



ევროპის უნივერსიტეტის სტრატეგიული  
განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების  
მონიტორინგის მექანიზმები

2019

# დოკუმენტის შინაარსი:

1. დოკუმენტის მიზანი .....	3
2. ტერმინთა განმარტებები .....	3
3. მონიტორინგის დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები .....	4
4. მონიტორინგის პროცესის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი ერთეულები/პირები .....	4
5. მონიტორინგის პროცესის განხორციელების ვადები.....	4
6. მონიტორინგის ანგარიშის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები.....	5
7. მონიტორინგის განხორციელების პროცედურა .....	5
8. კვარტლური მონიტორინგი .....	6
9. წლიური მონიტორინგის ინიცირების ფაზა.....	6
10. წლიური მონიტორინგის ანგარიშის მომზადების ფაზა.....	6
დანართი 1: მონიტორინგის გეგმა .....	9



## 1. დოკუმენტის მიზანი

დოკუმენტის მიზანია აღწეროს ევროპის უნივერსიტეტის (შემდგომში - უნივერსიტეტი) შვიდწლიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმისა და სამწლიანი სამოქმედო გეგმების მონიტორინგისა და შეფასების ზოგადი მიდგომები, მოთხოვნები და სამუშაო პროცესები.

## 2. ტერმინთა განმარტებები

**სტრატეგიული განვითარების გეგმა** (შემდგომში - სტრატეგიული გეგმა) წარმოადგენს გრძელვადიანი დაგეგმვის დოკუმენტს, რომელიც აღწერს უნივერსიტეტის სამომავლო განვითარების პრიორიტეტებსა და საქმიანობებს. იგი მოიცავს გრძელვადიან ხედვებსა სტრატეგიულ მიზნებს.

**სამოქმედო გეგმა** (შემდგომში - სამოქმედო გეგმა) წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც აღწერს უნივერსიტეტის სტრატეგიულ მიმართულებების შესაბამისად, საშუალოვადიან პერიოდში დაგეგმილ აქტივობებს. იგი მოიცავს ამოცანებს, აქტივობებს, მათი განხორციელების ვადებს, შესრულების მაჩვენებლებს, ამოცანის მიღწევის დამადასტურებელი წყაროების აღწერას, მათ განხორციელებაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებს, ჩართულ მხარეებს და რისკებს.

**სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგი** (შემდგომში - მონიტორინგი) წარმოადგენს პროცესს, რომელიც უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმით დასახული ამოცანებისა და საქმიანობების შეფასებას. მონიტორინგის პროცესი ხორციელდება ყოველწლიურად.

**სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის ანგარიში** (შემდგომში - მონიტორინგის ანგარიში) წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც ასახავს უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის პროცესის ფარგლებში გამოსაკვლევ მონაცემებისა და ინდიკატორების ფაქტობრივ ნიშნულებს, რომელიც გამოიყენება საქმიანობების შემფასებლად. მონიტორინგის ანგარიში დგება ყოველწლიურად ჩატარებული მონიტორინგის საფუძველზე.



### 3. 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 სისტემატიური შეფასება და განხორციელებული სამუშაოთა მონიტორინგი.

### 4. მონიტორინგის პროცესის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი ერთეულები/პირები

- 4.1. უნივერსიტეტის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგის პროცესის წარმართვაზე პასუხისმგებელია უნივერსიტეტის რექტორი, ხოლო თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში ვიცე-რექტორები და დეკანები.
- 4.2. მონიტორინგის პროცესის ადმინისტრირებას ახდენს სტრატეგიული განვითარების მენეჯერი, რომელიც უზრუნველყოფს კომუნიკაციას უნივერსიტეტის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან, მათ წვდომას ყველა საჭირო ინფორმაციაზე, მონიტორინგის ჯგუფის შეხვედრების ადმინისტრირებასა და სხვა საქმიანობის მხარდაჭერას.
- 4.3. მონიტორინგის პროცესის წარმართვის მიზნით, რექტორის ბრძანებით იქმნება მონიტორინგის ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელია მონიტორინგის ანგარიშის შემუშავებაზე, ამ პროცესში უნივერსიტეტის ფართო საზოგადოების ჩართვასა და ინფორმაციის გაზიარებაზე. მონიტორინგის ჯგუფს ხელმძღვანელობს რექტორი.

### 5. მონიტორინგის პროცესის განხორციელების ვადები

- 5.1. სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული მიზნების შესრულების მიმდინარე შეფასება ხდება კვარტალში ერთხელ, ხოლო საბოლოო შესრულების მონიტორინგი - ყოველწლიურად, არაუგვიანეს 15 მარტისა.
- 5.2. 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.



## 6. მონიტორინგის ანგარიშის სტრუქტურა და ძირითადი მოთხოვნები

- 6.1. მონიტორინგის ანგარიში წარმოადგენს მოკლევადიან პერიოდში დაგეგმილი საქმიანობების ყოველწლიური შეფასების უზრუნველყოფის დოკუმენტს. მისი შემუშავება ხდება ყოველწლიურად და ეფუძნება საანგარიშო წელს სამოქმედო გეგმის განხორციელების შეფასებას.
- 6.2. მონიტორინგის ანგარიშის შემუშავების პროცესი ეფუძნება მონიტორინგის ჯგუფის მიერ შემუშავებულ მონიტორინგის გეგმას.
- 6.3. მონიტორინგის ანგარიში ასახავს სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული ამოცანების განხორციელებით დამდგარ შედეგებსა და სამიზნე ინდიკატორების შესრულების ფაქტებს, რითიც ფასდება წინა წლის სამოქმედო გეგმის შესრულება.
- 6.4. შეფასების ინდიკატორები შეიძლება იყოს როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივიც, როგორც აბსოლუტური ნიშნულების სახით, ასევე ცვალებადი შესაბამის სამიზნე ნიშნულთან მიმართებაში. იგი უნდა იყოს მარტივად შესაფასებელი, ნათლად ასახავდეს დამდგარ შედეგს.
- 6.5. მონიტორინგის ანგარიშში ასევე უნდა იქნას აღწერილი თავად მონიტორინგის პროცესის მსვლელობაც. აგრეთვე ასახული ყველა ის საკითხი, რომელიც მიმართულია თავად მონიტორინგის პროცესის გაუმჯობესებაზე: გამოვლენილი სისუსტეები და ძლიერი მხარეები, ასევე სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულებისა და ფაკულტეტების მიერ სამოქმედო გეგმის შესრულებისას გამოყენებული ინოვაციური მიდგომები, რომელებიც შესაძლებელია სხვების მიერ გაზიარებული იქნას როგორც სამუშაოთა წარმოების კარგი პრაქტიკა.

## 7. მონიტორინგის განხორციელების პროცედურა

- 7.1. მონიტორინგის პროცესი შედგება შემდეგი ფაზებისგან:
  1. მონიტორინგი კვარტალში ერთხელ;
  2. წლიური მონიტორინგის პროცესის ინიცირების ფაზა;
  3. წლიური მონიტორინგის ანგარიშის მომზადება.
- 7.2. ყოველ ფაზაზე განსაზღვრულია შესასრულებელი სამუშაოები, პასუხისმგებელი პირები და ვადები.



## 8. კვარტლური მონიტორინგი

- 8.1. ყოველი კვარტლის ბოლოს, თითოეული სამსახური, სამოქმედო გეგმის მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირების (რექტორის, ვიცე-რექტორისა და დეკანების) კოორდინაციით, წარმოადგენენ შესაბამისი კვარტლის შესრულების ანგარიშს. ანგარიში შესაბამის აქტივობაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის/პირის მიერ ივსება თავად მონიტორინგის გეგმაში.
- 8.2. სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული აქტივობის დასრულების შემდეგ, აღნიშნულ ელ. ფოსტაზე: report2019@eu.edu.ge აქტივობაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული/პირი აგზავნის აქტივობის შესრულების დამადასტურებელ მტკიცებულებას (გადამოწმების წყაროს).

## 9. წლიური მონიტორინგის ინიცირების ფაზა

- 9.1. წლიური მონიტორინგის პროცესის ინიცირება ხდება რექტორის მიერ, რომლის ბრძანების საფუძველზეც ხორციელდება მონიტორინგის ჯგუფის ფორმირება.
- 9.2. 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.

## 10. წლიური მონიტორინგის ანგარიშის მომზადების ფაზა

- 10.1. წლიური მონიტორინგის მომზადების ფაზა შედგება აქტივობებისგან:
  1. მონიტორინგის გეგმის შემუშავება;
  2. უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულებისა და ფაკულტეტების მიერ ანგარიშების წარდგენა;
  3. მონაცემების ანალიზი და მონიტორინგის ანგარიშის მომზადება.

მონიტორინგის ჯგუფი შეიმუშავებს მონიტორინგის გეგმას, რომელიც ასახავს საანგარიშო პერიოდში უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმის სტრატეგიული მიმართულებების შესატყვისი ამოცანების, აქტივობების და მათ შესრულების მაჩვენებლების/ინდიკატორების ჩამონათვალსა და გადამოწმების წყაროებს, აგრეთვე თითოეული აქტივობის შესრულების სტატუსს. (დანართი.1). წლიური მონიტორინგის გეგმის შემუშავება ხდება ყოველი წლის მარტში.

- 10.2. მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირების (რექტორის, ვიცე-რექტორისა და



დეკანების) კოორდინაციით, უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულებისა და ფაკულტეტების ხელმძღვანელები, არაუგვიანეს 1 თებერვლისა მონიტორინგის ჯგუფს წარუდგენენ ყოველწლიურ ანგარიშს სადაც ასახული იქნება წინა წლის სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული საქმიანობის შედეგები, რომელის განხორციელებაზეც პასუხისმგებელი იყო წარმდგენი სტრუქტურული ერთეული ან ფაკულტეტი ან/და ჩართული იყო საქმიანობაში. პასუხისმგებელი, ან/და დადგენილი იყო როგორც ჩართული მხარე.

10.3. სტრუქტურული ერთეულებისა და ფაკულტეტების ანგარიშში ასახულ უნდა იქნას მიმდინარე წლის სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული ამოცანებისა და აქტივობების განხორციელების შედეგები, მათი შესრულების მაჩვენებლების/ინდიკატორების ფაქტობრივი ნიშნულები და დაერთოს შესაბამისი დამადასტურებელი დოკუმენტაცია (გადამოწმების წყარო). საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელია მიეთითოს იმ სიძნელეების შესახებ, რომლებიც ერთვოდა განხორციელების პროცესს.

10.4. სტრუქტურული ერთეულებისა და ფაკულტეტების მიერ წარმოდგენილ ანგარიშებზე დაყრდნობით მონიტორინგის ჯგუფი ადგენს მიმდინარე წლის სამოქმედო გეგმის შესრულების ფაქტს. საჭიროების შემთხვევაში, შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულებისა და ფაკულტეტების წარმომადგენლებთან ან/და უნივერსიტეტის სხვა თანამშრომლებთან კომუნიკაციის გზით იღებს დამატებით ინფორმაციას.

10.5. მონიტორინგის ჯგუფი შეისწავლის ანგარიშების ყველა თანდართულ დოკუმენტსა და გადამოწმების წყაროს და ადგენს მიღწეული იქნა თუ არა დაგეგმილი ინდიკატორი.

10.6. საბოლოო ანალიზის საფუძველზე ყველა აქტივობას ენიჭება დამდგარი ფაქტის შესაბამისი სტატუსი. სტატუსი შეიძლება იყოს:

1. **შესრულებულია სრულად** - აქტივობით დაგეგმილი ყველა სამუშაო შესრულებულია და დამდგარი შედეგი სრულებით შეესაბამება მის შესრულების მაჩვენებლებს ან/და ინდიკატორებს;

2. **შესრულებულია მეტწილად** - აქტივობით დაგეგმილი უმეტესი სამუშაოებისა შესრულებულია და დამდგარი შედეგი არასრულად შეესაბამება მის შესრულების მაჩვენებლებს ანდა ინდიკატორებს, თუმცა დამდგარი შედეგი სრულად შეესაბამება დასახული მიზნებს;

3. **შესრულებულია ნაწილობრივ** - აქტივობით დაგეგმილი უმეტესი სამუშაოებისა შესრულებულია და დამდგარი შედეგი არასრულად შეესაბამება მის შესრულების მაჩვენებლებს ანდა ინდიკატორებს, თუმცა დამდგარი შედეგი არასრულად შეესაბამება დასახული მიზნებს;



4. **განხორციელების პროცესში** - აქტივობით დაგეგმილი სამუშაოების განხორციელების პროცესშია და საბოლოო შედეგი არ დამდგარა;
5. **განხორციელება არ დაწყებულა** - აქტივობით დაგეგმილი სამუშაოების განხორციელება არ დაწყებულა;
6. **შეწყვეტილია** - აქტივობით დაგეგმილი სამუშაოები სხვადასხვა ობიექტური თუ სუბიექტური მიზეზების გამო არ შესრულდება.
- 10.7. მონიტორინგის ჯგუფი, საჭიროების შემთხვევაში, აკეთებს განმარტებებს, აქტივობისათვის ამ მუხლის 10.6. პუნქტით განსაზღვრული რომელიმე სტატუსის მინიჭებისას რა ფაქტორივ გარემოებებს დაეყრდნო ჯგუფი. განმარტების გაკეთება აუცილებელია, თუ აქტივობას მიენიჭა სტატუსი „განხორციელება არ დაწყებულა“ ან „შეწყვეტილია“. ასეთ შემთხვევაში უნდა განიმარტოს აქტივობის პროცესის შეწყვეტის ან შეჩერების მიზეზი.
- 10.8. მონიტორინგის ანგარიშის პროექტი წარედგინება შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებსა და ფაკულტეტებს ფაქტობრივი უზუსტობების აღმოფხვრისა და კომენტარების გაკეთების მიზნით და მათი მხრიდან კომენტარის გასაკეთებლად.
- 10.9. არაუგვიანეს 15 თებერვლისა მონიტორინგის ანგარიშის პროექტი წარედგინება უნივერსიტეტის მმართველ საბჭოს განსახილველად.
- 10.10. არაუგვიანეს 1 მარტისა მონიტორინგის ჯგუფი განიხილავს სტრუქტურული ერთეულებისა და ფაკულტეტებს მიერ წარმოდგენილ კომენტარებს, შეაჯერებს მათ და შეიმუშავებს მონიტორინგის ანგარიშის საბოლოო ვერსიას. წლიური მონიტორინგის საბოლოო ანგარიშს არაუგვიანეს 15 მარტისა ამტკიცებს უნივერსიტეტის რექტორი.



დანართი 1: მონიტორინგის გეგმა

ამოცანები	აქტივობა	განხორციელების პერიოდი												შესრულების მაჩვენებელი / ინდიკატორები	გადამოწმების წყარო	განხორციელებაზე პირი/ პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული	ჩართული მხარე	რისკები	გამყენებული ფინანსური რესურსები		სტატუსი	შეუსრულებლობის მიზეზები																						
		თვე	თვე	თვე	თვე	თვე	თვე	თვე	თვე	თვე	თვე	თვე	თვე																															

