



სსიპ - დავით აღმაშენებლის სახელობის  
საქართველოს ეროვნული თავდაცვის  
აკადემია

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის წესი

ქ.გორი  
2021

## **1. შესავალი**

სსიპ - დავით აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს ეროვნული თავდაცვის აკადემიის (შემდგომში - „აკადემია“) სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის წესი (შემდეგში - „წესი“) განსაზღვრავს აკადემიის სტრატეგიული განვითარების გეგმისა და სამწლიანი სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის და შეფასების მექანიზმებს, ზოგად მიდგომებსა და სამუშაო პროცესებს.

## **2. ტერმინთა განმარტებები**

### **2.1. მონიტორინგი**

მონიტორინგი წარმოადგენს სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული კონკრეტული ამოცანებისა და საქმიანობის შეფასების პროცესს და გვიჩვენებს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის და ამოცანების განხორციელების მდგომარეობას.

### **2.2. შეფასება**

შეფასება წარმოადგენს სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის იმპლემენტაციის პროცესის შეფასებას და მოიცავს მონიტორინგით გამოვლენილი ხარვეზებისა და გასაუმჯობესებელი მხარეების სიღრმისეულ ანალიზს.

### **2.3 ინდიკატორი**

ინდიკატორი წარმოადგენს სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელების შემოწმების საშუალებას. ინდიკატორი უნდა ქმნიდეს მონიტორინგისა და შეფასებისთვის საჭირო ამომწურავი ინფორმაციის ბაზას, უნდა იყოს გაზომვადი, კონკრეტული და ამოცანების შესაბამისი.

### **2.4. მონიტორინგის ანგარიში**

მონიტორინგის ანგარიში წარმოადგენს აკადემიის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის პროცესის ფარგლებში გამოსაკვლევ ინფორმაციის ფაქტობრივ ნიშნულებს და გამოიყენება ამოცანების, ქვეამოცანების და აქტივობების შესაფასებლად.

## **3. მონიტორინგის მიზანი**

ეროვნული თავდაცვის აკადემიის სტრატეგიული განვითარების შვიდწლიანი და სამწლიანი სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის მიზანია აკადემიის მიერ დასახული ამოცანების და საქმიანობის შეფასება. მონიტორინგი და შეფასება გულისხმობს

უკუკავშირსაც, რომელიც გამოიხატება ანგარიშის საფუძველზე გამოვლენილი ხარვეზების გამოსწორების მიზნით შემუშავებულ რეკომენდაციებში.

პრობლემების და მათი გამომწვევი მიზეზების გამოვლენის შემთხვევაში, აუცილებელია ამოცანების, შესრულების მექანიზმების, ვადების, რესურსების ან პასუხისმგებლობის კორექტირება პრობლემის არსიდან გამომდინარე.

#### **4. მონიტორინგის ეტაპები**

მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

4.1. მონიტორინგის ჯგუფის ფორმირება

4.2. ჯგუფის მიერ მონიტორინგის გეგმის შედგენა

4.3. ჯგუფის მიერ ინფორმაციის შეგროვება, სისტემატიზება და ანალიზი ინდიკატორებთან მიმართებაში

4.4. ჯგუფის მიერ მონიტორინგის ჩარჩოს შედგენა

4.5. ჯგუფის მიერ ანგარიშის მომზადება და წარდგენა

4.6. აკადემიური საბჭოს მიერ ანგარიშის შედეგებზე რეაგირება

#### **5. მონიტორინგის პროცესის განხორციელების ვადები**

5.1. სამწლიანი სამოქმედო გეგმის მიხედვით მიზნების, ამოცანების, ქვეამოცანების და აქტივობების შესრულების მიმდინარე შეფასება ხორციელდება კვარტალში ერთხელ, ხოლო საბოლოო შესრულების მონიტორინგი მეორე და მეოთხე კვარტლის ბოლოს. საბოლოო შესრულების ანგარიშები წელიწადში ორჯერ წარედგინება აკადემიურ საბჭოს, რომელიც განიხილავს მიღებულ ანგარიშს-მონიტორინგის შედეგებს, აჯამებს და წლიურ ანგარიშს წარუდგენს რექტორს.

5.2. არაგეგმიური მონიტორინგი შესაძლოა განხორციელდეს:

ა) თავდაცვის სამინისტროს მოთხოვნის საფუძველზე;

ბ) აკადემიის აკადემიური საბჭოს მოთხოვნის შესაბამისად;

გ) სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელების შემთხვევაში;

დ) ახალი სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმის განხორციელების პროცესის დასაწყისში, რათა გამოვლენილი იქნას საკითხები, ხარვეზები, რომლებიც გასათვალისწინებელია მონიტორინგის და შეფასების შემდგომ ეტაპებზე.

## 6. მონიტორინგის ჯგუფის ფორმირება

6.1. აკადემიის აკადემიური საბჭოს დადგენილებით განისაზღვრება დროებითი სამუშაო ერთეული - მონიტორინგის ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელია სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების განხორციელების მონიტორინგსა და შეფასებაზე (დანართი 3)

6.2. მონიტორინგის ჯგუფი მათ მიერ წინასწარ შემუშავებული მონიტორინგის გეგმის მიხედვით აფასებს სტრატეგიული მიზნების, ამოცანების, ქვეამოცანების და აქტივობების შესრულებას, მიღებულ შედეგებს წელიწადში ორჯერ წარუდგენს აკადემიის აკადემიურ საბჭოს, რომელიც საჭიროების შემთხვევაში, შეიმუშავებს სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების შეტანის პროექტს.

## 7. მონიტორინგის გეგმა

7.1. აკადემიის აკადემიურ საბჭოზე მონიტორინგის ჯგუფის დამტკიცების შემდგომ, ჯგუფი შეიმუშავებს:

7.1.1. მონიტორინგის პროცესის განხორციელების გეგმას (დანართი 1), რომელიც მოიცავს მონიტორინგის განხორციელებისთვის დროში გაწერილ გასატარებელ ღონისძიებებს და პასუხისმგებელ პირებს.

ა) მონიტორინგის ჯგუფის წევრებისთვის პასუხისმგებლობების განსაზღვრა;

ბ) სამუშაო გრაფიკის შედგენა;

გ) ინდიკატორების მიხედვით ინფორმაციის შეგროვება (დოკუმენტები, სტატისტიკური მონაცემები ანგარიშები, ანკეტირება, გამოკითხვა და ყველა სხვა საშუალება, რომელიც ასახავს სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას);

დ) ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი სტრატეგიული მიზნებთან და ამოცანებთან მიმართებით;

ე) მონიტორინგის ჩარჩოს შედგენა, რომელიც ასახავს მონიტორინგის მიზანს, ამოცანების შესრულების პროცესს, განსაზღვრავს შესრულების სტატუსს, გამოკვეთს პრობლემებს და მონიტორინგის ჯგუფის რეკომენდაციებს);

ვ) ანგარიშის მომზადება და აკადემიური საბჭოსთვის წარდგენა.

7.1.2. მონიტორინგის ჩარჩოს (დანართი 2), რომელიც შემუშავდება მონიტორინგის და შეფასების პროცესის მაღალხარისხიანად წარმართვისთვის და ასახავს თითოეული სტრატეგიული მიზნის ფარგლებში დაგეგმილი ამოცანებისთვის განსაზღვრული ინდიკატორის შესრულების შედეგს. კონკრეტული ღონისძიების შესრულების პროცესი მონიტორინგის ჩარჩოს ფარგლებში შეფასდება მონიტორინგის ჯგუფის მიერ შემდეგი სტატუსის მიხედვით:

ა) სრულად შესრულდა - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიებები სრულად შესრულებულია;

ბ) მეტწილად შესრულდა - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების ნახევარზე მეტი შესრულდა და მხოლოდ ნაწილი დარჩა შესასრულებელი;

გ) ნაწილობრივ შესრულდა - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიების ნახევარზე ნაკლები შესრულდა და უმეტესი ნაწილი დარჩა შესასრულებელი;

დ) განხორციელების პროცესშია - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიებებს აქვს მიმდინარე სტატუსი და საბოლოო შედეგი არ დამდგარა;

ე) არ შესრულდა - სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიება არ არის შესრულებული.

## **8. მონაცემთა შეგროვება**

8.1. მონაცემთა შეგროვების სტადიაზე მონიტორინგის ჯგუფი აგროვებს იმ დოკუმენტებს/ინფორმაციას, რომელიც მითითებულია გეგმაში კონკრეტული ამოცანის/აქტივობის შესრულების ინდიკატორის ველში.

8.2. მონაცემების შეგროვება მიმდინარეობს განსაზღვრული ფორმატისა და მეთოდების გამოყენებით, რომელთაგან შეირჩევა ის მეთოდები (ინტერვიუ, ანკეტირება, ფოკუს-ჯგუფი და სხვა), რომელიც ჩაითვლება ეფექტურად კონკრეტული ინფორმაციის მისაღებად და კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე. მონაცემების შეგროვების ზემოაღნიშნული მეთოდების გამოყენებისას აუცილებელია კონფიდენციალურობის დაცვა.

8.3. მონაცემების შეგროვების ფორმატი არის ფორმალური და არაფორმალური:

8.3.1. ფორმალური ფორმატი უზრუნველყოფს წერიითი ფორმით ინფორმაციის შეგროვებას, რომელიშიც შედის ანგარიშები, დოკუმენტები, სტატისტიკური მონაცემები, ოქმები, ანკეტირება და სხვა.

8.3.2. არაფორმალური ფორმატი არის ინფორმაციის შეგროვება ზეპირი კომუნიკაციის საშუალებით.

## 9. შეგროვებული მონაცემების ანალიზი

შეგროვებული მონაცემების ანალიზის ეტაპზე ხორციელდება მოპოვებული ინფორმაციის ანალიზი და დგინდება რამდენად შეესაბამება განხორციელებული საქმიანობა ინდიკატორებს. შეუსაბამობის დადგენის შემთხვევაში მონიტორინგის ჯგუფი ინფორმაციას წარუდგენს აკადემიურ საბჭოს და ხდება შესაბამისი რეაგირება, დასახული მიზნების სრულყოფილად მიღწევისათვის.

## 10. ანგარიშის მომზადება და წარდგენა

მონიტორინგის ჯგუფი შეგროვებული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე, მონიტორინგის ჩარჩოზე დაყრდნობით ამზადებს ანგარიშის პროექტს, რომელსაც წარუდგენს შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებს ფაქტობრივი უზუსტობების აღმოფხვრის მიზნით. უკუკავშირის მიღების შემდგომ მონიტორინგის ჯგუფი ანგარიშს წარუდგენს აკადემიურ საბჭოს 5.1. პუნქტში დასახელებული ვადების შესაბამისად.

## 11. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების შედეგებზე რეაგირება

11.1. მონიტორინგისა და შეფასების დასკვნითი ეტაპია უკუკავშირი, რომელიც მოიცავს ჯგუფის მიერ შეფასების შედეგების წარდგენას, განხილვას აკადემიურ საბჭოსთან და საჭიროების შემთხვევაში დაინტერესებულ პირებთან;

11.2. აკადემიის აკადემიური საბჭო მონიტორინგისა და შეფასების შედეგების მიღების შემდგომ, განიხილავს სტრატეგიული განვითარების გეგმასა და სამოქმედო გეგმებში ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობას. პრობლემების გამოვლენის შემთხვევაში, აუცილებელი ხდება სამოქმედო გეგმის ამოცანების, აქტივობების, შესრულების ვადების, რესურსების ან პასუხისმგებელი პირის ველში ცვლილებების შეტანა. კონკრეტულად რომელ ველში იქნება საჭირო ცვლილებების შეტანა ჩამოთვლილთაგან დამოკიდებულია პრობლემის გამომწვევ მიზეზებზე. ცვლილების განხორციელების შემთხვევაში, საბჭო იღებს ერთ-ერთ შემდეგ გადაწყვეტილებას:

ა) მიღებული დასკვნების/რეკომენდაციების გათვალისწინება;

ბ) არსებული დაბრკოლებების აღმოფხვრა;

გ) სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმების კორექტირება.