გენერირება; (გ) გადამუშავებას არ საჭიროებს დიდი მოცულობის მონაცემები და (დ) გსურთ ადვილად შექმნათ გრაფიკული გამოსახულებები და ცხრილები.

აქსესის, SPSS-ის ან სხვა რთული პროგრამის გამოყენება მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში, თუ (ა) აუცილებელია დიდი მოცულობის ინფორმაციისა და მონაცემების შეკრება და გადამუშავება; (ბ) პერიოდულად უნდა მოხდეს დიდი მოცულობის ახალი ინფორმაციის დამატება; (გ) არის დიდი რაოდენობით ცვლილებების განხორციელების შესაძლებლობა (დამატებები, მოდიფიკაციები მონაცემთა ბაზაში); (დ) სასურველია ანგარიშების ავტომატურ რეჟიმში გენერირება და (ე) სასურველია მონაცემთა მთლიანობაზე კონტროლის გაწევა.

## 2.11 მონაცემთა ბაზის მართვა

სასურველია მკაფიოდ განისაზღვრის მონაცემთა ბაზის მართვასა და ზედამხედველობასთან დაკავშირებული კონკრეტული პასუხისმგებლობები. სამდივნოს სხვა თანამშრომლებს შესაძლოა ჰქონდეთ მხოლოდ შეზღუდული წვდომა მონაცემთა ბაზაზე, რაც უზრუნველყოფს მონაცემთა ბაზაში ინტეგრირებული ინფორმაციის დაცულობასა და საიმედოობას.

## 2.12 ანგარიშგების სტანდარტული ფორმატის შემუშავება

ანგარიშგებას სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ხელისუფლების რეგიონულ ორგანოებს პერიოდულად მიეწოდოს საიმედო და ზუსტი ინფორმაცია, თუ რამდენად სრულდება დასახული მიზნები და ამოცანები, რაც ხარვეზების აღმოჩენის შემთხვევაში რეგიონულ უწყებებს შესაძლებლობას მისცემს, სათანადო კორექტივები შეიტანონ სტრატეგიულ მიზნებში/შედეგებში ან განხორციელების პროცესში.

სასურველია შემუშავდეს ანგარიშგების სტანდარტული ფორმატი. იგი შესაძლოა წარმოდგენილი იყოს უბრალო ცხრილის ან გრაფიკული გამოსახულების სახითაც. რამდენადაც შესაძლებელი იქნება, წარმოდგენილი უნდა იყოს როგორც გრაფიკული ცხრილები, ასევე, მინიმალური ნარატიული ინფორმაცია.

**მაგალითი: აჭარის რეგიონული განვითარების სტრატეგიის საქმიანობების შესრულება პროცენტებში, მიზნების მიხედვით (ფიქტიური მონაცემები)**

ანგარიშგება ასევე შეიძლება წარმოდგენილი იქნას „დეშბორდის“ ფორმატით, როგორც ეს ქვემოთ მაგალითშია მოცემული. დეშბორდი ინფორმაციის ადვილად აღსაქმელი ფორმატით წარმოდგენის საშუალებაა. ქვემოთ მოცემული დეშბორდის მეშვეობით, რეგიონული განვითარების საბჭო ადვილად შეაფასებს იმ პროგრესს, რასაც რეგიონულმა უწყებებმა მიაღწიეს სტრატეგიული მიზნებისა და შედეგების რეალიზების მხრივ.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| სტრატეგიული ამოცანა 1 | შესრულების % მაჩვენებელი | სტატუსი | რეაგირება | **2011** | | **2012** | | **2013** | | **2014** | |
| 1st half | 2st half | 1st half | 2st half | 1st half | 2st half | 1st half | 2st half |
| აქტივობა 1 | 60% | განრიგის მიხედვით |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| აქტივობა 2 | 58% | უმიშვნელოდ ჩამორჩება განრიგს |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| აქტივობა 3 | 70% | უსწრებს განრიგს |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| აქტივობა 4 | 100% | შესრულდა |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| აქტივობა 5 | 32% | ჩამორჩება განრიგს |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| აქტივობა 6 | 15% | ჩამორჩება განრიგს |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**ექვსი თვის ანგარიშებში უნდა შევიდეს:**

* ნახევარი წლის მონაცემები, რაც დაადასტურებს იმ პროგრესს, რომელსაც სამინისტრომ მიაღწია ყოველწლიური საორიენტაციო მაჩვენებლების შესრულების მხრივ;
* ამ სახის ანგარიშში დიდი მოცულობის ანალიზის ჩართვა არ არის აუცილებელი. ამ ეტაპზე ხდება იმის შემოწმება, თუ რამდენად სრულდება საქმიანობები დასახული განრიგის მიხედვით. ამასთან, თუ ადგილი ჰქონდა სერიოზულ მოვლენებს, რაც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდებს ყოველწლიური საორიენტაციო მაჩვენებლის მიღწევაზე, ეს ინფორმაცია უნდა აისახოს ექვსი თვის ანგარიშში.

**ყოველწლიურ ანგარიშში უნდა შევიდეს:**

* ცხრილები სტრატეგიული ამოცანისა და შედეგების საორიენტაციო და თითოეული წლის (2012, 2013, 2014) ბოლოს მიღწეული მონაცემებით;
* სამინისტროს მიერ წარმოდგენილი ანალიზისა და ანგარიშების საფუძველზე გაკეთებული დასკვნები იმის შესახებ, თუ რამდენად მიიღწა შესაბამისი წლის საორიენტაციო მაჩვენებლები. ანუ, წარმოდგენილი უნდა იყოს განმარტება საორიენტაციო მაჩვენებლის გადაჭარბებით შესრულების ან არასაკმარისად შესრულების შესახებ;
* დასკვნები, რომლებიც უნდა განიხილონ სამინისტროს ხელმძღვანელებმა და რომლებზე დაყრდნობითაც უნდა მიიღონ შემდგომი გადაწყვეტილებები. ასევე, რეკომენდაციები, რაც უნდა განახორციელონ სამინისტროს სტრუქტურულმა ერთეულებმა სტრატეგიის განხორციელების პროცესში.

2013 და 2014 წლების ექვსი თვისა და ყოველწლიურ ანგარიშებში ასევე წარმოდგენილი უნდა იყოს:

* სამინოისტროს ხელმძღვანელობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შესაბამისად სტრატეგიაში, მონიტორინგისა და შეფასების გეგმასა და მონიტორინგისა და შეფასების სამუშაო გეგმაში შეტანილი ცვლილებების მოკლე აღწერა.

# III ნაწილი - მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის გამოყენება სტრატეგიული მართვისათვის: შედეგზე ორიენტირებული მართვა

## 3.1 გადაწყვეტილებების მიღება სტრატეგიასა და აქტივობებში ცვლილებების შეტანის შესახებ

* სასურველია ყოველ ექვს თვეში ერთხელ მონიტორინგისა და შეფასების სამუშაო შეხვედრების ჩატარება, სადაც სამინისტროს თანამშრომლები განიხილავენ იმ პროგრესს, რასაც სამინისტრომ მიაღწია სტრატეგიული ამოცანებისა და შედეგების რეალიზების მხრივ და, საჭიროების შემთხვევაში, ცვლილებებს შეიტანენ სტრატეგიული შედეგების ჩარჩოში.
* მიზანშეწონილია ყოველ ექვს თვეში ერთხელ შემოწმდეს აქტივობების განხორციელების პროცესი შესაბამისი საქმიანობების ეფეტურობისა და ეფექტიანობის განსასაზღვრად და იმის შესაფასებლად, თუ რამდენად უწყობს ხელს ამ აქტივობების განხორციელება დასახული ამოცანების მიღწევასა და მოსალოდნელი შედეგების დადგომას.
* საკითხები, რომელთა განხილვაც შესაძლებელია ამგვარი შეხვედრების დროს შეიძლება უკავშირდებოდეს საბოლოო სამიზნე და საორიენტაციო მაჩვენებლებს და ამ მხრივ სასურველია პასუხის გაცემა შემდეგ კითხვებზე: რის საფუძველზე იქნა განსაზღვრული ეს საორიენტაციო და სამიზნე მაჩვენებლები? რა დაშვება ან წინაპირობა არსებობდა საორიენტაციო და სამიზნე მაჩვენებლების განსაზღვრის დროს? არის თუ არა დასახული საორიენტაციო და სამიზნე მაჩვენებლები კვლავ რეალისტური და ადეკვატური ბიუჯეტისა თუ სხვა გარემო ფაქტორების გათვალისწინებით?

## 3.2 სტრატეგიის განხორციელებაში მიღწეული პროგრესის ანგარიშგება

* აუცილებელია ექვსი თვისა და ყოველწლიური ანგარიშების შედგენა და წარდგენა აჭარის ა/რ მთავრობისა და სამინისტროს ხელმძღვანელებისათვის.
* სასურველია შედგენილი ანგარიშების მიწოდება აქართველოს ხელისუფლების ორგანოებისთვის, დონორებისათვის, ინვესტორებისათვის, საერთაშორისო და ადგილობრივი ბიზნეს კომპანიებისათვის, ასევე, სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის.
* ფართო საზოგადოებისათვის წლიური ანგარიშის მომზადება საზოგადოებასთან ურთიერთობს სამსახურის მიერ იმ პროგრესის შესახებ, რასაც მივაღწევთ სტრატეგიის განხორციელების პროცესში.
* ბრიფიმგების ორგანიზება და ჩატარება მთავრობის წევრებისა და დონორებისათვის.

## 3.3 წარმატებული პრაქტიკისა და გამოცდილების იდენტიფიცირება და გაზიარება სხვა დაინტეესებული მხარეებისათვის

* სამუშაო შეხვედრების ორგანიზება და ჩატარება წარმატებული პრაქტის გამოსავლენად და მიღებული გამოცდილების გაზიარებისათვის
* საუკეთესო პრაქტიკისა და დაგროვილი გამოცდილების შესახებ მოკლე, საინტერესო სტატიების მომზადება და გამოქვეყნება, რომელსაც გაეცნობიან მუნიციპალიტეტები, არასამტავრობო ორგანიზაციები, ბიზნეს ორგანიზაციები, დონორები, ფონდები, უნივერსიტეტები და კვლევითი ორგანიზაციები.

## 3.4 შემდგომი სტრატეგიების დაგეგმვა, რაც გასცდება არსებული რეგიონული განვითარების 2010-2014 წლების სტრატეგიის ვადებს

სტრატეგიის განხორცილების დასკვით ფაზაში სასურველია სამუშაო შეხვედრების ორგანიზება, სადაც მიღწეული პროგრესის გათვალისწინებით შემუშავდება სამინისტროს შემდგომი საშუალოვადიანი სტრატეგია.

# IV ნაწილი - მონიტორინგისა და შეფასების სისტემაში ცვლილებების შეტანა

**როდის არის მიზანშეწონილი მონიტორინგისა და შეფასების სისტემაში ცვლილებების შეტანა?** ნებისმიერი ცვლილება მონიტორინგისა და შეფასების გეგმაში უნდა ეფუძნებოდეს ექვს თვეში ერთხელ გაკეთებულ მონაცემთა ანალიზსა და შეფასებას. პირველ რიგში უნდა გადაწყდეს, თუ ვინ არის უფლებამოსილი ცვლილებები შეიტანოს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემაში და რა პროცედურების გავლით უნდა მოხდეს ცვლილებების შეტანა მონიტორინგისა და შეფასების გეგმაში.

მმონიტორინგისა და შეფასების სისტემაში ცვლილებების შეტანა მიზანშეწონილია, თუ ეს ცვლილებები დაგვეხმარება:

* განხორციელების გეგმაში ცვლილებების ასახვაში;
* ზედა მენეჯმენტის დონეზე გადაწყვეტილებების მიღებაში;
* პროგრესისა და მიღწევების განსაზღვრაში;
* ინსტიტუციური საჭიროებების დაკმაყოფილებასა და ანგარიშგების საკითხების გადაჭრაში;
* აქტივობების ეფექტურად დაგეგმვაში, დოკუმენტირებასა და განხორციელებაში, ასევე, მიღწევებისა და ჩავარდნების დოკუმენტირებაში.

# V ნაწილი - სტრატეგიის შეფასება

წინამდებარე სახელმძღვანელოს ამოცანაა დახმარება გაუწიოს აჭარის ა/რ დარგობრივ სამინისტროებს მონიტორინგისა და შეფასების სრულყოფილი სისტემის შემუშავებაში, რაც მათ შესაძლებლობას მისცემს წარმართონ სტრატეგიის განხორციელება და მონიტორინგი გასწიონ მასზე. ამდენად, მნიშვნელოვანია განვიხილოთ ის განსხვავებები, რაც არსებობს მონიტორინგსა და შეფასებას შორის.

ზოგადად, ტერმინი მონიტორინგი და შეფასება თავისუფლად გამოიყენება იმ პრაქტიკისა და სისტემის აღსანიშნავად, რასაც იყენებენ პროექტის ან პროგრამის მიმდინარეობაზე დაკვირვებისათვის მისი დაწყებიდან დასრულებამდე. ინდიკატორი არის მონაცემი, რომელიც შესაძლებლობას გვაძლევს განვსაზღვროთ მიიღწა თუ არა პროექტის/პროგრამის უშუალო და მოსალოდნელი შედეგები და საბოლოო ამოცანები პროექტის/პროგრამის მიმდინარეობის დროს. თუმცა, მხოლოდ ინდიკატორებით შეუძლებელია იმის გარკვევა, თუ რატომ მიაღწიეს ან ვერ მიაღწიეს დასახულ ამოცანებს. მიიჩნევა, რომ შეფასება ეხმარება მენეჯერებს, ბენეფიციარებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს ამ მიზეზების გამორკვევაში.

შეფასება არა მხოლოდ იმაში გვეხმარება, რომ განვმარტოთ, თუ რატომ მიაღწიეს ან ვერ მიაღწიეს დასახულ მიზნებს, არამედ, ასევე პასუხობს კითხვაზე, თუ როგორ მოხდა ამ მიზნების მიღწევა ან ვერ მიღწევა. შეფასების განხორციელების მნიშვნელოვანი საწყისი წერტილია პროექტის/პროგრამის მონიტორინგის სისტემა. შეფასების შედეგად გენერირებული ინფორმაცია მენეჯერებს აწვდის ძირეულ ცოდნას იმ კავშირების შესახებ, რაც არსებობს პროგრამის აქტივობებსა და განხორციელებას შორის და გვეხმარება იმის განსაზღვრაში, იყო თუ არა ეს აქტივობები ადექვატური მოცემული გარემოებებისა, განხორციელდა თუ არა აქტივობები და რამდენად შესაბამისი იყო ეს აქტივობები დასახული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. შეფასებამ შესაძლოა ასევე ნათელი მოჰფინოს იმ გარეშე ფაქტორების ზეგავლენას პროგრამის საბოლოო წარმატებაზე, რომლებიც ორგანიზაციის კონტროლს არ ექვემდებარება.

შეფასება შეიძლება ჩატარდეს სხვადასხვა დროს რეგიონული განვითარების სტრატეგიის განხორციელებისას. ძირითადად ტარდება სამი ტიპის შეფასება: (1) შუალედური, (2) საბოლოო და (3) ზეგავლენის.

***შუალედური შეფასება***, როგორც წესი, ტარდება პროგრამის განხორციელების შუა ნაწილში, რაც მენეჯერებს ეხმარება იმის გამორკვევაში, თუ რამდენად ეფექტურია პროგრამის აქტივობები დასახული ამოცანების მისაღწევად და არის თუ არა იმის რისკი, რომ ამოცანები არ იქნას მიღწეული. იმ შემთხვევაში, თუ შუალედური შეფასება დაადასტურებს, რომ პროგრამის ამოცანები არ იქნება მიღწეული, მენეჯერებს შესაძლებლობა აქვთ უზრუნველყონ პროგრამის აქტივობებში ცვლილებების შეტანა და ამგვარად მათი ეფექტიანობის გაზრდა. ზოგიერთ შემთხვევაში პროგრამის დონორმა შეიძლება მოითხოვოს შეფასების ჩატარება. მონიტორინგის შედეგად წარმოებული ინფორმაცია უმნიშვნელოვანესი რესურსია შეფასების განხორციელების დროს.

**საბოლოო შეფასება**, როგორც წესი, ტარდება პროექტის დასრულების დროს იმის გამოსარკვევად, შესრულდა თუ არა პროექტის ამოცანები, რამდენად შესრულდა ამ რატომ არ შესრულდა და რამ გამოიწვია პროგრამის წარმატება ან წარუმატებლობა. საბოლოო შეფასების შედეგად გენერირებული ინფორმაცია ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან იგი მენეჯერებს ეხმარება იმის გამორკვევაში, თუ რამდენად მიზანშეწონილია ანალოგიური პროექტების ან აქტივობების განხორციელება მომავალში. საბოლოო შეფასება ასევე იძლევა მნიშვნელოვან ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა მუშაობს და რა არ მუშაობს, რისი გამოყენებაც შეუძლიათ სხვა ორგანიზაციებს თავისი პროგრამებისა თუ სტრატეგიების შემუშავების დროს. აუცილებელია საბოლოო შეფასების ანგარიშის გაზიარება დაინტერესებული მხარეებისათვის.

**ზეგავლენის შეფასება** ტარდება აქტივობის, პროგრამის ან სტრატეგიის დასრულებიდან გარკვეული ხნის გასვლის შემდეგ (რაც შეიძლება იყოს რამდენიმე თვე ან წელი). ამგვარი შეფასება იკვლევს იმ გრძელვადიან სარგებელსა და ზეგავლენას, რაც პროგრამამ იქონია სამიზნე სფეროზე ან ჯგუფზე.