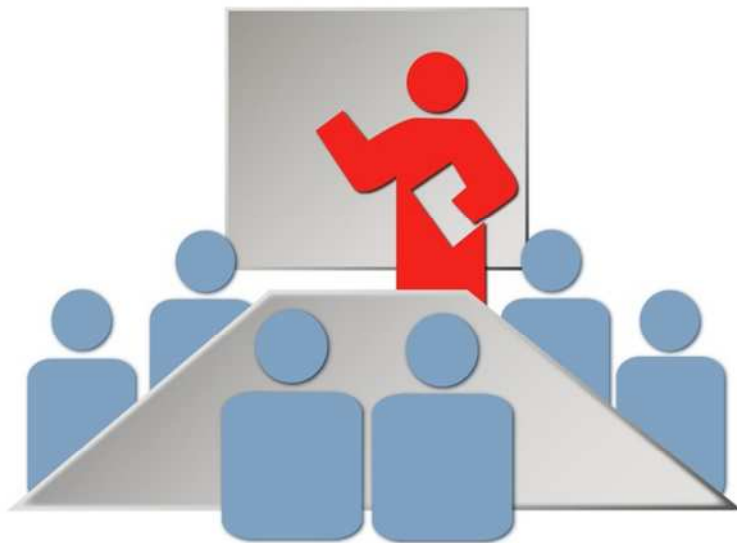




სასწავლო პროგრამის შემუშავების სარეკომენდაციო
სახელმძღვანელო და თემატიკა

სწავლების სფერო:
პროექტების შემუშავება, მართვა და მონიტორინგი



სსიპ-ვანო ხუბუნაიშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემის და
ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრი
2016

დოკუმენტის მიზანი

დოკუმენტის მიზანია ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა უწყვეტი სწავლების სასწავლო პროგრამების მიმწოდებელთათვის რეკომენდაციების მიცემა, რათა მათ მიერ შემუშავებულმა სასწავლო პროგრამებმა ხელი შეუწყოს საჭირო კომპეტენციების გამომუშავებას ადგილობრივ თვითმმართველობაში დასაქმებული იმ მოხელეებისათვის, რომელთა ფუნქცია-მოვალეობაა **მუნიციპალიტეტის პროექტების შემუშავების, მართვისა და მონიტორინგის** საკითხებზე მუშაობა.

დოკუმენტში მოცემულია **პროექტების შემუშავების, მართვისა და მონიტორინგის** სწავლების სფეროს სასწავლო პროგრამისთვის დადგენილი შესასწავლი თემატიკა.

I. სამუშაოს ანალიზი და დასაქმებულის კომპეტენციები

1. სამუშაოს მოკლე აღწერა

მუნიციპალიტეტის პროექტების შემუშავების, მართვისა და მონიტორინგის პროცესში ჩართული ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელის სამუშაო მოიცავს: პრობლემების იდენტიფიცირებას, პრიორიტეტების განსაზღვრას, პროექტის ინიცირებას, ბიუჯეტირებას, ფონდების მოძიებას, პროექტის განხორციელებას, მონიტორინგსა და შეფასებას. სამუშაო შემსრულებლისგან მოითხოვს პროფესიონალიზმს, გუნდური მუშაობისა და სამუშაოს ეფექტურად დაგეგმვის უნარებს.

2. მოვალეობები და ამოცანები

№	მოვალეობები	ამოცანები
1.	პრობლემების იდენტიფიცირება	1. საჭიროებების შესწავლის მეთოდოლოგიის განსაზღვრა/შემუშავება
		2. საჭიროებების კვლევის ჩატარება
		3. კვლევის შედეგების ანალიზი/რეკომენდაციების შემუშავება
		4. სამინისტროსთან/შესაბამის უწყებასთან კოორდინაციის უზრუნველყოფა
		5. პრიორიტეტების განსაზღვრა
		6. პროექტების სფეროების განსაზღვრა
2.	პროექტის ინიცირება	1. პროექტის მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა
		2. დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრა
		3. პროექტის დასაბუთება
		4. პროექტის სამიზნე ჯგუფების განსაზღვრა
		5. პროექტის მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრა
		6. პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებული რისკების ანალიზი
		7. პროექტის კონკრეტული აქტივობების განსაზღვრა
		8. პროექტის აქტივობებზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრა
		9. პროექტის სამუშაო ეტაპების განხორციელების დროითი

		ჩარჩოს შემუშავება
		10. პროექტის განხორციელების შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრა
		11. პროექტის განხორციელების მონიტორინგის გეგმის შემუშავება
3.	პროექტის ბიუჯეტის შემუშავება	1. პროექტის სავარაუდო ბიუჯეტის განსაზღვრა
		2. საპროექტო დოკუმენტაციის შედგენის მომსახურების შესყიდვა
		3. პროექტის გეგმაზე დაფუძნებული ბიუჯეტის განსაზღვრა
		4. პროექტის ბიუჯეტის ხარჯვის დაგეგმვა
		5. პროექტის ბიუჯეტის კონტროლის დაგეგმვა
4.	ფონდების მოძიება	1. პოტენციური დაფინანსების წყაროების განსაზღვრა
		2. კომუნიკაციის დამყარება დაფინანსების პოტენციურ წყაროებთან
		3. პროექტის წარდგენა
		4. პროექტის დამტკიცება
5.	პროექტის განხორციელება	1. ბიუჯეტის ხარჯვის პროგრამის წარდგენა საკრებულოსთვის დასამტკიცებლად
		2. პროდუქტის/სერვისის შესყიდვა
6.	პროექტის განხორციელების მონიტორინგი	1. მონიტორინგის გეგმის შესაბამისი ინფორმაციის მოძიება
		2. გეგმასთან პროექტის განხორციელების შესაბამისობის კონტროლი
		3. ანალიზი და რეკომენდაციების შემუშავება
7.	პროექტის შეფასება	1. პროექტის პროგრამული აუდიტის განხორციელება
		2. პროექტის ფინანსური აუდიტის განხორციელება
		3. პროექტის დახურვა

3. ცოდნა და უნარები

№	მოვალეობები	ცოდნა - იცის	უნარები - შეუძლია
1.	პრობლემების იდენტიფიცირება	<ul style="list-style-type: none"> • კვლევის მეთოდები • პრიორიტეტების განსაზღვრის წესები 	<ul style="list-style-type: none"> • პრობლემების კვლევა • პრიორიტეტების განსაზღვრა
2.	პროექტის ინიცირება	<ul style="list-style-type: none"> • მიზნის დასახვის ტექნიკები • SOW (Statement Of Work) განსაზღვრის ტექნიკა • პროექტის შინაარსის, განხორციელების დროისა და ხარჯების ურთიერთდამოკიდებულების ანალიზის მეთოდები • პროექტში ჩართული დაინტერესებული მხარეების ანალიზის ტექნიკა • პროექტის კომუნიკაციის გეგმის შედგენის მეთოდოლოგია • მომხმარებლების ანალიზის ტექნიკა • WBS (Work breakdown structure) სამუშაოს იერარქიული ჩაშლის მეთოდოლოგია • რისკების ანალიზის მეთოდები • პასუხისმგებლობის მატრიცის შემუშავების მეთოდი • შეფასებისა და მონიტორინგის სისტემის შემუშავების მეთოდები 	<ul style="list-style-type: none"> • მიზნის დასახვა • SOW (Statement Of Work) • განსაზღვრა • პროექტის შინაარსის, განხორციელების დროისა და ხარჯების ურთიერთდამოკიდებულების ანალიზი • პროექტში ჩართული დაინტერესებული მხარეების ანალიზი • პროექტის კომუნიკაციის გეგმის შედგენა • მომხმარებლების ანალიზი • WBS (Work breakdown structure) სამუშაოს იერარქიული ჩაშლა • რისკების ანალიზი • პასუხისმგებლობის მატრიცის შემუშავება • შეფასებისა და მონიტორინგის სისტემის შემუშავება
3.	პროექტის ბიუჯეტის შემუშავება	<ul style="list-style-type: none"> • WBS-ზე დაფუძნებული პროექტის ბიუჯეტის შედგენის პრინციპები 	<ul style="list-style-type: none"> • WBS-ზე დაფუძნებული პროექტის ბიუჯეტის შედგენა
4.	ფონდების მოძიება	<ul style="list-style-type: none"> • ფონდების მოძიების ROPES მეთოდოლოგია 	<ul style="list-style-type: none"> • ფონდების მოძიება ROPES მეთოდოლოგიის გამოყენებით
5.	პროექტის განხორციელება	<ul style="list-style-type: none"> • სატენდერო დოკუმენტაციის მომზადების/შესყიდვების გეგმის შემუშავების პროცედურები • საპროექტო გუნდის მართვის მეთოდები 	<ul style="list-style-type: none"> • სატენდერო დოკუმენტაციის მომზადება/შესყიდვების გეგმის შემუშავება • საპროექტო გუნდის მართვა • ფინანსური ანგარიშგება

		<ul style="list-style-type: none"> ფინანსური ანგარიშგების მეთოდები 	
6.	პროექტის განხორციელების მონიტორინგი	<ul style="list-style-type: none"> ინფორმაციის მოგროვების, სისტემატიზაციისა და ანალიზის მეთოდები რეგულარული პროექტის სტატუსის ანგარიშის მომზადების მეთოდოლოგია (PSR) მონიტორინგის ანგარიშის მომზადების მეთოდები ფინანსური ანგარიშგების მეთოდები 	<ul style="list-style-type: none"> ინფორმაციის მოგროვება, სისტემატიზაცია და ანალიზი რეგულარული პროექტის სტატუსის ანგარიშის მომზადება მონიტორინგის ანგარიშის მომზადება ფინანსური ანგარიშგება
7.	პროექტის შეფასება	<ul style="list-style-type: none"> ინფორმაციის მოგროვების, სისტემატიზაციისა და ანალიზის მეთოდები შეფასებისა და ანგარიშგების მეთოდები პროექტის დახურვის ძირითადი პრინციპები 	<ul style="list-style-type: none"> ინფორმაციის მოგროვება, სისტემატიზაცია და ანალიზი შეფასება და ანგარიშგება

4. ქცევა და ღირებულებები

- პასუხისმგებლობის მქონე
- კეთილსინდისიერი
- მოწესრიგებული
- პუნქტუალური
- ორგანიზებული
- ეთიკური
- კოლეგიალური
- მომთმენი
- პრინციპული
- მოქნილი
- კონფიდენციალურობის დამცველი
- ობიექტური

5. ზოგადი ცოდნა და უნარები

5.1. შემეცნებითი, შემოქმედებითი და მათემატიკური უნარები

- კომუნიკაციის უნარი
- მოლაპარაკებების წარმართვის უნარი
- დეტალებზე ორიენტირების უნარი
- ანალიზის უნარი
- ობიექტური შეფასების უნარი

5.2 კომუნიკაცია ქართულ და უცხოურ ენებზე

- კითხვა (ქართულ ენაზე)
- წერა (ქართულ ენაზე)
- ზეპირი კომუნიკაცია (ქართულ ენაზე)

5.3 ინფორმაციულ-კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენება

Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Powerpoint, ინტერნეტი

6. მატერიალური და საკომუნიკაციო რესურსი

- კომპიუტერი, პრინტერი, სკანერი, ქსეროქსი
- ინტერნეტი
- ტელეფონი

7. სამომავლო ტენდენციები და ცვლილებები

- ახალი სტანდარტების დანერგვა
- ახლი ტექნოლოგიების დანერგვა
- ინოვაციების დანერგვა

II. სასწავლო პროგრამის ელემენტები

1. დაშვების წინაპირობა: ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელე.
2. მიზნობრივი ჯგუფი: ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეები, რომელთაც სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისას უწევთ სხვადასხვა ტიპის პროექტის შემუშავება/მართვა/მონიტორინგი.
3. მსმენელთა მინიმალური და მაქსიმალური რაოდენობა; 15-20 მსმენელი
4. სარეკომენდაციო თემატიკა:
 - ❖ კვლევის მეთოდები;
 - ❖ პრიორიტეტების განსაზღვრის წესები ;
 - ❖ მიზნის დასახვის ტექნიკები;
 - ❖ SOW (Statement Of Work) განსაზღვრის ტექნიკა;
 - ❖ პროექტის შინაარსის, განხორციელების დროისა და ხარჯების ურთიერთდამოკიდებულების ანალიზის მეთოდები;
 - ❖ პროექტში ჩართული დაინტერესებული მხარეების ანალიზის ტექნიკა;
 - ❖ პროექტის კომუნიკაციის გეგმის შედგენის მეთოდოლოგია;
 - ❖ მომხმარებლების ანალიზის ტექნიკა;
 - ❖ WBS (Work breakdown structure) სამუშაოს იერარქიული ჩაშლის მეთოდოლოგია;
 - ❖ რისკების ანალიზის მეთოდები;
 - ❖ პასუხისმგებლობის მატრიცის შემუშავების მეთოდი;

- ❖ შეფასებისა და მონიტორინგის სისტემის შემუშავების მეთოდები;
- ❖ WBS-ზე დაფუძნებული პროექტის ბიუჯეტის შედგენის პრინციპები;
- ❖ ფონდების მოძიების ROPES მეთოდოლოგია;
- ❖ სატენდერო დოკუმენტაციის მომზადების/შესყიდვების გეგმის შემუშავების პროცედურები;
- ❖ საპროექტო გუნდის მართვის მეთოდები;
- ❖ ფინანსური ანგარიშგების მეთოდები;
- ❖ ინფორმაციის მოგროვების, სისტემატიზაციისა და ანალიზის მეთოდები;
- ❖ რეგულარული პროექტის სტატუსის ანგარიშის მომზადების მეთოდოლოგია (PSR);
- ❖ მონიტორინგის ანგარიშის მომზადების მეთოდები;
- ❖ შეფასებისა და ანგარიშგების მეთოდები;
- ❖ პროექტის დახურვის ძირითადი პრინციპები.

საკანონმდებლო ბაზა

- ❖ საქართველოს მთავრობის 2013 წლის 7 თებერვლის დადგენილება №23 „საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტით გათვალისწინებული საქართველოს რეგიონებში განსახორციელებელი პროექტების ფონდიდან დასაფინანსებელი ადგილობრივი თვითმმართველობის და რეგიონული პროექტების შერჩევის პროცედურების და კრიტერიუმების დამტკიცების შესახებ“
- ❖ საქართველოს მთავრობის 2015 წლის 20 აგვისტოს განკარგულება №1750 „რეგიონული განვითარების სტრატეგიების სამოქმედო გეგმების შემუშავების სახელმძღვანელოს დამტკიცების შესახებ“.

5. სასწავლო პროგრამის სწავლის შედეგები

კურსის დასრულების შემდეგ მსმენელი შეძლებს:

- პროექტის ინიცირებას
- პროექტის დაგეგმვასა და მართვას
- პროექტის ბიუჯეტირებას
- ფონდების მოძიებას
- პროექტის განხორციელებას
- პროექტის მიმდინარეობის მონიტორინგს და კონტროლს
- პროექტის შედეგების შეფასებასა და ანგარიშგებას

6. სწავლების პროცესის ორგანიზების ფორმა, სწავლებისა და შეფასების მეთოდები

ტრენინგის სრული ფორმატით ჩატარებისას სასურველია ორი განსხვავებული პროფილის ტრენერის მოწვევა, რომელთაც ექნებათ:

1. სპეციალიზაცია პროექტების მართვის მიმართულებით.
2. სპეციალიზაცია ბიუჯეტირების მიმართულებით (სასურველია სახელმწიფო დაწესებულებაში არსებული სამუშაოს სპეციფიკის/დანერგული პრაქტიკისა და პროცედურების ცოდნა, შესყიდვების კანონმდებლობასთან მუშაობის გამოცდილებით).

შესაბამისად, რეკომენდებულია პროექტების მართვის სრული მოდული გაიყოს სამ ნაწილად:

მოდული 1: პროექტის მართვისა და ინიცირების საფუძვლები;

მოდული 2: ფონდების მოძიება;

მოდული 3: პროექტის ბიუჯეტირება და მართვა.

პროგრამა შედგება თეორიული და პრაქტიკული ნაწილებისაგან. პროგრამის მინიმუმ 60% პრაქტიკულ სწავლებაზეა ორიენტირებული.

სწავლის პროცესი უნდა იყოს მსმენელზე ორიენტირებული. რეკომენდებულია სწავლების მრავალფეროვანი მეთოდების გამოყენება, როგორებიცაა: მცირე ზომის ლექციები - პრეზენტაცია, დისკუსია, ინდივიდუალური და ჯგუფური სამუშაოები, პრობლემაზე ორიენტირებული სწავლება. რეკომენდებულია სწავლების მეთოდიკა იმდაგვარად შეირჩეს, რომ ხელი შეუწყოს სამუშაოსთვის კომუნიკაციის უნარების გამომუშავებას (ჯგუფური მუშაობის მეთოდები, სამუშაოს წერილობითი სახით მომზადება, შესრულებული სამუშაოს პრეზენტაცია ჯგუფში, არგუმენტების ჩამოყალიბება, საკუთარი პოზიციის დასაბუთება დისკუსიის პროცესში და ა.შ.). რეკომენდებულია სწავლების პროცესში პრაქტიკული სავარჯიშოების გამოყენებით თეორიული მასალის განმტკიცება.

მნიშვნელოვანია სწავლების პროცესში შეფასების გამოყენება, მსმენელებისათვის უკუკავშირის სისტემატურად მიცემა. შეფასება უნდა იყოს სანდო, ვალიდური, გამჭვირვალე და პრაქტიკული, უზრუნველყოს მიღებული ცოდნისა და უნარების შეფასება. შეფასებამ უნდა აჩვენოს, თუ რამდენად შეუძლია კურსის დასრულების შემდეგ მსმენელს კურსთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულება.