



ევროკავშირი
საქართველოსთვის
The European Union for Georgia



Empowering Civil Society in Guria, Imereti and Racha-Lechkhumi

ადგილობრივ დონეზე საგზაო რუკის (PAR) მონიტორინგის პროცესის რეალიზაცია მუნიციპალურ დონეზე

სასწავლო მოდული



№ 2

2020

პროექტი

„გურიის, იმერეთისა და რაჭა-ლეჩხუმის სამოქალაქო საზოგადოების
ორგანიზაციების საერთო ფორუმი საჯარო მმართველობის რეფორმის
საგზაო რუკის მონიტორინგის მიზნით”

სასწავლო მოდული

ადგილობრივ დონეზე საგზაო რუკის (PAR) მონიტორინგის
პროცესის რეალიზაცია მუნიციპალურ დონეზე

მომზადებულია ლიზი სოფრომაძის მიერ

17.01.2020

შინაარსი

შესავალი	3
საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020.....	4
რეფორმის მონიტორინგი და შეფასება	4
სამოქალაქო მონიტორინგი	7
საქმოქალაქო მონიტორინგის მომზადება	8
საქმოქალაქო მონიტორინგის მიზნის განსაზღვრა და წინასწარი დიაგნოზი	9
მიზნები და ამოცანები	10
მონიტორინგის განხორციელების ინდიკატორები	11
სამართლებრივი ანალიზი.....	12
საჯარო დაწესებულებასთან ურთიერთობა.....	13
შეცდომები სამოქალაქო მონიტორინგის განხორციელების დროს	13
მონიტორინგის ანგარიში და მისი გავრცელება	14
გამოყენებული ლიტერატურა:	15

შესავალი

სამოქალაქო მონიტორინგი წარმოადგენს სამოქალაქო სექტორის ერთ-ერთ ყველაზე მძლავრ ინსტრუმენტს, არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობის ძირითადი ნაწილი ან თავიდან ბოლომდე მიმართულია ამა თუ იმ სფეროს მონიტორინგისკენ ან აუცილებლად შეიცავს მონიტორინგის კომპონენტს.

სამოქალაქო მონიტორინგის ეფექტიანობა და სარგებლიანობა დამოკიდებულია როგორც მისი მაღალპროფესიონალურ ჩატარებაზე, ასევე მისი შედეგების ეფექტურ გამოყენებაზე.

სამოქალაქო მონიტორინგს ექვემდებარება ყველა სფერო, ყველა ადმინისტრაციული ორგანო, თუმცა მნიშვნელოვანია, რომ მონიტორინგის იდეა კარგად იყოს მომზადებული, მიზანი სწორად იყოს განსაზღვრული, დასახულ მიზანსა და მისი მიღწევის საშუალებებს შორის არსებობდეს ურთიერთკავშირი, ასევე მნიშვნელოვანია სამოქალაქო მონიტორინგის განმახორციელებელ ორგანიზაციას ან ჯგუფს თვითონ ჰქონდეს პასუხი კითხვაზე, თუ რატომ ახორციელებს მონიტორინგის და მის შედეგებს როგორ გამოიყენებს, რა ტიპის ცვლილებების ინიცირებას მოახდენს.

მონიტორინგის სწორი დაგეგმვა წარმატებული მონიტორინგის საფუძველია, აუცილებელია განხორციელდეს ვითარების წინასწარი დიაგნოზი, მიზნის ზუსტი ფორმულირება, სტრატეგიული და ოპერატიული მიზნების გამიჯვნა და ურთიერთშეჯერება. ამ პროცესში გასათვალისწინებელია კადრების, დაფინანსების და მთელი რიგი სხვა ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ არა მარტო მიზნის შერჩევაზე, არამედ დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესზეც.

სამოქალაქო მონიტორინგი ეხმარება ხელისუფლებას გახდეს მეტად ეფექტური და ეფექტიანი, გამოიყენოს არსებული რესურსები საზოგადოების ინტერესების შესაბამისად და საზოგადოებასთან ერთად გადაჭრას არსებული პრობლემები.

შესაბამისად განსაკუთრებული მნიშვნელოვანია აქვს შედეგს, თუმცა ასევე მნიშვნელოვანია პროცესიც. ამ პროცესით ხდება საზოგადოების განათლება, მათი უნარების გაზრდა, ინფორმირება, მათი შესაძლებლობების ხაზგასმა, იზრდება სოციალური კაპიტალი. ამ პროცესით იზრდება საზოგადოება, რომელიც ნებისმიერ საჭირობოროტო საკითხებზე შეძლებს მსჯელობას, ძალთა გაერთიანებას და თამამად ხელისუფლებასთან საუბარს, დასვამს კონკრეტულ საკითხებს, რომლებიც მათ ყოველდღიურ ცხოვრებას ეხება.

საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020

„საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი“ მიზნად ისახავს ყოვლისმომცველი კონცეპტუალური ჩარჩოსა და მექანიზმების შექმნას 2020 წლამდე, რომელიც მიმართული იქნება გამჭვირვალე, პროგნოზირებადი, პასუხისმგებელი და ეფექტური სახელმწიფო მართვისკენ, დააკმაყოფილებს საზოგადოების მოთხოვნებს და იქნება ევროპულ სტანდარტებთან მისადაგებული.

საჯარო მმართველობის რეფორმის სფეროები:

- პოლიტიკის შემუშავება და კოორდინაცია
- საჯარო სამსახური და ადამიანური რესურსების მართვა
- ანგარიშვალდებულება
- სახელმწიფო სერვისების მიწოდება
- საჯარო ფინანსების მართვა
- ადგილობრივი თვითმმართველობა

საჯარო რეფორმის წარმატებული განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია პროცესის მონიტორინგის განხორციელება.

მონიტორინგი წარმოადგენს როგორც საჯარო სტრუქტურის შიდა ღონისძიებას, ასევე გარე აქტორების საჯარო მმართველობაში მონაწილეობის შესაძლებლობასაც. საჯარო მმართველობის წარმატების ერთ-ერთი პირობაა მისი განხორციელების მონიტორინგში სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობა.

რეფორმის მონიტორინგი და შეფასება

მართვის პროცესში მონიტორინგისა და შეფასების სწორად დანერგილი პრაქტიკა, მისი ინტეგრირებულობა და კოორდინირებულობა წარმოადგენს ქმედით საშუალებას, რათა პერიოდული და მტკიცებულებებზე დაფუძნებული მონაცემების საფუძველზე მოხდეს როგორც მიღწეული წარმატებების, ისე მიმდინარე საჭიროებების, პრობლემებისა და გამოწვევების გამოვლენა.

ეს მიდგომა უზრუნველყოფს საჭიროების შემთხვევაში, სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის (პროგრამების) დროულ და დინამიკურ განახლებას, რაც თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს პროცესის საბოლოო მიზნების მიღწევას და განხორციელების ხარჯების ეფექტიანობის ზრდას.

მონიტორინგისა და შეფასების უმთავრესი მიზნებია წარმოაჩინოს:

- არის თუ არა პოლიტიკის (სტრატეგიის) მიზნები და ამოცანები განხორციელებული;
- ხორციელდება თუ არა პოლიტიკა (სტრატეგია) ეფექტიანად და სრულფასოვნად;
- რა ნაკლოვანებები, პრობლემები და გამოწვევები ჩნდება მართვის პროცესში, რათა მოხდეს პოლიტიკის (ღონისძიებების) დროული კორექტირება, გაუმჯობესება და შემდგომში უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღება.

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის საერთაშორისო გამოცდილება ადასტურებს, რომ აღნიშნული სისტემა საყოველთაოდ და სამართლიანად მიიჩნევა თანამედროვე საჯარო მართვისა და ეფექტური მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანეს და განუყოფელ ნაწილად. მისი მნიშვნელობა განაპირობებს შესაბამისი ინსტრუმენტების ფართო გამოყენების პრაქტიკას ევროკავშირის, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის წევრ ქვეყნებში, უკლებლივ ყველა, განვითარებული და განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყანაში.

როგორც უკვე აღინიშნა, მონიტორინგი და შეფასება საყოველთაოდ განიხილება როგორც უმნიშვნელოვანესი ელემენტები ინიცირებული პროცესების უკეთ მართვის, გაგებისა და შესწავლისათვის.

მაღალი სტანდარტის მონიტორინგი და შეფასება გულისხმობს ბევრად უფრო მეტს ვიდრე ანგარიშგება და აუდიტი. იგი იძლევა ფართო და უფრო ღრმა წარმოდგენას იმაზე თუ როგორ მუშაობს პრაქტიკაში საჯარო პოლიტიკა.

მონიტორინგისა და შეფასების კომპლექსური ბუნების გამო, აუცილებელია თავიდანვე აღინიშნოს მათ შორის როგორც მჭიდრო კავშირის მთავარი ასპექტები, ისე არსებული განსხვავებები.

მონიტორინგი არის პროცესი, რომელიც გულისხმობს მუდმივად ინფორმაციის შეგროვებას და მის ანალიზს იმის „თვალყურის გასადევნებლად“ და გასაკონტროლებლად თუ „რა ხდება“. შეფასების არსი კი იმაში მდგომარეობს, რომ პერიოდულად მოამზადოს ნიადაგი „კი“ ან „არა“ ტიპის გადაწყვეტილების მიღებისთვის, პოლიტიკისა და პროგრამების ინფორმირებული და უფრო ეფექტიანი შემუშავება–განახლება– გაუმჯობესებისთვის. შეფასება იყენებს ინფორმაციის დამატებით წყაროებს და ფოკუსირებულია პოლიტიკის დადებითი ეფექტების ზრდაზე, შესაბამის კითხვებზე და იგი უსათუოდ მოითხოვს პოზიციის დაფიქსირებას.

კარგი მონიტორინგი, ანუ ხელმისაწვდომობა კარგ, სანდო და განახლებულ ინფორმაციასა და მონაცემებზე, არის ინსტრუმენტი ობიექტური და ჯანსაღი შეფასებისთვის, მაშინ როცა შეფასება, თავის მხრივ, ხელს უწყობს მონიტორინგის ძალისხმევის უკეთესს პოზიციონირებას. შეფასებას შეუძლია გასცეს პასუხი კითხვაზე: ვახორციელებთ თუ არა მართებულ ღონისძიებებს და ვახორციელებთ თუ არა ამ ღონისძიებებს მართებულად. სათანადო პასუხების გაცემით ან გამოვლენილი პრობლემებითა და მოდიფიცირების აუცილებლობებით, შეფასება უზრუნველყოფს და „კვებავს“ შესაბამისი სტრატეგიებისა და პროგრამების პოლიტიკურ და ფინანსურ მხარდაჭერას, ეხმარება მმართველობის სხვადასხვა დონეს ობიექტური ცოდნის დაგროვებაში. ამგვარად, შეფასებას შეუძლია როგორც ერთგვარი „ადვოკატირების“

ფუნქციის შეასრულება, ისე დაწყებულ პროცესებში ინსტიტუციების ეფექტურობის გაზარდა.

გადაწყვეტილების მიმღებთათვის, შეფასება წარმოადგენს რესურსების განსაზღვრისა და გადანაწილების, აგრეთვე ძირითადი მოთამაშეების ანგარიშგების პროცესის (მიღწეული შედეგების) საერთო ფორმატში წარმოდგენის საფუძველს. აღნიშნული აძლიერებს გადაწყვეტილების მიმღებთა შესაძლებლობას უზრუნველყონ/გააგრძელონ ინვესტირება იმ ღონისძიებების განხორციელებაში, სადაც შეიმჩნევა/მიღწეულია სასურველი ეფექტი და მოახდინონ იმ ღონისძიებების რევიზია, რომელებში ინვესტირების შედეგად დადებითი ეფექტები ვერ იქნა მიღწეული.

შეფასება ეფუძნება სანდო, სწორ და განახლებულ ინფორმაციასა და მონაცემებს. ეს მონაცემები შეიძლება მომზადებულ იქნეს როგორც პროგრამის განსახორციელების პირდაპირი შედეგი და ასევე, როგორც პროგრამის განხორციელების საშუალება. ამ სახის მონაცემები ცნობილია როგორც ე.წ. *პირველადი მონაცემები* (მაგ. პროექტის ხარჯვითი ანგარიშები). შეფასებისას ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ე.წ.

მეორადი მონაცემები, რომლებიც მზადდება პროგრამისგან დამოუკიდებლად (მაგ. საჯარო ინსტიტუციის მიერ შეგროვებული და გადამუშავებული სტატისტიკური ინფორმაცია).

საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის განზოგადოების საფუძველზე, მონიტორინგისა და შეფასების კავშირის მთავარი ასპექტების შეჯამება იძლევა საშუალებას დავასკვნათ, რომ ერთი მხრივ, *შეფასება* ხელს უწყობს მონიტორინგის სისტემის არქიტექტონიკის ჩამოყალიბებას როგორც კონცეპტუალური (*რა კითხვები უნდა იქნეს დასმული და რა სიხშირით*), ისე ტექნიკური გაგებით (*რა სახის პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემა არის ყველაზე შესაფერისი და ვინ უნდა აკონტროლოს ის*), ხოლო, მეორე მხრივ, *მონიტორინგის სისტემა* ისეა ჩამოყალიბებული და მართული, რომ განახლებები და მოდიფიკაცია მაქსიმალურად ემთხვეოდეს პროგრამისა თუ პროექტის ციკლში გაკეთებულ შეფასებებსა და გადაწყვეტილებების მიღების მომენტს.

მონიტორინგი არის ინფორმაციის რუტინული შეგროვება, რომელიც დაგვანახებს, თუ რა იქნა მიღწეული (ან არ იქნა მიღწეული) დროის კონკრეტული პერიოდის განმავლობაში. მონიტორინგისა და შეფასების მიზანია იმის გარკვევა, თუ რა მიზნებიც იყო დასახული, მიღწეულია თუ არა და ხომ არ არის საჭირო, სტრატეგიაში რაიმე სახის ცვლილების შეტანა.

მონიტორინგი შიდა ორგანიზაციული მართვის ნაწილია, რომელსაც ახორციელებს დაწესებულების მენეჯმენტი: რამდენად გეგმის მიხედვით ხორციელდება ხარჯვა, ღონისძიებების ჩატარება და რა შეიძლება გავაკეთოთ რათა პროცესი უკეთესად წარიმართოს. მონიტორინგი მუდმივად მიმდინარეობს და მართვის ყველა ეტაპზე ხდება შემოწმება, რამდენად სწორად მიმდინარეობს დაგეგმილი სამუშაოები.

მონიტორინგისა და შეფასების დროს გასათვალისწინებელია შემდეგი კითხვები:

- რამდენად ეფექტურად გამოიყენა ორგანიზაციამ დანახარჯები (შენატანები) სასურველი პროდუქტის მისაღებად?
- რამდენად ეფექტური აღმოჩნდა მიღებული პროდუქტი სასურველი შედეგის მისაღწევად? რამდენად მოსალოდნელი შედეგები გამოიღო განხორციელებულმა ღონისძიებებმა?
- რა ზეგავლენა იქონია შედეგებმა სამიზნე ჯგუფებზე და ორგანიზაციის ამოცანებზე?
- რა ფაქტორებმა იქონია სამიზნე ჯგუფებზე რეალური გავლენა?
- განხორციელებულმა ცვლილებამ რა გავლენა იქონია „ბენიფიციარების“ ცხოვრებაზე?

განსხვავება მონიტორინგსა და შეფასებას შორის:

მონიტორინგი	შეფასება
ინფორმაციის მუდმივი შეგროვება, მთელი პროცესის განმავლობაში	პერიოდული შეფასება
ზომავს ღონისძიებებს	აფასებს წარმატებებს
პასუხობს კითხვას რომელი ღონისძიებები ხორციელდება ისე, როგორც იყო დაგეგმილი და არის კი რაიმე დაბრკოლებები რომელიმე აქტივობების წინაშე	პასუხობს კითხვას შესრულდა თუ არა პროცესის ამოცანები და ხელი შეუწყო ამ ამოცანებმა მიზნის მიღწევას და სად იყო პროექტი წარმატებული
ამ პროცესში ჩართულნი არიან პროექტის განმახორციელებლები, გუნდის შიდა რესურსი ატარებს მონიტორინგის პროცესს	ამ პროცესის დროს ხდება როგორც შიდა რესურსის გამოყენება ისე გარე რესურსისაც
მონიტორინგის შედეგად შესაძლებელია უმნიშვნელო ქმედებებით სიტუაციის გამოწორება	შეფასების შედეგად შესაძლებელია მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ცვლილებების აუცილებლობის დანახვა, ან სულაც პროცესის შეჩერების დაგეგმვა

სამოქალაქო მონიტორინგი

სამოქალაქო მონიტორინგი გულისხმობს სოციალური სინამდვილის გარკვეული ფრაგმენტის გეგმაზომიერ, სისტემატიურ, გარკვეული სქემით ჩატარებულ კვლევას. იგი არ არის მიმართული მხოლოდ სოციალური სინამდვილის აღწერის ან დიაგნოსტიკისკენ, არამედ წარმოადგენს არსებული სინამდვილის ძალადობის გარეშე შეცვლისათვის ქმედებათა ერთ-ერთ კომპონენტს.

სამოქალაქო მონიტორინგმა შეიძლება შეასრულოს სხვადასხვა ფუნქციაც, თუმცა შესაძლებელია, რომ იგი ერთდროულად რამდენიმე ფუნქციას ასრულებდეს:

სამოქალაქო მონიტორინგის ერთ-ერთი ფუნქციაა **შემეცნებითი ფუნქცია**. ყველაზე ხშირად სამოქალაქო მონიტორინგი სწორედ ამ ფუნქციის შესასრულებლად ტარდება. ხშირად საწყისი ინფორმაცია მიგვანიშნებს ამა თუ იმ პრობლემის არსებობის შესახებ მმართველობის ამა თუ იმ სფეროში, თუმცა უცნობი რჩება არამართო მასშტაბი, არამედ ის, რა უნდა შეიცვალოს სახელმწიფო ფუნქციონირებაში ამ დარღვევის თავიდან ასაცილებლად.

სამოქალაქო მონიტორინგმა შეიძლება შეასრულოს **დამხმარე ფუნქციაც**. მონიტორინგი დამხმარე ფუნქციას ასრულებს მაშინ, როცა ცნობილია პრობლემათა ხასიათისა და დარღვევების მასშტაბი, თუმცა მონიტორინგის განხორციელება აუცილებელია ფაქტობრივი მასალების შეგროვებისთვის, დარღვევათა მტკიცებულებების მოგროვებაში, რათა დაარწმუნონ ხელისუფლების ორგანოები ცვლილებათა აუცილებლობაში. სტატისტიკა აჩვენებს, რომ ყველაზე ხშირად დამხმარე ფუნქციის შესასრულებლად ტარდება საჯარო დაწესებულების ფინანსური მონიტორინგი.

პროფილაქტიკური ფუნქციის შესრულების დროს, მონიტორინგი მიზნად ისახავს დაკვირვებისა და კონტროლის ფაქტების გავრცელების გავლებას საჯარო ხელისუფლების ორგანოებზე. ასეთი ფუნქციით ჩატარებული მონიტორინგი აიძულებს ადმინისტრაციულ ორგანოებს „მუდმივ ფორმაში“ ყოფნას, რაც ხელს უწყობს მათი საქმიანობის სწორ წარმართვასაც.

სამოქალაქო მონიტორინგის მომზადება

სამოქალაქო მონიტორინგი მოიცავს რამდენიმე ერთმანეთთან დაკავშირებულ ეტაპებს, რომლებიც ერთდროულად მიმდინარეობდეს ან ფარავდეს ერთმანეთს. ეს ეტაპებია:

- მონიტორინგის მომზადება
- მონიტორინგის ჩატარება
- მონიტორინგის შედეგების გამოყენება

თითოეული ეტაპი ასევე იყოფა ქვეეტაპებად.

მონიტორინგის მომზადება:

- მონიტორინგის მიზნის განსაზღვრა;
- სიტუაციის წინასწარი შესწავლა;
- სამართლებრივი ანალიზის ჩატარება;
- მონიტორინგისთვის ინდიკატორებისა და საჭირო წყაროების იდენტიფიცირება;
- მონიტორინგის გუნდის განსაზღვრა;
- მონიტორინგის პერიოდისა და სიხშირის განსაზღვრა;

- მონიტორინგის ბიუჯეტის განსაზღვრა;
- მონიტორინგის მეთოდების შერჩევა;
- ხელისუფლებასთან და სხვადასხვა დაინტერესებულ პირებთან კომუნიკაციის გეგმის შემუშავება;
- მონიტორინგის პილოტაჟური კვლევების ჩატარება;

მონიტორინგის ჩატარება:

- სამოქმედო გეგმის მიხედვით გაწერილი ღონისძიებების განხორციელება;
- მოპოვებული მონაცემების გადამოწმება;
- ურთიერთობა ხელისუფლებასთან;
- ურთიერთობა მედიასთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან;

მონიტორინგის შედეგები და მისი მიზნები:

- მონიტორინგის ანგარიშის მომზადება და პრეზენტაცია;
- მონიტორინგის ანგარიშის გავრცელება;
- მონიტორინგის ანგარიშის მიხედვით შესაბამისი ცვლილებების დაგეგმვა.

საქმობალო მონიტორინგის მიზნის განსაზღვრა და წინასწარი დიაგნოზი

სამოქალაქო მონიტორინგის დაგეგმვა და ეფექტური განხორციელება **მიზნის განსაზღვრის გარეშე შეუძლებელია**. მიზანი უნდა იყოს ზუსტად ფორმულირებული და უნდა შეესაბამებოდეს სამოქალაქო მონიტორინგის განმახორციელებელი ორგანიზაციის/ჯგუფის რეალურ შესაძლებლობებს.

მიზნის შერჩევის მიხედვით მონიტორინგის განმახორციელებელი ორგანიზაციები და ჯგუფები შეიძლება დავეყოთ ორ კატეგორიად: სპონტანურად და არასპონტანურად მიზნის შერჩევით.

სპონტანურად მიზნის შერჩევის დროს მიზნის განსაზღვრა ხორციელდება ცალკეული ექვების საფუძველზე, ვითარების წინასწარი დიაგნოზის გარეშე. ასეთ შემთხვევაში არ ხდება იმის განსაზღვრა, თუ რა ქმედებებით უნდა მიაღწიონ საბოლოო მიზანს. არ ჩანს კავშირი დაგეგმილ ღონისძიებებსა და მისაღწევ შედეგს შორის. ასეთ შემთხვევებში შეიძლება ითქვას, რომ ადგილი აქვს გარკვეულ „თვითიმედოვნებას“, რომ შედეგი მიღწეული იქნება, რასაც რეალური საფუძველი არ აქვს.

არასპონტანური მიზნის განსაზღვრის დროს კი ჯერ ხდება სიტუაციის წინასწარი შესწავლა/ანალიზი და მის შემდეგ მიმდინარეობს მონიტორინგის მიზნების განსაზღვრა და შესაბამისი საქმიანობების დაგეგმვა. ასეთ დროს ორგანიზაციას შემუშავებული აქვს კონკრეტული გააზრებული სტრატეგია, თუ რა ღონისძიებებით უნდა მიაღწიოს დასახულ მიზანს.

შესაბამისად, სამოქალაქო მონიტორინგის დაგეგმვის პროცესი იწყება მიზნის შერჩევით ანუ იმის განსაზღვრით თუ რისი შეცვლა გვსურს.

მიზანი უნდა იყოს ზუსტად ფორმულირებული და SMART კრიტერიუმებს უნდა აკმაყოფილებდეს, რაც ეხმარება არა მარტო მონიტორინგის განმახორციელებელ ორგანიზაციას/ჯგუფს, არამედ ყველა დაინტერესებული მხარისთვის ადვილი გასაგები ხდება.

მიზნები და ამოცანები

მიზანი არის ის საერთო შედეგი, რის მიღწევაც გვსურს. მიზანი წარმოადგენს ერთგვარ გზამკვლევს. ხოლო ამ გზაზე ეტაპობრივად უნდა გადაიდგას მთელი რიგი ნაბიჯები, რომელიც ამოცანებია.

აქტივობის მიზანი და ამოცანები უნდა აკმაყოფილებდეს SMART კრიტერიუმებს - უნდა იყოს კონკრეტული, რეალისტური, გაზომვადი და დროში გათვლილი.

S (Specific) = სპეციფიკური (კონკრეტული, დეტალური, კარგად განსაზღვრული)

M (Measurable) = გაზომვადი (ციფრები, რაოდენობა)

A (Achievable) = მიღწევადი (შესაძლებელია)

R (Realistic) = რეალისტური (რესურსების გათვალისწინებით);

T (Time-bound) = დროში გაწერილი (გააჩნია დაწყებისა და დასრულების დრო)

ამოცანა შეიძლება იყოს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი. როდესაც მოკლევადიანი ამოცანები შესრულდება, დრო დგება უკვე გრძელვადიანი ამოცანების შესასრულებლად.

მიზნებისა და ამოცანების გაზომვა გეხმარებათ იმის გაგებაში, მიაღწიეთ თუ არა დასახულ ნიშნულს.

ამოცანის დასახვის დროს რეალისტური უნდა იყოს. თქვენი რესურსის გათვალისწინებით უნდა დაგეგმოთ ყველა ამოცანა. ამიტომ გაითვალისწინეთ ყველა ის რესურსი, რომელიც ინიცირებისას გააჩნიათ: ფინანსური, ადამიანური და დროითი რესურსი.

მიზნის შერჩევის დროს ყურადღება უნდა მიექცეს მიზნის რადიკალურობას ანუ რამდენად არსებით ცვლილებებს მოითხოვს ამ მიზნის მიღწევა. **ხელისუფლება და საზოგადოება ვერ ეგუება რადიკალურ ცვლილებებს, ამიტომ მიზნის შერჩევისას აუცილებელია დასახული მიზანი არ იწვევდეს რადიკალურ ცვლილებებს, რადგანაც ამის მიღწევა გართულდება.** თუნდაც მცირე, მაგრამ კონკრეტული ცვლილებები ნდობას იწვევს მონიტორინგის განმახორციელებელი ორგანიზაციის/ჯგუფის მიმართ და ზრდის საზოგადოებრივ აქტივობას ამ მიმართულებით.

მიზნის შერჩევისას სასურველია დასახულ იქნას, როგორც სტრატეგიული, ასევე მოკლევადიანი მიზნები. მოკლევადიანი მიზნები, ანუ ამოცანები ისე უნდა შეირჩეს, რომ მათი ერთობლიობით შემგდომში მიღწეულ იქნას სტრატეგიული მიზანი.

მოკლევადიანი მიზნის/ამოცანის ეფექტი უფრო ადრე დგება და იგი გარკვეული ინდიკატორის როლს ასრულებს სტრატეგიული მიზნის სისწორეში ან მისი კორექტირების აუცილებლობაში.

მიზნის ზუსტი ფორმულირება შეუძლებელია პრობლემის არსის სათანადო განსაზღვრის გარეშე. აქ აუცილებელია, რომ მიზეზები გამოიყოს შედეგებისგან. პრობლემის არსის სწორად განსაზღვრის გარეშე დასახული მიზანი შეიძლება „არასწორი“ აღმოჩნდეს, რამაც შემდგომში მონიტორინგის განხორციელებას საფრთხე შეუქმნას.

მონიტორინგის განხორციელების ინდიკატორები

მონიტორინგის ინდიკატორების ფორმულირებისას მნიშვნელოვანია გადამოწმების წყაროების დაკონკრეტება. ამის მეშვეობით შესაძლებელი იქნება წინასწარ შემოწმდეს შეიძლება თუ არა რეალურად ინდიკატორების მოძიება და გაზომვა არსებული რესურსის ფარგლებში: დროითი, ადამიანური და ფინანსური.

სასურველია წინასწარ განისაზღვროს:

- ფორმატი, რომელშიც ინფორმაცია უნდა იქნას მოწოდებული და მოძიებული (მაგ. ანგარიშები განხორციელების პროგრესის შესახებ, პროექტის ანგარიშები, პროექტის ჩანაწერები, ოფიციალური სტატისტიკა და სხვ.)
- ვინ უნდა მოგაწოდოთ ინფორმაცია ან სად მოიძიოთ;
- რა სიხშირით უნდა მოხდეს მისი მოწოდება (მაგ. ყოველთვიურად, კვარტალურად, წლიურად და ა. შ.)

უნდა შეფასდეს პროექტის გარეთ არსებული წყაროები, თუ რამდენად ხელმისაწვდომია, სარწმუნო და შესაფერისია. თუ ობიექტურად გადამოწმებადი ინდიკატორები ძალიან ძვირი ან რთულად მოსაპოვებელი აღმოჩნდება, ის უფრო მარტივი, იაფი და ხშირად არაპირდაპირი ობიექტურად გადამოწმებადი ინდიკატორებით უნდა ჩანაცვლდეს.

როგორ განვსაზღვროთ ობიექტურად გადამოწმებადი ინდიკატორები?

1. დააკონკრეტეთ თითოეული შედეგისთვის, პროექტის მიზნისა და საერთო მიზნებისთვის:

რაოდენობა: რამდენი?

ხარისხი: რა?

სამიზნე ჯგუფი: ვინ?

დრო/პერიოდი: როდის იწყება და რამდენ ხანს გასტანს?

ადგილი: სად?

2. შეამოწმეთ, ზუსტად აღწერს თუ არა ინდიკატორი ან ინდიკატორები საერთო მიზნებს, პროექტის მიზანს ან შედეგებს. თუ არა, სხვა, ან ახალი ინდიკატორები უნდა იქნას დამატებული.

3. ყურადღება უნდა მიექცეს იმის უზრუნველყოფას, რომ ობიექტურად გადამოწმებადი ინდიკატორები პროექტის მიზნისთვის – პროექტის მიზიდულობის

ცენტრი - პრაქტიკულად `სამიზნე ჯგუფისთვის მდგრადი სარგებლების` ცნებას აერთიანებს.

როგორ შევარჩიოთ გადამოწმების წყაროები?

1. გადაწყვიტეთ, გადამოწმების როგორი წყაროები არის საჭირო ინფორმაციის მოსაპოვებლად ობიექტურად გადამოწმებადი ინდიკატორების შესახებ.
2. განსაზღვრეთ, რა წყაროები უნდა შეგროვდეს, დამუშავდეს და დაცული იქნას პროექტში, და რომელი არის გარეთ (არსებული წყაროები)
3. შეამოწმეთ წყაროები პროექტის გარეთ, რათა უზრუნველყოთ, რომ:
 - (ა) მათი ფორმა/პრეზენტაცია სათანადოა;
 - (ბ) ისინი საკმაოდ სპეფიციკურია;
 - (გ) სარწმუნოა;
 - (დ) ხელმისაწვდომია (სად და როდის);
 - (ე) ინფორმაციის მოპოვების ხარჯი მიზანშეწონილია.
4. შეცვალეთ ობიექტურად გადამოწმებადი ინდიკატორები, რომელთათვისაც მოძიების შესაფერისი წყაროები ვერ გამოიხატა.

სამართლებრივი ანალიზი

ნებისმიერი ტიპის მონიტორინგის განხორციელებისას აუცილებელია, რომ მოხდეს იმ კანონმდებლობის შესწავლა და ანალიზი, რომელიც სამონიტორინგო თემას ეხება. სამონიტორინგო თემის მარეგულირებელი სამართლებრივი ნორმების ცოდნა საშუალებას გვაძლევს ზუსტად განვსაზღვროთ ოპერატიული მიზნები და ამოცანები, ზუსტად დავგეგმოთ მონიტორინგის ცალკეული ეტაპები დაგანვახორციელოთ ისინი. სამართლებრივი ანალიზი თან ახლავს მონიტორინგის ნებისმიერ ეტაპს მონიტორინგის მომზადებიდან დაწყებული მონიტორინგის შედეგებით გამოყენებით დამთავრებული.

ყველაზე დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს კანონქვემდებარე აქტებს, ვინაიდან სწორედ მათშია გაწერილი ძირითადი პროცედურები და ამა თუ იმ საჯარო დაწესებულების საქმიანობის მარეგულირებელი ნორმები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კანონმდებლობაში მიმდინარე ან მოსალოდნელი ცვლილებები, ამ ფაქტორის გათვალისწინებლობამ შეიძლება უსარგებლო გახადოს განხორციელებული სამართლებრივი ანალიზი.

საჯარო დაწესებულებასთან ურთიერთობა

მონიტორინგის დაწყებამდე სასურველია მიმართოთ საჯარო დაწესებულებას როგორც წერილობით ასევე შეხვედრით პირადად და გააცნოთ მონიტორინგის მიზნები.

წერილში აღწერეთ მონიტორინგის მიზანი და ხელისუფლებას მიმართეთ თხოვნით, გამოხატოს თანხმობა მის ჩატარებაზე. თქვენმა კომუნიკაციამ ხელისუფლება უნდა დაარწმუნოს, რომ მონიტორინგის მიზანია ხელისუფლების დახმარება, სიტუაციის გამოსწორება და მათთვის სარგებელის მოტანა.

კარგი იქნება თუ ხელისუფლებას დაპირდებით, რომ მონიტორინგის განხორციელებისას გექნებათ მათთან პერიოდული შეხვედრები და პირველადი შედეგების ანგარიშის ჯერ მათ გააცნობთ და შემდეგ სხვა დაინტერესებულ პირებს. გახსოვდეთ თქვენი მიზანია ცვლილებების განხორციელება და ეს ცვლილებები ხელისუფლებამ უნდა განახორციელოს. შესაბამისად მნიშვნელოვანია მათი მოტივირება.

შეცდომები სამოქალაქო მონიტორინგის განხორციელების დროს

კვლევები აჩვენებს, რომ სამოქალაქო მონიტორინგის წარუმატებლობის მიზეზები შეიძლება გახდეს შემდეგი ფაქტორები:

- **მონიტორინგის არასწორი დაგეგმვა**

ორგანიზაციების ნაწილი არასათანადო ყურადღებას უთმობს მონიტორინგის დაგეგმვას, ისინი ხშირად სპონტანურად იწყებენ პროცესს ცალკეული ექვების საფუძველზე, ყოველგვარი წინასწარი შემოწმებისა და „დაზვერვითი“ სამუშაოს გარეშე. შეიძლება ითქვას, რომ ადგილი აქვს გარკვეულ „თვითდინებას“. რომ შედეგი იქნება მიღწეული, რაც რეალური საფუძველი არ არის.

- **მონიტორინგის ზოგადი და ბუნდოვანი მიზნის დასახვა**

ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ შეცდომას წარმოადგენს მონიტორინგის მიზნის არასწორი განსაზღვრა. ხშირად დასახული მიზანი ძალიან დიდია და ზოგადი. დაგეგმილი ღონისძიებები კი არასაკმარისი. მნიშვნელოვანი გაუგებრობებია თავად მონიტორინგის მიზნის გაგებაშიც.

- **საჯარო ინფორმაციის მოპოვების არასწორი პრაქტიკა**

მონიტორინგისთვის საჭირო ინფორმაციის მოპოვება ობიექტურად ჯერ კიდევ ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს. მონიტორინგის განმახორციელებელთა დაახლოებით 90% მიაჩნია, რომ ინფორმაციის მოძიება მნიშვნელოვანი სირთულეა მათთვის და ამას ერთმნიშვნელოვნად საჯარო დაწესებულებების უპასუხისმგებლობას ან/და შეგნებულ საქციელს მიაწერენ. ხშირად ეს გამოწვეულია საჯარო ინფორმაციის მოპოვების პრაქტიკული უნარების არ ფლობის გამო, მიუხედავად იმისა, რომ მათ შესაბამისი სამართლებრივი განათლება გააჩნიათ.

- **მონიტორინგის შედეგების არაეფექტური გამოყენება**

ხშირად მონიტორინგის შედეგების შესახებ ინფორმაცია შეზღუდულად და ფრაგმენტულად ვრცელდება. მონიტორინგის განმახორციელებელ ორგანიზაციებს არ აქვთ სტაბილური ურთიერთობა მედიასთან და სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან პროცესის წარმართვის დროს. რაც ასევე ამცირებს მონიტორინგის შედეგების ეფექტურობას.

მონიტორინგის ანგარიში და მისი გავრცელება

მონიტორინგის ანგარიში არის მონიტორინგის განხორციელების შემდგომ მიღებული შედეგების თავმოყრა ერთ დოკუმენტად. ანგარიში სასურველია იყოს:

- საინტერესო
- გასაგები
- დამაჯერებელი
- კონსტრუქციული
- მიზანზე ორიენტირებული

მონიტორინგის ანგარიშს რამდენიმე მიზანი გააჩნია:

- საზოგადოების ინფორმირება და განათლება
- საზოგადოების გააქტიურება და ჩართულობის გაზრდა
- ხარვეზების გამოვლენის საფუძველზე მათ გამოსწორებაზე მუშაობა
- სამომავლო სამუშაო პრიორიტეტების/სფეროები განსაზღვრა

სამოქალაქო მონიტორინგის შედეგები ემსახურება საჯარო სტრუქტურებში შესაბამისი ცვლილებების დაგეგმვას. ხშირად ამ ცვლილებების განხორციელებას საჯარო სტრუქტურა თავისით არ გეგმავს, რასაც სამოქალაქო საზოგადოების ადვოკატორების კამპანია ესაჭიროება. შესაბამისად, სამოქალაქო მონიტორინგის შემდგომი გაგრძელება ადვოკატორების კამპანიების დაგეგმვა და განხორციელებაა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. სამოქალაქო მონიტორინგი მოქალაქეთა მონაწილეობით, გზამკვლევი არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის, 2009 წელი. მომზადებულია საზოგადოებრივი განვითარების ინსტიტუტისა და სამოქალაქო განათლების ახალგაზრდული ცენტრის მიერ.
2. მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო, 2010 წელი. მომზადებულია ვანო ხუხუნიაშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემის და ტერიტორიული მოწყობის ცენტრის მიერ.
3. პროექტის ციკლის მართვის სახელმძღვანელო. 2012 წელი, მომზადებულია ევროკავშირი მიერ.
4. Internal Project M&E System and Development of Evaluation Capacity – Experience of the World Bank-funded Rural Development Programm – presented by Krzysztof Jaszczolt, Tomasz Potkanski, Stanislaw Alwasiak, 2010.
5. Ten step to a results based Monitoring and Evaluation System - Hand book for development practitioners, World Bank 2016;