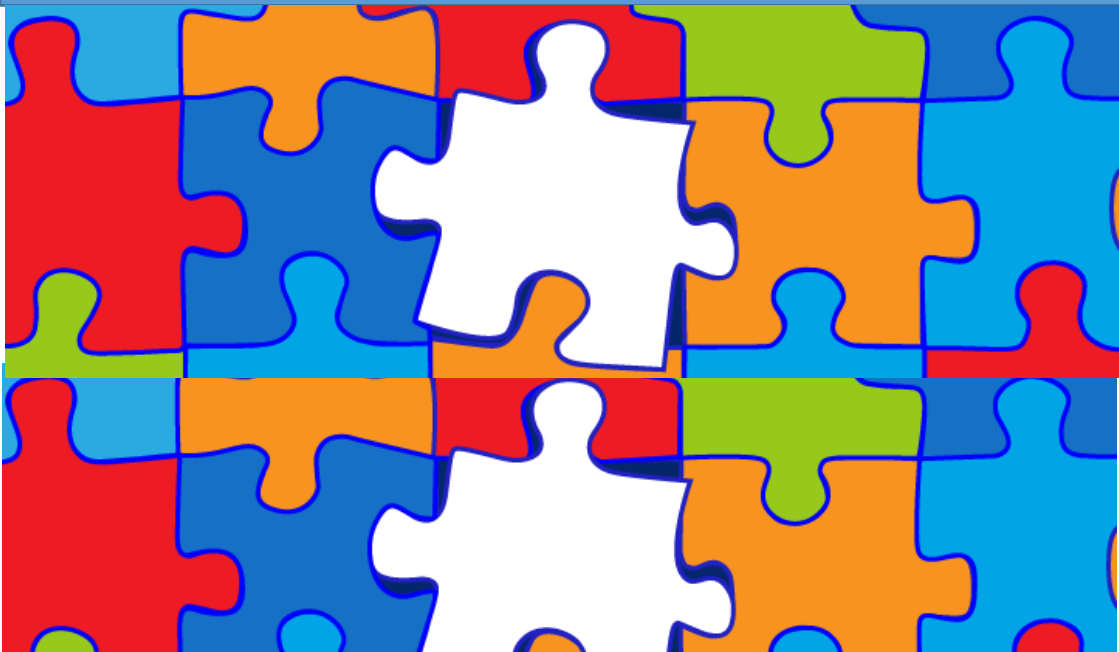


ლიდერობიდან - ერთობლივ ინიციატივამდე

ახალგაზრდა ლიდერების
გზამკვლევი



ლიდერობიდან - ერთობლივ ინიციატივამდე

ახალგაზრდა ლიდერების გზამკვლევი

ნათია გორგაძე

შალვა ტაბატაძე

საიმედო

თბილისი, 2018

შინაარსი

წინასიტყვაობა	1
არასამთავრობო ორგანიზაციები - ტიპები და ოპერირება	8
არასამთავრობო ორგანიზაციების სტატუსი	12
განვითარება: განმარტება და მიდგომები	14
გაძლიერება, მონაწილეობა, ჩართულობა	17
ორგანიზაციული პრინციპები	18
ორგანიზაციის განვითარების პირველი ნაბიჯები	20
ორგანიზაციის მნიშვნელობის განსაზღვრა	20
ორგანიზაციის მისია და მისიის დებულება	21
ორგანიზაციული ღირებულებები	26
სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები	28
ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმა	30
პროექტის შემუშავება - იდეიდან შედეგებამდე	35
დაფინანსების წყაროების შერჩევა	37
პროექტის იდეის გენერირება	38
პროექტის ციკლი	39
პროექტის კონცეფცია	40
პროექტის განზრახულობათა განაცხადი	43
პროექტის მიზანი	44
პროექტის ამოცანები	45
მოსალოდნელი შედეგები	48
კონკრეტული შედეგი / პროდუქტი	49
ლოგიკური ჩარჩო	51
საჭიროებების შეფასება / საკითხის დასმა	56
პროექტის განხორციელების გზებისა და მეთოდოლოგიის განსაზღვრა	69
პროექტის საქმიანობების აღწერა და სამოქმედო გეგმა	70
პროექტის განხორციელების მეთოდების შერჩევა	74
პროექტის ბიუჯეტი	77
პროექტის შეფასება და მონიტორინგი	87
პროექტის შეფასება/მიზნები	87
შეფასების დონეები	88

შეფასების ტიპები	89
პროექტის შეფასების ციკლი	90
შეფასების სტანდარტები	92
კომუნიკაციის პოლიტიკის შემუშავება	94
ორგანიზაციის გარე კომუნიკაცია და მისი მნიშვნელობა	95
ორგანიზაციის საინფორმაციო მასალები	97
დასკვნა	100

წინასიტყვაობა

დასავლეთის ქვეყნებში დიდი ხანია დამკვიდრდა ცნება – “მესამე სექტორი”, რომელიც არასამთავრობო ორგანიზაციების ერთობლიობას გულისხმობს. ტერმინი – “არასამთავრობო” ისეთ ორგანიზაციებს აერთიანებს, რომლებიც სახელმწიფოსგან ინსტიტუციონალურად დამოუკიდებელნი არიან. ორგანიზაციებს ასევე არასამეწარმეო ან არამომგებიანის სტატუსითაც მოიხსენიებენ, რადგან ამ ორგანიზაციების მიზანს მოგების მიღება და მისი განაწილება დამფუძნებლებს შორის არ წარმოადგენს.

არასამთავრობო, არასამეწარმეო, არამომგებიანი სექტორი არის ფუნდამენტალური სფერო, რომელიც თანამედროვე სამოქალაქო საზოგადოებისა და მისი განვითარების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ნაწილს წარმოადგენს. სწორედ ამიტომ, მოცემულ სახელმძღვანელოში სახალხო დიპლომატია და ნდობის აღდგენისკენ მიმართული ინიციატივები არასამთავრობო ორგანიზაციების პერსპექტივით არის მოცემული და ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციული განვითარების ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა, სტრუქტურა და ოპერირება, მართვა და მართვის დინამიკა, ფორმა და მიზნობრივი ფოკუსები, ორგანიზაციული სტრატეგიები და პრიორიტეტები. მოცემული ინფორმაცია საშუალებას იძლევა, არასამთავრობო ორგანიზაციის ფარგლებში პროცესებში მონაწილეობისა და საკუთარი პოზიციის გამოხატვის ფორმებზე ფიქრის საშუალებით მოხდეს ისეთი მნიშვნელოვანი, ზოგადსაკაცობრიო მნიშვნელობის საკითხებისა და ღირებულებების განხილვა, როგორებიცაა: **მშვიდობა, თანამშრომლობა, ღირსება, თავისუფლება, თანასწორობა, ტოლერანტობა, დემოკრატია და სამართლიანობა.** სწორედ მრავალწახნაგოვნება და საკითხთა

მრავალფეროვნება, მიდგომების თავისუფლება აქცევს არასამთავრობო სექტორს მშვიდობის, ხალხთა შორის ნდობის აღდგენისკენ მიმართული აქტივობის გამოხატვის ერთ-ერთ ძლიერ და გამოცდილ ინსტრუმენტად.

მესამე სექტორის განსაზღვრების მიხედვით, აქტიური საზოგადოება სამ ძირითად სექტორად დაყოფილ წრედ მოიაზრება: “I სექტორი” – სახელმწიფო, “II სექტორი” – ბიზნესი, “III სექტორი” – არასამთავრობო ორგანიზაციების ფუნქციონირების სფერო. მესამე სექტორი სამოქალაქო ინიციატივებსა და დემოკრატიული მართვის პრინციპებზე დაფუძნებული ინსტიტუტებისგან დამოუკიდებელი სფეროა, რომლის უმთავრესი დანიშნულებაა, განავითაროს სამოქალაქო საზოგადოება და უზრუნველყოს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ხელისუფლებისა და ბიზნესის ყურადღების მიღმა დარჩენილი სივრცის შევსება. მიუხედავად არასამთავრობო ორგანიზაციების სტრუქტურის, პოლიტიკის, საქმიანობის სფეროს, გეოგრაფიული დაფარვისა და სხვა კომპონენტებს შორის სხვაობისა, არსებობს რამდენიმე დებულება, რომლებიც ყველა ამ ორგანიზაციისათვის საერთოა და ერთგვარ გამაერთიანებელ ჩარჩოს წარმოადგენს. ეს დებულებებია:

- ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს გარკვეული ორგანიზაციული სტატუსი (ჰქონდეს შესაბამისი სტრუქტურა);
- იყოს არასამთავრობო (არ შედიოდეს სახელმწიფო აპარატის შემადგენლობაში);
- ჰქონდეს უფლებამოსილება, წარმართოს კომერციული საქმიანობა, მაგრამ, ამასთან, მიღებული მოგება მხოლოდ და მხოლოდ ორგანიზაციული მიზნებისათვის გამოიყენოს. (სოციალური მეწარმეობა);

- ყოველთვის მუშაობდეს საზოგადოების ან მისი გარკვეული ნაწილის საკეთილდღეოდ და მისი ინტერესების გამომხატველ ღონისძიებებს ახორციელებდეს;
- არასამთავრობო ორგანიზაცია უნდა ეყრდნობოდეს თვითმმართველობის პრინციპებს.

საინტერესოა ის ფაქტი, რომ აშშ-ში უნივერსიტეტებისა და კოლეჯების 50%, ასევე, სოციალური მომსახურების სააგენტოების 60%, როგორებიცაა, მაგ. საავადმყოფოები - არასამთავრობო ორგანიზაციის სტატუსით ფუნქციონირებს. მაგალითად, ცნობილი ჰარვარდისა და პრინსტონის უნივერსიტეტები არასამთავრობო ორგანიზაციებია.

მიუხედავად არასამთავრობო სექტორის აღიარებული პოზიტიური გავლენისა, არსებობს კრიტიკული მოსაზრებებიც მის საქმიანობასთან და ეფექტურობასთან დაკავშირებით.

ცნობილი მეცნიერის სტიუარტ ბეიკერის კრიტიკული მოსაზრება არასამთავრობო სექტორის საქმიანობასთან მიმართებით მრავალი სხვა კომპეტენტური პროფესიონალის აზრს აერთიანებს. იგი მიიჩნევს, რომ მესამე სექტორი თავისი ბუნებით იმპერიალისტურია, რადგან არასამთავრობო ორგანიზაციები განვითარებად ქვეყნებში მეტწილად რასისტული მეთოდებით მუშაობენ და იმავე ფუნქციებს ასრულებენ, რასაც თავის დროზე სასულიერო პირები კოლონისტურ სამყაროში.

ფილოსოფოსი პეტერ ჰალვარდი კი არასამთავრობო ორგანიზაციების ფუნქციონირებას პოლიტიკაში არისტოკრატიული ფორმის არსებობას ადარებს. აფრიკის ქვეყნების წამყვანი ექსპერტი კანონისა და განვითარების საკითხებში – ისა ჯეი შივჯი თვლის, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები ნეოლიბერალური პარადიგმის ნაწილს მეტად წარმოადგენენ, ვიდრე ალტრუისტული მოტივაციით

მოქმედ იურიდიულ სუბიექტებს. კონკრეტულად კი, ექსპერტი კრიტიკულად უყურებს მესამე სექტორის მიერ საკუთარ თავზე მსოფლიოს უკეთესობისაკენ შეცვლის მისიის აღებას და მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციები რეალურად არასაკმარისად ან სრულიად არ იცნობენ სიტუაციებს, რომლებზე ზემოქმედებასაც ახორციელებენ. ამგვარი კრიტიკა მეტწილად განპირობებულია იმ საერთაშორისო თუ რეგიონული ორგანიზაციების ოპერირებით, რომლებიც ადგილობრივი პრობლემების განხილვას გლობალური ხედვით შეიძლება ახდენდნენ, მეორე მხრივ კი, ადგილობრივი ორგანიზაციების არასაკმარისი რესურსების არსებობით, რაც ხელს უშლის საკითხების სიღრმისეულ გააზრებას და შესაბამისი რეაგირების მოხდენას. ობიექტურად თუ შევხედავთ, ისევე, როგორც ყველა ტიპის ორგანიზაციას, არასამთავრობო ორგანიზაციებსაც გააჩნიათ თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები. შესაბამისად, ნებისმიერი ჯგუფისათვის, რომლებიც არასამთავრობო სექტორში გაერთიანებით აპირებენ საკუთარი მოქალაქეობრივი პოზიციების დამკვიდრებას, სისუსტეების დაძლევა და ძლიერი მხარის განვითარება მუდმივი მცდელობის საგანი უნდა გახდეს. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში ჩამოთვლილია ის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რომლებიც ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის არის დამახასიათებელი:

ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
1. თავისუფალი ექსპერტი-მენტორების საშუალება და ახალი, ინოვაციური მიდგომების გამოყენება. საჭიროების შემთხვევაში რისკის გაწევა;	1. პრობლემების ან სფეროების მიმართ მიდგომებისა და მეთოდების გამოყენების შეზღუდული შესაძლებლობები;

2. ადგილობრივ გარემოსთან ადაპტაციისა და ლოკალური საჭიროებების დანახვის, მათი მოგვარების პროცესის დროს მოქნილობა. ინტეგრირებული და სექტორული პროგრამებისა და პროექტების განხორციელების შესაძლებლობები; 3. ადამიანებთან პირადი კონტაქტების დამყარების საშუალება, რომელიც აუმჯობესებს საჭიროებების ზუსტად იდენტიფიცირებას და საშუალებას იძლევა, მხარდაჭერა ზუსტად ამ საჭიროებას მოერგოს; 4. კომუნიკაციის ყველა დონეზე წარმართვის საშუალება, რაც ადგილობრივი მოსახლე-ებიდან დაწყებული, მაღალი რანგის სამთავრობო წარმომდგენლებთან ურთიერთობის სხვადასხვა ფორმის შესაძლებლობებს გულისხმობს; 5. კადრების მოზიდვის, დასაქმების თავისუფალი პოლიტიკა, რაც მაღალკვალიფიციური ექსპერტისა და მოტივირებული თანამშრომლების	2. არსებული იდეის განვითარებისა და განხორციელების მწირი შესაძლებლობა, რაც შეზღუდული რეპრეზენტატიულობით, მცირე მასშტაბის პროექტებით და გარე ფინანსებზე ძლიერი დამოკიდებულებით არის გამოწვეული; 3. კონკრეტულ სფეროში “ტერიტორიული კუთვნილების” არსებობა, რაც ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობას აფერხებს კონკურენციის შიშით. 4. გარე დახმარებასა და მხარდაჭერაზე დამოკიდებულება ამცირებს ადგილობრივ და ეროვნულ მთავრობებზე ზეგავლენის მოხდენის შესაძლებლობებს.
---	---

ყოლის შესაძლებლობას იძლევა. ადამიანების მოზიდვა და ორგანიზაციაში საქმიანობა უნარებზეა დაფუძნებული და არა ყოველთვის განათლების ხარისხზე. ასეთი პოლიტიკა კი, არასამთავრობო სექტორს სამთავრობოზე მოქნილს ხდის.	
--	--

შესაბამისად, კრიტიკული მოსაზრებები არანაირად არ გულისხმობს არასამთავრობო სექტორის როლის დაკნინებას და საშუალებას იძლევა ობიექტურად შევხედოთ იმ ძლიერ მხარეებსა და სისუსტეებს, რომლებიც არასამთავრობო ორგანიზაციების ფუნქციონირების თანმდევი ნაწილია. ნებისმიერი ჯგუფის სისუსტეების დაძლევა და ძლიერი მხარის განვითარება, რასაც მოქალაქეები არასამთავრობო სექტორში გაერთიანების საშუალებით აღწევენ, მუდმივი პროცესია და განაპირობებს მესამე სექტორის გავლენის გაძლიერებას და გაფართოებას მსოფლიოს ყველა კუთხეში.

ამ სახელმძღვანელოს მიზანია, კონკრეტული, პრაქტიკული მაგალითების საშუალებით, მკითხველისათვის იმ სასარგებლო ინფორმაციის მიწოდება, რომელიც მას საშუალებას მისცემს, ჰუმანისტური, ზოგადსაკაცობრიო მნიშვნელობის ღირებულებების ხაზგასმითა და წინ წამოწევით, პრობლემური საკითხების გადაწყვეტისათვის იდეები შეიმუშაოს და ამ მიმართულებით მუშაობა წარმართოს ან განავითაროს.

სახელმძღვანელოში მოცემულია ინფორმაცია არასამთავრობო ორგანიზაციების სტრუქტურული თავისებურებების, ოპერირების ტიპებისა და მიმართულებების შესახებ. აქვეა განხილული პროექტის დიზაინის განვითარების და პროექტის განხორციელებაზე მუშაობის

პროცესები, რაც საშუალებას მისცემს დაინტერესებულ საზოგადოებას, განსაკუთრებით კი ახალგაზრდებს, იმუშავონ ამ მიმართულებით და აქტიურად ჩაერთონ მათ მიერ იდენტიფიცირებული პრობლემების ეფექტურად გადაჭრის პროცესში.

არასამთავრობო ორგანიზაციები - ტიპები და ოპერირება

მიუხედავად იმისა, რა ტიპის ინსტიტუციური წყობის, ფილოსოფიის თუ ხედვების მატარებელია ორგანიზაცია, არსებობს საერთო მახასიათებლები, რომლებიც ნებისმიერი მოწყობის ორგანიზაციის ეფექტურობას განაპირობებენ. ეს მახასიათებლებია:

ანგარიშვალდებულება - რომელიც გამოკიდებულია ორგანიზაციის შიდა მართვის სისტემის სიძლიერესა და გამართულობაზე. ეს კი გულისხმობს, რომ მოსარგებლე თუ კლიენტი, თანამშრომლები თუ დონორი, ორგანიზაციის წევრი თუ მხარდამჭერი ბოლომდეა დარწმუნებული, რომ ამომწურავად სარგებლობს ორგანიზაციაში არსებული თუ მის მიერ მოწოდებული ყველა შესაძლებელი სიკეთით, რაც მიიღწევა არსებული რესურსების მაქსიმალურად გონივრულად და რელევანტურად გამოყენების საშუალებით.

სანდოობა - მოსარგებლეების, თანამშრომლების, დონორების თუ დაფინანსების წყაროების, საჯარო ინსტიტუციებისა და ზოგადად, საზოგადოებრივი ნდობის გარეშე, ორგანიზაცია ვერ იქნება ეფექტური. ამიტომ, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ასპექტი იმ სისტემების დანახვა და განვითარებაა, რომელიც ფინანსური რესურსების გონივრულად და სწორად მართვის, მათი რელევანტურად გამოყენების საფუძვლებს იძლევა. სანდოობა არ ნიშნავს მხოლოდ არსებულ გამოწვევებსა და მოთხოვნილებებზე საპასუხო ქმედებებს, არამედ გულისხმობს გაძლიერებისათვის, განვითარებისათვის მხარდაჭერასაც.

კარგად განსაზღვრული ფოკუსის გარეშე, პროგრამების განხორციელება საკმაოდ რთული გახდება და ორგანიზაციამ შეიძლება საერთოდ შეწყვიტოს არსებობა, რადგან ამოცანების შესრულება ძალიან გართულდება და გავლენის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა ვერ მოხდება. ასეთი წარუმატებლობის მიზეზი ხშირად ძალისხმევის არასწორად მართვასა და მიმართულებების არასწორ განაწილებაში უნდა ვეძიოთ.

არსებობს მრავალი საშუალება და მაგალითი იმისა, თუ როგორ არის შესაძლებელია ორგანიზაციისათვის სანდოობის მოპოვება ან პირიქით - დაკარგვა მოსარგებლეებს, დონორ ორგანიზაციებსა და მოსარგებლეებს შორის. ამ ჯგუფების ნდობის მანდატის დაკარგვა კი საზოგადოებრივი უნდობლობის წინაპირობა შეიძლება გახდეს. ფინანსების გადანაწილებასა და განკარგვის სისწორეში რწმენა ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვნად ინდიკატორად უნდა ჩაითვალოს ნდობის მანდატის მოსაპოვებლად. ასევე თანაბრად მნიშვნელოვანია, საკითხებზე მუშაობაში ჩართული პირების კომპეტენტურობას, უკომპრომისობასა და კეთილსინდისიერებაში რწმენა.

რეალურად, სამყაროში, რომელიც ძალიან სწრაფად ვითარდება და შესაბამისად, აქტუალური საკითხებიც უფრო და უფრო მეტად რთულდება, ის ინსტიტუციები და ინდივიდები, რომლებიც საზოგადოებასა და მის საჭიროებებზე მუშაობენ, გარდა სამართლიანობის მაღალი ხარისხისა, ასევე კრეატიულობას და ოპერატიულობასაც უნდა ავლენდნენ. იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც ეფექტური მენეჯმენტით, მაღალი მოტივაციით და გუნდურობით ხასიათდებიან, ბევრად უფრო მეტი შანსი აქვთ წარმატებული ოპერირებისათვის, ვიდრე იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც ვერ ქმნიან უსაფრთხოების შეგრძნებას, აკლიათ მხარდაჭერა, აქვთ მკაფიოდ

გამოხატული იერარქიული წყობა და პასუხისმგებლობებისა და ანგარიშვალდებულების გადანაწილების ბუნდოვანი სქემა.

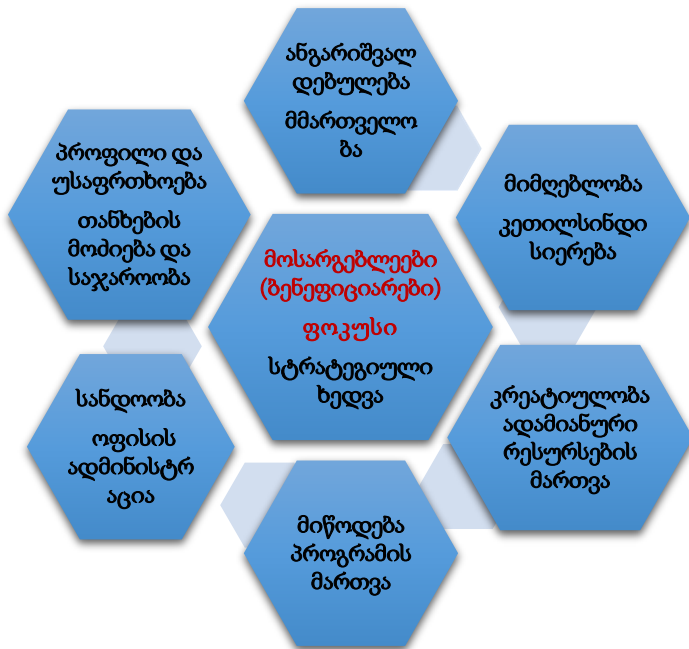
რეალური ცვლილებების მისაღწევად და ადამიანების ცხოვრების გასაუმჯობესებლად, არასამთავრობო ორგანიზაციები მუშაობენ და ახორციელებენ პროგრამებს. პროგრამების განსახორციელებლად კი ისინი იყენებენ განსხვავებულ სტრატეგიებსა და მეთოდებს, რომლებიც მოიცავენ ადვოკატირებას, მობილიზაციას, ინფორმირებას და ცნობიერების ამაღლებას, ადამიანური რესურსების განვითარებას, ფიზიკური, ხელშესახები ინტერვენციების განხორციელებას (როგორცაა, მაგ. ინფრასტრუქტურული და სარეაბილიტაციო პროექტები), კვლევასა და ინფორმაციის მოპოვებას, ნეტვორქინგს, საგანმანათლებლო თუ ინტერნეტ რესურსების შექმნას და ა.შ.. რეალურად, რა მიმართულებითაც არ უნდა მუშაობდეს არასამთავრობო ორგანიზაცია, რა სტრატეგიებსა და მეთოდებსაც არ უნდა იყენებდეს, მთავარი იდეა ისაა, რომ მან მოსარგებლეებისათვის საკუთარი პროდუქტისა თუ სერვისის მიწოდება ეფექტურად და ეფექტიანად უნდა განახორციელოს და ამისი გაკეთება დაგეგმვის ფაზიდან დაწყებული ბოლო საფეხურით დამთავრებული ყველა ეტაპსა და პერიოდს უნდა მოიცავდეს. სწორედ ასეთ შემთხვევაში არის შესაძლებელია სასურველი შედეგის მიღწევა და გავლენის მოხდენა. აუცილებელია იმის გათვალისწინებაც, რომ „მიწოდება“ მეტწილად არ გულისხმობს მოსარგებლეების პასიურ როლში ყოფნას. შესაბამისად, ორგანიზაციების როლი არა მხოლოდ პოზიტიური გავლენის მოხდენაა მოვლენებსა და სიტუაციებზე, არამედ მოსარგებლეთა აქტიური ჩართულობის სხვადასხვა ფორმის გამოყენებასაც უნდა გულისხმობდეს.

მაღალი რეპუტაციის მქონე გავლენიანი ორგანიზაციების ერთ-ერთი მახასიათებელია ასევე ოფისის ადმინისტრირების **ეფექტურობა**.

სისტემის სიმტკიცე და უტყუარობა ის ინდიკატორებია, რომლებიც, ცალკე აღებული, შესაძლოა არც არის ხილული. მაგრამ, მეორე მხრივ, არასაკმარისად სისტემური, ქაოსური ოფისი, სადაც საჭირო დოკუმენტების პოვნა არ არის ადვილი საქმე, სადაც ვიზიტორები და სტუმრები დაბნეულები რჩებიან იმიტომ, რომ მათ არავინ ხვდება სათანადოდ, სადაც ტელეფონის ზარი თუ დატოვებული საინფორმაციო გზავნილი უპასუხოდ რჩება, თავისთავად ცუდ შთაბეჭდილებას ტოვებს და აკნინებს იმ ძალისხმევას, რომელსაც ორგანიზაციის თანამშრომლები და გუნდი სხვადასხვა კონკრეტული საქმის მიმართ შეიძლება იჩენდნენ.

კიდევ ერთი დეტალი, რომლის გათვალისწინება ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია მოსარგებლეების ინტერესების გამოსახატავად და დასაცავად, თავისთავში გულისხმობს **საჯარო პროფილს**, რომელიც ორგანიზაციასა და კონკრეტულ პროგრამებს მოეპოვებათ. სათანადო საჯარო პროფილი აუცილებელია ხარისხიანი და გავლენიანი პროგრამების განსახორციელებლად. ორგანიზაციები, რომლებიც ვერ ზრუნავენ საკუთარ საჯარო პროფილზე, არიან იზოლირებულები და ფართო აუდიტორიისათვის უცნობი, არ გააჩნიათ მყარი და მუდმივი კავშირები ორგანიზაციის გარე სივრცესთან, ვერ ქმნიან მაღალ მოლოდინებს საკუთარ ეფექტურობასა და სარგებლიანობასთან დაკავშირებით. ორგანიზაციის რეპუტაცია მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მისი გრძელვადიანობის გარანტიებზე: და რეალურად, კარგი რეპუტაციის, ფართო ხილვადობისა და საჯარო პროფილის მქონე ორგანიზაციებისთვის ბევრად უფრო მარტივია თანხების მოძიება, მოზიდვა და მობილიზება საქმიანობისთვის.

მაშასადამე, არასამთავრობო ორგანიზაციების ეფექტურობისა და ეფექტიანობის მთავარი ასპექტები შეიძლება შემდეგნაირად იყოს გამოხატული¹:



არასამთავრობო ორგანიზაციების სტატუსი

არასამთავრობო ეროვნული თუ ადგილობრივი ორგანიზაციების დახასიათება/ახსნა არ არის ცალსახა და მარტივი. ზოგ ქვეყანაში არასამთავრობო ორგანიზაციის ინსტიტუციური სტატუსი განსაზღვრულია სპეციალური კანონის მიხედვით, რომელიც ორგანიზაციის ინსტიტუციალიზაციას არეგულირებს და რომლის შესაბამისად ხდება ორგანიზაციის რეგისტრაცია. ასევე, შეიძლება არასამთავრობო ორგანიზაციების სტატუსი პოლიტიკის დოკუმენტის მიერ რეგულირდებოდეს, რომელიც მთავრობის დამტკიცებულია.

¹ შედგენილია ხხ მიხედვით.

საინტერესო ფაქტი ისაა, რომ ხშირად, არასამთავრობო ორგანიზაციის დახასიათება, რომელსაც სამთავრობო კანონი და რეგულაცია გვთავაზობს, საკმაოდ განხვავდება იმ დახასიათებისაგან, რომელსაც არასამთავრობო ორგანიზაციები ირჩევენ საკუთარი თავის დახასიათებისათვის. რეალურად, ეს იმის მაჩვენებელია, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები ცოცხალი ორგანიზმებია, რომლებიც დინამიურად ვითარდებიან და საკუთარ პროფილს, ხედვასა და საქმიანობას არსებულ კონტექსტთან შესაბამისობაში აწესრიგებენ.

აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ არასამთავრობო ინსტიტუციები არა მხოლოდ ზომის, დაფარვის მოცულობით ან მართვის სტრუქტურით განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, არამედ კიდევ ბევრი სხვა თვისება გააჩნიათ, რომელიც მათ განასხვავებს.

მოდით შევხვთ იმ საკვანძო განსხვავებებს, რომლებიც ორგანიზაციებს შორის არსებობს:

1. ორგანიზაციის არსებობის პერიოდი (ოპერირების სტაჟი)
2. ორგანიზაციის დაფუძნების/დაარსების მთავარი მოტივი და მიზეზი. დაარსების მიზეზი შეიძლება იყოს როგორც რომელიმე კონკრეტული საკითხის გაშუქების, ადვოკატირების, საჯარო პოლიტიკის შემუშავების სურვილი, ასევე - დაგროვილი კომპეტენციებისა და გამოცდილების რესურსად გამოყენებისა და მომსახურების უზრუნველყოფის გადაწყვეტილება.
3. ორგანიზაციის მამოძრავებელი ძალა, სტიმული. ეს შეიძლება იყოს ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც რაღაც იდეის გარშემო გაერთიანებული ან საერთო საზოგადოებრივი მიზანი აქვს და ა.შ.
4. სამიზნე ჯგუფები და მათი პოზიციონირება. ორგანიზაციას შეიძლება ჰყავდეს ერთი ან რამდენიმე ფოკუს-ჯგუფი, (მაგალითად, სოფლის მუშაკები, ეთნიკური უმცირესობები,

განათლების სისტემის კონკრეტული სექტორის ან ქვეყნის საზოგადოება, ახალგაზრდები, მედია, ომის შედეგად დაზარალებული მოსახლეობა და ა.შ.) რომელზეც ორიენტირებულია მისი ოპერირება. ალტერნატიულად, ორგანიზაცია შეიძლება საზოგადოების ფართო სპექტრს განიხილავდეს საკუთარ სამიზნედ.

5. სამოქმედო სექტორი, რომელიც, რაც არ უნდა ფართო იყოს, მაინც ჯდება რომელიმე დომეინში. (მაგალითად, სოფლის მეურნეობა, განათლება, ეკონომიკა), ან კიდევ უფრო კონკრეტული მიმართულება, მაგ. სასკოლო განათლება, პედაგოგიური განათლება, სამეწარმეო სამუშაოები, საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები და ა.შ.
6. სტრატეგიები, რომელსაც ორგანიზაცია იყენებს საკუთარი მიზნების მისაღწევად. მაგ. თემის მობილიზაცია და გაძლიერება, საჯარო პოლიტის შემუშავება და ადვოკატირება, ცნობიერების ამაღლება და ცოდნის მატება, რესურსების შემუშავება და დისტრიბუცია და ა.შ.
7. ორგანიზაციის მოქმედების გეოგრაფიული არეალი, რომელსაც თავისი პროგრამების, პროექტების და ღონისძიებების საშუალებით ფარავს და შეიძლება მოიცავდეს საქალაქო, სასოფლო, რაიონულ, ეროვნულ, რეგიონალურ ან საერთაშორისო არეალს.
8. შემოსავლის გენერირების მიდგომები; არსებობენ ორგანიზაციები, რომლებიც საკუთარ საქმიანობას პირდაპირ ან ირიბად უკავშირებენ მცირე მეწარმეობასა და სერვისების მიწოდებას და ამგვარად გამოიმუშავებენ შემოსავალს. ორგანიზაციების ნაწილი კი სრულად არის დამოკიდებული გარე დონორების მიერ გაცემულ ფინანსებზე გრანტებისა თუ შემოწირულობების სახით.

განვითარება: განმარტება და მიდგომები

მიუხედავად ზემოთ აღნიშნული განსხვავებებისა, არასამთავრობო ორგანიზაციებს საერთო მახასიათებლებიც გააჩნიათ. მათ შორის ერთ-ერთი მთავარია განვითარებისაკენ სწრაფვა. ამიტომ, სასარგებლო იქნება, თუ განვმარტავთ, რა იგულისხმება განვითარებაში და რა მიდგომებს გულისხმობს ის. იმთავითვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ განვითარებას არ გააჩნია ერთი კონკრეტული განმარტება, თუმცა იმ რეალობიდან გამომდინარე, რომ განვითარება მდგომარეობა, დახასიათება და პროცესი ერთდროულადაა. ამიტომ არცაა გასაკვირი, რომ განვითარების განმარტება სხვადასხვანაირად არის შესაძლებელი:

განვითარების განმარტება

- განვითარება მოიცავს ადამიანებს და მათი ცხოვრების მიმართულებებსა და მახასიათებლებს. განვითარება არ გულისხმობს საგნებს, ობიექტებს ან იმ სერვისებს, რომლებსაც ადამიანები იღებენ. განვითარების ფარგლებში ადამიანები ან ადამიანთა ჯგუფები ისწრაფვიან ყველა წევრის ფუნდამენტური ადამიანური საჭიროებების დაკმაყოფილებისაკენ და მათი ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებისაკენ.
- განვითარება არის პროცესი. ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებები და საჭიროებები მოიცავენ გააზრებას, მონაწილეობას, შექმნას, იდენტიფიცირებას, თავისუფლებას. ამ ყველაფრის შექმნა შეუძლებელია მხოლოდ მომსახურების გაწევით და საჭირო საგნების უზრუნველყოფით. იმისათვის, რათა განვითარება

იყოს სრული და ხანგრძლივი, ის მოითხოვს მოსარგებლეთა ჩართულობას, მათ დახმარებას უნარ-ჩვევების განვითარებაში, საკუთარი პრობლემების გააზრებას, ინიციატივის გამოჩენას, კრეატიულობას, მონაწილეობას და რეაგირებას. განვითარებას გულისხმობს რეფლექსიას და ქმედებას. ამიტომ მოსარგებლეებსაც სჭირდებათ ამ პროცესის ეტაპებისა და კომპონენტების შესახებ სწავლა.

- განვითარება გულისხმობს გაუმჯობესების გრძელვადიანობას, ხანგრძლივობას და მდგრადობას, რათა შეიცვალოს ადამიანები და სამიზნე საზოგადოებების კონკრეტული ჯგუფები.
- განვითარება გულისხმობს ადამიანის უფლებებს სამართლიანობას, თანასწორ შესაძლებლობებს და ცხოვრების მაღალ ხარისხს.
- განვითარება არის ადამიანების ცხოვრების, ინტერესების გაუმჯობესება. ამის მიღწევა კი შესაძლებელია მშვიდობიანი თანაცხოვრების, ურთიერთგაგების, ინფორმაციის მუდმივი გაცვლისა და სამართლიანობაზე დამყარებული გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებით.
- განვითარება ადამიანების ეკონომიკური სიტუაციის გაუმჯობესების, ცოდნისა და უნარების შეძენას გულისხმობს, იმისათვის, რომ მათ შეძლონ საკუთარი ფუნდამენტური უფლებებისა და საჭიროებების უზრუნველყოფა, თვითდაჯერებულობის მიღწევა, სიტუაციისა და შესაძლებლობების გააზრება და მტკიცე ცვლილებების განხორციელება ცხოვრებაში.

გამლიერება, მონაწილეობა, ჩართულობა

ძალიან ბევრი არასამთავრობო ორგანიზაციისათვის გამლიერების, მონაწილეობისა და ჩართულობის პრინციპები თუ ცნებები უმნიშვნელოვანესია იმ მიმართულებების განსაზღვრებისათვის, რომლებიც განვითარებაზეა ორიენტირებული. ეს კი იმ რეალობიდან გამომდინარეობს, რომ გამლიერების საწყისები და აუცილებლობა მარგინალიზაციის, დისკრიმინაციის, გარიყვის, საკუთარი აზრის დაფიქსირების ნაკლებობას უკავშირდება და სიღარიბით, კონფლიქტებით, წუხილისა და განცდების არსებობით არის განპირობებული. უფრო და უფრო მეტი არასამთავრობო ორგანიზაცია რწმუნდება იმაში, რომ თუ ადამიანები თავად არ მოახდენენ გავლენას გადაწყვეტილებებზე, რომლებიც მათ ცხოვრებაზე მოქმედებს, ისინი განვითარების მიმართულებების მიღმა დარჩებიან. არასაკმარისი მონაწილეობისა და ჩართულობის შემთხვევაში, ისინი რჩებიან დახმარებისა და მხარდაჭერის პასიურ მიმღებებად. ის ადგილობრივი თუ ეროვნული ორგანიზაციები, რომლებიც საკუთარი ოპერირების მიმართულებად განვითარებას ხედავენ, საკუთარ როლს სწორედ საზოგადოების გამლიერებასა და აქტიური ჩართულობის ხელშეწყობაში ხედავენ, ნებისმიერი მასშტაბისა და მნიშვნელობის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. შესაბამისად, არასამთავრობო ორგანიზაციები ხშირად ამზადებენ სამიზნე ჯგუფებს საკუთარი პრობლემების თვისებრივ და ღრმა გააზრებისა და ანალიზისათვის და გადაწყვეტილების მიღების საკუთარ თავზე აღებისათვის.

ნებისმიერი გამოცდილების მქონე ორგანიზაციისათვის მთავარი მიმართულება საკითხების საკუთარი ძალებით მოგვარება კი არ უნდა იყოს, არამედ სამიზნე ჯგუფების დახმარება ცვლილებების გასატარებლად და მისაღწევად. ეს კი თავის თავში მონაწილეობას და

ადამიანური რესურსების მომზადებას გულისხმობს. ეს მიდგომა აღიარებს იმ უპირატესობას, რომელიც სამიზნე ჯგუფების მიერ პრიორიტეტების განსაზღვრას გულისხმობს. სწორედ ამიტომაც მნიშვნელოვანი, თუ რა გზას ირჩევს ორგანიზაცია ოპერირებისათვის, როგორ გეგმავს პროგრამებსა და პროექტებს და როგორ ახორციელებს აქტივობებს ისე, რომ ავითარებს ჩართული პირების რესურსებს და ამზადებს მათ ცვლილებების განხორციელებისათვის პირველ რიგში საკუთარ ცნობიერებაში და, შესაბამისად, ცხოვრებაში. ორგანიზაცია და მისი პროგრამა ამზადებს საზოგადოებას ცვლილებების თვისებების, ტემპისა და სიღრმის, მასშტაბების განსაზღვრაში.

ორგანიზაციული პრინციპები

ორგანიზაციის პრინციპები კარგად აისახება იმ მიმართულებებში, რომლებიც ორგანიზაციის შიდა სამუშაოსა და გარე ურთიერთკავშირებს გულისხმობს ფართო საზოგადოებებთან, თემებთან, მოსარგებლებებთან.

ორგანიზაციული პრინციპები წარმოადგენენ იმ რწმენებსა და წესებს, რომლებზეც ადამიანები ორგანიზაციის შიგნით თანხმდებიან და რომლებიც მოწოდებულია მთელი საზოგადოების თუ მისი ჯგუფების მიერ, რადგან პასუხობს მათ ინტერესებსა და საჭიროებებს. შესაბამისად, პრინციპები წარმოადგენენ იმ იდეებს ან მცნებებს, რომლებიც ადამიანების მიერ არის მხარდაჭერილი.

თუ ვისაუბრებთ საზოგადოებრივ პრინციპებზე, თანასწორობა და თანაბარი უფლებები სწორედ ის პრინციპებია, რომლებიც ადამიანთა უმრავლესობისთვის არიან ფუნდამენტური. შესაბამისად, ის ორგანიზაცია, რომლისთვისაც ეს პრინციპებია ამოსავალი წერტილი, აუცილებლად უნდა ზრუნავდეს იმაზე, რომ უმცირესობების წარმომადგენელი ჯგუფები, სპეციალური საჭიროების მქონე

ადამიანები, ქალები და ა.შ. არ წარმოადგენდნენ დისკრიმინაციის მსხვერპლებს. ამ პრინციპების განხორციელებისათვის საჭიროა მრავალი ქმედითი და თანმიმდევრული ნაბიჯის გადადგმა. ასეთი ნაბიჯები შეიძლება მოიცავდნენ, მაგალითად თანასწორი შესაძლებლობების პოლიტიკის ადვოკატირებას და ლობირებას. თუმცა, ამ მიმართულებით კიდევ უფრო პროგრესული ნაბიჯები მოიცავენ, მაგალითად მრავალფეროვნებისა და განსხვავებების წახალისებას როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე პროგრამების საშუალებით. დისკრიმინაციის მსხვერპლი ჯგუფების გაძლიერების, ფართო საზოგადოების ცნობიერების ამაღლებისა და განვითარების ნაბიჯებს. ორგანიზაციული პრინციპები რეალურად მის ყოველდღიურ აქტივობებში აისახება.

თითქოს ორგანიზაციულ პრინციპებზე საუბარი ზედმეტიც კი უნდა იყოს, იმდენად მკაფიო და თავისთავად ნაგულისხმევ კონცეფციებზე ვსაუბრობთ. თუმცა, რეალობაში შესაძლებელია, რომ ორგანიზაცია, რომელიც განსაკუთრებულ ყურადღებას თავის პროგრამებში დემოკრატიული, გამჭვირვალე და მონაწილეობითი მუშაობისა და გადაწყვეტილების მიღების საკითხებს უთმობს, ორგანიზაციის შიგნით ამ პრინციპებს არ ნერგავდეს და ერთპიროვნულ, არამკაფიო და შეუთანხმებელ გადაწყვეტილებებს იღებდეს. თუმცა, არსებობენ ორგანიზაციებიც, რომლებიც იმავე პრინციპების დანერგვას არ ხედავდნენ საკუთარი ხედვის ძირითად მიმართულებად, თუმცა, სამუშაოს მხოლოდ და მხოლოდ ამ პრინციპებზე აფუძნებდეს. შესაბამისად, ბალანსი, რომელიც ორგანიზაციის შიდა და გარე ოპერირების დონეებზე არსებობს, ორგანიზაციის განვითარების დინამიკის, ეფექტურობის და პოტენციალის განმსაზღვრელია არსებობის გარკვეულ ეტაპზე.

ორგანიზაციის განვითარების პირველი ნაბიჯები

იმისათვის, რომ საკუთარ ინიციატივებსა და იდეებს კოლექტიურად და, ამავდროულად, გრძელვადიანი პერსპექტივიდან ვუპასუხოთ, ერთ-ერთი ყველაზე გამართლებული გზა - ორგანიზაციული ჩამოყალიბებაა, რომელიც სტრუქტურის განვითარების გზისაა. რა უნდა ვიცოდეთ იმისათვის, რომ ორგანიზაციულად დავფუძნდეთ?

პირველი, აუცილებელი ნაბიჯების განსაზღვრა პირობითად 4 პრინციპად შეიძლება დაიყოს: (1) ორგანიზაციის მნიშვნელობის განსაზღვრა; (2) ორგანიზაციული სტრუქტურის განსაზღვრა; (3) ორგანიზაციის რეგისტრაცია/ოფიციალური დაფუძნება; (4) მართვისა და ადმინისტრირების მექანიზმების განსაზღვრა და ამუშავება;

ორგანიზაციის მნიშვნელობის განსაზღვრა

ა. ორგანიზაციის ხედვა

პირველი, რაც ორგანიზაციის იდენტურობის მაჩვენებელია, ორგანიზაციული ხედვაა. ამისათვის კი უნდა განსაზღვროთ ის პრობლემები თუ საჭიროებები, რომლებიც თქვენს თემში ან საზოგადოებაში არსებობს და რომელსაც, მიგაჩნიათ, რომ თქვენი გუნდი ეფექტურად გადაჭრის. ასეთი პრობლემები შეიძლება ახალგაზრდების არასაკმარის საგანმანათლებლო შესაძლებლობებს, ქალების დემოკრატიის პროცესებში არასაკმარის ჩართულობას, კონფლიქტის მხარეებს შორის ნდობის აღდგენისათვის ქმედითი მექანიზმების არარსებობას და სხვა მრავალ პრობლემას მოიცავდეს.

მას შემდეგ, რაც თქვენ საკვანძო პრობლემების იდენტიფიცირებას შეძლებთ, შეგიძლიათ, ორგანიზაციის ხედვა ჩამოაყალიბოთ.

ორგანიზაციის ხედვა “მომავლის რეალობაა”, რომლის მიღწევის იმედიც გაქვთ. სწორი ხედვის ჩამოყალიბება ორგანიზაციის კოლექტივის საქმეა. ხედვის ჩამოყალიბებისთვის შეგიძლიათ, რომ მსგავსი ტიპის ორგანიზაციების ხედვები იკვლიოთ, თქვენს მოსარგებლებს შეხვდეთ, იმ ადამიანებს გაესაუბროთ, ვისი დახმარების იმედიც გაქვთ და მათი მიზნები გააანალიზოთ მომავლის ჭრილში. ხედვა ორგანიზაციის ფასეულობებისა და პრინციპების საფუძველზე უნდა შემუშავდეს და, ამასთან, ზუსტად განსაზღვრავდეს საზოგადოების წყობას, რომელში ცხოვრებასაც ისურვებდით. მაგალითად, ორგანიზაციის ხედვა შეიძლება შემდეგნაირი იყოს: “ყველა წევრისათვის თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა და სამართლიანობის პრინციპზე აგებული დემოკრატიულ საზოგადოებაში ცხოვრება”. გვახსოვდეს, რომ ხედვა ყოველთვის უფრო ფართო და პერსპექტიულია, ვიდრე დღევანდელი გადმოსახედიდან შეიძლება იყოს წარმოსადგენი.

ორგანიზაციის მისია და მისიის დებულება

ორგანიზაციის მისიის დებულების ჩამოყალიბება ორგანიზაციის ფორმირების მეორე საფეხურია. იგი ორგანიზაციის არსებობის მიზეზს ხსნის. მისიის დებულება რამდენიმე წინადადებაში მკაფიოდ აღწერს, თუ როგორ აპირებს ორგანიზაცია საკუთარი ხედვის რეალიზებას. ორგანიზაციის მისია ხსნის, თუ რისი მიღწევის იმედი აქვს ორგანიზაციას. მისია განასხვავებს ერთ ორგანიზაციას სხვებისაგან, რამეთუ აკონკრეტებს, რისკენ ისწრაფვის და რისი გაკეთება უნდა მას. მკაფიო და კარგად განსაზღვრული მისია მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ფოკუსის განსაზღვრისათვის. ის

ასევე ხსნის ორგანიზაციის მუშაობის სტილსაც. იმ ორგანიზაციას, რომელსაც მკაფიო მისია გააჩნია, უკეთესად შეუძლია იმის ახსნაც, თუ რატომ არსებობს, ვის უნდა, რომ დაეხმაროს და როგორ უნდა, საკუთარ მიზნებს მიაღწიოს. მისიის ჩამოყალიბება მაშინ უნდა ხდებოდეს, როდესაც ორგანიზაცია ფუძნდება. თუმცაღა, მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია იწყებს ფუნქციონირებას და ოპერირებას, რაღაც პერიოდის გავლის შემდეგ, მას უჩნდება საკუთარი მანდატის უფრო მკაფიო ხედვა და შესაძლებელია, სწორედ მაშინ მოხდეს მისი მისიის უკეთ განსაზღვრა. ქვემოთ მოცემულია ორგანიზაციის მისიის მახასიათებლების ჩამონათვალი:

- მისია არის ორგანიზაციის კონცეფციის გამოხატულება.
- ის არის ფართო, სტრატეგიული განაცხადი ორგანიზაციის მიზნების, დამოკიდებულებების, ორიენტირებისა და ხედვების შესახებ.
- ის განსაზღვრავს საკვანძო მიმართულებებს და წახალისებს გარეშე პირებს ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრისათვის.
- ის მრავალმხრივია და იყურება ორგანიზაციის მომავალში.
- ის ლაკონური და მიზანზე ორიენტირებულია.
- ის განასხვავებს ორგანიზაციას სხვებისგან და აჩვენებს, რა ხდის მას განსხვავებულს.
- ის წარმოადგენს ორგანიზაციის ფოკუსს.

დასაწყისისათვის, სასარგებლოა, რომ ორგანიზაციის წევრებმა და თანამშრომლებმა ერთმანეთს გაუზიარონ იდეები და შეთანხმდნენ ორგანიზაციის საერთო მიზანზე და განსაზღვრონ, როგორ მოხდა ამ მიზნის ფორმირება. უნდა გვახსოვდეს, რომ თუ მისიის განსაზღვრაში სულ რამდენიმე კაცი იღებს მონაწილეობას, დანარჩენ ჩართულ

მხარეებს შეიძლება ნაკლებად გაუჩნდეთ საკუთრების შეგრძნება. სანამ ორგანიზაციის მისიის დებულებაზე შეთანხმდებით, კარგი იქნება შემდეგი ნაბიჯების გათვალისწინება:

1. განსაზღვროთ ჯგუფი, რომელიც მისიის დებულებას შეიმუშავებს;
2. შეთანხმდეთ ეფექტური მისიის დებულების კრიტერიუმებზე;
3. შეიმუშაოთ რამდენიმე მისიის დებულების სამუშაო ვერსია და შეადაროთ ისინი თქვენს მიერ ჩამოყალიბებულ კრიტერიუმებს;
4. გადაამუშავოთ არსებული ვერსიები კიდევ ერთხელ;
5. მოიძიოთ მოსაზრებები და მოისმინოთ კომენტარები მისიის დებულებაზე მომუშავე ჯგუფის გარდა სხვა ადამიანებისგან;
6. გაითვალისწინოთ მოსაზრებები და კომენტარები და შეიმუშაოთ მისიის დებულების საბოლოო ვერსია;
7. წარუდგინოთ მისიის დებულება გამგეობის კრებას დასამტკიცებლად.

ასევე, სასარგებლოა წინასწარ იმ ინფორმაციის აკუმულირება, რომელიც მისიის დებულების შემუშავებაში გამოგადგებათ.

დაარსების თარიღი

როდის მოხდა ორგანიზაციის ფორმირება?

მიზანი

რა არის ორგანიზაციის დაარსების მთავარი მიზეზი? რა ცვლილებების განხორციელებას ისახავს ის მიზნად?

ფოკუსი

რა ტიპის ფოკუსი აქვს ორგანიზაციას სამიზნე ჯგუფების, სექტორის, თემატიკისა და სტრატეგიის კუთხით?

გეოგრაფიული დაფარვა

სად მუშაობს ორგანიზაცია?

მოსარგებლეები

ვის დახმარებას და მხარდაჭერას ახორციელებს ორგანიზაცია? (ახალგაზრდები, ქალები, ქუჩის ბავშვები, საზოგადოების ღარიბი წევრები, სასოფლო დასახლებები, სკოლები)

ორგანიზაციის ღირებულებები

რა პრინციპები გააჩნია ორგანიზაციას?

ორგანიზაციის ტიპი

რა ტიპისაა არასამთავრობო ორგანიზაცია (მოხალისეობრივი, საქველმოქმედო, ქალთა ორგანიზაცია, არა-მომგებიანი, არაპოლიტიკური)

რელიგიური კუთვნილება

ხომ არ გააჩნია ორგანიზაციას რელიგიურ სტრუქტურებთან კავშირები? შესაძლებელია, რომ მისიის დებულებაში მისი არარელიგიურობა თუ რელიგიურობა ხაზგასმულიც კი იყოს.

მეთოდოლოგია

რა არის ორგანიზაციის მუშაობის სტილი (მონაწილეობითი, ჩართულობითი, გაძლიერებაზე მიმართული).

პიტერ დრუკერის (1990) განმარტებით, ორგანიზაციის მისია:

- ორგანიზაციის სიძლიერესთან არის დაკავშირებული და პრინციპის - “გააკეთე უკეთ, რასაც კარგად აკეთებ, თუ შენი საქმე ჭეშმარიტებას ემსახურება” - მატარებელია.
- დაკავშირებულია გარე შესაძლებლობებთან და საჭიროებებთან. მოითხოვს პასუხს კითხვაზე - “სად

ძალგვიძს ჩვენი შეზღუდული რესურსებით, რომელიც ადამიანური და ფინანსური რესურსების გარდა, კომპეტენციებსაც მოიცავს, ცვლილებები განვახორციელოთ და ახალი სტანდარტები დავწეროთ?“

- მისია ისაა, რისიც თავად გვწამს.

ორგანიზაციის მისიის დებულება შემდეგ კითხვებს პასუხობს:

- რა შესაძლებლობები არსებობს და რა საჭიროებებს ვხედავთ?
- რამდენად შევძლებთ ღირსეულად ვუპასუხოთ საჭიროებებს არსებული შესაძლებლობების ფარგლებში?
- რამდენად კომპეტენტურები ვართ?
- რა არის ჩვენი სიძლიერე?
- ნამდვილად გვწამს ჩვენი საქმის?

ორგანიზაციების უმრავლესობა საკუთარი მისიის დებულებაში საჯაროს ხდიან ინფორმაციას საკუთარი ოფისის, საინფორმაციო მასალებისა და ვებ-გვერდის თაობაზე. მისიის დებულება სახელმძღვანელოა თქვენი სამომავლო აქტივობების დაგეგმვასა და გადაწყვეტილებების მიღებისათვის. იგი ასევე ლაკონიური განმარტებაა თქვენი ორგანიზაციის სპეციფიკური მიმართულების შესახებ დონორების, წევრებისა და საზოგადოებისათვის.

მაგალითისთვის, ამნესტი ინტერნეიშენალის (Amnest Internatinoal) მისიის დებულება შემდეგნაირია:

განვახორციელოთ კვლევები და აქტივობები, რომლებიც ადამიანთა უფლებების საერთაშორისო დეკლარაციისა და სხვა საერთაშორისო ადამიანის უფლებების ინსტრუმენტების მიერ განსაზღვრულ მძიმე დანაშაულებისა და ჩაგვრის პრევენციისა და შეწყვეტისკენ არის მიმართული.

ორგანიზაციული ღირებულებები

ორგანიზაციის ღირებულებები ამცნობს თემს, საზოგადოებას, სამყაროს, თუ როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია. ეს ორგანიზაციის ფილოსოფია და ძირითადი პრინციპებია, რომელიც მისი მუშაობის პროცესს თან სდევს. ეფექტური ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია ნათელი, კომპაქტური და ყველას მიერ გაზიარებული ფასეულობები, რწმენა, პრიორიტეტები და დებულებები, რომლებიც ყველასთვის მისაღებია და რომელთა ჩამოყალიბებაში ყველას წვლილია ჩადებული. ჩამოყალიბების შემდეგ, ღირებულებები ორგანიზაციის ყველა ასპექტზე ახდენს გავლენას.

რის მიხედვით შეიძლება განისაზღვროს, რამდენად პოზიტიური გავლენა გააჩნია ორგანიზაციის განვითარებაზე იდენტიფიცირებულ და გაზიარებულ ღირებულებებს? არსებობს რამდენიმე ასპექტი, რომელთა არსებობა ამის მაჩვენებელია.

- თანამშრომლები სამუშაო ქცევაში, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, საერთო საქმეში პირადი კონტრიბუციისა და ინტერპერსონალური კომუნიკაციის დროს გაზიარებულ ღირებულებებს პრაქტიკაში ნერგავენ;
- ორგანიზაციის ღირებულებები თითოეულ თანამშრომელს ეხმარება, ყოველდღიურ სამუშაო ცხოვრებაში პრიორიტეტები სწორად განსაზღვროს;
- ღირებულებები განაპირობებს გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციაში;
- დაჯილდოება და აღიარება იმ ადამიანებს უკავშირებდება, რომლებიც ორგანიზაციის ღირებულებების მატარებელნი არიან;

- ორგანიზაციის მიზნები დადგენილ ღირებულებებს ეფუძნება;
- ღირებულებების და ქცევის დანერგვა ორგანიზაციის თვითშეფასების სისტემაში რეგულარულად აისახება;
- ორგანიზაციაში ისეთი ადამიანები მუშაობენ, იწყებენ მუშაობას და წინაურდებიან, ვინც ორგანიზაციული ღირებულებების მატარებელი არიან;
- მხოლოდ ორგანიზაციის ყველა წევრის აქტიური მონაწილეობაა ფართო, გაზიარებული და ღირებულებების მატარებელი ორგანიზაციული კულტურის გარანტი.

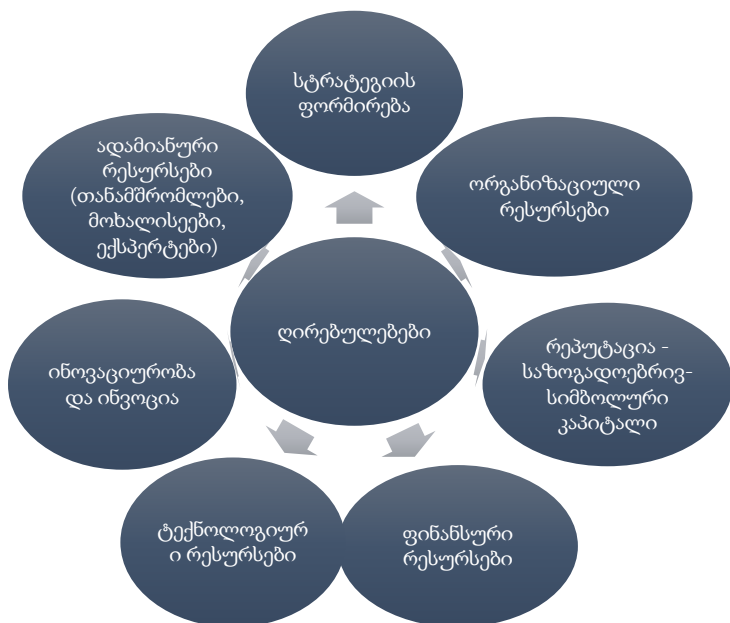
“ერთადერთი, რაც ორგანიზაციის ეფექტურ მართვას განაპირობებს, ღირებულებებით ხელმძღვანელობაა. მოძებნე კომპეტენტური და ბრწყინვალე გონების ადამიანები, მაგრამ დარწმუნდი, რომ ისინი სწორედ იმ ღირებულებებს ატარებენ, რასაც თქვენ”. (Steve Jobs, CEO of Apple Computers, Inc).

“ღირებულებები ორგანიზაციული რწმენაა, იმის გამოხატულება, რისთვის არსებობს იგი და როგორ წარმართავს მუშაობას. ღირებულებები ორგანიზაციის არსებობის უმთავრესი პირობაა. ისინი ამოცანების, პროცედურებისა და სტრატეგიის თანმხლები კომპონენტია, რომელიც ყველა პროცესის ამოსავალი წერტილია. (Brefi Group 2010).

სულ უფრო მეტი და მეტი არასამთავრობო ორგანიზაცია არ ასახელებს ადამიანის უფლებებს საკუთარი ორგანიზაციის ღირებულებების დებულებაში. თემები, საზოგადოება და მსოფლიო მოსახლეობა ისედაც აღიქვამს ღირსებასა და თავისუფლებას ძირითად ღირებულებად. კულტურათშორისი დიალოგის საერთაშორისო სტანდარტებით აღიარებული ადამიანის უფლებების ჩარჩო აყალიბებს იმ სტანდარტებს, რომლებიც ფართოდ

გაზიარებული ღირებულებებისგან შედგება და ორგანიზაციის მისიასა და ამოცანებში შეიძლება გამოიხატოს.

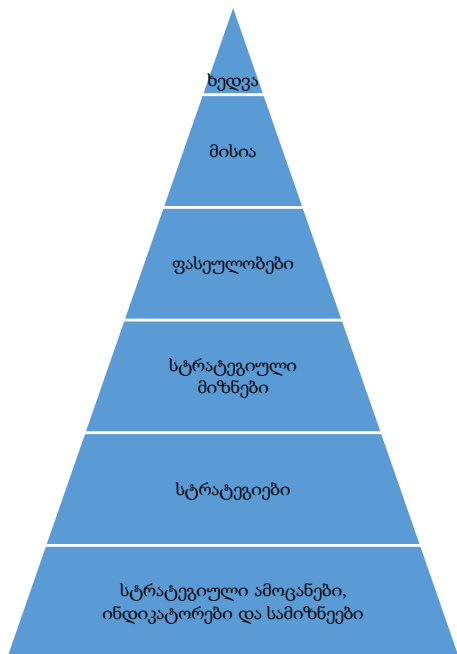
ორგანიზაციის ღირებულებებზე საუბრისას, გასათვალისწინებელია ის კომპონენტები, რომლებიც ამ ღირებულებების ჩამოყალიბებაზე ახდენს გავლენას. ქვემოთ მოცემულ სურათზე მოცემულია ამ კომპონენტების იერარქია:



სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები

ორგანიზაციის ხედვისა და მისიის დებულების შემდეგ თქვენ დაგჭირდებათ სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა თქვენი ხედვის რეალიზებისთვის. მიზნები და ამოცანები ფართო, პრაქტიკული და განსაზღვრული რაოდენობით უნდა იყოს გადმოცემული. მნიშვნელოვანია, რომ თქვენი მიზნები ისე იყოს გაწერილი, რომ თქვენ იმ პროგრესის გაზომვა შეძლოთ, რომელიც

თქვენი მისიის დებულების შესრულებისთვის არის საჭირო. ამასთან, მიზნები და ამოცანები პრიორიტეტების მიხედვით უნდა იყოს დაწყობილი.



- როგორი გვინდა, რომ იყოს სამყარო?
- რატომ დავფუძნდით და ვარსებობთ? ჩვენი წვლილი გაუმჯობესებაში
- რა არის ჩვენთვის ფუნდამენტურად მნიშვნელოვანი?
- რა წერტილში და რა საშუალებებით გვინდა, რომ ვიმყოფებოდეთ?
- როგორია ჩვენ მიერ განსაზღვრული თამაშის წესები?
- რა არის გუნდის კონკრეტული ამოცანები, საზომები და სამიზნეები?

წარმატებული არასამთავრობო ორგანიზაციების უმრავლესობა ერთი ან ორი მიღწევადი მიზნით შემოიფარგლება. ამოცანები – ის სპეციფიკური ნაბიჯებია, რომლებიც მიზნის მისაღწევად უნდა გადაიდგას. თითოეულ მიზანს რამდენიმე ამოცანა შეიძლება გააჩნდეს.

ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმა

სტრატეგიული გეგმა პრიორიტეტების ერთობლიობაა, რომელიც ორგანიზაციის მისიის შესრულებისათვის იხარჯება და მათი შესრულებისთვის თანმიმდევრულ და ლოგიკურ ნაბიჯებს გეგმავს არსებული სიტუაციის, შესაძლებლობებისა და გამოწვევების მაქსიმალური გათვალისწინებით.

სტრატეგიის შემუშავება საკმაოდ რთული მისიაა, განსაკუთრებით ახალგაზრდა არასამთავრობო ორგანიზაციისათვის, რომელმაც საკუთარი, მეტწილად მაქსიმალისტური ხედვა და სოლიდური მისია კონკრეტულ ნაბიჯებად უნდა ასახოს. ამ დროს საკმაოდ რთულია იმის განსაზღვრა, რომელი საკითხები, გამოწვევები და საჭიროებები არის განსაკუთრებით პრიორიტეტული. როგორ დაიგეგმოს და გაიწეროს საფეხურები ისე, რომ ისინი რეალისტური იყოს და ამავედროულად ძირითად მიმართულებებს სრულად მოიცავდეს.

განვიხილოთ პოლ ნივენის სტრატეგიული გეგმის მოდელი, რომელიც მკაფიო და კომპაქტურია, და ამასთან კარგად განმარტავს იმ აუცილებელ საფეხურებს, რომელიც ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის დროს არის აუცილებელი.

1. მიმოხილვა

განიხილეთ თქვენი ორგანიზაცია ისტორიული განვითარების კუთხით, ქრონოლოგიურად – თქვენი ორგანიზაციის განვითარების ისტორია პირველი დღეებიდან დღემდე. კარგი იქნება, თუ ამავედროულად ჩამოწერთ იმ პროგრამებს, პროექტებსა და მომსახურების სახეებს, რომლებიც განახორციელეთ. ჩამოწერთ ის ძირითადი შედეგები, რასაც მიაღწიეთ, პრიორიტეტები, რომლებიც

შემდეგი პერიოდისთვის გადადეთ და სერიოზული გარე მოვლენები მთელი ამ ხნის განმავლობაში, როგორებიცაა დემოგრაფიული ან საკანონმდებლო ცვლილებები.

2. ორგანიზაციის ჩართული მხარეების ანალიზი

ვინ არიან თქვენი ორგანიზაციის ჩართული, იგივე ინტერესის მხარეები? რა ღირებულების მატარებლები არიან ისინი ორგანიზაციის მუშაობისთვის? როგორ აფასებენ ისინი ორგანიზაციის ფუნქციონირებას? რა ტიპის მოლოდინები შეიძლება მათ ჰქონდეთ ორგანიზაციასთან მიმართებით და რამდენად შეგვიძლია ეს მოლოდინები გავამართლოთ?

3: SWOT ანალიზი

S – Strengths – ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები

W – Weaknesses – ორგანიზაციის სუსტი მხარეები

ის რასაც ორგანიზაციის შიდა ფაქტორები განაპირობებს

O – Opportunities – ორგანიზაციის შესაძლებლობები

T – Treats – ორგანიზაციის საფრთხეები

ის, რაც ორგანიზაციის გარეთ არსებულ ფაქტორებზეა დამოკიდებული

ორგანიზაციის შიგნით	ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
	- რა არის თქვენი უპირატესობები? - რას აკეთებთ კარგად? - რა შესაბამის რესურსებს ფლობთ?	- რისი გამოსწორება შეგიძლიათ? - რას აკეთებთ ცუდად? - როგორ შეიძლება ეს თავიდან ავიცილოთ?

ორგანიზაციის გარეთ	შესაძლებლობები • რა შესაძლებლობებს ხედავთ თქვენს გარშემო? • რომელ თქვენთვის საინტერესო მიმართულებებზე ფლობთ ინფორმაციას? • საიდან არის მოსალოდნელი ახალი შესაძლებლობების გაჩენა? ტექნოლოგიური ცვლილებების, სამთავრობო პოლიტიკის, სოციალური ფონის თუ ადგილობრივი ღონისძიებებიდან? სხვა?	საფრთხეები • რა ბარიერებს აწყდებით? • ახდენს თუ არა გარე პოლიტიკური ცვლილებები თქვენს მუშაობაზე გავლენას? • პასუხობთ იმ ცვალებად საჭიროებებს, რომლებიც თქვენს სამიზნე ჯგუფებს და ჩართულ მხარეებს გააჩნიათ?
--------------------	---	---

სტრატეგიული საკითხების იდენტიფიცირება

სტრატეგიული საკითხები ორგანიზაციის პოლიტიკის ფუნდამენტური ამოცანები ან კრიტიკული გამოწვევებია, რომლებიც ორგანიზაციის მანდატს, ხედვასა და ღირებულებებზე ახდენს გავლენას; ეს საკითხები მოიცავს, მაგრამ არ შემოიფარგლება აქტივობისა და სერვისის ხარისხისა და სიხშირის; ბენეფიციარების, მიზნობრივი ჯგუფების, ინტერესის მხარეების, ფინანსური, ადმინისტრაციული და მართვის სისტემების მარეგულირებელი საკითხებით.

სტრატეგიულია საკითხები, თუ:

- წარმოჩინდება გამგეობის, არჩეული პირებისა და ლიდერების პროგრამაში;
- გრძელვადიან პერსპექტივაშია აქტუალური;

- მთელს ორგანიზაციაზე ახდენს გავლენას;
- გააჩნია სერიოზული ფინანსური შედეგები;
- შესაძლებელია, რომ ახალ პროგრამას ან სერვისის დანერგვას მოითხოვდეს;
- განსაკუთრებით აქტუალურია ჩართული მხარეებისთვის;
- შეიძლება დამატებითი თანამშრომლების ჩართვას ითხოვდეს;

სტრატეგიის ჩამოყალიბება

სტრატეგიები რამდენიმე კითხვაზე პასუხის გაცემის პროცესში ყალიბდება, კერძოდ კი:

- რა პრაქტიკული ალტერნატივის არჩევა და განვითარება შეიძლება, რომ სტრატეგიულ საკითხებს ეფექტურად ვუპასუხოთ?
- რა პოტენციური ბარიერები არსებობს ალტერნატივების რეალიზაციისათვის?
- რა ნაბიჯები შეიძლება გადაიდგას, რომ ალტერნატივები ეფექტურად გამოვიყენოთ ან ბარიერების გადალახვა შევძლოთ?
- რა ძირითადი აქტივობები უნდა განხორციელდეს შემდეგი 1-2 წლის განმავლობაში და როგორი თანმიმდევრობით?
- რა უნდა გაკეთდეს შემდეგი 6 თვის განმავლობაში და ვინ არის პასუხისმგებელი?

ორგანიზაციული სტრატეგიის ჩამოყალიბება დიდ დროსა და ორგანიზაციის ყველა საფეხურის მენეჯმენტის ჩართულობას მოითხოვს. კარგია, ყოველდღიურ საქმიანობას გარკვეული პერიოდით მოწყდეთ და ქალაქგარეთ მთლიანად ჩართოთ ჯგუფი სტრატეგიაზე სამუშაოდ.

ამასთან, მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას, გადაწყვეტილების მიმღებ რგოლებს შორის ფუნქციები იმთავითვე სწორად იყოს გადანაწილებული. გამგეობა ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიულ მიმართულებას განსაზღვრავს, მენეჯმენტი კი, წყვეტს, როგორ უნდა განხორცილდეს ეს სტრატეგია.

შეფასება

სტრატეგიული გეგმის ბოლო საფეხური – მიღებული შედეგების შეფასებაა. ნებისმიერი შედეგი, წარმატებული თუ წარუმატებელი – ანალიზს მოითხოვს. ასევე აუცილებელია, ზუსტად განვსაზღვროთ, რა ფაქტორები მოქმედებენ შედეგზე. შეფასება საშუალებას იძლევა დროულად გადაიხედოს გეგმა, მიზნები და ამოცანები და საჭიროების შემთხვევაში მასში ცვლილებები განხორცილდეს.

პროექტის შემუშავება - იდეიდან შედეგებამდე

დაფინანსების წყაროების შერჩევა

დაფინანსების წყაროები:

არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის სტაბილური დაფინანსება ერთ-ერთ სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს, რადგან ბევრ შემთხვევაში არასამთავრობო ორგანიზაციების ერთადერთი შემოსავალი - გრანტების საშუალებით დაფინანსებაა, რაც ორგანიზაციების მდგრადობისათვის, ინსტიტუციური განვითარებისა და ფოკუსირებისათვის სერიოზულ გამოცდას წარმოადგენს. არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის მნიშვნელოვანია საკუთარი დაფინანსების წყაროების დივერსიფიკაცია, რაც უზრუნველყოფს მათ ფინანსურ მდგრადობას. დაფინანსების რამდენიმე მნიშვნელოვანი წყარო შეიძლება გამოვყოთ:

- საჯარო ფონდები ანუ სახელმწიფოს მიერ დაფუძნებული საჯარო დაწესებულებები, რომლებიც არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის გასცემენ გრანტებს სხვადასხვა პროექტის განსახორციელებლად. საჯარო ფონდების მაგალითებს წარმოადგენენ ბავშვთა დაცვის, სამეცნიერო, კვლევის განვითარების, ლიტერატურის ფონდი და მსგავსი დაფინანსების მექანიზმები.
- კერძო დონორები: ფონდები, კავშირები, კორპორაციები, პროფესიული ასოციაციები გასცემენ გრანტებს კონკრეტული თემისთვის ან კონკრეტული მიმართულებებით.

კერძო ფონდები ასოციაციების დაფინანსების მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენენ.

- საერთაშორისო სახელმწიფო და სახელმწიფოთაშორისი ორგანიზაციები, როგორებიცაა საელჩოები, ეუთო, გაერო და ა.შ.
- საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებიც გასცემენ გრანტებს საკუთარი მანდატის განსახორციელებლად ადგილობრივი პარტნიორების მეშვეობით.
- კომერციული ორგანიზაციები - სხვადასხვა სფეროში არსებული კომერციული ორგანიზაციები. სხვადასხვა კომერციული ორგანიზაცია ახორციელებს სოციალურ პროგრამებს არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით. კომერციულ ორგანიზაციებთან ერთობლივი პროექტების განხორციელება დაფინანსების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს არასამთავრობო სექტორისთვის, თუმცა განვითარების სტადიაში მყოფი ქვეყნებისათვის აღნიშნული თანამშრომლობა არც თუ ხშირია და მხოლოდ მცირედ ნაწილს წარმოადგენს არასამთავრობო ორგანიზაციების დაფინანსების წყაროებს შორის.
- კომერციული საქმიანობიდან და მომსახურებიდან მიღებული შემოსავლები - არასამთავრობო ორგანიზაციები გარკვეულ მომსახურებას უწევენ სამთავრობო, საერთაშორისო თუ კომერციულ ორგანიზაციებს.
- კერძო ინდივიდების შემოწირულობები ასევე წარმოადგენს არასამთავრობო ორგანიზაციების შემოსავლების წყაროს. კერძო ინდივიდებს ხშირად აქვთ გარკვეული მიმართულებით ინტერესები და ამ მიმართულებით

აკეთებენ შემოწირულობებს. კერძო ინდივიდების შემოწირულობები განსაკუთრებით ეფექტურად მუშაობს სხვადასხვა სოციალური პროექტის დასაფინანსებლად.

- საწევრო გადასახადები, რომლებიც, ერთი მხრივ, ორგანიზაციის შემოსავალს, ხოლო, მეორე მხრივ კი, მის მნიშვნელობასა და საზოგადოებრივ პოზიციონირებაზე ლაპარაკობს თუ წევრები მზად არიან ამისათვის საფასური გადაიხადონ.

დაფინანსების წყაროების განსაზღვრა

ნებისმიერ დონორს აქვს შეზღუდვები და გარკვეული რეგულაციები, ამიტომ მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციამ პროექტის პროფილი შეიმუშავოს, რომ განსაზღვრო, ვის შეიძლება მიმართოს დაფინანსების მოსაპოვებლად.

პროფილი მოიცავს:

- ა) რა არის პროექტის ფუნქცია (კვლევა, განვითარება, ტრენინგი, მომსახურება, ტექნიკური დახმარება, აღჭურვა და ა.შ.);
- ბ) არის შენი პროექტი უნიკალური/განსაკუთრებული? - არის პროექტები, რომლებიც ეფუძნება ახალ იდეას, არის პროექტები, რომლებიც მიზნად ისახავენ ორგანიზაციის განვითარებას. დონორთა ნაწილი აფინანსებს ან ერთს, ან მეორეს, ძალიან იშვიათად – ორივეს ერთად;
- გ) რა სფეროს მოიცავს პროექტი;
- დ) ვინ ისარგებლებს პროექტის განხორციელებით.

პროექტის იდეის გენერირება

პროექტების ორი ტიპი არსებობს: (ა) დამფინანსებელი ორგანიზაციის მოთხოვნების და კონკურსის შესაბამისი; (ბ) ღია კარის წესით შეტანილი.

პროექტის იდეა მოთხოვნის შესაბამისად – როცა დონორი ორგანიზაცია იძლევა მითითებებს, თუ რისი გაკეთება უნდა და ამ მითითებების ფარგლებში შეგაქვთ საპროექტო განაცხადი და ავითარებთ იდეას;

მოთხოვნის გარეშე (unsolicited) ანუ ღია კარის წესით პროექტი, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციის დამოუკიდებელ იდეას თუ ინოვაციას. აღნიშნული მიმართულებით დაფინანსების მოპოვება საკმაოდ რთულია, რადგან ამ შემთხვევაში გაცილებით უფრო არგუმენტირებულად უნდა დაარწმუნოთ დონორი თქვენი პროექტის აქტუალობაში, პრობლემისა და საჭიროებების რელევანტურობასა და თქვენი იდეის ინოვაციურობასა და განსაკუთრებულობაში.

გარდა თავად საპროექტო იდეის შესაბამისობისა, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება დონორთან ორგანიზაციულ ურთიერთობასაც, რაც თავის თავში სხვადასხვა ნაბიჯის გადადგმას გულისხმობს დონორის ნდობის მოპოვებისათვის. დონორებს არ მოსწონთ, როცა ორგანიზაციის შესახებ მხოლოდ შეტანილი აპლიკაციით შეიტყობენ, ამიტომ აუცილებელია, საპროექტო განაცხადის მიღებამდე დონორ ორგანიზაციას ჰქონდეს მნიშვნელოვანი ინფორმაცია თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობისა და დაგეგმილი პროექტის შესახებ. დონორი უნდა გრძნობდეს, რომ თქვენ მას განიხილავთ, როგორც პარტნიორს, მოკავშირეს და გაგაჩნიათ საერთო მიზნები, რომელთა შესრულებას მასთან საერთო ძალისხმევით ცდილობთ. შესაბამისად, კარგი იქნება, თუ თქვენი დონორები თქვენს სხვადასხვა, რელევანტურ ორგანიზებულ ღონისძიებებსა და აქტივობებზე

დაესწრებიან მოპატიჟებული სტუმრების სახით. გაუგზავნეთ დონორს ღონისძიებაზე დასწრებისათვის აუცილებელი საშვი, მოსაწვევი ბარათები.

პროექტის ციკლი

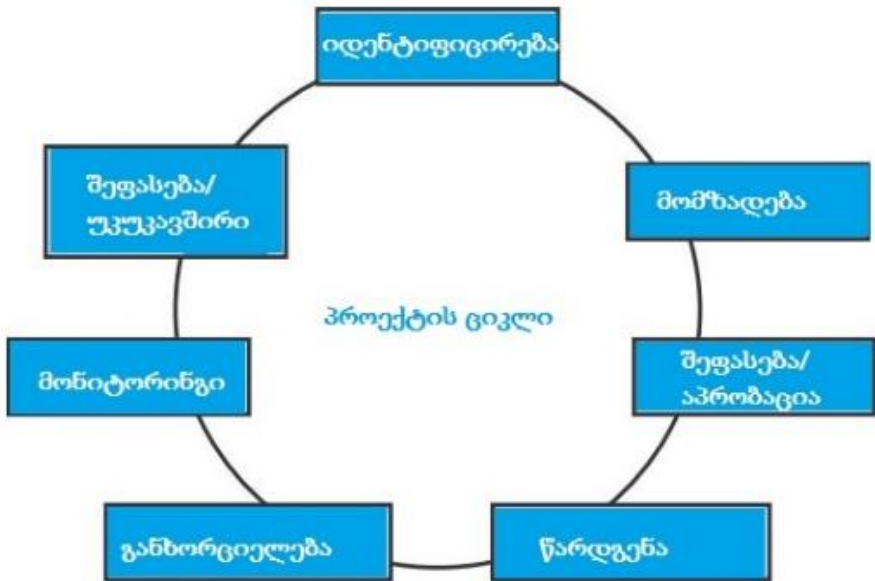
პროექტის ციკლი აღწერს სხვადასხვა ფაზას თანმიმდევრობის მიხედვით დასაწყისიდან ბოლომდე და იმისათვის, რომ მისი ამოცანების განხორციელება გახდეს შესაძლებელი.

როგორც წესი, პროექტის ციკლი შედგება 7 სხვადასხვა ფაზისგან, რომელსაც ის გადის და რომლებიც ქვემოთ, სურათზე თვალსაჩინოდაა გამოსახული. ეს ფაზებია: 1. იდენტიფიცირება: საწყისი ფაზა, როდესაც პროექტის იდეა სხვადასხვა ალტერნატივას შორის აირჩევა და განისაზღვრება. 2. მომზადება: როდესაც იდეა დეტალურად დამუშავდება შიდა ორგანიზაციული/საპროექტო გუნდის შეფასებების გავლის საფუძველზე; 3. მოსამზადებელი შეფასება/აპრობაცია: პროექტის იდეის ყველა ასპექტი სისტემატურ და დეტალურ შეფასებას გადის და დგება პროექტის გეგმა. 4. წარდგენა: პროექტის გეგმა ხვდება შესაბამის უწყებასთან, დონორთან დასამტკიცებლად და დასაფინანსებლად; 5. განხორციელება: შესაბამისი თანხმობის, წესების შეთანხმებისა და დაფინანსების მიღების შემდეგ პროექტის გეგმის პრაქტიკული შესრულება; 6. მონიტორინგი: პროექტის ყველა ნაბიჯი და განვითარება ფასდება დასახულ გეგმასთან მიმართებით; 7. შეფასება: დასრულების შემდგომ ხდება პროექტის გადაფასება ეფექტურობისა და შესრულების ხარისხის კუთხით.

პროექტის კონცეფცია

რა არის პროექტის კონცეფცია და რატომ არის მისი დაწერა მნიშვნელოვანი დაფინანსების მოსაპოვებლად?

პროექტის კონცეფცია პროექტის იდეის მოკლე ვარიანტია, რომელიც პერსპექტიული დონორისა და სპონსორისათვის არის განკუთვნილი და საშუალებას აძლევს მას, გაეცნოს პროექტის იდეასა და იდეის ავტორი ორგანიზაციის საპროექტო ხედვას. დონორების უმრავლესობას ურჩევნია, რომ პროექტის იდეას მანამდე გაეცნოს,



სანამ სრულ საპროექტო განაცხადს მიიღებს განსახილველად. პროექტის კონცეფციის დაწერა საკმაოდ რთულია, რადგან მოკლე ფორმატში უნდა მოხდეს იდეის მაქსიმალურად მკაფიოდ ჩამოყალიბება ისე, რომ ძირითადი და მნიშვნელოვანი აქცენტები კარგად იყოს გამოსახული. ამიტომ, კითხვაზე, რამხელა უნდა იყოს ზომით პროექტის კონცეფცია, სხვადასხვა დონორს სხვადასხვა

მოთხოვნა გააჩნია. ძირითადად, პროექტის კონცეფციის ზომა 3 გვერდს არ აღემატება. არსებობენ დონორები, რომლებსაც ერთგვერდიანი კონცეფციის მოთხოვნა გააჩნიათ.

არსებობს პროექტის კონცეფციის გარკვეული ფორმატი?

ხშირად დონორებს აქვთ კონცეფციისათვის კონკრეტული მოთხოვნილი ფორმატი, უფრო კონკრეტულად კი, იმ ასპექტების ჩამონათვალი, რომლებიც უნდა იყოს ნაჩვენები პროექტის კონცეფციაში.

რა ასპექტებისგან/ნაწილებისგან შედგება უმეტესად პროექტის კონცეფცია?

მიუხედავად იმისა, რომ უნივერსალური ფორმატი არ არსებობს, კონცეფცია მეტწილად შეიცავს შემდეგ ნაწილებს სრულად ან ნაწილობრივ მაინც:

1. ორგანიზაციის სახელი
2. პროექტის სახელწოდება
3. განხორციელებისათვის აუცილებელი თანხის წინასწარი პროგნოზი
4. პროექტის შინაარსი
5. პროექტის განხორციელების წინაპირობები და არგუმენტები
6. პროექტის მიზნები და ამოცანები
7. პროექტის აქტივობები და განხორციელების სტრატეგიები
8. მოსალოდნელი შედეგები
9. ინოვაციები - რატომ არის პროექტი სხვა პროექტებისგან განსხვავებული
10. შედეგების მდგრადობის გარანტიები
11. ორგანიზაციის გამოცდილება და ექსპერტიზა იდეასთან მიმართებით

12. საკონტაქტო პირის დეტალები

რეალურად, მას შემდეგ, რაც პროექტის განაცხადის შესახებ მეტის ვისაუბრებთ, ცხადი გახდება, თუ რამდენად ურთიერთკავშირშია პროექტის კონცეფცია და საპროექტო განაცხადი. კარგი კონცეფცია რეალურად საპროექტო განაცხადის კარგად მომზადების მნიშვნელოვანი წინაპირობა და გარანტია. ამიტომ, ძალიან ხშირად, პროექტის შემუშავების ჯგუფი უფრო მეტ ძალისხმევას, რეფლექსიას და განხილვას პროექტის კონცეფციის შემუშავების დონეზე დებს და არა საპროექტო განაცხადის დონეზე.

ეფექტური წინასწარი განაცხადის შესაქმნელად შემდეგი საკითხები გაითვალისწინეთ:

- შეეცადეთ, წინასწარი განაცხადი იყოს მაქსიმალურად მოკლე, არაუმეტეს 2 გვერდისა;
- წერეთ მოკლედ და ლაკონურად, არ გამოიყენოთ ვრცელი ტექსტები და ფრაზები;
- შეეცადეთ, არ გამოიყენოთ ფრაზები: 'ჩვენ გვჭირდება', 'გვესაჭიროება' და ა.შ. შეეცადეთ, ისაუბროთ თემის საჭიროებებზე, პრობლემებზე და ა.შ.
- გამოიყენეთ ადვილად გასაგები, გამართული ლიტერატურული ენა, არავითარ შემთხვევაში არ გამოიყენოთ ჟარგონები ან საზოგადოებაში დამკვიდრებული გამონათქვამები, რომლებიც სცდება წერილობითი პროფესიული ურთიერთობების ფარგლებს.
- შეეცადეთ, წერილში გამოჩნდეს თქვენი ენთუზიაზმი და მოტივაცია წამოჭრილი პრობლემის გადაჭრის მიმართ;
- დააკავშირეთ დამფინანსებელი ორგანიზაციის მიზნები და აქტივობები თქვენ მიერ განზრახული პროექტის მიზნებთან და აქტივობებთან;

- დარწმუნდით, რომ მოთხოვნილი თანხის გაღება შეუძლია დამფინანსებელ ორგანიზაციას.

პროექტის განზრახულობათა განაცხადი

განზრახულობათა განაცხადი არის პროექტის ნაწილი, სადაც უნდა იყოს აღწერილი “რა შეიცვლება თქვენი ძალისხმევის შედეგად”. მიუხედავად იმისა, რომ პროექტის ყველა ნაწილი ძალიან მნიშვნელოვანია, განზრახულობათა განაცხადი არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი, რადგან თუკი პროექტის მიზნები და ამოცანები არ არის ნათელი და მკაფიო და არ შეესაბამება დონორი ორგანიზაციის ინტერესებს, მისი დაფინანსების შინაარსი მინიმალურია (ჰოლი და ჰოვალტი, 2003). მიზნებისა და ამოცანების ნაწილის ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა, რომელიც ხშირად გამოცდილ პროექტების შემდგენლებსაც მოსდით, არის მიუღწეველი ამოცანების დასახვა. ანუ ხშირად აპლიკანტი ორგანიზაცია ისეთ ამოცანებს აყალიბებს, რომ პროექტის ფარგლებში წარმოდგენილ დროსა და თანხაში, აგრეთვე არსებული საკადრო რესურსით ამ ამოცანების დაძლევა პრაქტიკულად შეუძლებელია. ამიტომ მნიშვნელოვანია რეალიზებადი ამოცანების დასახვა და არა მიუღწეველი ამოცანების გაწერა.

განზრახულობათა განაცხადის სხვადასხვა ტიპი არსებობს. ყველაზე ფართოდ გავრცელებული განზრახულობათა ტიპი მოიცავს პროექტის მიზნებს, ამოცანებს და მოსალოდნელ შედეგებს.

მაგალითი:

მიზანი: მშობლიური ენაში კომპეტენციების განვითარება წიგნიერების განვითარებისათვის თანამშრომლების გადრმავეებით

ამოცანა:

1. კითხვის დონეზე დაყოფილი 200 ტექსტისა და სავარჯიშო მასალების შემუშავება კონფლიქტის მხარეების წარმომადგენელ პროფესიონალთა და ექსპერტთა მიერ;
2. 100 მასწავლებლის გადამზადება მშობლიურ ენაში წიგნიერების ეფექტური განვითარებისათვის დაწყებითი და საბაზისო კლასების მოსწავლეებში.

მოსალოდნელი შედეგი:

1. ინოვაციურ მეთოდოლოგიაზე დაფუძნებული საკითხავი მასალები ხელმისაწვდომია და გამოიყენება საჯარო სკოლებში და სხვა მიზნობრივი აუდიტორიების მიერ;
2. 100 მასწავლებელს გააჩნია შესაბამისი ცოდნა და ფლობს სტრატეგიებს მშობლიურ ენაში კითხვის უნარების განვითარებისათვის მოსწავლეებსა და მოზარდებში.

პროექტის მიზანი

მიზანი არის სამომავლო ხედვა, რომლის რეალიზებისკენ იქნება ძალისხმევა მიმართული. მიზანი გვამღევს ამოსავალ წერტილს, რომლის მისაღწევად კონკრეტული ამოცანების დაგეგმვის დაწყებაა შესაძლებელი.

- მიზანი არის ზოგადი და ფართო მნიშვნელობის, არაგაზომვადი, მაგრამ მიღწევადი;
- მიზანი არ მიუთითებს კონკრეტულ დროს, იგი მოიცავს შორსმჭვრეტელურ იდეებს;
- პროექტებს აქვთ მხოლოდ ერთი მიზანი, ძალიან იშვიათად – მაქსიმუმ ორი მიზანი;

- მნიშვნელოვანია, რომ ჯერ განსაზღვრო ზოგადი მიზანი და შემდეგ მოიფიქრო ამ მიზნის მისაღწევი ამოცანები, მიზნის ფორმულირებისას გამოიყენება ისეთი ფრაზები, როგორიცაა: უზრუნველყოფა, ხელშეწყობა, წახალისება, დაფუძნება, განვითარება, აღმოფხვრა და ა.შ.

მიზნის ფორმულირების მაგალითები:

- ხალხთა შორის ურთიერთობების გაძლიერების უზრუნველყოფა;
- კონფლიქტის მხარე ახალგაზრდებში ნდობის აღდგენის ხელშეწყობა
- სკოლამდელი ასაკის ბავშვების კოგნიტური განვითარების წახალისება
- მშობლიური ენის კომპეტენციების განვითარება

პროექტის ამოცანები

ამოცანები: ნაბიჯები, რომელიც უნდა გადაიდგას მიზნის მისაღწევად;

რით განსხვავდება მიზანი ამოცანებისგან;

- ამოცანა არის უფრო ზუსტი და სპეციფიკური, თუ რა უნდა იქნეს მიღწეული;
- ასახავს პატარა ნაბიჯებს, რაც მიგვიყვანს მიზნის მიღწევამდე;
- იწერება გაზომვადი ფორმულირებებით;
- ხაზს უსვამს იმ ცვლილებებს, რასაც განიცდის მიზნობრივი ჯგუფი პროექტის განხორციელების შედეგად.

მიზნისა და შესაბამისი ამოცანების მაგალითები:

მიზანი: მშობლიური ენაში კომპეტენციების განვითარება წიგნიერების განვითარებისათვის თანამშრომლების გაღრმავებით

შესაბამისი ამოცანა: 2018 წლის ბოლოსთვის ა, ბ და გ რაიონების სკოლებში დონეებად დაყოფილი საკითხავი მასალებისა და დამხმარე მასალების უზრუნველყოფა დაწყებით და საბაზისო საფეხურებზე

მიზანი: კონფლიქტის მხარე ახალგაზრდებში ნდობის აღდგენის ხელშეწყობა

შესაბამისი ამოცანა: ცხოვრებისეულ ღირებულებებზე დაფუძნებული ახალგაზრდული სკოლის ორგანიზება, სადაც კონფლიქტის სხვადასხვა მხარეს შორის მცხოვრები 40 ახალგაზრდა მიიღებს მონაწილეობას, აიმაღლებს კომპეტენციებს და დაგეგმავს 5 ერთობლივ პროექტს, 2019 წლის ბოლომდე განსახორციელებლად.

ამოცანები უნდა გამოხატავდეს ცვლილებებს სხვადასხვა მიმართულებით, ჰოლი და ჰოვალტი (2003) გამოყოფენ პროექტის ამოცანებში განსაზღვრულ 4 ტიპის ცვლილებებს: (ა) ცვლილებები ქმედებაში; (ბ) ცვლილებები ცოდნაში; (გ) პროცესის ცვლილება; (დ) ცვლილება ახალი პროდუქტის/პროდუქტების შექმნის თვალსაზრისით.

ქმედების ცვლილების ფორმულირებისას ამოცანაში უნდა ნათლად ჩამოყალიბდეს ვინ შეიცვლის ქმედებას, რა ტიპის ქმედებაა, რა გარემოებებში და პირობებში მოხდება ქმედების ცვლილება, როდის დადგება ცვლილებები ქმედებაში და როგორ შეიძლება გაზომვა, რომ ქმედებებში ცვლილება ნამდვილად მოხდა. მაგალითად: ტრენინგის დამთავრების შემდეგ 100 მასწავლებლიდან 70-მა შეძლოს ტესტების გამოყენება, რათა გააკონტროლოს და გაზომოს საკუთარი მოსწავლეების ენობრივი კომპეტენციების – კითხვის უნარების განვითარება.

ცვლილებები ცოდნაში. ფორმულირებისას ნათლად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული, რა პერიოდში რა ტიპის ცოდნას შეძენა მოხდება მიზნობრივი ჯგუფის მიერ. მაგალითად, 3-კვირიანი საზაფხულო სკოლის შემდეგ, ყველა ახალგაზრდამ უნდა შეძლოს სატრენინგო განაცხადის აპლიკაციაში საკუთარი იდეების ასახვა.

პროცესის ცვლილება. პროცესის შექმნა ან პროცესის შეცვლა აგრეთვე მნიშვნელოვანი ამოცანაა. ამ შემთხვევაში ხაზგასმით უნდა იყოს აღნიშნული, რა შეიცვლება ან რა ახალი პროცესი დადგება პროექტის შედეგად და, აგრეთვე, რა მეთოდებით მოხდება ამ ახალი პროცესის შეფასება. მაგალითად, პროექტის ფარგლებში სატრენინგო პროგრამის შემუშავება მასწავლებლებისათვის, რომლის განხორციელების შემდეგ ტრენინგის შემდგომი დაკვირვებებით მოხდება ახალი პროგრამის სამიზნე მეთოდოლოგიის და კომპეტენციების დადგენა.

პროდუქტის შექმნა: ამ შემთხვევაში პროექტის ამოცანად განისაზღვრება გარკვეული ხელშესახები პროდუქტის შექმნა, ამოცანის ფორმულირებამ უნდა აღწეროს ვინ შექმნის პროდუქტს, რა ტიპის პროდუქტი იქნება, ვისთვის იქნება განკუთვნილი პროდუქტი, როდისთვის იქნება პროდუქტი ხელმისაწვდომი და როგორ გაიზომება მიღებული პროდუქტის ხარისხი. მაგალითად, პროექტის განხორციელებიდან 1 წლის შემდეგ 200 დონეებად დაწყობილი ტექსტისა და დამხმარე მასალების შემუშავება, რომლებიც ვებ-გვერდზე იქნება ინტეგრირებული და უზრუნველყოფს ნებისმიერი დაინტერესებული პირისათვის მასალებზე სრულ წვდომას მშობლიურ ენაში წიგნიერების განვითარებისათვის.

მოსალოდნელი შედეგები

მოსალოდნელი შედეგები განზრახულობათა განაცხადის ასევე უმნიშვნელოვანესი ელემენტია. მოსალოდნელი შედეგის ჩამოყალიბება და კონკრეტული შედეგის ფორმულირება პროექტების ფარგლებში აქტუალური გახდა მეოცე საუკუნის 90-იანი წლების შუაწელიდან, როცა გრანტის გამცემმა ორგანიზაციებმა დაინახეს, რომ, ხშირად მათ მიერ გაწეული ფინანსური დახმარების მიუხედავად, კონკრეტული სახის ცვლილებები არ განხორციელდა. შესაბამისად, აქტიურად დაიწყო მოთხოვნა, რომ გრანტის მთხოვნელებს ჩამოეყალიბებინათ კონკრეტული მოსალოდნელი შედეგი, რაც დადგებოდა მათ მიერ განხორციელებული აქტივობების შემდეგ.

შედეგის ფორმულირების 3 ტიპი გვხვდება;

ჯეინ რესიმანი და იუდიტ კლეგი თავიანთ სახელმძღვანელოში “Outcomes for Success”, რომელიც ყველაზე ფართოდ გამოყენებული სახელმძღვანელოა შედეგების შეფასების თვალსაზრისით (ნანახია ჰოლისა და ჰოვალტის სახელმძღვანელოში, გვ 83, 2003) გამოყოფენ შედეგის ფორმულირების 3 ტიპს:

ა) შედეგის ცვლილების ფორმულირება - რაც გულისხმობს ქმედების, ცოდნის და დამოკიდებულებების ცვლილებას, შემცირებას, კლებას ან შენარჩუნებას. (მაგალითად, ა, ბ და გ რეგიონებში 120 ახალგაზრდის აქტიური ჩართულობა ერთობლივი პროექტების განხორციელებაში 2019 წლისათვის);

ბ) სამიზნე შედეგის ფორმულირება - რაც გულისხმობს მიღწევების კონკრეტულ და სპეციფიკური დონის ფორმულირებას (ა, ბ და გ რეგიონებში ერთობლივი პროექტში ჩართული ახალგაზრდიდან 2019 წლის ბოლოს ახალგაზრდების 75% გააჩნია ნდობის აღდგენისკენ მიმართული კონცეფციების მკაფიო ხედვა;

გ) განსაზღვრულ ზღვარს ზევით შედეგის ფორმულირება - რაც გულისხმობს შედარებას სხვა დროსთან ან მდგომარეობასთან და ამ შედარების კონტექსტში მიღებულ შედეგს (მაგალითად, ჩართული ერთობლივი პროექტების განხორციელებაში ჩართული ახალგაზრდების რაოდენობა 2019 წლის ბოლოს 2017 წლის ბოლოსთან შედარებით).

აღსანიშნავია, რომ ამ სამივე ტიპის შედეგის ერთ შედეგში ფორმულირებაც მისაღებია პროექტის წერისას.

კონკრეტული შედეგი/ პროდუქტი (output)

დღესდღეობით დონორთა ნაწილი მკვეთრად მიჯნავს პროექტის შედეგებს (outcomes) და პროექტის კონკრეტულ შედეგებს / პროდუქტებს (output). აღნიშნული გამიჯვნა ხშირად პრობლემად იქცევა ხოლმე პროექტის დამწყები შემდგენლებისთვის, რადგან ამ ორი ტერმინის მკაფიო გამიჯვნა საკმაოდ რთულია და ხშირად არაერთგვაროვანი. ჰოლი და ჰოვალტი (2003) ამ ორ ტერმინს შემდეგნაირად განასხვავებენ: “გრანტის გამცემთა ნაწილი ითხოვს შედეგების (outcomes) ფორმულირებას (ანუ შედეგების, რომელთა გაზომვაც შესაძლებელია), თუმცა, ზოგიერთ შემთხვევაში გრანტის გამცემი ორგანიზაციები ითხოვენ კონკრეტულ შედეგს/პროდუქტს (output) ფორმულირებას (ანუ კონკრეტული შედეგი, რომლის დათვლაც არის შესაძლებელი). მაგალითად, თუ დონორი ორგანიზაცია ითხოვს აპლიკანტისგან დაკონკრეტებას, თუ რამდენი მონაწილე შეძლებს პროექტის განხორციელების შედეგად რაღაცის გაკეთებას, ესე იგი, ამ შემთხვევაში დონორი ითხოვს კონკრეტულ შედეგს (output), ხოლო თუ გრანტის გამცემი ორგანიზაცია ითხოვს პასუხს კითხვაზე, რამდენად კარგად შეძლებენ პროექტის მონაწილეები რაღაცის გაკეთებას, ამ შემთხვევაში ისინი გთხოვენ

მოსალოდნელ შედეგს (outcomes)“ (ჰოლი და ჰოვალტი, 2003, გვ 84). ამასთანავე, აღსანიშნავია, რომ შესაძლებელია შედეგის იმ კუთხით ფორმულირება, რომელიც თავის თავში მოიცავს როგორც ზოგადად შედეგს (outcomes), ასევე კონკრეტულ შედეგს/პროდუქტს (outputs)

შედეგი (outcome): 2019 წლის სასწავლო წლის ბოლოსთვის ა, ბ და გ რაიონების 10 სკოლის 500 მოსწავლეს ექნება კითხვის გააზრების განვითარებული უნარ-ჩვევები **კონკრეტული შედეგი/პროდუქტი (output):** 2019 წლის ბოლოსთვის ა, ბ და გ რაიონების 10 სკოლის 500 მოსწავლე გაივლის დონეებად დაყოფილ საკითხავი მასალის კონცეფციაზე დაფუძნებულ სრულ პროგრამას.

კონკრეტული შედეგი/პროდუქტი (output): 2020 წლის ა, ბ და გ რაიონების 100 მშობლიური ენის დატრენინგებული მასწავლებელი შეადგენს დონეებად დაყოფილი საკითხავის პრინციპებზე აგებულ 200 ახალ ტექსტს.

ინდიკატორები, რომელთა ცვლილებებში შეიძლება გამოიხატოს პროგრესი პროექტის მიზნის მისაღწევად

- ინდივიდუალური ქცევები
- პროფესიული პრაქტიკა
- მომსახურების ხელმისაწვდომობა
- თემის დამოკიდებულებები
- მომსახურებაში ჩართულობა;
- პოლიტიკის ან კანონის აღსრულება;
- მოხალისეობითი მონაწილეობა;
- ტესტირების შედეგები
- გამოცდების შედეგები;
- პოლიტიკასთან შესაბამისობა
- ფაქტების რაოდენობის ზრდა ან კლება;

ლოგიკური ჩარჩო

განზრახულობათა განაცხადის კვალდაკვალ, ალბათ მნიშვნელოვანია, ლოგიკური ჩარჩოს/მოდელის საკითხის განხილვა.

ლოგიკური მოდელი წარმოადგენს პროექტის ქვაკუთხედს და პროექტის საწყის ეტაპზე ლოგიკური მოდელის კარგად შემუშავება არის პროექტის ეფექტურად დაწერისა და დაგეგმვის მნიშვნელოვანი წინაპირობა.

რა არის ლოგიკური მოდელი? (1)

ლოგიკური მოდელი გვიქმნის სურათს, თუ რამდენად იმუშავებს შენი ძალისხმევა თუ ინიციატივა, ის ხსნის არის თუ არა შენი სტრატეგია კარგი პრობლემის მოსაგვარებლად; ეფექტური ლოგიკური მოდელი იძლევა მკაფიო, ხშირად ვიზუალურადაც აღსაქმელ განაცხადს, თუ რა ცვლილებები და შედეგები მოჰყვება შენს აქტივობებს თემისა თუ ხალხისთვის; ლოგიკური მოდელის არსებობის პირობებში ყველამ იცის რა მიმართულებით მოდიან, გამონახულია საერთო ენა და საერთო მისწრაფებები.

ლოგიკური მოდელი იძლევა საშუალებას, შემოწმდეს დასმული ჰიპოთეზა, რატომ იმუშავებს პროგრამა ეფექტურად, რატომ არის წარმოდგენილი სტრატეგიები ეფექტური პრობლემის მოსაგვარებლად. ლოგიკური მოდელი ძირითადად წარმოდგენილია დიაგრამების ან სხვა ვიზუალური საშუალებების სახით და ასახავს კავშირს კონტექსტურ ფაქტორებსა და პრობლემებს, პროგრამულ დანახარჯებს, პროექტის განხორციელების პროცესსა და მისაღებ შედეგს შორის. ლოგიკური მოდელის საშუალებით ნათელი ხდება, თუ რა იწვევს რას?

რატომ უნდა გამოვიყენოთ ლოგიკური მოდელი პროექტის წერისას?

ლოგიკური მოდელი ხელს გიწყობს პროექტის მთლიანი ნაწილის აგებაში, პროექტი ეფუძნება ლოგიკურ მოდელს და მის მიხედვით შედგენილი პროექტი ლოგიკურია. შიდა საჭიროებების კვლევით შენ დაადგენ შენს რესურსებს და განსაზღვრავ, გჭირდება თუ არა პარტნიორი; სასურველი და მოსალოდნელი შედეგი ლოგიკურად დაგაწერინებს მიზნებსა და ამოცანებს; დასახული მიზნები და ამოცანები მოგცემს საფუძველს, ლოგიკურად განსაზღვრო, რა მეთოდოლოგიით და სტრატეგიით მიაღწევს დასახულ მიზანსა და ამოცანებს;

ლოგიკური მოდელის ეფექტურობა/ლოგიკური ჩარჩოს დადებითი და უარყოფითი მხარეები

ლოგიკური მოდელის შედგენა და ამ მოდელის შესაბამისად პროექტის დაგეგმვა ძალიან ეფექტურია, თუმცა ლოგიკური მოდელის შექმნას აქვს, როგორც დადებითი აგრეთვე უარყოფითი მხარეები, ამასთანავე, არაეფექტური ლოგიკური მოდელის შექმნის პირობებში შესაძლებელია მთლიანად პროექტის დაწერისა და დაგეგმვის მიმართულება არასწორად წარიმართოს.

რატომ არის ლოგიკური მოდელი ეფექტური:

- ლოგიკურადაა დაკავშირებული აქტივობები და// შედეგები;
- ვიზუალურად მთელი პროექტი არის ადვილად აღსაქმელი და შესაფასებელი;
- პროვოცირებას უკეთებს აზრების, შეკითხვების გაჩენას;
- აიძულებს სწორი სტრატეგიის შერჩევას სასურველი შედეგის მისაღწევად.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ლოგიკურ ჩარჩოს გააჩნია გარკვეული პლუსები და უპირატესობები, ისევე, როგორც გარკვეული ლიმიტები. შევეცდებით, მოვლედ განვიხილოთ ;ლოგიკური მოდელის უპირატესობები და უარყოფითი მხარეები:

ლოგიკური ჩარჩოს პლუსები

- ლოგიკური მოდელის შედეგად ხდება პროექტის დაგეგმვის, განხორციელების და შეფასების ინტეგრირება;
- ლოგიკური მოდელი თავის აღწევს შეუთავსებლობას აქტივობებსა და მოსალოდნელ შედეგს შორის;
- ლოგიკური მოდელი ხელს უწყობს შედეგზე აქცენტირებას ყველას (დონორის, განმახორციელებლის, ბენეფიციარის) მხრიდან;
- ლოგიკური მოდელი ხელს უწყობს პრიორი-ტეტების დალაგებას არსებული რესურსების პი-რობებში;
- ლოგიკური მოდელი აიძულებს საგრანტო წინადადების შემდგენელს მოახდინოს მონაცემთა მოძიება, რათა შედეგების გამოხატვა შესაძლებელი გახდეს გაზომვადი მონაცემებით.

ლოგიკური მოდელის ლიმიტები

- უპირველეს ყოვლისა, რაც არ უნდა ლოგიკური ჩანდეს შენი მოდელი, მუდამ არის საფრთხე, რომ უზუსტობები იყოს გაპარული;
- ზუსტი ზღვარის გავლება ლოგიკურ მოდელში არის საკმაოდ რთული გამოწვევა (ამოცანები, აქტივობები, შედეგები, ზეგავლენა), ხშირად ძალიან რთულია მათი გამიჯვნა და დაკავშირება;
- წმინდა პრაქტიკული თვალსაზრისით, ლოგიკური მოდელის შექმნა დიდი დროის დახარჯვას მოითხოვს, აგრეთვე

მოითხოვს დიდ ენერგიას ინიციატივის დასაწყისიდან დასრულებამდე.

ლოგიკური მოდელის გამარტივებული მაგალითი

პროექტის მიზანი: პროექტის მიზანია, ხელი შეუწყოს მშობლიურ ენაში წიგნიერების განვითარებას სასკოლო განათლების დაწყებით და საბაზისო საფეხურებზე

ამოცანები	ძირითადი აქტივობები	შედეგები
1. დონეებზე დაყოფილი 200 ტექსტისა და შესაბამისი მასალის შემუშავება ა და ბ მხარეების პროფესიონალების მიერ;	1.1. ფ ენის სპეციფიკაზე მორგებული მეთოდოლოგიის შემუშავება; 1.2. 200 ტექსტისა და შესაბამისი მასალების შემუშავება 1.3. შემუშავებული მასალების ვალიდაცია მოსწავლეებისა და მასწავლებლების სამიზნე ჯგუფში	1.1. შექმნილია მრავალფეროვანი ჟანრობრივ, სტილისტურ, გრამატიკულ და ლექსიკურ ჩარჩოებზე დაფუძნებული, სირთულის ზრდაზე ორიენტირებული 200 ტექსტი, რომელიც პასუხობს მოზარდთა ინტერესებსა და ენობრივი განვითარების მოთხოვნებს მშობლიურ ენაზე; 1.2. შემუშავებულია დამხმარე სავარჯიშო მასალები, რომლებიც ხელს უწყობს მოსწავლეების წიგნიერების განვითარებას X ენაში ეროვნული განათლების სტანდარტების შესაბამისად; 1.3. შექმნილია მასალების დიდი ტალღური ვერსიები, რომლებიც ინტეგრირდება ვებგვერდზე და უზრუნველყოფს წიგნიერების განვითარებას ინტერაქციული მეთოდების

		გამოყენების შესაძლებლობით.
2. 100 მშობლიური ენის მასწავლებლის გადამზადება მშობლიური ენის წიგნიერების განვითარებაზე ორიენტირებული, ახალ მეთოდოლოგიაზე დაფუძნებული 10 დღიანი ტრენინგის ფარგლებში	2.1. სატრენინგო მოდულის და დეტალური პროგრამის შემუშავება; 2.2. სატრენინგო მასალების შექმნა; 2.3. მასწავლებლების შერჩევა განსაზღვრული კრიტერიუმების შესაბამისად; 2.4. 10-დღიანი ტრენინგის ჩატარება 100 მასწავლებლისათვის 4 ჯგუფად;	2.1. შექმნილია სატრენინგო მოდული და პროგრამის ჩარჩო, რომელიც პასუხობს მასწავლებელთა კომპეტენციების ეროვნულ მოთხოვნებს; 2.2. შექმნილია სატრენინგო მასალები, რომლებიც საშუალებას იძლევა მოხდეს მათი რეპლიკაცია მშობლიური ენის მასწავლებელთა ფართო ჯგუფებში; 2.3. მომზადებულია 100 მასწავლებელი მშობლიურ ენაში წიგნიერების კითხვის კომპეტენციების განვითარებისათვის მოზარდებში და მულტიპლიკატორების ვალდებულების შესასრულებლად კოლეგებთან მუშაობაში;
3. ა, ბ და გ რაიონების 100 სკოლაში დონეებად დაყოფილი წიგნიერების კონცეფციაზე დაფუძნებული მეთოდოლოგიის საშუალებით 500 მოსწავლის მიერ წიგნიერების კომპეტენციების გაუმჯობესება 2020 წლისათვის	3.1. მოლაპარაკებები განათლების 3 რეგიონულ რესურს ცენტრების ხელმძღვანელებთან დონეებად დაყოფილი მასალების ეფექტური დანერგვისათვის; 3.2. მონიტორინგის მექანიზმების შემუშავება და დანერგვა სამიზნე სკოლებში;	3. 500 მოსწავლე აჩვენებს მშობლიური ენის წიგნიერების კომპეტენციების გაუმჯობესებას პროექტის დასაწყისიდან 2020 წლის ბოლომდე.

	3.3. მოსწავლეების წიგნიერების კომპეტენციების გაზომვა სტანდარტიზებული ტექსტების საშუალებით	
--	--	--

საჭიროებების შეფასება / საკითხის დასმა

საჭიროებების შეფასება - ეს არის დაგეგმილი პროცესი, რომლის დროსაც ხდება მონაცემთა შეგროვება ინდივიდთა ან თემის საჭიროებების შესახებ საჭიროებების კვლევას ხშირად უწოდებენ აგრეთვე თემის ანალიზს, თემის დიაგნოსტიკას ან თემის შეფასებას საჭიროებების კვლევა და შეფასება უნდა მოხდეს პროექტის დაგეგმვის ყველაზე ადრეულ სტადიაში, მანამდე სანამ პროექტის წერა დაიწყება..

განასხვავებენ საჭიროებების შეფასების ორ ტიპს: (ა) შიდა საჭიროებების შეფასება; (ბ) გარე საჭიროებების შეფასება: შიდა საჭიროებების შეფასება გულისხმობს აპლიკანტი ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზს. აღნიშნული ანალიზი ახალი პროგრამის განსახორციელებლად ორგანიზაციაში არსებული რესურსების იდენტიფიცირებაში, აგრეთვე განსაზღვრო, შეძლებ თუ არა გამოხვიდე პარტნიორად რომელიმე პროექტში და გარდა ამისა შეაფასო თუ რაში შეიძლება დაგჭირდეს დონორის დაფინანსება; გარე საჭიროებების შეფასება გულისხმობს ორგანიზაციის გარეთ არსებული საჭიროებების შეფასებას, რომლის მოგვარებაც იგეგმება დასაფინანსებლად წარდგენილი პროექტის ფარგლებში.

როცა საუბარია საჭიროებების შეფასებაზე, ძირითადად გარე საჭიროებების შეფასებაზე უნდა მოხდეს აქცენტის გაკეთება, შიდა საჭიროებების შეფასება საჭიროა საკუთარი რესურსების

განსასაზღვრად და შესაბამისი დაფინანსების მოსათხოვად; დამფინანსებლები ძირითადად დაინტერესებულნი არიან გარე საჭიროებების დაკმაყოფილების მხარდასაჭერად და არა ორგანიზაციის შიდა საჭიროებების მოსაგვარებლად. საჭიროებების კვლევისას შეიძლება დაგროვდეს ძალიან ბევრი ინფორმაცია. რომელი ინფორმაცია მნიშვნელოვანი რომ აისახოს პროექტში ამისათვის იხილეთ თანდართული ფურცელი საჭიროებების შეფასების საკონტროლო სიის სახით.

როგორ შევაგროვოთ ინფორმაცია საჭიროებების შესახებ:

ზოგჯერ მონაცემი არსებობს და ხელმისაწვდომია, ზოგჯერ უნდა შეაგროვო ან შექმნა, შესაბამისად გამოყოფენ მონაცემების ორ ტიპს: (1) მეორადი მონაცემები, ანუ მონაცემები, რომელიც ხელმისაწვდომია სხვა წყაროდან; (2) პირველადი მონაცემი, ანუ მონაცემი, რომელიც შენ მიერ გროვდება და იქმნება.

მეორადი მონაცემების მოპოვება შესაძლებელია შემდეგი წყაროებიდან:

(ა) ცენტრალური ხელისუფლების მონაცემები, რომელთა მოპოვებაც შესაძლებელია, როგორც უშუალოდ ვებ-გვერდებიდან, აგრეთვე საჯარო ინფორმაციის გამოთხოვის გზით;

(ბ) ადგილობრივი ხელისუფლების მონაცემები, რომელთა მოპოვებაც შესაძლებელია, როგორც ამ მუნიციპალიტეტის ან რეგიონის ვებ-გვერდებზე, აგრეთვე საჯარო ინფორმაციის გამოთხოვის გზით

(გ). საერთაშორისო ორგანიზაციების მონაცემები - საერთაშორისო სამთავრობო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციები წარმოადგენენ ინფორმაციის მნიშვნელოვან წყაროს. ძალიან ბევრი საერთაშორისო ორგანიზაცია ამზადებს ანგარიშებს ან ატარებს კვლევებს სხვადასხვა სფეროსა და სხვადასხვა მიმართულებით არსებული სიტუაციების

შესახებ. აღნიშნული კვლევები თუ ანგარიშები აგრეთვე მნიშვნელოვან მეორად წყაროს შეიძლება წარმოადგენენ .

(დ) გარდა საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ მომზადებული ანგარიშებისა, ძალიან მნიშვნელოვანია საერთაშორისო მულტილიტერატურული ორგანიზაციების მიერ დამუშავებული სტატისტიკური მონაცემები. ეს ორგანიზაციები ფლობენ სტატისტიკურ მონაცემებს ყველა სახელმწიფოს შესახებ, რაც, ერთი მხრივ, იძლევა საშუალებას, მოიპოვო სტატისტიკური ინფორმაცია საკუთარი პროექტისთვის კონკრეტული ქვეყნის შესახებ და, მეორე მხრივ, შესაძლებლობას გაძლევს, გააკეთო შედარებები სხვა სახელმწიფოებში ამ მხრივ არსებულ ვითარებასთან, რაც თქვენ მიერ დასმული საკითხის აქტუალობას და მნიშვნელობას უფრო დამაჯერებელს გახდის. ამ თვალსაზრისით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი საერთაშორისო ორგანიზაციების მონაცემები, როგორიცაა მსოფლიო ბანკი, მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია, გაერო, ევროპის თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია და ა.შ.

(ე) სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციების მონაცემები, რომლებიც იგივე სფეროში და საკითხებზე მუშაობენ ასევე წარმოადგენენ ძალიან მნიშვნელოვანი ინფორმაციის წყაროს, რომლის ეფექტურად გამოყენება შესაძლებელია საჭიროებების შეფასების პროცესში. არაერთი არასამთავრობო ორგანიზაცია ეწევა კვლევისა და ანალიზს და აქვეყნებს საკუთარი კვლევის შედეგებს. ამასთანავე ყველა არასამთავრობო ორგანიზაცია ამზადებს წლიურ ანგარიშს გაწეული საქმიანობის შესახებ, რაც აგრეთვე შესაძლებელია მნიშვნელოვანი წყარო აღმოჩნდეს თქვენი საპროექტო განაცხადის საჭიროებების ანალიზის ნაწილისთვის.

რა ტიპის მონაცემებია მნიშვნელოვანი საჭიროებების შეფასებისას?

პროექტისათვის მნიშვნელოვანი მონაცემების მაგალითები მიზნობრივი ჯგუფის სტატისტიკა და ინდიკატორები:

- სასიცოცხლო სტატისტიკა (მაგ: დაბადების მაჩვენებელი, სიკვდილიანობის მაჩვენებელი, სიკვდილიანობის გამომწვევი მიზეზების მაჩვენებლები და ა.შ. • დასაქმების და უმუშევრობის სტატისტიკა; • განათლების სტატისტიკა (სკოლაში სიარულის მაჩვენებელი, კლასიდან კლასში გადასვლის მაჩვენებელი, სკოლის მიტოვების მაჩვენებელი, საშუალო სკოლის დამთავრების მაჩვენებელი, უმაღლესში ჩარიცხვის მაჩვენებელი; • შემოსავლების სტატისტიკა სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფთა მონაცემები, სიღატაკის ზღვარზე მყოფთა მონაცემები და ა.შ.) • ჯანმრთელობის და დაზღვევის სტატისტიკა. მსგავსი პროგრამების შეფასებითი მონაცემები: • რამდენი მონაწილე ღებულობდა მონაწილეობას მსგავს პროგრამაში; • რამდენ მონაწილეზე აისახა პოზიტიურად განხორციელებული პროგრამა; • რამდენად წარმატებული იყო ადგილობრივი თვითმართველობა ან თემი, როგორც პარტნიორი და ა.შ.

პირველადი მონაცემების შეგროვების გზების განსასაზღვრად მნიშვნელოვანია იცოდეთ, თუ რა კითხვები გაინტერესებთ და რა ინფორმაცია გჭირდებათ, ამ კითხვებს რომ გასცეთ პასუხი.

- რაოდენობრივი მონაცემები - სტატისტიკური ანალიზის შედეგად დამუშავებული მონაცემი (ძირითადი მეთოდი გამოკითხვა კითხვარების შევსების საშუალებით);

- ხარისხობრივი მონაცემები: მიზნობრივი ჯგუფისგან, თემისგან და/ან ბენეფიციარებისგან გროვდება ინფორმაცია მათივე პრობლემებისა და საჭიროებების შესახებ მათივე საუბრებზე დაყრდნობით (გავრცელებული მეთოდები: ინტერვიუები, ფოკუს ჯგუფებთან შეხვედრები, დაკვირვებები და ა.შ.)

რომელი მეთოდი სჯობს – არსებულ მონაცემზე დაყრდნობა თუ პირველადი მონაცემების შეგროვება?

ცალსახა პასუხი არ არსებობს, გააჩნია;

- როცა პრობლემის დასმის თავში იწყება საჭიროებების შეფასება, სასურველია, აღწერა დაიწყოს ზოგადი სურათით, რისთვისაც უფრო მნიშვნელოვანია ეროვნული სტატისტიკური მონაცემები;
- შემდგომ სასურველია მოხდეს მიზნობრივი რეგიონალური ან ადგილობრივი მონაცემების დეტალიზაცია, თუ ეს მონაცემი ხელმისაწვდომია;
- როცა სოციალური მომსახურების კუთხით ხდება ინტერვენცია, მნიშვნელოვანია მრავალფეროვანი მონაცემების გამოყენება (ცხრილები და გრაფიკები ეროვნული სტატისტიკის შესაჯამებლად, ადგილობრივი მოსახლეობის გამოკითხვის თუ ფოკუს ჯგუფებთან შეხვედრებიდან ციტატები). რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მონაცემების ერთად გამოყენებას შერეული მეთოდი ეწოდება და ყველაზე ეფექტურია საჭიროებების შეფასებისას და პრობლემების ანალიზისას პროექტის წერის დროს. თუ ეს მონაცემი არ არსებობს, პროექტის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია ამ მონაცემების შეგროვების უზრუნველყოფა.

თუ აპლიკანტ ორგანიზაციას შეუძლია სრულყოფილად გასცეს პასუხი შეკითხვას: “რა არის პრობლემა” - საჭიროებების შეფასების პროცესი დამთავრებულია.

ამის შემდგომ მნიშვნელოვანია პასუხი გაიცეს შეკითხვას: “რატომ უნდა მოხდეს პრობლემის მოგვარება”, რის შემდეგაც პრობლემის აღწერის ეტაპი დასრულდება პროექტის წერის პროცესში.

- პრობლემის აღწერა არის პროექტის შემადგენელი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი, სადაც აღწერილია საკითხი, საჭიროება ან პრობლემა, რაზეც იქნება მიმართული პროექტის აქტივობები. პრობლემის აღწერის თავი წარმოდგენას უქმნის პროექტის შემფასებელს, თუ რამდენად ღრმად იცნობ არსებულ პრობლემას და, შესაბამისად, გადაჭრის რამდენად რელევანტურ გზების შეთავაზებას შეძლებს.
- შეგროვებული მონაცემები საჭიროებების შეფასებისას წარმოადგენს წყაროს პრობლემების აღწერის თავის შესადგენად.

პრობლემის აღწერის სახელმძღვანელო:

1. ჩამოაყალიბე ეროვნული მიზანი რაც უკავშირდება კონკრეტულ პრობლემას და მოახდინე ამ პრობლემის გლობალურ კონტექსტში განზოგადება ეროვნული სტატისტიკური მონაცემებისა და დიაგრამების გამოყენებით.
2. აჩვენე, რომ ეს პრობლემა აქტუალურია პროექტის მიზნობრივი ჯგუფისთვის,
3. მოიშველიე ადგილობრივი მონაცემები, მისი არსებობის შემთხვევაში;
4. მოკლედ ჩამოაყალიბე გადაჭრის განსაზღვრული და დაგეგმილი გზები;

5. ჩამოაყალიბე, რა სარგებელი და ღირებულება ექნება პროექტს ამ სფეროში გადაწყვეტილების მიმღებთათვის;
6. მოკლედ ჩამოაყალიბე, რატომ მიგაჩნია, რომ შენი პროექტი და შენ იქნებით წარმატებული და ეფექტური;
7. განამტკიცე არგუმენტები საკუთარი ან სხვათა მაგალითებით, მსგავსი მეთოდების ეფექტურად გამოყენების შენი არგუმენტების გასამყარებლად

წარმოდგენილი ჩარჩოს შესაბამისად, გთავაზობთ რეკომენდაციებს, როგორ უნდა იმუშაოთ და ჩამოაყალიბოთ საკითხის დასმის ნაწილი პროექტის შედგენისას:

1. ჩამოაყალიბე ეროვნული მიზანი, რაც უკავშირდება კონკრეტულ პრობლემას (მაგალითად, განათლების და მეცნიერების სამინისტროს სტრატეგია, განათლების ეროვნული მიზნები და ა.შ., რომელიც სკოლაში მშობლიურ ენაში წიგნიერების განვითარებას უკავშირდება)
2. იდენტიფიცირება მოახდინე ამ პრობლემის გლობალურ კონტექსტში გადაყვანით ეროვნული სტატისტიკური მონაცემებისა და დიაგრამების გამოყენებით. მაგალითად,
 - რა მნიშვნელობა ენიჭება მშობლიურ ენაში წიგნიერების განვითარებას კითხვის კომპეტენციის განვითარებას სამომავლო წარმატებისათვის;
3. აღწერე პრობლემები, რომლებიც კონკრეტულ პრობლემას ეროვნულ და რეგიონულ დონეებზე განიხილავს:
 - მშობლიური ენის ფლობის მაჩვენებელი 15-40+ ასაკის მოსახლეობაში რეგიონული დინამიკის მიხედვით;
 - მოსწავლეების შედეგების შედარებითი სტატისტიკა განათლების მომდევნო საფეხურებზე სკოლის დამამთავრებელ გამოცდებზე სხვადასხვა საგნებში მშობლიურ ენაზე მოლაპარაკე და ვერ მოლაპარაკე მოსწავლეებს შორის;

- მასწავლებლების სოციალურ-ასაკობრივი სტრუქტურა და პროფესიული კვალიფიკაცია, რომელიც მშობლიური ენის ცოდნაში დასტურდება;
 - რესურსები, რომლებიც მშობლიურ ენაში კითხვის კომპეტენციების განვითარებისათვის გამოიყენება;
4. აჩვენე, რომ ეს პრობლემა აქტუალურია პროექტის მიზნობრივი ჯგუფისთვის, მოიშველიე ადგილობრივი მონაცემები ან თქვენი კვლევის შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია, მისი არსებობის შემთხვევაში;
- ექპერტთა მოსაზრებები მოსწავლეებში მშობლიური ენის ფლობის დონესთან დაკავშირებით;
 - მოსწავლეების და მშობლების გამოკითხვის მონაცემები ენის ფლობასთან, გამოწვევებთან, მნიშვნელობის განსაზღვრასთან, განათლების ხარისხთან დაკავშირებით;
5. მოკლედ და ზოგადად ჩამოაყალიბე შენი გადაჭრის გზები, კონკრეტული გზების გაწერა პროექტის შემდგომ თავებში მოგიწევთ; მაგალითად, შეიძლება გამოიყენო ზოგადი ფორმულირება ან განსახორციელებელი ღონისძიებების მიმართულებების დასახელება;
6. მოკლედ ჩამოაყალიბე, რატომ მიგაჩნია, რომ შენი პროექტი და შენ იქნებით წარმატებულები; მაგალითად, აქ შეიძლება მოკლედ ისაუბრო საკუთარ გამოცდილებაზე მსგავსი ტიპის აქტივობების დროს წარმატების მიღწევისას, აგრეთვე მიუთითო სხვა ორგანიზაციების პროგრამები, რომელთა ინტერვენციამაც გამოიღო პოზიტიური შედეგი;
7. მთელი პრობლემის აღწერის განმავლობაში, შეეცადე მოიყვანო ბიბლიოგრაფია პროფესიული ლიტერატურიდან (მაგალითად, თუ მოსწავლეებთან მუშაობისათვის გამოიყენება დონეებად დაყოფილი მასალები და მასწავლებლები მომზადებულნი არიან მსგავსი მეთოდოლოგიით სწავლებისათვის, რა შედეგებს აღწევენ სხვა ქვეყნებში მოსწავლეები; კითხვის მაღალი და დაბალი გააზრების კომპეტენციების მოსწავლეები როგორ განსხვავდებიან დაწყებით საფეხურზე გამოყენებული კითხვის მიდგომების მიხედვით; რატომ თვლიან სხვადასხვა კომპეტენტური მეცნიერები კითხვის მაღალი უნარების ქონას

მშობლიურ ენაში ყველაზე მნიშვნელოვან ფუნდამენტად შემდგომი წარმატებებისთვის და ა.შ.

პროექტის შემდგენლებს თავიდან ხშირად ექმნებათ უხერხულობა, რომ აღწერისას არ აანალიზებენ პრობლემას და უფრო მეტ აქცენტს აკეთებენ პრობლემის გადაჭრაზე; მაგალითად, კითხვის კომპეტენციების გამოტანა ცალკე მიზნად ეროვნულ სასწავლო გეგმებში; დაიმახსოვრეთ, რომ ეს არ არის პრობლემა, ეს არის პრობლემის გადაჭრა. პრობლემაა, რომ კითხვის კომპეტენციები არ არის სათანადოდ ასახული და, შესაბამისად, აქცენტირებული დაწყებითი განათლების სასწავლო გეგმებში.

აღნიშნული ტიპის პრობლემების ასარიდებლად, გთავაზობთ პრობლემის აღწერის საკონტროლო სიას, ანუ შეკითხვების ჩამონათვალს, რომლებზეც უნდა გაცეთ პასუხი საპროექტო წინადადების პრობლემის აღწერით ნაწილში:

- გამოიყენე თუ არა ბოლოდროინდელი კვლევების შედეგები და ანალიზი პრობლემის აღწერისას?
- მიუთითე თუ არა შესაბამისი სტატისტიკური ინდიკატორები?
- მიაწოდე პროექტის წამკითხველს საკმარისი ინფორმაცია პრობლემის შესახებ? (უნდა ივარაუდოთ, რომ პროექტის წამკითხველმა საერთოდ არაფერი იცის ამ პრობლემის შესახებ)
- გამოიყენე თუ არა გრაფიკული სქემები და დიაგრამები, რათა პროექტის მკითხველს უფრო ახლოს გააცნო შენი თემა
- გამოიყენე შენ მიერ ჩატარებული კვლევების შედეგები (ციტატები ინტერვიუებიდან, ფოკუს ჯგუფის შეხვედრებიდან, უკუკავშირიდან, გამოკითხვის ანალიზი და ა.შ.)
- ფოკუსირება მოახდინე თუ არა საჭიროებების გამოკვეთაზე და გადაჭრის გზები მხოლოდ ლიმიტირებულად და ზოგადად წარმოადგინე?

მერი ჰოლი და სუზან ჰოვალტი (2003) მიუთითებენ რამდენიმე მნიშვნელოვან ფაქტორზე, რაც განსაზღვრავს საკითხის დასმის ეფექტურობას, კერძოდ:

მნიშვნელობა/აქტუალობა: უკიდურესად მნიშვნელოვანია, რომ გრანტის გამცემი დაარწმუნო კონკრეტული პრობლემის მნიშვნელობასა და აქტუალობაში. შესაძლებელი პროექტის შემტანის მიერ დასმული საკითხი ზოგადად იყოს პრობლემატური, თუმცა მნიშვნელოვანია, რომ გრანტის გამცემმა კარგად დაინახოს ამ პრობლემის მნიშვნელობა, რომ კონკრეტული სპეციფიკური პრობლემა მართლაც არაერთ საჭიროებებს უჩენს ფართო საზოგადოებას. შესაბამისად საჭიროებების ანალიზისა და საკითხის ეფექტურად დასმისათვის აუცილებელია არსებული პრობლემის მნიშვნელობასა და აქტუალობაზე აქცენტირება;

შესაბამისობა: ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია დაასაბუთოთ, რომ თქვენ მიერ წარმოდგენილი პრობლემა თუ საჭიროება მართლაც უნიკალურია და, ამასთან, თქვენი ორგანიზაციის წარსული გამოცდილება, საკითხის ცოდნა და ექსპერტიზა უმნიშვნელოვანესია ამ პრობლემის მოსაგვარებლად, ანუ მხოლოდ თქვენ საკუთარი კომპეტენციით შეგიძლიათ ამ მნიშვნელოვანი და განსაკუთრებული პრობლემის მოგვარება თუ საჭიროების დაკმაყოფილება.

ანალიტიკურობა: დონორებს სურვილი აქვთ, რომ საკითხის დასმის ნაწილში და პრობლემის ანალიზისას გრანტის შემტანმა კარგად და კრიტიკულად გააანალიზოს არსებული ვითარება, ამასთანავე, მათთვის მნიშვნელოვანია, რომ ანალიზი დაეფუძნოს უახლეს სტატისტიკურ მონაცემებს, კვლევის შედეგებსა და ანგარიშებს.

კონკურენტულობა და თანამშრომლობა: ხშირად აპლიკანტი ორგანიზაცია მიუთითებს, რომ იგი ერთადერთია ამ კონკრეტულ

სფეროში, რაც ხშირად რეალობას არ შეესაბამება. ანუ ხშირად იქმნება სიტუაცია, როდესაც დონორი იღებს რამდენიმე განაცხადს, სადაც თითოეული ორგანიზაცია უთითებს, რომ ის ერთადერთია ამ სფეროში. ასეთ ვითარებაში დონორი უარს ამბობს მსგავსი ორგანიზაციების დაფინანსებაზე. პროექტის შემტანისთვის მნიშვნელოვანია, რომ დონორს თავადვე გააცნოს, თუ რომელი ორგანიზაციები მოქმედებენ ამ სფეროში, რას მოიცავს მათი საქმიანობა და როგორ განსხვავდება აპლიკანტი ორგანიზაცია და მისი საქმიანობა ამ სფეროში მოღვაწე სხვა ორგანიზაციების საქმიანობისგან, როგორ ხედავს აპლიკანტი ორგანიზაცია სხვა ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის პერსპექტივას ან მათი გამოცდილების გამოყენებასა თუ გაზიარებას. ანუ დონორისთვის მნიშვნელოვანია, რომ აპლიკანტი ორგანიზაცია კარგად იცნობდეს ამ სფეროში მოღვაწე ყველა ორგანიზაციას და ახერხებდეს როგორც მათთან თანამშრომლობას, მათი გამოცდილების გაზიარებას, აგრეთვე მათთვის კონკურენციის გაწევას.

განხორციელებადობა: დონორისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის იყოს განხორციელებადი, ანუ თუ საკითხი იმდენად მძიმე და რთულია, დონორს შეიძლება გაუჩნდეს განცდა, რომ ამ პრობლემის მოსაგვარებლად მისი რესურსი, ისევე, როგორც აპლიკანტის კომპეტენცია და გამოცდილება, არ იქნება საკმარისი და ამიტომ თქვას უარი პროექტის დაფინანსებაზე. შესაბამისად, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ საკითხი და საჭიროებები იმ კუთხით იყოს წარმოდგენილი, რომ მათი გადაჭრა რეალისტური და განხორციელებადი ჩანდეს;

მონაცემები: საჭიროებების ანალიზისას ძალიან მნიშვნელოვანია სტატისტიკური მონაცემების გამოყენება, თუმცა, ამასთანავე, უნდა აღინიშნოს, რომ მხოლოდ სტატისტიკური მონაცემები ცალსახად არ

მოწმობს საჭიროებებისა თუ პრობლემის არსებობას. ამიტომ მნიშვნელოვანია საკითხის დასმის ნაწილში სტატისტიკური მონაცემებისა და თხრობითი ნაწილის დაბალანსებულად წარმოდგენა.

საჭიროებების კვლევა: ხშირად ამ თავის შედგენისას არასამთავრობო ორგანიზაციები ეფუძნებიან პირველად მონაცემებს, რომლებიც მიღებული აქვთ საკუთარი საჭიროებების კვლევის შედეგად, ანუ დონორებს ძალიან მოსწონთ, როდესაც ანალიზი ეფუძნება საკუთარ კვლევას, ამ დროს მნიშვნელოვანია, რომ საკითხის დასმისას კვლევის შედეგები იყოს წარმოდგენილი. შესაძლებელია, საჭიროებების კვლევის მთლიანი ანგარიში დანართის სახითაც იყოს თანდართული საპროექტო განაცხადს, რათა დონორს ნათელი და სრული წარმოდგენა შეექმნას ჩატარებული კვლევის შესახებ

საჭიროებების ანალიზისას ყველაზე ხშირად დაშვებული შეცდომები:

1. პრობლემა დასმულია გაბუქებულ და მკვეთრ ფერებში, რომლის გადაჭრაც დონორ ორგანიზაციას პროექტის ფარგლებში შეუძლებლად მიაჩნია;
2. პრობლემის ანალიზის თავში ახლად დამწყები ორგანიზაციები უფრო მეტ აქცენტს აკეთებენ, რას მოიმოქმედებენ მომავალში, ვიდრე - რა პრობლემები და საჭიროებები არსებობს, რომელთა გადაჭრისკენაც მიმართულია პროექტი;
3. ერთ-ერთი ფართოდ გავრცელებული ხარვეზი საჭიროებების ანალიზისას არის საკუთარ საჭიროებებზე აქცენტირება, ანუ ხშირად პროექტის შემტანი იყენებს ფრაზებს “ჩვენ გვესაჭიროება”, “ამ პრობლემის გადასაჭრელად ჩვენთვის მნიშვნელოვანია” და ა.შ. აუცილებელია აქცენტი გაკეთდეს

მიზნობრივი ჯგუფისა თუ თემის საჭიროებებზე “თემს ესაჭიროება” “მიზნობრივი ჯგუფისთვის მნიშვნელოვანია და ა.შ.;

4. საკითხის არასწორად დასმა - ხშირად საკითხის დასმისას აქცენტირება ხდება არაპირდაპირ პრობლემაზე და საჭიროებებზე.

რა კითხვებს უნდა პასუხობდეს პრობლემის აღწერის თავი

- რა არის პრობლემა?
- ვისზე მოქმედებს უარყოფითად ეს პრობლემა?
- რა არის ამ პრობლემის ზოგადი გამოძახილი?;
- რა პრაქტიკული გამოძახილი აქვს პრობლემას თემისთვის?
- რატომ დადგა ეს სიტუაცია (სიტუაციის გამოწვევი მიზეზები)?
- რა გამოცდილება აქვს ორგანიზაციას ამ პრობლემის მოგვარების/ამ სფეროში მოღვაწეობის თვალსაზრისით;
- რა საინტერესოა მონაცემები არსებობს გარე კვლევების შედეგად?
- კიდევ ვინ მუშაობს და რა კუთხით აღნიშნულ პრობლემაზე?
- რა პრობლემებს წააწყდნენ/ან ვერ გადაწყვიტეს თავიანთი საქმიანობის დროს?
- რა გამოწვევებს ელოდები პრობლემის გადაწყვეტისას?
- როგორ უპასუხებ აღნიშნულ გამოწვევებს;

საჭიროებების შეფასების სარეკომენდაციო ფურცელი:

- ასახე ცოდნა და კვალიფიკაცია იმ ლიტერატურის, კვლევებისა თუ პროგრამების თაობაზე, რომელიც ამ სფეროში (შესაძლებელია სხვა ადგილას ან სხვა კონტექსტში) განხორციელებულა და რა პოზიტიური შედეგები ჰქონია, როგორ აპირებ ამ პოზიტიური შედეგების გამოყენებას, როგორ აპირებ იმ ხარვეზების აღმოფხვრას, რაც სხვა პროგრამებს ჰქონდა, როგორ განავრცობ უკვე განხორციელებულ მსგავს პროექტებს;
- ჩამოთვალე ყველა ის მოთამაშე, ვინც მხარს უჭერს პროექტის განხორციელებას (მთავრობა, პარტნიორი ორგანიზაცია, ადგილობრივი

თვითმმართველობა, თემი და ა.შ.), დაადასტურე, ეს მხარდაჭერა რა ფორმით გაქვთ მიღებული;

- მოახდინე იდენტიფიცირება, თუ დამატებით რა მონაცემები იქნება ხელმისაწვდომი პროექტის განხორციელებისას, რაც სასარგებლო იქნება როგორც ორგანიზაციისთვის პროექტის შესრულებისას, აგრეთვე ამ სფეროში მოღვაწე ყველა დაინტერესებული ადამიანისთვის

პროექტის განხორციელების გზებისა და მეთოდოლოგიის განსაზღვრა

პროექტის განხორციელების განრიგი არის ცხრილის სახით გამოხატული აქტივობების მიმართება დროსთან (დროში გაწერილი აქტივობები). პროექტის განხორციელების განრიგის შედგენისას გასათვალისწინებელია რამდენიმე კომპონენტი, რომელთა გამოყენება პროექტის განხორციელების გზებსა და მეთოდოლოგიას უფრო ნათელს და მკაფიოს ხდის. ეს კომპონენტებია:

- გრაფიკული გამოსახულების გამოყენება
- ყველა მნიშვნელოვანი აქტივობის ჩამონათვალი
- ქვეაქტივობების განსაზღვრა ძირითად აქტივობებთან მიმართებით
- დროის ჩარჩოს შექმნა და აქტივობების გამოხატვა განხორციელების ვადებთან და საერთო დროსთან მიმართებით.

განხორციელების გზებისა და მეთოდოლოგიის აღწერისას ხშირად გამოიყენება პროექტის განხორციელების განრიგის გრაფიკული გამოსახულება. კითხვაზე, თუ რატომ უნდა გამოვიყენოთ პროექტის განხორციელების განრიგი, პასუხია, რომ ის

კარგად იძლევა ქვემოთ მოცემული საკითხების ილუსტრირების საშუალებას და გვაჩვენებს:

- რა პერიოდს მოიცავს თითოეული აქტივობა;
- როდის იწყება თითოეული აქტივობა და როდის მთავრდება;
- აქტივობა ერთჯერადად ხდება პროექტში თუ მეორდება რამდენჯერმე პროექტის განხორციელებისას;
- რა ურთიერთმიმართებაშია თითოეული აქტივობა სხვა აქტივობებთან, შესაბამისად, რამდენი აქტივობა მიმდინარეობს პარალელურად.
- გვადლევს საშუალებას, განვსაზღვროთ თითოეული აქტივობის ვადები;
- გვადლევს საშუალებას, განვსაზღვროთ აქტივობების თანმიმდევრობა.

პროექტის საქმიანობების აღწერა და სამოქმედო გეგმა

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, პროექტში დაგეგმილი აქტივობები, განხორციელების გზებისა და მეთოდოლოგიის ნაწილის აღწერა სხვადასხვა დონორის მიერ სხვადასხვაგვარად არის მოთხოვნილი. დონორთა ნაწილი ითხოვს, რომ თითოეული აქტივობა ნარატივის სახით, დეტალურად იყოს აღწერილი, მოიცავდეს განხორციელების ვადებს დღეების, კვირების, თვეების ან წლების სახით, მოიცავდეს დაწყებისა და დასრულების თარიღებს. ასევე აკეთებდეს კონკრეტული აქტივობის განხორციელების მეთოდის დასაბუთებას და უპირატესობის ანალიზს, თუ რელევანტურია, კონკრეტული პასუხისმგებელი ან განმახორციელებელი პირის, ჯგუფის დასახელებას ან აღწერასაც. ასეთი აღწერის გაკეთებისას, გამოყოფილია ძირითადი და ქვეაქტივობები, რაც საშუალებას იძლევა, რომ ძირითადი აქტივობა პროექტის ამოცანასთან

მიმართებით იქნეს განხილული და გაანალიზებული. ქვემოთ გთავაზობთ ჩვენ მიერ მოცემული საპროექტო განაცხადის ნაწილების მაგალითზე დაფუძნებული ერთ-ერთი მთავარი აქტივობისა და ქვეაქტივობების აღწერას, სადაც ზემოთ აღნიშნული ასპექტების თვალსაჩინოდ წარმოდგენა ხდება შესაძლებელი.

ამოცანა 2: 100 მშობლიური ენის მასწავლებლის გადამზადება მშობლიური ენის წიგნიერების განვითარებაზე ორიენტირებული, ახალ მეთოდოლოგიებზე დაფუძნებული 10-დღიანი ტრენინგის ფარგლებში

აქტივობა 2.1. თანამედროვე, ინოვაციურ მეთოდოლოგიაზე დაფუძნებული სატრენინგო კურსის მოდულის, პროგრამისა და მასალების შემუშავება სამიზნე მასწავლებლებისათვის.

აქტივობა შედგება რამდენიმე ქვეაქტივობისგან, კერძოდ კი, ექსპერტთა იდენტიფიცირებისა და ტრენინგის პირობებისა და ამოცანების გაცნობის; პროგრამაზე სამუშაო დროის დაგეგმვისა, გადანაწილების და სატრენინგო მოდულის შემუშავებისა და განხილვის; მოდულზე დაყრდნობით დეტალური პროგრამის შექმნის; საჭირო მასალების შემუშავების ფაზებისგან. აქტივობაზე მუშაობისათვის გათვალისწინებულია 6 თვე, რომლის ფარგლებშიც ასევე მოხდება სატრენინგო პროგრამის ვალიდაცია. აქტივობის განხორციელებასა და ხარისხის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირია პროექტის მენეჯერი კოორდინატორთან თანამშრომლობით, რომლებიც ჩართულები იქნებიან როგორც მართვის, ასევე შინაარსობრივი ასპექტების განსაზღვრისა და ამოცანასთან მიმართებით გამართულობის საკითხებზეც.

ქვეაქტივობა 2.1.1. ექსპერტთა იდენტიფიცირებისა და ტრენინგის პირობებისა და ამოცანების გაცნობა - ტრენინგის სპეციფიკიდან გამომდინარე, საჭიროა ენობრივი კომპეტენციების გათვალისწინება და

შესაბამისი სპეციალისტის ჩართვა ტრენინგის აქტივობებისა და კონკრეტული მასალების შემუშავების ეტაპებზე. პროექტის ფორმატიდან და სამიზნე ჯგუფის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ექსპერტთა ჯგუფი, რომელიც შედგება კითხვის კომპეტენციების განვითარების მეთოდისტიკაგან, დონეებად დაყოფილი წიგნების მეთოდოლოგიური ასპექტების სპეციალისტისგან და მშობლიური ენის სპეციალისტისგან, თანამშრომლობას მეტწილად ონლაინ რეჟიმში შეძლებენ. კონკრეტული პირების იდენტიფიცირებისა და მოლაპარაკებებისათვის 2-კვირიანი ვადაა განსაზღვრული.

ქვეაქტივობა 2.1.2. პროგრამაზე მუშაობა და სატრენინგო მოდულის შემუშავება/განხილვა - სასწავლო გეგმის, საგნის სტანდარტისა და მასწავლებლის პროფესიულ სტანდარტის გაცნობისა და გათვალისწინების საფუძველზე დაგეგმილია სატრენინგო მოდულის შემუშავება, რომელიც ტრენინგის ძირითად საკითხებს და ამოცანებს, ამ საკითხებთან დაკავშირებული კომპონენტების იდენტიფიცირების, მათი დროში გაწერის სამუშაოს მოიცავს. ქვეაქტივობის ფარგლებში მოხდება მოდულის შემუშავება ექსპერტთა ერთობლივი მუშაობის საფუძველზე და საბოლოო ვერსიის განხილვა პროექტის მართვის ჯგუფთან ერთად. აქტივობის განხორციელებისათვის 3 კვირის ვადაა განსაზღვრული.

ქვეაქტივობა 2.1.3. მოდულზე დაყრდნობით დეტალური პროგრამის შექმნა - მოიცავს აქტივობას, რომელიც მოდულში შემავალი საკითხების მეთოდოლოგიურ აღწერას კონკრეტული აქტივობების დონეზე გულისხმობს კონკრეტული სტრატეგიებისა და მეთოდების გამოყენებით. შესაბამისად, პროგრამა იქნება ვრცელი დოკუმენტი, რომელიც ჩარჩოს წარმოადგენს ტრენინგისათვის და მოგვცემს მისი ხანგრძლივად გამოყენების საშუალებას მასწავლებელთა სხვადასხვა ჯგუფებად. პროგრამა გაიწერება ტრენინგის დღეების, სესიებისა და საათების მიხედვით და განისაზღვრება ყველა ის მასალა, რომელიც თითოეული აქტივობის განხორციელებისათვის იქნება საჭირო. პროგრამაზე იმუშავებენ ექსპერტები. პროგრამის განვითარებისათვის საჭირო ვადა განისაზღვრება 1.5 თვით და მოიცავს

პროგრამის პირველადი ვერსიის, განხილვების, შენიშვნებისა და მოსაზრებების ასახვისა და საბოლოო ვერსიის ჩამოყალიბების ფაზებს.

ქვეაქტივობა 2.1.4.....

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, აქტივობების, განხორციელების გზებისა და მეთოდების დეტალური აღწერა/ნარატივი არ არის მოთხოვნილი ყველა დონორის მიერ. ხშირად, დონორებისათვის საკმარისია აქტივობების გაწერა კალენდარულ განრიგში, რაც ასევე მკაფიოს ხდის დაგეგმილ აქტივობებს და მათ განხორციელების გრაფიკს. ქვემოთ მოცემულია იგივე ამოცანის გარშემო გაერთიანებული აქტივობები, რომლებიც კალენდარული განრიგის ფორმით არის წარმოდგენილი და რომლებიც „მსხვილ“ აქტივობებად არიან წარმოდგენილი და არა დეტალური ქვეაქტივობების სახით

ლონისძიებების კალენდარული განრიგი													
#	ლონისძიების დასახელება	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
ამოცანა 2: 100 მშობლიური ენის მასწავლებლის გადამზადება მშობლიური ენის წიგნიერების განვითარებაზე ორიენტირებული, ახალ მეთოდოლოგიაზე დაფუძნებული 10 დღიანი ტრენინგის ფარგლებში													
1	თანამედროვე, ინოვაციურ მეთოდოლოგიაზე დაფუძნებული სატრენინგო კურსის მოდულის, პროგრამისა და მასალების შემუშავება სამიზნე მასწავლებლებისათვის.												
2	შემუშავებული პროგრამისა და მასალების ვალიდაცია												
3	მასწავლებელთა შერჩევა შერჩევის დაგეგმილი												

	კრიტერიუმების გათვალისწინებით											
4.	სატრენინგო ადგილისა და ვადების შერჩევა, ლოგისტიკური											
5.	ტრენინგის ორგანიზება მასწავლებლებისათვის (ლოჯისტიკური და შინაარსობრივი უზრუნველყოფა)											

პროექტის განხორციელების მეთოდების შერჩევა

უკვე ვიცით, სად ვართ (საჭიროებების შეფასებიდან და პრობლემის აღწერიდან); ვიცით, სად უნდა წავიდეთ (პროექტის მიზნებიდან და ამოცანებიდან); ახლა მნიშვნელოვანია, გავარკვიოთ, როგორ მივიდეთ დასახულ მიზნებამდე და ამოცანებამდე. სწორედ ამაში გვეხმარება შესაბამისი მეთოდების შერჩევა

მეთოდები (პროცედურები ან სტრატეგიები) არის პროექტის განმცხადებლის აღწერა, თუ “რა” გაკეთდება საგრანტო თანხით; მეთოდები გახლავთ განმცხადებლის გეგმის მონახაზი, თუ როგორ აპირებს განსაზღვრული მიზნისა და ამოცანების შესრულებას;

პროგრამების განხორციელების შემდეგ მეთოდებს გამოყოფენ: 1. საკომუნიკაციო; 2. საგანმანათლებლო; 3. ქცევის მოდიფიცირების (შეცვლის); 4. გარემოს ცვლილების; 5. მარეგულირებელი; 6. თემის ადვოკატირების; 7. ორგანიზაციული კულტურის განვითარების; 8. სოციალური აქტივობების; 9. ტექნოლოგიების ჩართვის და გამოყენების; 10. მშენებლობა/ განახლება და ა.შ.

როგორ შევარჩიოთ შესაფერისი მეთოდი? მეთოდების შერჩევისას ველოსიპედის გამოგონება არ არის აუცილებელი. ძალიან

მნიშვნელოვანი და სწორი მეთოდები უკვე არსებობს, უბრალოდ შესაბამისი მეთოდი უნდა მოუძებნოთ თქვენ მიერ ჩამოყალიბებულ პრობლემას და დასახულ მიზნებსა და ამოცანებს; რათა თქვენი შერჩეული მეთოდი იყოს ადეკვატური დასახულ მიზნებთან. გამოიყენეთ ცხრილი და ამ ცხრილის შესაბამისად, ამოცანების გასწვრივ განსაზღვრეთ განხორციელების მეთოდები.

ამოცანა
ა, ბ და გ რაიონების 100 სკოლაში დონეებად დაყოფილი წიგნების კონცეფციაზე დაფუძნებული მეთოდოლოგიის საშუალებით 500 მოსწავლის მიერ წიგნიერების კომპეტენციების გაუმჯობესება 2020 წლისათვის

იმდენად, რამდენადაც პრობლემა და ამოცანები განსაზღვრავენ მეთოდის შერჩევას, წარმოგიდგენთ კონკრეტულ მაგალითს მეთოდებისა და პრობლემის ურთიერთმიმართების საჩვენებლად.

ამოცანა	მეთოდები	პრობლემა
1. ა, ბ და გ რაიონების 100 სკოლაში დონეებად დაყოფილი წიგნების კონცეფციაზე დაფუძნებული მეთოდოლოგიის საშუალებით 500 მოსწავლის მიერ წიგნიერების	1. მასწავლებლების მომზადება ეფექტური საკლასო სწავლებისათვის დონეებად დაყოფილი წიგნების კონცეფციაზე დაყრდნობით. 2. სასწავლო გეგმის შემუშავება/არსებულის კორექტირება, იმგვარად, რომ ის მოსწავლეების კითხვის კომპეტენციების	1. გამოკითხვისა და სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით, მოსწავლეების 75%-ზე მეტი სკოლის დაწყებით საფეხურზე სუსტად ან სრულიად ვერ ფლობს მშობლიურ ენას. საკლასო მასალები მშობლიურ ენაზე

კომპეტენციების გაუმჯობესება 2020 წლისათვის	გაუმჯობესებაზე იქნება ორიენტირებული დროში გაწერილი მისაღწევი შედეგებისა და ინდიკატორების მითითებით. გ. კითხვის კლუბების ორგანიზება მოსწავლეებისათვის, რომლებიც მათი წიგნიერების დონისა და ინტერესების გათვალისწინებით გააერთიანებს მოსწავლეების ჯგუფებს საკითხავი მასალების გარშემო; დ. მშობლების ცნობიერების ამაღლებისა და სახლში ერთობლივი მუშაობისათვის მომზადება დონეებად დაყოფილი წიგნებისა და სხვა დამხმარე მასალების გამოყენებით. ე. სკოლის ადმინისტრაციის მომზადება დაწყებით საფეხურზე მშობლიურ ენაში წიგნიერების განვითარებისათვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნისა და წახალისებისათვის;	მწირია და არ არის ორიენტირებული მოსწავლეების კითხვის კომპეტენციების განვითარებაზე მშობლიურ ენაში. 2. სკოლის პედაგოგიური კადრები და ადმინისტრაცია არ არის მომზადებული წიგნიერების განვითარებისათვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნისა და წახალისებისათვის.
---	--	---

პროექტის ბიუჯეტი

ბიუჯეტი არის ფინანსურ ეკვივალენტებში გამოხატული გეგმა. ბიუჯეტი იძლევა საშუალებას დავგეგმოთ და გავაკონტროლოთ რესურსები დასახული ამოცანების მისაღწევად; ბიუჯეტის დაგეგმვა პროექტის წერის ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ გავრცელებული ხარვეზების ნაწილია.

ბიუჯეტის ტიპები

განასხვავებენ ბიუჯეტის ორ ტიპს: ხაზობრივსა და ფუნქციურს/პროგრამულს.

ხაზობრივ ბიუჯეტში მოცემულია დანახარჯები საბიუჯეტო კატეგორიების მიხედვით. გთავაზობთ ხაზობრივი ბიუჯეტის მაგალითს, რომელიც გაკეთებულია ერთ-ერთი დონორის საბიუჯეტო ფორმის მოთხოვნების შესაბამისად და მოიცავს ჩვენს მიერ განხილული საპროექტო იდეის შესაბამის ხარჯების ნაწილს. მიუხედავად იმისა, რომ რეალურად იდეის მიხედვით, ბიუჯეტი ბევრ სხვა მუხლსაც გულისხმობს, ქვემოთ მოცემული მაგალითი მკაფიო წარმოდგენას იძლევა ხაზობრივი ბიუჯეტის მიხედვით ხარჯების განაწილების პრინციპებზე.

N	სამუშაოს/მომსახურების აღწერა	საცალო ღირებულება	რაოდენობა	ფონდიდან მოთხოვნილი თანხა	დაფინანსების სხვა წყაროდან მოთხოვნილი თანხა	სულ
1.	აღჭურვილობა					
1.1	კომპიუტერი	800	5		4000	4000

1. 2	პრინტერი	200	1		200	200
	სულ				4200	4200
2.	მომსახურება					
2. 1	სატრენინგო მასალების ბეჭდვის ხარჯები.	3	100 ც.	300		300
2. 2	დონეზად დაყოფილი წიგნების ბეჭდვის ხარჯები (200 წიგნი/1 პაკეტი* 100 სკოლა * 3 პაკეტი თითოეულ სკოლაზე)	200	300 ც.	60000		60000
2. 3	წიგნებისა და მასალების ე- პროგრამული ვერსიების შემუშავების მომსახურების ხარჯები	15000	1ც	10000	5000	15000
	სულ			70300	5000	75300
3.	ჰონორარები					
3. 1	პროექტის დირექტორი	350	9 თვე	3150		3150
3. 2	პროექტის კონსულტანტი	320	8 თვე	2560		2560
3. 3	პროექტის კოორდინატორები 3 რეგიონში (3 კოორდინატორი * 320 თითოეული)	960	5 თვე	4800		4800

3.	დონეებად	25	200	5000		5000
4	დაყოფილ წიგნების ავტორთა ჰონორარი (200 წიგნი * საშუალოდ 25 თითოეული წიგნი)		წიგნი			
	სულ			15510		15510
4.	საკომუნიკაციო ხარჯები					
4.	ტელეფონი	100	9 თვე		900	900
1						
4.	ინტერნეტის	30	9 თვე		270	270
2	გადასახადი					
	სულ				1170	1170
5.	საოპერაციო ხარჯები					
5.	ოფისის ქირა	500	9 თვე		4500	4500
1						
5.	კომუნალური	50	9 თვე		450	450
2	გადასახადები					
	სულ				4950	4950
6.	საბანკო მომსახურება 0,02%					75
*	75					
	სულ			85810	15395	10120
						5

პროექტის ხარჯები

პროექტის ხარჯების რამდენიმე ტიპის დაყოფა არსებობს. უპირველეს ყოვლისა, პროექტის ხარჯებს ყოფენ პირდაპირ და ირიბ ხარჯებად.

პირდაპირი ხარჯები არის ხარჯები, რომლებიც მიმართულია კონკრეტული პროგრამის განსახორციელებლად. ირიბი ხარჯები

მიეკუთვნება ინფრასტრუქტურულ ხარჯებს, რომელიც აუცილებელია პროექტის განხორციელების მხარდასაჭერად (შენობა ნაგებობა, ორგანიზაციის პერსონალი, გარკვეული აღჭურვილობა და ა.შ.) (ჰოლი და ჰოვალტი, 2003).

პროექტის პირდაპირი ხარჯების სახეები: პირდაპირი ხარჯების შემდეგ სახეებს გამოყოფენ: (ა) პერსონალის ანაზღაურება (ხელფასები, ჰონორარები, პრემიები და ა.შ.); (ბ) სხვადასხვა მომსახურებისთვის გაწეული ხარჯები; (გ) მეზავრობისა და მივლინების ხარჯები; (დ) პროექტისათვის საჭირო სივრცეები (ოფისი, ტრენინგის დარბაზი, კონფერენციის აუდიტორიები, ა.შ.); (ე) აღჭურვილობის და მოწყობილობების ხარჯები; (ვ) სხვადასხვა საქონლის შესაძენი ხარჯები; (ზ) კომუნიკაციის ხარჯები; (თ) სპეციფიკურად პროგრამის განხორციელებასთან დაკავშირებული პროგრამული ხარჯები (ჰოლი და ჰოვალტი, 2003). მოკლედ შევვებით და განვიხილავთ თითოეულ ამ ხარჯს ცალ-ცალკე:

(ა) პერსონალის ანაზღაურება (ხელფასები, ჰონორარები, პრემიები და ა.შ)

ანაზღაურება მნიშვნელოვანია კომპონენტია ყველა პროექტის ბიუჯეტისთვის. პერსონალის ანაზღაურების ნაწილში შედის ყველა ხელფასი (ყოველთვიური ან ყოველწლიური ანაზღაურება), ჰონორარი (ანაზღაურება საათობრივი ან გარკვეული სამუშაოს შესრულების შესაბამისი), პრემია (წახალისება თანამშრომელთათვის) თუ სხვა ტიპის ბენეფიტები თუ მსგავსს იღებს პროექტის რომელიმე თანამშრომელი. მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის შედგენისას გაითვალისწინოთ, რომ ხელფასებისა და ჰონორარები უნდა შეესაბამებოდეს კონკრეტულ რეალობას და სიტუაციას და შრომით ბაზარზე არსებული რეალური სურათის ამსახველი უნდა იყოს. შესაძლებელია, რომ პროექტში ორგანიზაციის ზოგიერთი

თანამშრომელი არასრული დატვირთვის იყოს ჩართული და თავის საქმიანობას რამდენიმე პროექტში ანაწილებდეს. მნიშვნელოვანია, რომ ბიუჯეტში კარგად აისახოს, თუ საერთო საქმიანობის რა წილს უთმობს ასეთი თანამშრომელი კონკრეტულ პროექტს და შესაბამისად, როგორია პროექტიდან მისი შრომის დაფინანსება საერთო ანაზღაურებასთან მიმართებით. ამისათვის კი, ბიუჯეტში ხარჯად იწერება თანამშრომლის სრული ანაზღაურება და რაოდენობაში კი მიეთითება ის პროცენტი/წილი, რომელიც პროექტიდან უნდა დაიფაროს.

(ბ) სხვადასხვა მომსახურებისთვის გაწეული ხარჯები

მომსახურების შესყიდვა მნიშვნელოვანია კომპონენტია, თუმცა ის განსხვავებულია ნებისმიერი პროექტისთვის, განსხვავებულია ორგანიზაციიდან გამომდინარე და განსხვავებულია დონორის მოთხოვნებიდან გამომდინარეც. მომსახურებაში შესყიდვაში შეიძლება შევიდეს ტრენინგების ჩატარება, კორექტურა, რედაქტირება, იურიდიული და აუდიტორული მომსახურე, ბეჭდვა და გამოცემა და ა.შ. გასათვალისწინებელია, რომ თუ მომსახურების ხარჯები შედარებით მაღალია, დონორთა დიდი ნაწილი მოითხოვს ტენდერის ჩატარებას, რათა დარწმუნდეს, რომ პროექტის ხარჯები ეფექტიანად და გამჭვირვალედ იხარჯება.

გ) მგზავრობისა და მივლინების ხარჯები

აღნიშნული ხარჯი ეკუთვნის პროექტის თანამშრომელთა მგზავრობასა და მივლინებაზე გაწეულ ხარჯებს. თანამშრომელთა მგზავრობა შეიძლება მოიცავდეს თვითმფრინავით, მატარებლით, ავტობუსით, ტაქსით ტრანსპორტირებას. მივლინების ხარჯებში შედის თანამშრომელთათვის მივლინებისას ცხოვრების, ჭამის და ა.შ. დასაფარავი ხარჯები. ზოგიერთი ქვეყნების კანონმდებლობით პირდაპირ არის განსაზღვრული სამივლინებო თანხის ოდენობა, ასევე საზღვარგარეთ მივლინებისას თითოეულ ქვეყანაზე განსაზღვრულია

შესაბამისი სამივლინებო თანხა, რომლის მიხედვითაც უნდა მოხდეს პროექტის ბიუჯეტ-ში შესაბამისი თანხის ჩასმა. ზოგიერთ დონორი თავადვე აწესებს სამივლინებო თანხების ოდენობას და ბიუჯეტში თან-ხის აკუმულირება ხდება დონორის მიერ განსაზღვრული თანხების შესაბამისად.

დ) ადმინისტრაციული და პროგრამული მართვის საშუალებები

ეს მუხლის ხშირად შეტანილია არაპირდაპირ ხარჯებში, თუმცა ხშირია როდესაც იგი პირდაპირი ხარჯების ნაწილში გვხვდება. თუ პროექტი მთლიანად საჭიროებს ახალ საოფისე ფართს და ეს ფართი მთლიანად პროექტს დაეთმობა, მაშინ მი-სი შეტანა პირდაპირ ხარჯებში გამართლებულია. აღნიშნული მოხლი მოიცავს საოფისე ფართთან დაკავშირებულ ხარჯებს, ეს შეიძლება იყოს საოფისე ფართის იჯარა, შესყიდვა, განახ-ლება და ა.შ. პროექტის საბიუჯეტო ხარჯებში ხშირად გვხვდება, რომ საოფისე ფართის იჯარა შეტანილია ირიბ ხარჯებში, თუმცა საოფისე ფართის განახლება გათვალისწინებულია პირდაპირ ხარჯებში. ნებისმიერ პროექტის ბიუჯეტში, თავისი სპეციფიკიდან გამომდინარე უნდა იყოს გათვალისწინებული აღნიშნული მუხლის ხარჯები პროექტის პირდაპირ ან ირიბ ხარჯებად. მნიშვნელოვანია პროექტის ხარჯების დაყოფა ადმინისტრაციულ და საოპერაციო ხარჯებად.

(ე) აღჭურვილობის და მოწყობილობების ხარჯები

აღნიშნულ საბიუჯეტო ხარჯებში შეტანილი უნდა იყოს ყველა ის აღჭურვილობა, მოწყობილობა თუ დანადგარები, რაც აუცილებელია პროექტის განსახორციელებლად, ეს შეიძლება იყოს საოფისე ავეჯი, კომპიუტერული ტექნიკა, საბეჭდი და საგამომცემლო საქმიანობები, ლაბორატორიები და ა.შ. მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის ბიუჯეტის შედგენისას მივუთითოთ ყველას ის აღჭურვილობა, რაც გვესაჭიროება პროექტის განსახორციელებლად,

ამასთანავე, მიეთითოს, რომ ამ აღჭურვილობის შეძენა მოხდება, ქირაობა, სხვა წყაროდან შევძლებთ მის მიღებას, თუ აპლიკანტი გამოიყენებს მის საკუთრებაში არსებულ აღჭურვილობასა და მოწყობილობებს.

ვ) სხვადასხვა საქონლის შესაძენი ხარჯები

ამ ტიპის ხარჯებში ძირითადად შედის საოფისე ხარჯები ანუ ოფისის ფუნქციონირებასთან დაკავშირებული ხარჯები. ეს შეიძლება იყოს საკანცელარიო საქონელი, მასალების გამრავლება, სხვადასხვა დოკუმენტების, მასალებისა თუ კომპიუტერული პროგრამების შესყიდვა, რაც აუცილებელია ოფისის გამართულად ფუნქციონირებისთვის.

ზ) კომუნიკაციის ხარჯები

ამ ხარჯებში შედის სატელეფონო მომსახურების, მათ შორის - მონტაჟისა და შემდგომი მომსახურების, ვიდეოკონფერენციის ორგანიზების, სატელიტური ანძის, უსადენო და სადენიანი ინტერნეტის ინსტალაციის და შემდგომი მომსახურების ხარჯები, აგრეთვე შეიძლება შედიოდეს მობილური ტელეფონის ანაზღაურების ხარჯები.

თ) პროგრამული ხარჯები

პროგრამული ხარჯები მიეკუთვნება ისეთ ხარჯებს, რომელიც სპეციფიკურია თითოეული პროექტისთვის. მაგალითად, კულტურის სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციისთვის სპეციფიკური პროგრამული ხარჯი შეიძლება იყოს საცეკვაო ფორმის შესყიდვა, ტურიზმის სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციისთვის ლაშქრობისთვის საჭირო საძილე ტომრები და კარვები, სკოლამდელ განათლებაზე მომუშავე ორგანიზაციისთვის პატარა ბავშვებისთვის შესაბამისი გასართობი და შემეცნებითი მასალა და ა.შ (ჰოლი და ჰოვალტი, 2003).

ირიბ ხარჯებს ზოგჯერ ზედნადებ ხარჯებსაც უწოდებენ, იგი მოიცავს ყველა იმ ხარჯს, რაც საჭიროა აპლიკანტი ორგანიზაციის,

როგორც ორგანიზაციის, ფუნქციონირებისთვის. ეს შეიძლება იყოს ცენტრალური ოფისის ადმინისტრაციისთვის ხარჯები, იურიდიული, ფინანსური თუ კომპიუტერული მომსახურებისთვის ხარჯები, შენობებისა და აღჭურვილობის ხარჯები. როგორც წესი, პროექტებში ირიბი ხარჯები მოჭრილი თანხის სახით არის ხოლმე შეტანილი და შეადგენს პროექტის საერთო ღირებულების გარკვეულ პროცენტს (შეიძლება იყოს 5%, 7%, 10%, 15%). ძალიან იშვიათია 15 %-ზე უფრო მეტი ირიბი ხარჯების დაფინანსება დონორი ორგანიზაციის მიერ, თუმცა დონორთა ნაწილი იძლევა უფრო მეტი ირიბი ხარჯების დაფინანსების საშუალებას, შესაბამისად ირიბი ხარჯების ოდენობა ძირითადად დამოკიდებულია დონორი ორგანიზაციის მიერ წინასწარ განსაზღვრულ პირობებზე (ჰოლი და ჰოვალტი, 2003).

პროექტის ხარჯებს ხშირად აგრეთვე ყოფენ საოპერაციო და ადმინისტრაციულ ხარჯებად.

ადმინისტრაციული – პროექტის თანამშრომლების (ადმინისტრირება და მენეჯმენტი) ხელფასები, კონსულტანტების ხელფასები და სხვადასხვა ჰონორარები.

ოპერაციულ ხარჯებში გთავაზობთ ადმინისტრაციული ბიუჯეტის მაგალითს:

3.1	პროექტის დირექტორი	350	9 თვე	3150
3.2	პროექტის კონსულტანტი	320	8 თვე	2560
3.3	პროექტის კოორდინატორები ა, ბ და გ რეგიონებში (3 კოორდინატორი*320 თვე)	960	5 თვე	4800
3.4	ექსპერტების ჰონორარი (3 ექსპერტი)	120	60 დღე	7200
3.6	პროექტის ბუღალტერი	200	9 თვე	1800
	სულ			18350

საოპერაციო_ქირის, ბეჭდვის, ტრანსპორტირების, კომუნიკაციის, ოფისის მარაგების ხარჯები. გთავაზობთ საოპერაციო ბიუჯეტის მაგალითს:

საოპერაციო ხარჯები
სულ

ქირა
\$9,360

ბეჭდვის ხარჯები
\$ 2,800

აღჭურვილობა
\$ 3,200

კომუნიკაცია
\$ 2,400

მეზავრობა
\$ 2,580

ჯამური საოპერაციო ხარჯები
\$22,140

წყარო: ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია, 2008, გვ. 80-81

თანადაფინანსება

პოტენციური დონორისთვის მნიშვნელოვანია, რომ პროექტს გააჩნდეს თანადაფინანსება. თანადაფინანსების ძირითადად 2 ფორმა არსებობს:

- 1) სხვა დონორი აფინანსებს გარკვეულ აქტივობებს ან ბიუჯეტს გარკვეულ კომპონენტებს და მუხლებს;
- 2) თანადაფინანსება ხდება აპლიკანტი ორგანიზაციის კონტრიბუციის ხარჯზე;

როდესაც ორგანიზაცია ახორციელებს პროექტს, მას შესაძლებლობა ეძლევა საპროექტო წინადადებით მიმართოს სხვა დონორ ორგანიზაციას და შეძლოს პროექტის სხვა კომპონენტებით ან დამატებით აქტივობებით გაზრდა. ამ შემთხვევაში აპლიკანტი ორგანიზაციას შეუძლია მიუთითოს, რომ რაღაც აქტივობების დაფინანსება ხდება სხვა დონორის მიერ და წარადგინოს ამის დამადასტურებელი დოკუმენტაცია.

თანადაფინანსების მეორე ფორმაა, როცა თანადაფინანსება ხდება უშუალოდ აპლიკანტი ორგანიზაციის კონტრიბუციით. ამ შემთხვევაში, სავალდებულოდ არ იგულისხმება, რომ აპლიკანტმა ორგანიზაციამ უნდა გაიღოს ფინანსური თანხები პროექტის თანადაფინანსებისთვის. კონტრიბუცია შეიძლება მოიცავდეს გარკვეულ სამუშაოს უსასყიდლოდ განხორციელებას, ორგანიზაციის რესურსები პროექტისთვის გამოყენებას, გარკვეული სერვისების, რომელსაც აპლიკანტი ორგანიზაცია ახორციელებს შეთავაზებას, რაც არ საჭიროებს ფინანსურ თანხებს და ა.შ. აქვე გთავაზობთ ბიუჯეტის ნიმუშს, სადაც თანადაფინანსების კომპონენტია გათვალისწინებული: აღნიშნული ნიმუშიც შედგენილია “ფონდ ღია საზოგადოება-საქართველოს” საგრანტო განაცხადის ფორმის შესაბამისად.

პროექტის შეფასება და მონიტორინგი

პროექტის შეფასება/მიზნები

პროექტის შეფასების ნაწილი ერთ-ერთი პრობლემატურია ხშირად პროექტის შემდგენლებისთვის (ჰოლი და ჰოვალტი, 2003). პროექტის ამ ნაწილის შედგენისას საკმაოდ უჭირთ პროექტის წარმდგენებს სისტემური და მკაფიო სისტემის შეთავაზება დონორისთვის, რომელიც უზრუნველყოფს პროექტის რეალურ შეფასებას კონკრეტულ მეთოდებზე, ინდიკატორებსა და შეფასების კრიტერიუმებზე დაფუძნებით. საინტერესოა, ზოგადად, რა არის პროექტის შეფასება და რა მიზნებისთვის გამოიყენება პროექტის შეფასების ნაწილი. პროექტის შეფასება არის კონკრეტული სისტემური მიდგომა, რომლის შესაბამისად ხდება ინფორმაციის მოპოვება თუ რამდენად ეფექტურად წარიმართა საქმიანობა პროექტის ფარგლებში, როგორც პროცესის თვალსაზრისით, აგრეთვე მიღებული შედეგისა და მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ზეგავლენის თვალსაზრისით.

პროექტის შეფასების მიზნები

პროექტის შეფასების ნაწილი აუცილებელია კომპონენტია თითქმის ყველა დონორი ორგანიზაციის სააპლიკაციო ფორმაში. შესაბამისად, პროექტის შეფასება სავალდებულოა როგორც პროექტის შედგენის ეტაპზე, აგრეთვე მისი განხორციელებისას. თუმცა, დონორი ორგანიზაციის სავალდებულო მოთხოვნის გარეშეც პროექტის შეფასება ძალიან მნიშვნელოვანია და საჭიროა თვითონ პროექტის განმახორციელებელი ორგანიზაციისთვის. პროექტის შეფასება ემსახურება სამ ძირითად მიზანს მიზანს:

1. ის გეხმარება მონიტორინგი გაუკეთო და შეაფასო პროექტის დაგეგმვა და მიმდინარეობა (formative evaluation შუალედური შეფასება)
2. შეფასება გეხმარება განსაზღვრო მოყვა თუ არა პოზიტიური ცვლილებები შენი პროექტის განხორციელებას; (summative evaluation შემაჯამებელი შეფასება);
3. პროექტის შეფასება გეხმარება მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე დაგეგმო შენი მომავალი საქმიანობა ან საფუძვლად დაუდო მომავალ საპროექტო წინადადებას.

ზემოთ მითითებული 3 ძირითადი მიზნის გარდა, პროექტის შეფასება რამდენიმე გარემოების გამო არის მნიშვნელოვანი, კონკრეტულად:

- განვსაზღვროთ, მიღწეულია თუ არა ამოცანები
- დავასაბუთოთ, რომ ჩვენ შევასრულეთ რაც გვქონდა დაგეგმილი;
- დავეხმაროთ სხვებს პროექტის შედეგების განვრცობაში;
- დავადგინოთ წარმოქმნილი პრობლემები
- დავადგინოთ გაუთვალისწინებელი ეფექტები;
- დავგეგმოთ მომავალი აქტივობები.

შეფასების დონეები

პროექტის შეფასების დაგეგმვისას პროექტის შეფასების 3 დონე გამოიყოფა::

1. პროცესის შეფასება
2. გავლენის შეფასება
3. შედეგის შეფასება

თითოეული ეს დონე გამოიყენება სხვადასხვა მნიშვნელობით და იზომება განსხვავებულად

შეფასების ტიპები

პროცესის შეფასებისას ვსვამთ კითხვას “რა გავაკეთეთ”. შეფასება აკეთებს შედარებას თუ რა იყო დაგეგმილი და რეალურად რა შესრულდა რაოდენობრივი თვალსაზრისით

პროცესის შეფასების მაგალითები:

- განხორციელებული აქტივობების რაოდენობა;
- ღონისძიებაზე დამსწრეთა რაოდენობა;
- დამსწრეთა დემოგრაფიული მონაცემები.

შეფასების ტიპები (2)

გავლენის შეფასება აკვირდება პროგრამის მოკლევადიან შედეგებს:

- ცვლილებები ცოდნის, უნარის, დამოკიდებულების;
- ცვლილებები ქმედებების თვალსაზრისით;
- სასურველი მომსახურებისა და აქტივობების ხელმისაწვდომობის ზრდა.

მაგალითები:

- შემცირდა მწველთა რაოდენობა;
- მოსწავლეებში გაიზარდა კითხვის უნარი;
- გაიზარდა მოსწავლეების აკადემიური მოსწრება;
- შემცირდა ინფიცირებულთა რაოდენობა.

შეფასების ტიპები (3)

შედეგის შეფასება აკვირდება პროგრამის გრძელვადიან გავლენას. მაგალითად:

- შემცირდა თუ არა ინფიცირებულთა სიკვდილიანობის რაოდენობა;
- შემცირდა თუ არა კრიმინალურ ფაქტებში ახალგაზრდების მონაწილეობის რაოდენობა;
- გამოსწორდა თუ არა ახალგაზრდების ინტეგრაციის ხარისხი;
- გაუმჯობესდა თუ არა მოსახლეობის ყოფითი პირობები;
- შენიშვნა: გრძელვადიანი შედეგების შეფასება რთულია და თითქმის წარმოუდგენელია, თუ პროექტი მოკლევადიანია.

პროექტის შეფასების ციკლი

პროექტის შეფასების ციკლი 4 ძირითად ეტაპს მოიცავს: (1) შეფასების გეგმის შემუშავება; (2) შეფასების გეგმის განხორციელება; (3) შეფასების ანალიზი და მონაცემთა ინტერპრეტაცია; (4) შეფასების ანგარიშის მომზადება და წარდგენა. ამ ციკლის თითოეული მონაკვეთი მნიშვნელოვანი სამუშაოების ჩატარებას მოითხოვს, კერძოდ:

შეფასების გეგმის შემუშავება - ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის შემდგენელმა კარგად იცოდეს და ჩამოაყალიბოს შეფასების მიზანი, აგრეთვე შეფასების პროცესის დაგეგმვისთვის მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ ვისთვისაა განკუთვნილი პროექტის შეფასება (დონო-რისთვის, ბენეფიციარებისთვის, შიდა მოხმარებისთვის და ა.შ.). დაგეგმვის ეტაპის მნიშვნელოვანია ნაწილია განისაზღვროს შეფასების ტიპები ანუ მხოლოდ პროცესის შეფასება ხდება თუ ვაფასებთ ზეგავლენასა და შედეგსაც. ამავე ეტაპზე ხდება შეფასების კითხვის ჩამოყალიბება, შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრა, შეფასების მეთოდების შერჩევა და შეფასების პროცესისთვის საჭირო ფინანსური რესურსების გაანგარიშება.

შეფასების გეგმის განხორციელება - შეფასების გეგმის განხორციელება იწყება უშუალოდ პროექტის განხორციელებისას. პროექტში განსაზღვრული აქტივობების განსაზღვრავს შეფასების მეთოდებსაც. განხორციელების ეტაპზე მნიშვნელოვანია ვინ ახორციელებს შეფასებას, პროექტის მენეჯმენტი, გარე შეფასების ექსპერტი და ა.შ. ამავე ეტაპზე მნიშვნელოვანია განსაზღვრული ინდიკატორების ბოლომდე ჩამოყალიბება, შეფასებაში მონაწილე ჯგუფის განსაზღვრა, ამ ჯგუფთან ეთიკური საკითხების დარეგულირება და მონაცემთა შეგროვება.

შეფასების ანალიზი და მონაცემთა ინტერპრეტაცია - ამ ეტაპზე უკვე ხდება შეფასების შედეგად მიღებული მონაცემების დამუშავება და ანალიზი. ამ მონაცემების დაზუსტება და მისი საბოლოო ინტერპრეტაცია, რაც იძლევა უკვე საშუალებას თვალნათელი გახდეს პროექტის შეფასების შედეგად მიღებული შედეგები;

შეფასების ანგარიშის მომზადება და წარდგენა - ყველა მონაცემის ანალიზისა და ინტერპრეტაციის შემდეგ აუცილებელია პროექტის შეფასების ანგარიშის მომზადება. შეფასების ანგარიში უნდა წარედგინოს დამფინანსებელ ორგანიზაციას, თუმცა ამასთანავე მნიშვნელოვანია, თუ პროექტის შეფასების ანგარიში გაშუქდება მედია-საშუალებებით, აგრეთვე წარედგინება ამ საკითხით დაინტერესებულ სხვადასხვა მხარეს. შეფასების ანგარიში აგრეთვე შესაძლებელია მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი აღმოჩნდეს დონორებთან ახალი პროექტის შედგენისას საკითხის დასმის ნაწილისთვის.

შეფასების სტანდარტები

შეფასების 4 სტანდარტი არსებობს ანუ პროექტი ფასდება 4 სტანდარტის შესაბამისად:

- სარგებლიანობა;
- პრაქტიკული განხორციელება;
- შესაბამისობა;
- სიზუსტე და აკურატულობა.

აღნიშნული 4 სტანდარტის დაკმაყოფილებას უმნიშვნელოვანესია და ოთხივე სტანდარტის დაკმაყოფილების შემთხვევაში ითვლება, რომ პროექტი წარმატებულად განხორციელდა. რადგან უკვე განვიხილეთ, თუ რას ვაფასებთ და რა სტანდარტებით იზომება პროექტის ეფექტურობა, ალბათ, უპრიანი განვიხილოთ, თუ რა მეთოდებისა და სტრატეგიების გამოყენებით შეიძლება მოვახდინოთ პროექტის შეფასება.

შეფასების მატრიცა

შეფასების მატრიცა არის რთული და მრავალმხრივი შეფასების ორგანიზების ეფექტური მეთოდი. ეს გახლავთ ძალიან ეფექტური ინსტრუმენტი შენი შეფასების სისტემის დონორისათვის გასაგებად წარსადგენად.

შეფასების კითხვა	შეფასების ეტაპი	მონაცემების წყარო	მონაცემთა შეგროვება	განრიგი
ჩატარდა თუ არა მასწავლებელთა თანამშრომლობი თი შეხვედრები ყველა რეგიონში	შუალედუ რი (პროექტის მიმდინარე ობის შეფასება)	შეხვედრების ოქმები, მასწავლებელთა რეფლექსიების დოკუმენტები. ფოტო-მასალა	პროექტის დოკუმენტაც ია, ანგარიშები	ყოველ 6 თვეში ერთხელ

გამოიყენება თუ არა დონეებად დაყოფილი წიგნები სასკოლო და კლასგარეშე სწავლებაში	შუალედური შედეგების შეფასება	პროექტის მოსარგებლებები, მოსწავლეები, მასწავლებლები, მშობლები და დირექტორები	გამოკითხვა და ინტერვიუები	ყოველი წლის ბოლოს
გაიზარდა თუ არა დაწყებითი კლასის მოსწავლეების კითხვის კომპეტენციები?	საბოლოო (პროექტის შედეგების საბოლოო შეფასება)	სამიზნე სკოლები	პროექტის წინარე და საბოლოო შეფასებების შედარებითი ანალიზი	3 წელი (პროექტის ბოლოს)

კომუნიკაციის პოლიტიკის შემუშავება

ახალგაზრდა არასამთავრობო ორგანიზაციისათვის ყოველთვის ადვილი ნამდვილად არ არის შესატყვისი კომუნიკაციის პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც მრავალი ადამიანისა და ადამიანთა ჯგუფების, აუდიტორიისა და ჩართული მხარეები ინტერესებს უპასუხებს და ამასთან, ორგანიზაციის თანხების მოძიებისათვის კარგ პლატფორმას განავითარებს. იმისათვის, რომ ორგანიზაციის კომუნიკაციური პოლიტიკა შევიმუშაოთ, მნიშვნელოვანია, რომ გარკვეულ კითხვებზე პასუხის გაცემა შევძლოთ:

- ვინ არის კომუნიკაციის პოლიტიკის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი?
- ვინ მუშაობს ორგანიზაციის კომუნიკაციასა და შეტყობინებებზე?
- ვინ, და რა სისტემის მეშვეობით იმუშავებს კომუნიკაციის არხებს?
- გააჩნია თუ არა ორგანიზაციას სანქცირებისა და ავტორიზაციის სისტემა?
- არის თუ არა ორგანიზაციის კომუნიკაციის პოლიტიკა მის სტრატეგიულ გეგმასთან თანხვედრაში? არის თუ არა სტრატეგიული გეგმის ნაწილი?
- არსებობს თუ არა ორგანიზაციაში ხარისხის კონტროლის მექანიზმები?
- აწარმოებს თუ არა ორგანიზაცია ანგარიშს კომუნიკაციის მუშაობის გავლენაზე?
- რამდენად მკაფიოდ არის ორგანიზაციაში გამოიყენებული პასუხისმგებლობა პირებსა და პოზიციებს შორის სხვადასხვა საკითხზე კომუნიკაციის შემუშავებისათვის? რამდენად

ჩართულია სხვა თანამშრომლები ამ კომუნიკაციის პროცესებში?

თუ თქვენს ორგანიზაციაში ყველა ამ კითხვაზე არსებობს ლოგიკური, ანალიზისა და ფიქრის შედეგად მიღებული პასუხები, ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში კომუნიკაციის პოლიტიკა შემუშავებულია.

ორგანიზაციის გარე კომუნიკაცია და მისი მნიშვნელობა

მოდით ვისაუბროთ ორგანიზაციის გარე კომუნიკაციის სახეებს, მნიშვნელობასა და ის წესებზე, რომლებიც საინფორმაციო მასალებსა და კამპანიებს საზოგადოებასთან ურთიერთობისათვის წარმატებულსა და მიზანმიმართულს ხდის.

გარე კომუნიკაცია ორგანიზაციის გარეთ მყოფ პირებზეა ფოკუსირებული. არსებობს გარე კომუნიკაციის 3 ძირითადი მიმართულება:

- პირდაპირი კომუნიკაცია - როდესაც შეტყობინების გამგზავნს პირდაპირ კავშირი აქვს მიმღებთან. ამის მაგალითად პოსტერებისა და ლოგოიანი მაისურების კამპანია შეგვიძლია მოვიტანოთ, როდესაც თქვენი ორგანიზაციის წევრები და თანამშრომლები ქალაქის დასუფთავების აქციაზე ქალაქის მოსახლეობას სისუფთავის დაცვისკენ მიუთითებენ;
- არაპირდაპირი კომუნიკაცია - კომუნიკაციის ის მიმართულებაა, როდესაც გამგზავნი შეტყობინებას დამხმარე, შუალედური საშუალების გამოყენებით ამყარებს. ეს საშუალებებია მაგალითად მედია (რადიო, ტელევიზია, პრესა), საინფორმაციო სააგენტო და ა.შ.
- შერეული კომუნიკაცია - ინფორმაციის გავრცელება სხვადასხვა საკომუნიკაციო ინსტრუმენტების გამოყენებით

ხდება და შესაბამისად, შესაძლებელია პირდაპირი და არაპირდაპირი კომუნიკაციის შერევა. ასე მაგალითად, გაზეთში განთავსებული განცხადებით თქვენი ორგანიზაცია ამცნობს მკითხველს, რომ ელ-ფოსტის საშუალებით ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული ახალი მეთოდური სახელმძღვანელოა ხელმისაწვდომი.

ქვემოთ მოყვანილია 10 აუცილებელი ელემენტი, რომელიც ორგანიზაციის გარე კომუნიკაციის პოლიტიკას არეგულირებს და მისი ცნობადობის ხარისხს სწორედ იმ კუთხით ზრდის, რომელიც ორგანიზაციისთვის არის სასურველი. ეს ელემენტებია:

1. მიმოხილვა - რა ტიპის კომუნიკაციის გამოცდილება აქვს ორგანიზაციას წარსულში და რამდენად ეფექტურად იმუშავა? როგორი იყო აუდიტორიის დამოკიდებულება?
2. ამოცანა - რას გვინდა, რომ კომუნიკაციის შედეგად მივაღწიოთ? რამდენად ეფუძნება ჩვენი საკომუნიკაციო ამოცანები SMART პრინციპს?
3. აუდიტორია - ვინ არის ჩვენი აუდიტორია? როგორ განვსაზღვრავთ პრიორიტეტულ ჯგუფებს? რა ინფორმაცია უნდა მივაწოდოთ, რომ მას შესაბამისი რეაგირება მოჰყვეს?
4. გზავნილი - რა არის ჩვენი ინფორმაციული გზავნილი? ერთი, საკვანძო შეტყობინების მიწოდებას ვგეგმავთ მრავალფეროვან აუდიტორიაზე თუ რამდენიმე გზავნილის?
5. ინსტრუმენტი - რა ტიპის საკომუნიკაციო ინსტრუმენტი არის ყველაზე ეფექტური და შესაფერისი დაგეგმილი შეტყობინების გასაგზავნად?
6. არხები - რომელი არხებია უფრო ეფექტური ორგანიზაციის ცნობადობის ასამაღლებლად და/ან აქტივობების, შედეგების, გეგმების შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებლად?

7. რესურსები: - რამხელაა ჩვენი ბიუჯეტი ამისთვის? შეიცვლება თუ არა თანხების გადანაწილება მომავალში? კომუნიკაციის რა უნარებს ვფლობთ და რა ტიპის ტექნოლოგიებია ხელმისაწვდომი?
8. ვადები - არსებობს თუ არა გარკვეული ვადები კომუნიკაციის ვალიდობისთვის? რამდენად გამოსადეგი შეიძლება იყოს საფეხურებრივი სტრატეგია? რა განსაკუთრებული ან გაუთვალისწინებელი გარემოებები ან მოვლენები შეიძლება წარმოიშვას? შესაძლებელია თუ არა, რომ მომავალში კომუნიკაციის განვითარება ქსელის ან პარტნიორობის საშუალებით მოხდეს?
9. დამახასიათებელი ნიშანი - რამდენად აისახება ორგანიზაციის ხედვა ჩვენ მიერ განხორციელებულ კომუნიკაციაში? რამდენად შეგვიძლია დარწმუნებული ვიყოთ, რომ სწორ გზავნილს ვუშვებთ?
10. უკუკავშირი - რის საფუძველზე ვრწმუნდებით, რომ ჩვენი კომუნიკაცია 100%-ით წარმატებულია? რა შეცვალეთ ჩვენი კომუნიკაციით? შეგვიძლია თუ არა გავარკვიოთ, რამდენად სწორი ინსტრუმენტები გამოვიყენეთ, რამდენად გავითვალისწინეთ არსებული რესურსები, დრო და მოვახდინეთ სასურველი გავლენა?

ორგანიზაციის საინფორმაციო მასალები

კებგვერდი

კებგვერდი ორგანიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საინფორმაციო მასალაა, რადგან მას ყველაზე დიდი რაოდენობით და განსხვავებული ჯგუფების ერთდროული დაფარვა შეუძლია და

ყველაზე დიდი რაოდენობით სხვადასხვა ტიპის ინფორმაციის ერთდროულად განთავსების საშუალებას იძლევა.

საინფორმაციო ბიულეტენი

საინფორმაციო ბიულეტენი პერიოდული გამოშვებაა, რომელსაც ორგანიზაცია მიმდინარე საქმიანობის, პროგრამებისა და პროექტების შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებლად იყენებს. ეს კომპაქტური და დროის გარკვეულ მონაკვეთზე გათვლილი პროდუქტია, რომელიც მიმდინარე საქმიანობის აღწერასთან ერთად, აუდიტორიას, აქტივობების მიზნებსა და ამოცანებს, და ასევე უკვე მიღწეულ შედეგებსაც აცნობს. შესაბამისად, ყოველი შემდეგი ნომერი, ახალ ღონისძიებებთან და აქტივობებთან ერთად, წინა ნომერში აღწერილი გეგმების შესრულების შესახებ ინფორმაციასაც იძლევა.

საინფორმაციო ფურცელი (Newsletter)

საინფორმაციო ფურცელი ასევე ეფექტური საშუალებაა ორგანიზაციის გარე კომუნიკაციისათვის, თუმცა იგი ბიულეტენზე კიდევ უფრო ლაკონიურია და კიდევ უფრო ხშირ განახლებას მოითხოვს. საინფორმაციო ფურცელი ერთ, ორგანიზაციისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან მიმდინარე აქტივობას აღწერს. მისი მოცულობა 1-2 გვერდს არ უნდა აღემატებოდეს. მნიშვნელოვანია, რომ ყველა საინფორმაციო ფურცელზე იყოს მითითებული განახლების თარიღები, რომ კარგად ჩანდეს მისი პერიოდიკა. არ დაგავიწყდეთ საკონტაქტო ინფორმაციის მითითება და მკითხველის გამოძახილების წახალისება.

ორგანიზაციის ბროშურა

ბროშურა ორგანიზაციის სავიზიტო ბარათია და მიმზიდველი დიზაინით, შემეცნებითი შინაარსით, ენობრივად და სტილისტურად კარგად გამართული ტექსტებით უნდა ხასიათდებოდეს. ყოველთვის არსებობს იმის ცდუნება, რომ ბროშურის მეშვეობით მეტი ინფორმაცია გამოვაქვეყნოთ, თუმცა ეს არ არის სწორი სტრატეგია. ამგვარი პროდუქტი არ არის საინტერესო აუდიტორისათვის და შესაბამისად, მიზანს ვეღარ ემსახურება. აუცილებელია, რომ ინფორმაცია კარგად დაგვეგეგმოთ, შევარჩიოთ და მხოლოდ ძირითადი იდეები და ფაქტები განვათავსოთ. ბროშურის მთავარი დანიშნულება ძირითადი, საკვანძო ინფორმაციის გადმოცემა და არა ყველა კითხვაზე პასუხების გაცემა.

წლიური ანგარიში

წლიური ანგარიში ყველაზე მძლავრი ინსტრუმენტია ორგანიზაციის ფინანსური და პროგრამული ინფორმაციის ფართო საზოგადოებისათვის წარსადგენად, რადგან ის მთელი წლის მოცულობით ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასებას. ყველაზე მნიშვნელოვანი ისაა, რომ წლიური ანგარიში ნათლად წარმოადგენს, რა რაოდენობის ფინანსების შემოდიდება მოხდა ორგანიზაციაში, ვინ იყვნენ დამფინანსებლები, რა პროგრამები განხორციელდა და რა ადმინისტრაციული ხარჯები გასწია ორგანიზაციამ. შესაბამისად, წლიურ ანგარიშებში ნათლად წარმოჩინდება ორგანიზაციის შესაძლებლობები და მათი განვითარების დინამიკა წლიდან წლამდე. წლიური ანგარიში გამოიცემა მიმდინარე წლის ბოლოს და ფისკალური წლის დასრულებას ემთხვევა.

დასკვნა

თქვენთან ერთად ჩვენც მტკიცედ გვწამს, რომ არასამთავრობო სექტორი ფასდაუდებელ როლს თამაშობს საზოგადოების ტრანსფორმაციაში. მეტიც, გვჯერა, რომ არც ერთი სხვა სექტორი არ ახდენს იმხელა გავლენას საზოგადოების ჩამოყალიბებაზე. ამასთან, ვიცით, რომ ის ძალისხმევა, რომელიც კომუნიკაციის გაუმჯობესებისაკენ არის მიმართული, მხოლოდ პოზიტიურად აისახება თითოეული ახალგაზრდის აქტიური პოზიციის დასამკვიდრებლად. ის მაგალითები, რჩევები, დასკვნები და სტრატეგიები, რომლებიც სახელმძღვანელოშია აღწერილი, პრაქტიკულ გამოცდილებას ეფუძნება. შესაბამისად, გვაქვს მოლოდინი, რომ წიგნში მოტანილი გამოცდილება თქვენი ორგანიზაციის მიერ გამოყენებული მაგალითებით შეივსება. ამით ჩვენ ყველა ხელს შევუწყობთ იმ პრაქტიკული ცოდნის გაზიარებას, რომელიც ახალგაზრდა ორგანიზაციების მუშაობას წაადგება და გააუმჯობესებს. თქვენ დიდი არჩევანი გაქვთ, რა მიმართულებით იმუშაოთ მომავალში. იმედს ვიტოვებთ, რომ წიგნი საინტერესო იქნება თქვენთვის და საშუალებას მოგცემთ, უკეთ წარმართოთ თქვენი მომავალი აქტივობები.