



ქართულ-ამერიკული
უნივერსიტეტი

მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის მექანიზმები და შეფასების სისტემა

შინაარსი

1. ზოგადი დებულებები	3
2. მონიტორინგისა და შეფასების ზოგადი მიდგომები	3
3. მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგი და მისი მექანიზმები	4
4. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი	4
5. პერსონალის შეფასება	5
6. სასწავლო პროცესის შეფასება	5
7. კვლევითი საქმიანობის შეფასება	5
8. ფინანსური და ბიზნეს-პროცესების მონიტორინგი	6
9. სერვისების მონიტორინგი	6
10. მონიტორინგის და შეფასების შედეგები	6
11. შეფასების სისტემა	7
12. შეფასების შედეგების ანალიზი და რეკომენდაციები	7
13. მართვის ეფექტურობის მონიტორინგისა და შეფასების სიტემის განხორციელება და განვითარება	8

1. ზოგადი დებულებები

- 1.1. მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის და შეფასების სისტემის მიზანია ინსტიტუციის საქმიანობის მუდმივი მონიტორინგი და შეფასება, უნივერსიტეტის მისიით და სტრატეგიული განვითარების გეგმით განსაზღვრული ამოცანების შესასრულებლად, ასევე მართვის პოლიტიკის ეფექტიანობის და დაწესებულების მდგრადი განვითარების შესაძლებლობების შესაქმნელად.
- 1.2. უნივერსიტეტის მართვის მონიტორინგი და შეფასება უნდა განხორციელდეს ხარისხიანი განათლების, კვლევის და მათი დანახარჯების, შესაბამისი პროცესების და შედეგების გაზომვის თვალსაზრისით.

2. მონიტორინგისა და შეფასების ზოგადი მიდგომები

- 2.1. მართვის მონიტორინგის განხორციელების მიზნით უნივერსიტეტი გამოიყენებს მონიტორინგისა და შეფასების შემდეგ ზოგად ტიპებს (მიდგომებს):
 - 2.1.1. ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულების (სკოლების) და (დამხმარე სტრუქტურების) ფარგლებში არსებული **მონაცემების აღრიცხვა, შენახვა, დაცვა**. აღნიშნული ტიპის მონიტორინგის მიზანია მონაცემების შენახვა და შენარჩუნება შესაბამის დონეზე და მათი სანდოობისა და ობიექტურობის უზრუნველყოფა. აღნიშნულში მოიაზრება მონაცემები აკადემიური, მოწვეული და ადმინისტრაციული კადრების შესახებ, სტუდენტების შეახებ; ფინანსებისა და სხვა მატერიალური მხარდაჭერის მექანიზმების შესახებ.
 - 2.1.2. უნივერსიტეტის **სტატისტიკური მონაცემების სისტემის მონიტორინგი**. მისი დანიშნულებაა მენეჯმენტის საინფორმაციო უზრუნველყოფა. მონაცემების შეგროვებით, კომპილირებით, შეპირისპირებით და ანალიზის გზით მოახდინოს სხვადასხვა ადმინისტრაციული და სტრუქტურული დონეების მონიტორინგი.
 - 2.1.3. **შესრულების მონიტორინგი** - აღნიშნული ტიპის მონიტორინგი ფოკუსირებულია აკადემიურ და კვლევით მიღწევებზე.
 - 2.1.4. **შესაბამისობის მონიტორინგი** - არის ადმინისტრაციული სახის მონიტორინგი იმის დასადგენად თუ რამდენად სრულდება, როგორც უნივერსიტეტის წინასწარ დადგენილი სტანდარტები და ნორმები, ისე გარე რეგულაციები და როგორია ამ მიმართულებით საუნივერსიტეტო სუბიექტების კონტრიბუცია; როგორ არის უზრუნველყოფილი საუნივერსიტეტო პროცესები და საჭიროებები შესაბამისი საშუალებებით. შესაბამისად, მონიტორინგის აღნიშნული ტიპი ორიენტირებულია რესურსების მონიტორინგზე.
 - 2.1.5. **დიაგნოსტიკური მონიტორინგი** - მონიტორინგის აღნიშნული ტიპი ფოკუსირებულია სასწავლო პროცესზე. მისი მიზანია დაადგინოს რამდენად ხარისხიანია სწავლა-სწავლების, კვლევის პროცესები უნივერსიტეტში და როგორია ამ პროცესებში მონაწილე სუბიექტების როლი შედეგების მიღწევასთან მიმართებაში;

3. მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგი და მისი მექანიზმები

- 3.1. უნივერსიტეტის მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგი ხორციელდება და მოიცავს:
 - 3.1.1. უნივერსიტეტის სრულ, **ინსტიტუციონალურ დონეზე მონიტორინგს**, რაც გულისხმობს უნივერსიტეტის მიღწეული შედეგების შეფასებას. ასევე, უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურისა და მმართველობითი ორგანოების საქმიანობის ეფექტიანობის/ეფექტურობის შეფასებას.
 - 3.1.2. უნივერსიტეტის ცალკეული **სტრუქტურული ერთეულების დონეზე მონიტორინგს**, რაც გულისხმობს სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობაზე დაკვირვებას, მის მიერ მიღწეული შედეგების ანალიზსა და შესაბამისად, იძლევა შესაძლებლობას შემოწმდეს უნივერსიტეტში პოზიციებისა და კომპეტენციების სწორად განაწილების ხარისხი. ამასთან, გამოვლინდეს მართვის ეფექტურად განხორციელების შესაძლებლობები.
 - 3.1.3. უნივერსიტეტის **ინდივიდუალურ დონეზე მონიტორინგს**, რაც გულისხმობს უნივერსიტეტის პერსონალისა და სტუდენტების კმაყოფილების, საქმიანობისა და მიღწევების შეფასებას.
- 3.2. მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის ძირითადი მექანიზმებია:
 - 3.2.1. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი;
 - 3.2.2. პერსონალის შეფასება;
 - 3.2.3. სასწავლო პროცესის შეფასება;
 - 3.2.4. კვლევითი საქმიანობის შეფასება;
 - 3.2.5. ფინანსური და ბიზნეს-პროცესების მონიტორინგი;
 - 3.2.6. სერვისების მონიტორინგი.

4. სტრატეგიული განვითარების და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი

- 4.1. უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგს ახორციელებს უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების სამსახურთან აქტიური კოორდინაციით.
- 4.2. უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური ყოველწლიურად, შუალედურ მონაცემებზე დაყრდნობით, უნივერსიტეტის აკადემიურ საბჭოს წარუდგენს უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმის შესრულების მონიტორინგის ანგარიშს.

5. პერსონალის შეფასება

- 5.1. უნივერსიტეტის აკადემიური, სამეცნიერო და მოწვეული პერსონალის საქმიანობის შეფასება ყოველწლიურად უზრუნველყოფს სკოლის დეკანი.
- 5.2. უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური სკოლებიდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე ყოველწლიურად ახორციელებს აკადემიური, სამეცნიერო და მოწვეული პერსონალის საქმიანობის შეფასების შედეგების სისტემატიზაციას და შეიმუშავებს რეკომენდაციებს.
- 5.3. უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის შეფასებას ყოველწლიურად უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური.
- 5.4. უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური თავისი კომპეტენციის ფარგლებში მონაწილეობს ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის შეფასებას შედეგების ანალიზის და რეკომენდაციების შემუშავების პროცესში.

6. სასწავლო პროცესის შეფასება

- 6.1. უნივერსიტეტში სასწავლო პროცესის შეფასებისა და მონიტორინგის ზედამხედველობას ახორციელებს უნივერსიტეტის ვიცე-პრეზიდენტი სასწავლო-სამეცნიერო და ხარისხის უზრუნველყოფის დარგში.
- 6.2. უნივერსიტეტში სასწავლო პროცესის მუდმივ მონიტორინგს და მონიტორინგის შედეგების საფუძველზე შეფასებს უზრუნველყოფს, თავისი კომპეტენციის ფარგლებში სკოლის დეკანი, უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელი და აკადემიური პროცესის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი.
- 6.3. ყოველწლიურად 6.2 პუნქტში გათვალისწინებული სუბიექტები სასწავლო პროცესის შეფასების შედეგებს წარუდგენენ უნივერსიტეტის ვიცე-პრეზიდენტს სასწავლო-სამეცნიერო და ხარისხის უზრუნველყოფის დარგში.

7. კვლევითი საქმიანობის შეფასება

- 7.1. უნივერსიტეტში კვლევითი საქმიანობის შეფასებას ყოველწლიურად ახორციელებს უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური კვლევის განვითარებისა და ხელშეწყობის სამსახურთან აქტიური თანამშრომლობით.
- 7.2. ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური კვლევითი საქმიანობის შეფასების შედეგებს წარუდგენს უნივერსიტეტის ვიცე-პრეზიდენტს სასწავლო-სამეცნიერო და ხარისხის უზრუნველყოფის დარგში.

8. ფინანსური და ბიზნეს-პროცესების მონიტორინგი

- 8.1. უნივერსიტეტის ფინანსური და ბიზნეს-პროცესების მუდმივ მონიტორინგს, შესაბამისი რისკების იდენტიფიცირებას და ანალიზს ახორციელებს უნივერსიტეტის საფინანსო სამსახური, რომელიც ანგარიშვალდებულია უნივერსიტეტის პრეზიდენტისა და პირველი ვიცე-პრეზიდენტის წინაშე.
- 8.2. უნივერსიტეტის ფინანსური და ბიზნეს-პროცესების შეფასება შესაძლებელია პერიოდულად განხორციელდეს შიდა ან გარე აუდიტის მეშვეობით, რომელსაც ნიშნავს უნივერსიტეტის პირველი ვიცე-პრეზიდენტი.

9. სერვისების მონიტორინგი

- 9.1. უნივერსიტეტის მიერ შეთავაზებული სერვისების მონიტორინგს და ყოველწლიურ შეფასებას, შესაბამის პირებთან აქტიური კოორდინაციითა და თანამშრომლობით ახორციელებს უნივერსიტეტის მარკეტინგისა და კომუნიკაციების სამსახური.

10. მონიტორინგის და შეფასების შედეგები

- 10.1. წინამდებარე დოკუმენტით გათვალისწინებული მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის ფუნქციონირების საფუძველზე, უნივერსიტეტში მიიღწევა შემდეგი შედეგები:
 - 10.1.1. უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმის იმპლემენტაცია, როგორც ცალკეული პრიორიტეტების, მიზნებისა და ამოცანების შესრულების ისე მასში შესაბამისი, დროული და ადეკვატური ცვლილებებისა და დამატებების შეტანის თვალსაზრისით;
 - 10.1.2. მართვის მაღალი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება და განხორციელება;
 - 10.1.3. ყველა სუბიექტისა და სტრუქტურისათვის აქტუალური ინფორმაციის მიწოდება შეფასების, თვითშეფასებისა და შესაბამისი გადაწყვეტილებების მისაღებად;
 - 10.1.4. სწავლა-სწავლებისა და კვლევის პროცესის ხარისხის ამაღლება;
 - 10.1.5. უნივერსიტეტის სერვისების გაძლიერება;
 - 10.1.6. უნივერსიტეტის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფა.
- 10.2. შეფასების შედეგების საფუძველზე, მართვის ეფექტურობაში მისი გათვალისწინების თვალსაზრისით, შესაძლებელია გამოყენებული იყოს ისეთი ღონისძიებები, როგორცაა ორგანიზაციული ცვლილებები, პერსონალის დაწინაურება, მათ მიმართ წამახალისებელი ღონისძიებების გამოყენება და კვალიფიკაციის ზრდაზე ორიენტირებული ღონისძიებების შეთავაზება.

11. შეფასების სისტემა

- 11.1. უნივერსიტეტში მართვის ეფექტურობის შეფასება მოიცავს დაგეგმვის, განხორციელების, ანგარიშებისა და უკუკავშირის ეტაპებს.
- 11.2. შეფასების **დაგეგმვის ეტაპი** გულისხმობს შესაფასებელი საკითხებისა და საჭირო რესურსების განსაზღვრასთან ერთად, შესაბამისი კითხვარებისა და ანგარიშების წესის შემუშავებას.
- 11.3. შეფასების **განხორციელების ეტაპი** გულისხმობს დაგეგმვის ეტაპზე განსაზღვრულ საკითხებთან მიმართებაში ინფორმაციის შეგროვებას, შეგროვებული ინფორმაციის დამუშავება-მომზადებას ანალიზისთვის, დამუშავებული ინფორმაციის ანალიზსა და დასკვნების შემუშავებას.
- 11.4. შეფასების **ანგარიშების ეტაპი** გულისხმობს შეფასების პროცესში და მასში მიღებული შედეგების, რეკომენდაციების ანგარიშში სისტემატიზირებულ ასახვას.
- 11.5. შეფასების **უკუკავშირის ეტაპი** გულისხმობს შეფასების განხორციელების შედეგად შემუშავებული ანგარიშის (შედეგების, დასკვნების) წარდგენას დაინტერესებული და შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პირთათვის, მათთან ერთად შესაბამისი საკითხების განხილვას პრობლემების გამოსწორებისა და პროცესების შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით.
- 11.6. უნივერსიტეტში მართვის ეფექტურობის შეფასება ხორციელდება ოთხდონიანი სისტემით:
 - 11.6.1. **სრულად შესაბამისი** - დასახული მიზნები და ამოცანები სრულად მიღწევადია.
 - 11.6.2. **მეტწილად შესაბამისია** - დასახული მიზნები და ამოცანები მეტწილად მიღწევადია, მართვის ეფექტურობაში გვხვდება მცირედი ხარვეზები, რომლებიც საჭიროებს გამოსწორებას.
 - 11.6.3. **ნაწილობრივ შესაბამისია** - დასახული მიზნები და ამოცანები ნაწილობრივ მიღწევადია, მართვის ეფექტურობაში გვხვდება ხარვეზები, რომლებიც საჭიროებს აქტიური ჩარევით დროულ გამოსწორებას.
 - 11.6.4. **შეუსაბამოა** - დასახული მიზნები და ამოცანები არ არის მიღწევადი, მართვის ეფექტურობაში მნიშვნელოვანი ხარვეზებია, რომელიც საჭიროებს არსებითი ხასიათის და ძირეული ცვლილებების გატარებას.

12. შეფასების შედეგების ანალიზი და რეკომენდაციები

- 12.1. მონიტორინგის პროცესის დასრულების შემდეგ, შეფასების განხორციელების პროცესში დგება შეფასების დოკუმენტი, რომელიც მოიცავს მონიტორინგის შედეგების ანალიზს, მათ განხილვას, აღმოჩენილი ხარვეზების, ძლიერი მხარეებისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობების გამოყოფას. შეფასების შედეგები აუცილებლად მოიცავს რეკომენდაციებს, რომელიც თავის მხრივ, უნდა აღწერდეს, ხარვეზს, რეკომენდაციის მიზნებსა და განსახორციელებელ, მიზანშეწონილ ცვლილებებს.
- 12.2. შეფასების შედეგები ასევე უნდა მოიცავდეს მითითებას უნივერსიტეტის იმ სტრუქტურულ ერთეულებზე, რომელთა კომპეტენციაშიც ექცევა ცალკეული

რეკომენდაციების გათვალისწინება ან/და მათ სრულყოფაზე, რეალიზებადობაზე ზრუნვა.

13. მართვის ეფექტურობის მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის განხორციელება და განვითარება

- 13.1. უნივერსიტეტში მართვის ეფექტურობის მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის კოორდინირება და მისი გამართული ფუნქციონირებისთვის რეკომენდაციების შემუშავება წარმოადგენს უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების სამსახურის კომპეტენციას.
- 13.2. წინამდებარე დოკუმენტით განსაზღვრულ, უნივერსიტეტის მართვის ეფექტურობის მონიტორინგისა და შეფასების სისტემას ამტკიცებს უნივერსიტეტის პრეზიდენტი.