არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის - საქართველოს საპატრიარქოს წმინდა თამარ მეფის სახელობის უნივერსიტეტის რექტორის ბრძანება

№055/01 2018 წლის 5 დეკემბერი ქ. თბილისი

ა(ა)იპ საქართველოს საპატრიარქოს წმინდა თამარ მეფის სახელობის უნივერსიტეტის
მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის მექანიზმები და შეფასების სისტემის დამტკიცების შესახებ

საქართველოს კანონის - „საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის“ 35-ე მუხლის, „საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის დებულებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2010 წლის 1 ოქტომბრის №99/ნ ბრძანების, არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის - საქართველოს საპატრიარქოს წმინდა თამარ მეფის სახელობის უნივერსიტეტის წესდების მე-4 მუხლის 3 ნაწილის, მე-14 მუხლის პირველი ნაწილის, მე-3 ნაწილის „ბ“, „ე“, „ვ“ და „ლ“ პუნქტისა და მე-4 ნაწილის შესაბამისად, **ვ ბ რ ძ ა ნ ე ბ:**

1. დამტკიცდეს ა(ა)იპ საქართველოს საპატრიარქოს წმინდა თამარ მეფის სახელობის უნივერსიტეტის მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის მექანიზმები და შეფასების სისტემა დანართის შესაბამისად.
2. ამ ბრძანების ასლი გამოქვეყნდეს საჯაროდ.
3. ეს ბრძანება თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში შესასრულებლად გადაეგზავნოთ უნივერსიტეტის სტრუქტურულ ერთეულებს/პერსონალს.
4. ბრძანების შესრულებაზე კონტროლს განვახორციელებ პირადად.
5. ბრძანება შეიძლება გასაჩივრდეს საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.
6. ბრძანება ამოქმედდეს ხელმოწერისთანავე.

პროფესორი, არქიმანდრიტი ადამი
(ვახტანგ ახალაძე)

ა(ა)იპ საქართველოს საპატრიარქოს წმინდა თამარ მეფის სახელობის უნივერსიტეტის
მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის მექანიზმები და შეფასების სისტემა

შესავალი

ა(ა)იპ საქართველოს საპატრიარქოს წმინდა თამარ მეფის სახელობის უნივერსიტეტის (შემდგომში - უნივერსიტეტი) საქმიანობის მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგი და შეფასება მიმართულია უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმის განხორციელებისა და მისი შემდგომი განვითარებისათვის მართვის ეფექტური და ინოვაციური მეთოდების გამოყენებისა და ხარისხის გაუმჯობესებისაკენ. იგი წარმოადგენს სისტემურ პროცესს, რომელშიც ჩართული არიან მასში მონაწილე სტრუქტურული ერთეულები და ინდივიდები. მონიტორინგისა და შეფასების ობიექტური და ყველა ინდივიდის მონაწილეობითი სისტემა, უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის საქმიანობისადმი საზოგადოებრივ ნდობას, საგანმანათლებლო ბაზარზე იმიჯის გამყარებას და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფას. მონიტორინგი უკავშირდება სწავლა/სწავლების მთელი პროცესისა და მისი კონკრეტული ამოცანების რეალიზების შემოწმებას. როგორც მართვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, მონიტორინგი უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის მმართველობითი საქმიანობის განხორციელების პროცესში არსებული ხარვეზების გამოვლენას და აღმოფხვრას. საჭირო და აუცილებელი ფინანსური სახსრების ფარგლებში უნივერსიტეტის საქმიანობის მართვის ეფექტიანობის რელევანტური შეფასება მოითხოვს სწრაფი, მოქნილი და მონაწილეობითი მიდგომების გამოყენებას. წინამდებარე დოკუმენტში მოცემულია უნივერსიტეტის მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის მექანიზმების და შეფასების სისტემის ძირითადი შემადგენლები, რომელსაც ეფუძნება თვით ეს სისტემა და რომლის მიზანია:

- უნივერსიტეტის მმართველობითი საქმიანობის (სწავლა/სწავლების მთელი პროცესის განხორციელება) ძირითადი ტენდენციებისა და კონკურენტული უპირატესობების დადგენა;
- უნივერსიტეტის საქმიანობაში მართვის ინოვაციური მეთოდების დანერგვა მისი შემდგომი განვითარებისათვის.

1. მონიტორინგის მექანიზმი

მონიტორინგი გულისხმობს უნივერსიტეტის საქმიანობის მართვაზე დაკვირვებას და დაკვირვების შედეგების შესახებ თანამშრომლების სისტემატურ ინფორმირებას და რეაგირებაზე კონტროლს. მონიტორინგით მიიღწევა:

ა) უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმიდან არსებული ,,გადახრების“ დროული აღმოჩენა და მათი ,,გამოსწორება“, როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, ისე ცალკეული სტრუქტურებისა და ინდივიდების (თანამშრომელთა) საქმიანობაში.

ბ) ადმინისტრაციის, თანამშრომელთა (აკადემიური და მოწვეული პერსონალი, დამხმარე პერსონალი) ინფორმირება მათ საქმიანობაში არსებული პრობლემების, მათი გაუმჯობესების საჭიროებების შესახებ. მონიტორინგის არსებობა მუდმივად უბიძგებს თანამშრომლებს საკუთრი სამუშაოს ანალიზისკენ, დასახული მიზნების მიღწევის გზაზე პრობლემების დროულად იდენტიფიცირებისაკენ. ეხმარება თანამშრომელს საკუთარი სისუსტეების (ასეთების არსებობის შემთხვევაში) აღმოჩენასა და გამოსწორებაში.

გ) ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება - მონიტორინგი უნივერსიტეტში არ გამოიყენება ,,დამნაშავეების“ ძიებისა და გამოხშირვის ინსტრუმენტად. გარე და შიდა ცვლადების ზემოქმედების შედეგად მისი საშუალებით შესაძლებელია სწარაფად იქნას დანახული უნივერსიტეტის მართვაში მიმდინარე დადებითი და უარყოფითი ტენდენციები და დროულად მოხდეს მათი გამოსწორება. ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ერთ-ერთი მნიშვნოლოვანი ელემენტია მოტივაცია და მისი დანერგვა, მდგრადი საუნივერსიტეტო გარემოს უზრუნველსაყოფად.

1.1. მონიტორინგის ინსტრუმენტები

მონიტორინგის ინსტრუმენტები პირობითად სამ დონეზე განიხილება:

- უნივერსიტეტის საქმიანობის მართვის მონიტორინგი;
- სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის მართვის მონიტორინგი;

- მონიტორინგი ინდივიდუალურ დონეზე.

1.1.1 უნივერსიტეტის დონეზე საქმიანობის მართვის მონიტორინგი მოიცავს უნივერსიტეტის ორგანიზაციულ სტრუქტურის და მასში შემავალი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების ფუნქცია-მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის მონიტორინგს. (უნივერსიტეტის ადმინისტრაცია და სამსახურის ხელმძღვანელები) ამ დროს დგინდება:

- უნივერსიტეტის მმართველობითი სუბიექტების მართვის ფუნქციების ეფექტურად განხორციელების შესაძლებლობები;
- რამდენად სწორადაა დელეგირებული უნივერსიტეტში მმართველობითი პოზიციები, მათზე გადანაწილებულ პიროვნებათა სპეციალიზაციის, კვალიფიკაციის და მმართველობითი უნარების მიხედვით;
- უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მიერ განხორციელებული მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების სისწორე და მიზანმიმართულობა;
- უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის დამოკიდებულება ცლილებების მართვასთან;
- უნივერსიტეტის ძირითადი ფასეულობები და ორგანიზაციული კულტურის დონე (უკუკავშირი - მოტივაცია);
- უნივერსიტეტის მიერ მიღწეული შედეგები.

1.1.2 სტრუქტურული ერთეულების დონეზე საქმიანობის მართვის მონიტორინგი მოიცავს უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების სამუშაოს მონიტორინგს (ფაკულტეტ(ებ)ის ადმინისტრაცია და მიმართულების ხელმძღვანელები) და მოიცავს ფაკულტეტ(ებ)ზე მიმდინარე პროცესების შეფასებას. ამ დროს დგინდება:

- რამდენად სწორადაა განაწილებული ფაკულტეტ(ებ)ზე მმართველობითი პოზიციები, მათზე გადანაწილებულ პიროვნებათა სპეციალიზაციის, კვალიფიკაციის და მმართველობითი უნარების მიხედვით;
- ფაკულტეტ(ებ)ზე მართვის ფუნქციების ეფექტურად განხორციელების შესაძლებლობები;
- ფაკულტეტის ადმინისტრაციის მიერ განხორციელებული მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების სისწორე და მიზანმიმართულობა (უკუკავშირი, მოტივაცია);
- ფაკულტეტ(ებ)ის ხელმძღვანელობის დამოკიდებულება ცლილებებთნ, მათი ინიციატივიანობა და ინოვაციურობა;
- ფაკულტეტის მიერ მიღწეული შედეგები.

1.1.3 ინდივიდუალურ დონეზე მონიტორინგის ამოცანაა, უნივერსიტეტის საქმიანობის შესახებ, უნივერსიტეტის მომსახურე პერსონალის, აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების კმაყოფილების კვლევა. ამ დროს მნიშვნელოვანია:

- მომსახურე პერსონალის სამუშაოს შეფასება;
- აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასება;
- უკუკავშირისა და მოტივაციის ასპექტების შეფასება.

2. მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის განხორციელების ეტაპები: უნივერსიტეტში მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის და შეფასების სისტემა შემდეგი ეტაპებით ხასიათდება:

- ორგანიზაციული მზადყოფნის შემოწმება;
- მონიტორინგისა და შეფასების დაგეგმვა და განხორციელება;
- მონიტორინგის და შეფასების შესახებ ანგარიშის წარდგენა;
- უკუკავშირი სამივე დონეზე (ორგანიზაციის, სტრაუქტურული ერთეულების, ინდივიდუალურ) მონიტორინგი ხასიათდება ზემოდ აღნიშნული ეტაპებით.

3. ორგანიზაციული მზადყონის შემოწმება

ორგანიზაციულ დონეზე მონიტორინგის მექანიზმის მიზანია უნივერსიტეტის ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და მის წინაშე მდგომი პრობლემების შესწავლა. ორგანიზაციული შესაძლებლობები უზრუნველყოფს მონიტორინგისა და შეფასების ეფექტური სისტემის შექმნას. ორგანიზაციული შესაძლებლობებში განისაზღვრება ის რესურსი, რომელთაც გააჩნიათ:

- მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის დანერგვის ტექნიკური უნარი;
- მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის მართვის უნარი;
- მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის მხარდაჭერისათვის საჭირო მონაცემთა ბაზების შექმნისა და პროგრამული უზრუნველყოფის უნარი;
- მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის განხორციელების ფინანსური სახსრები და გამოცდილება.

4. მონიტორინგისა და შეფასების დაგეგმვა და განხორციელება

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის დაგეგმვა და განხორციელება მხარდაჭერილია უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული მეთოდებით (ბიუჯეტის შედგენა, ადამიანური რესურსების გამოყოფა, შესაბამისი აქტივობების დაგეგმვა, განხორციელება). მონიტორინგის შედეგად ვიღებთ ინფორმაციას, იმის თაობზე, თუ რას ვაკეთებთ დასახული მიზნის მისაღწევად. შეფასების შედეგად კი საშუალება გვეძელვა გავიგოთ, თუ რამდენად სწორად მივდივართ მიზნისაკენ.

მონიტორინგისა და შეფასების დაგეგმვის ეტაპებია:
- ძირითადი საკითხებისა და კითხვების განსაზღვრა;
- აუციებელი რესურსის განსაზღვრა;
- ანგარიშგების წესის შემუშავება.

მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:
- ინფორმაციის შეგროვება;
- ინფორმაციის მომზადება ანალიზისათვის;
- ინფორმაციის ანალიზი;
- დასკვნების შემუშავება;
- უკუკავშირი.

მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელება უშუალოდ უკავშირდება ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს. ანალიზზე დაყრდნობით ხდება პირველადი დასკვნების გამოტანა. მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელების ციკლის დასრულების შემდეგ, პირველადი დასკვნების განხილვა უნდა მოხდეს დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობით.

5. მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის ანალიზი და შეფასების სისტემა

5.1.1 მართვის ეფექნიაობის ანალიზისას გამოიყენება რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის მეთოდები;

5.1.2. მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგისა და შეფასებისათვის გამოიყენება შემდეგი საინფორმაციო ბაზა:
- სტატისტიკური მინაცემების ანალიზი;
- ნორმატიული მასალების ანალიზი;
- ბიზნეს პროცესების ანალიზი;
- უნივერსიტეტში დასაქმებულთა გამოკითხვა/ინტერვიურება;
- სტუდენტების გამოკითხვა/ინტერვიურება;
- დამსაქმებლის გამოკითხვა/ინტერვიურება;
- უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ შემუშავებული რეკომენდაციები.

5.1.3. შეფასება ხორციელდება უნივერსიტეტში დასახული მიზნების/ამოცანების შესრულების შედეგების საფუძველზე. რაოდენობრივი შეფასებისას გამოიყენება შემდეგი კრიტერიუმები:

№	**წლები**		
კრიტერიუმები	**2019**	**2020**	**2021**
საუნივერსიტეტო რეიტინგი			
საგანმანათლებლო საქმიანობა			
უნივერსიტეტში არსებული აკრედიტებული პროგრამების რაოდენობა • საბაკალავრო პროგრამების			

რაოდენობა • სამაგისტრო პროგრამების რაოდენობა • სადოქტორო პროგრამების რაოდენობა			
სტუდენტთა როდენობა • ბაკალავრიატი • მაგისტრატურა • დოქტორანტურა			
კურსდამთავრებულები • ბაკალავრიატი • მაგისტრატურა • დოქტორანტურა			
ჩარიცხული სტუდენტები			
უცხოელი სტუდენტების რაოდენობა			
გაცვლით პროგრამებში ადგილობრივი სტუდენტების რაოდენობა			
გაცვლით პროგრამებში უცხოელი სტუდენტების რაოდენობა			
სტატუსშეჩერებული სტუდენტები			
მობილობა (შიდა /გარე)			
სამეცნიერო საქმიანობა			
ინდექსირებული სტატიების რაოდენობა სამეცნიერო ჟურნალებში			
სტატიების რაოდენობა ადგილობრივ სამეცნიერო რეფერირებად ჟურნალებში			
სტატიების რაოდენობა საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალებში			
ადგილობრივ საერთაშორისო კონფერენციებში მონაწილეობა			
საზღვარგარეთ საერთაშორისო კონფერენციებში მონაწილეობა			
საერთაშორისო გამოცემებში რედკოლეგიის წევრობა			
საერთაშორისო ურთიერთობა			
საერთაშორისო საგრანტო პროექტების რაოდენობა			
გაცვლით პროექტებში ადგილობრივი სტუდენტების			

რაოდენობა			
გაცვლით პროექტებში უცხოელი სტუდენტების რაოდენობა			
უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის მიერ უცხოეთში ჩატარებული ლექციები			
უცხოელი პროფესორების მიერ უნივერსიტეტში ჩატარებული ლექციები			
საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობა			
შემოსავლები ძირითადი საქმიანობიდან			
შემოსავლები არაძირითადი საქმიანობიდან			
უნივერსიტეტის მიერ დაფინანსებული აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო აქტივობები			
უნივერსიტეტის მიერ დაფინანსებული სტიდენტური აქტივობები			
უნივერსიტეტის მიერ პერსონალის მოტივაციაზე დახარჯული თანხები			
უნივერსიტეტის მიერ აკადემიური პერსონალის მოტივაციაზე დახარჯული თანხები			
საზოგადოებრივ განვითარებაზე დახარჯული თნხები			
მარკეტინგული აქტივობები			
ინფრსტრუქტურა			
უნივერსიტეტის ბალანსზე არსებული საერთო ფართი			
სასწავლო ფართი			
სასწავლო -ლაბორატორიების ფართი			
სპორტული ნაგებობების ფართი			
1 სტუდენტზე კომპიუტერების რაოდენობა			
მანქანა მოწყობილობები			
ბიბლიოთეკის ფართი			
საბიბლიოთეკო ფონდი: • ბეჭდური წიგნების რაოდენობა • ელ. წიგნების რაოდენობა			

შრომითი მოწყობა			
დასაქმებული კურსდამთავრებულები			
სპეციალობით დასაქმებული კურსდამთავრებულები			
დაუსაქმებელი კურსდამთავრებულები			
ადამიანური რესურსები			
საშტატო მომუშავე პერსონალი			
საშტატო აკადემიური პერსონალი			
აფილირებული აკადემიური პერსონალი			
პერსონალი, რომელთა მიმართაც გამოყენებულ იქნა მოტივაციის ფორმები: • პრემია • ფულადი ჯილდო • მადლობა • სხვა			
აკადემიური პერსონალი, რომელთა მიმართაც გამოყენებულ იქნა მოტივაციის ფორმები: • პრემია • ფულადი ჯილდო • მადლობა • სხვა			

5.1.4. რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის შედეგების საფუძველზე, საბოლოო შეფასებისას გამოიყენება შეფასების საბალო მეთოდი, რომელიც ხარისხის ხუთბალიანი სისტემით განისაზღვრება:

4-ზე მეტი - 5 ქულა: უნივერსიტეტის საქმიანობის მართვა ხასიათდება სტაბილურობით; მართვის ეფექტიანობა მიღწევადია;

3-ზე მეტი - 4 ქულა: უნივერსიტეტის საქმიანობის მართვაში არსებობს მცირე ხარვეზები და საჭიროა გამოსწორება;

2-ზე მეტი - 3 ქულა: უნივერსიტეტის საქმიანობის მართვაში გარკვეული მიმართულებებით არსებობს ხარვეზები და მათი აღმოფხვრის მიზნით საჭიროა კონკრეტული ღონისძიებების გატარება;

1-ზე მეტი - 2 ქულა: უნივერსიტეტის საქმიანობის მართვაში არსებობს არსებითი პრობლემები და მათი აღმოფხვრის მიზნით საჭიროა მნიშვნელოვანი ღონისძიებების გატარება;

0-ზე მეტი - 1 ქულა: უნივერსიტეტის საქმიანობის მართვის შედეგი ვერ უზრუნველყოფს მიზნის მიღწევას და საჭიროებს რადიკალურ ცვლილებებს და ქმედითი ღონისძიებების გატარებას.

6. მონიტორინგისა და შეფასების შესახებ ანგარიშის წარდგენა

ანგარიშის წარდგენა მონიტორინგისა და შეფასების პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია. ანგარიში განკუთვილია ყველა დაინტერესებული მხარისათვის. ის ნათელი, თვალსაჩინო და მარტივად საკითხავია (აღსაქმელი). მონიტორინგისა და შეფასების შესახებ ანგარიში მოიცავს ოქბიექტურ ინფორმაციას უნივერსიტეტის საქმიანობის (ბიზნეს პროცესების განხორციელების) როგორც დადებითი შედეგების, ასევე ნაკლოვანებების/ხარვეზებისა და ტენდენციების შესახებ. იგი გვიჩვენებს გრეთვე ნაკლოვანებების / ხარვეზების აღმოფხვრის საშუალებებსა და გზებს.

7. უკუკავშირი

უკუკავშირი მონიტორინგისა და შედეგების შეფასების დასკვნითი ეტაპია. მონიტორინგისა და შეფასების შედეგებისა და რეკომენდაციების განხილვა ხდება ყველა დაინტერესებულ მხარესთან. პროცესის დასრულების შემდეგ ხდება შედეგებზე რეაგირება, რეკომენდაციების იმპლიმენტაცია, რის შედეგადაც შესაძლებელია როგორც მოკლევადიან, ასევე გრძელვადიან პერიოდებში უნივერსიტეტის საქმიანობის მართვის ეფექტიანობის გაუმჯობესება და განვითარება.

8. მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგისა და შეფასების განმახორციელებლები

მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგსა და შეფასებას ახდენს უნივერსიტეტის რექტორის მიერ შექმნილი ჯგუფი. მონიტორინგის ჯგუფში მონაწილეობ შეუძლიათ გრედან მოწვეულ პირებსაც (დამსაქმებელი).

მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფი შეიმუშავებს უნივერსიტეტის საქმიანობისა და მისი სტრუქტურული ერთეულების, აგრეთვე აკადემიური პერსონალის კმაყოფილების შეფასებისა და სტუდენტთა კმაყოფილების შეფასების ინდიკატორებს, რომელთა მიხედვითაც მოამზადებს მონიტორინგის პროცესში შესაბამის შეფასებებს/დასკვნებს/ანგარიშებს/რეკომენდაციებს.

9. მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის მექანიზმებისა და შეფასების სისტემის ამოქმედება

მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის მექანიზმებისა და შეფასების სისტემა ამოქმედდეს წინამდებარე დოკუმენტის დამტკიცებისთანავე. მისი გახორციელება მოხდეს ყოველწლიურად.