



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის

Project funded by the European Union



unag  
საპროექტო ბაზრის ასოციაცია



**პროექტის წარის და  
მართვის საფუძვლები  
პედაგოგებისთვის**

This digital publication was developed by Center for Change and Conflict Management “Partners-Georgia” within the **Local Investments in Networks for Knowledge for Knowledge and Skill-share (LINKS) Project**, implemented by United Nations Association of Georgia (UNAG) and Open Society Foundation, Georgia (OSGF) with financial support from European Union.

წინამდებარე ელექტრონული პუბლიკაცია მომზადდა ცვლილებისა და კონფლიქტის მართვის ცენტრი „პარტნიორები - საქართველოს“ მიერ, პროექტის **ცოდნის და უნარების განვითარების ქსელებისა და პლატფორმების გაძლიერება** ფარგლებში, რომელსაც ახორციელებენ საქართველოს გაეროს ასოციაცია და საქართველოს დია საზოგადოების ფონდი, ევროკავშირის ფინანსური მხარდაჭერით.



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის  
Project funded by the European Union



unag  
საერთაშორისო ბაზრის ასოციაცია



Publication was developed by Milena Mitagvaria  
Cover and page design by Lazare Gvimradze  
Tbilisi, 2022

პუბლიკაცია მომზადდა მილენა მითაგვარიას მიერ  
გარეკანის და შიდა დიზაინი ეკუთვნის ლაზარე გვიმრაძეს  
თბილისი, 2022

---

This publication has been produced with the assistance of the European Union. Its contents are the sole responsibility of Partners-Georgia and do not necessarily reflect the views of the European Union.

ეს პუბლიკაცია შექმნილია ევროკავშირის მხარდაჭერით. მის შინაარსზე სრულად პასუხისმგებელია პარტნიორები - საქართველო და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირის შეხედულებებს.

# სარჩევი

შესავალი .....	5
<b>პროექტის მართვა .....</b>	<b>6</b>
რა არის პროექტი და რატომ არის საჭირო მისი მართვა? .....	7
პროექტის მართვის სამკუთხედი .....	9
პროექტის მართვის ციკლი .....	10
მონაწილეობითი მიდგომა პროექტის მართვაში .....	11
<b>დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი .....</b>	<b>12</b>
ვინ არიან დაინტერესებული მხარეები? .....	12
დაინტერესებულ მხარეთა ტიპები .....	13
გავლენის და მხარდაჭერის მატრიცა .....	14
დაინტერესებულ მხარეთა მართვის გეგმა .....	16
<b>ბენეფიციართა საჭიროებების კვლევა .....</b>	<b>17</b>
რისთვის გჭირდება კვლევა? .....	17
კვლევის მეთოდოლოგია .....	19
<b>პროექტის ლიდერი და საპროექტო გუნდის მართვა .....</b>	<b>23</b>
პროექტის მენეჯერის როლი .....	23
საპროექტო გუნდის მართვის პრინციპები .....	25
<b>მონიტორინგი და შეფასება .....</b>	<b>29</b>
<b>პროექტის დასრულება და საბოლოო ანგარიშის მომზადება .....</b>	<b>32</b>
პროექტის საბოლოო შეფასების მიზნები .....	32
რა უნდა გავითვალისწინოთ პროექტის ფინანსური ანგარიშის მომზადებისას? .....	33
რა უნდა გავითვალისწინოთ პროგრამული ანგარიშის მომზადებისას? .....	34
<b>საპროექტო განაცხადის მომზადება .....</b>	<b>37</b>
რა არის გრანტი და საპროექტო (საგრანტო) განაცხადი? .....	39
თავიდან იყო იდეა: პროექტის კონცეფცია .....	42
<b>საპროექტო განაცხადის ანატომია: მიზანი, ამოცანები, აქტივობები .....</b>	<b>45</b>
პროექტის მიზანი და ამოცანები .....	45
პროექტის აქტივობები .....	47
<b>საპროექტო განაცხადის ანატომია: პროექტის ბიუჯეტი .....</b>	<b>50</b>
<b>საპროექტო განაცხადის ანატომია: თავფურცლიდან დანართებამდე .....</b>	<b>55</b>
საპროექტო განაცხადის თავფურცელი .....	55
პროექტის მოკლე შეჯამება (რეზიუმე) .....	55
ორგანიზაციის კომპეტენცია; შემსრულებელთა გუნდი .....	56
პრობლემის დასაბუთება / საჭიროებათა ანალიზი .....	56
პროექტის სამიზნე ჯგუფი / ბენეფიციარები .....	57
რისკების ანალიზი და რისკების მართვის გეგმა .....	58
მონიტორინგი და შეფასება .....	59

საპროექტო განაცხადის დანართები .....	60
თავსართი წერილი .....	61
<b>საპროექტო განაცხადი მონაწილეობითი ძალისხმევაა .....</b>	<b>63</b>
<b>პროექტის მარკეტინგი: მივუდგეთ საქმეს საქმიანად .....</b>	<b>65</b>
<b>თუ თქვენი განაცხადი არ დაფინანსდა .....</b>	<b>70</b>
<b>დანართები .....</b>	<b>72</b>
წერილობითი კითხვარის შედგენისას გასათვალისწინებელი რჩევები .....	73
პრობლემის ანალიზი: 5 „რატომ?“ .....	74
პარტნიორობის საკონტროლო სია .....	76
პროექტის შეფასების კითხვარი .....	78
ინდიკატორები: დამხმარე საშუალება მართვის გასაუმჯობესებლად .....	81
სასარგებლო ონლაინ რესურსები .....	85

# შესავალი

წინამდებარე სახელმძღვანელო შემუშავდა პროექტის ცოდნის და უნარების განვითარების ქსელებისა და პლატფორმების გაძლიერება ფარგლებში, რომელსაც ევროკავშირის ფინანსური მხარდაჭერით ახორციელებენ საქართველოს გაეროს ასოციაცია და საქართველოს დია საზოგადოების ფონდი. სახელმძღვანელოს მიზანია შეუქმნას მკითხველს ზოგადი წარმოდგენა პროექტის მომზადების, დაფინანსების და მართვის ძირითადი ეტაპების შესახებ, და დაეხმაროს მას სტანდარტული საპროექტო განაცხადის შედგენის პროცესში.

სახელმძღვანელოზე მუშაობის საწყის ეტაპზე, მისი ძირითადი სამიზნე აუდიტორიის რეალური საჭიროებების მოკვლევის მიზნით, ჩავატარეთ შეხვედრები ოთხი რეგიონის (გურიის, აჭარის, შიდა ქართლის და ქვემო ქართლის) პროფესიული სასწავლებლების მასწავლებლებთან და ადმინისტრაციის წარმომადგენლებთან. შემდგომში გვქონდა შესაძლებლობა დამატებით გვესაუბრა მასწავლებლებთან და კიდევ უფრო დეტალურად გაგვეჩვენა მათი ინტერესები და საჭიროებები იმ სხვადასხვა ტრენინგების დროს, რომლებიც მათთვის პროექტის “ცოდნის და უნარების განვითარების ქსელებისა და პლატფორმების გაძლიერება” ფარგლებში, 2021 წლის ივნისი-ნოემბრის პერიოდში ჩავატარეთ. საბოლოო ჯამში, ყველა გამოთქმული სურვილის და მოსაზრების გათვალისწინებით, სახელმძღვანელოს შემუშავებისას განსაკუთრებული ყურადღება გავამახვილეთ საპროექტო (საგრანტო) განაცხადის მომზადებას.

შესაბამისად, სახელმძღვანელოს მეორე ნაწილი მთლიანად დაეთმო პროექტის დაგეგმვისა და საპროექტო განაცხადზე მუშაობის მნიშვნელოვან საკითხებს, ხოლო პირველ ნაწილში წარმოდგენილია საგრანტო პროექტის მართვის ზოგადი კონტექსტი და განხილულია პროექტის განხორციელების პროცესის ზოგიერთი საყურადღებო ასპექტი.



# პროექტის გეგმვა

# რა არის პროექტი და რატომ არის საჭირო მისი მართვა?



ევროკომისიის განმარტებით, „პროექტი არის აქტივობების თანმიმდევრობა, რომელთა მიზანია განსაზღვრული დროის პერიოდში და განსაზღვრული ბიუჯეტის ფარგლებში კონკრეტული, ნათლად ჩამოყალიბებული ამოცანების შესრულება.“

უფრო ფართო მნიშვნელობით თუ შევხედავთ, პროექტი არის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ნაბიჯების ერთიანობა, რომელიც საჭიროა ადამიანების დახმარების, რაიმე ვითარების გაუმჯობესების და დადებითი ცვლილების მოხდენის იდეების იმგვარ პრაქტიკულ ქმედებად გარდასახვისთვის, რომლებიც რეალურად მიაღწევენ მიზანს და მოახდენენ ამ ცვლილებებს.

ამგვარად განსაზღვრულ „პროექტს“ ოთხი ძირითადი მახასიათებელი აქვს:

- 1) ის აღწევს კონკრეტულ შედეგს (ან შედეგებს), რომლებიც განსაზღვრულია პროექტის ძირითად მიზანსა და ამოცანებში;
- 2) ის იგეგმება, ხორციელდება და ფასდება დროის მკაფიოდ მონიშნულ პერიოდში,
- 3) მის განსახორციელებლად წინასწარ განისაზღვრება [ფინანსური, მატერიალური, ადამიანური] რესურსების შეზღუდული რაოდენობა, და
- 4) მისი განხორციელების პროცესში გამოიყენება კონკრეტული სამუშაო მეთოდები და მიდგომები.

**პროექტები განსხვავდება ერთმანეთისგან.** ზოგიერთი პროექტი არ ითხოვს დაფინანსებას ამ სიტყვის პირდაპირი მნიშვნელობით, თუმცა საჭიროებს საგულისხმო არა-ფინანსურ მხარდაჭერას, მაგალითად, ექსპერტთა მიერ გაწეულ მოხალისეობრივ კონსულტაციებს, ან სხვა შესაბამისი მხარეების მიერ შეტანილ

გარკვეულ წვლილს. მაგალითად, მცირე მოხალისეობრივი პროექტი, რომელიც მიზნად ისახავს სასწავლებლის მიმდებარე ტერიტორიის ნარჩენებისგან დასუფთავებას, საჭიროებს მხოლოდ სასწავლებლის პერსონალის, სტუდენტების და მათი მშობლების ჩართულობას. მეორეს მხრივ, არსებობს საკმაოდ დიდი ზომის პროექტები, რომლებიც მსხვილი ინვესტიციების გარეშე ვერ განხორციელდება - მაგალითად, რაიონულ ცენტრში საჯარო სკოლის ან საზოგადოებრივი ჯანდაცვის ცენტრის მშენებლობა. ზოგიერთ პროექტს თვალსაჩინო, ხელშესახები შედეგები აქვს - ასეთია, მაგალითად, ინფრასტრუქტურული პროექტები, ან პროექტები, რომლებიც გულისხმობენ პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავებას, პუბლიკაციის გამოცემას, სოციალური საწარმოს ამუშავებას და ა.შ. სხვა პროექტების შედეგები არაა იმდენად თვალსაჩინო - მაგალითად, როდესაც პროექტი მიზნად ისახავს რომელიმე მცირე სოციალური ჯგუფის (მაგალითად, განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე ბავშვთა მშობლების) ორგანიზებას, ამ ჯგუფის შიგნით კომუნიკაციის და ურთიერთმხარდაჭერის წახალისებისა და ადვოკატირების პოტენციალის გაუმჯობესების მიზნით. ასეთი პროექტის შედეგების დემონსტრირება არაა იოლი. შესაბამისად, ხელშესახები შედეგების მქონე პროექტების შეფასება უფრო მარტივია, ვიდრე პროექტების, რომლებიც ფოკუსირებულია ადამიანების განწყობების, აზროვნებისა და ქცევის შეცვლაზე.

რომ შევაჯამოთ, **პროექტი არის სამუშაო პროგრამა**, რომლის მეშვეობითაც ჩვენთვის სასარგებლო ცვლილებას ვახორციელებთ და რომელსაც გააჩნია:

- დასაწყისი და დასასრული;
- გუნდი, რომელიც შეიკრიბა პროექტის შესასრულებლად;
- ხარჯებთან, დროსთან და ხარისხთან დაკავშირებული შეზღუდვები;
- საქმიანობის უნიკალური და ცვალებადი სფერო და შედეგები.

სხვადასხვა მოვლენები, ისეთები როგორცაა ბაზრის ცვალებადი მოთხოვნები, ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვა, მსოფლიოში არსებული ახალი ტენდენციები, ან სულაც ადგილობრივი მთავრობის ახალი ინიციატივები - ყველაფერი ეს იწვევს სხვადასხვა პროექტების შექმნის და მათი მართვის საჭიროებას. **პროექტის მართვა** არის მეთოდოლოგია, რომელსაც მნიშვნელოვანი სარგებლის მოტანა შეუძლია ორგანიზაციისათვის, რადგან უზრუნველყოფს:

- შეზღუდული რესურსების სწორი მიმართულებით ხარჯვას;
- ორგანიზაციის თანამშრომელთა ენერჯის მომგებიანი ცვლილებების განხორციელებაზე მიმართვას;
- რთული ცვლილებების ორგანიზებული წესით მართვას;
- რისკის შეფასებას, მიზნებისა და წარმატების საკვანძო სფეროების განსაზღვრას და ამაზე დაყრდნობით ხარისხიანი ამოცანების დასახვას.



ცხადია, ნებისმიერ ორგანიზაციას - მიუხედავად იმისა, თუ რა ტიპის საქმიანობას ეწევა - შეზღუდული რესურსები გააჩნია; შესაბამისად, მას მხოლოდ განსაზღვრული ოდენობის პროექტების წამოწყება და გაკონტროლება შეუძლია. შეზღუდული რესურსების პირობებში ბევრი პროექტის წამოწყების მცდელობამ შესაძლოა სტრესი და გამოუვალი მდგომარეობა გამოიწვიოს. ამიტომ, პროექტების ერთობლიობის პროდუქტიული მართვა არის კარგი მენეჯმენტის ფუნდამენტური პრინციპი.

პროექტის მართვა არის **პროექტის განხორციელების პროცესში ცოდნის და უნარ-ჩვევების გამოყენება, იმისთვის რომ:**

- შესრულდეს პროექტში დასახული კონკრეტული ამოცანები;
- დაკმაყოფილდეს პროექტის წარმატების კრიტერიუმები;

და ეს ყოველივე მოხდეს განსაზღვრულ ვალებსა და განსაზღვრული ბიუჯეტის ფარგლებში.

იმისათვის, რომ პროექტი ეფექტური იყოს, მისი მეთოდოლოგია უნდა შეესაბამებოდეს ამოცანას და ორგანიზაციას.

მცირე ორგანიზაციის და მარტივი პროექტის შემთხვევაში საკმარისია შეთანხმდეს პროექტის შესრულებისათვის საჭირო არსებითი მომენტები, შედგეს რამდენიმე საკონტროლო ცხრილი და დაინიშნოს ადამიანი, რომელიც თვალყურს მიაღვენებს პროექტის შესრულებას.

დიდ ორგანიზაციაში წამოწყებული რთული პროექტებისათვის საჭიროა გამოვიყენოთ უფრო სტრუქტურირებული მიდგომა, რაც მოიცავს პროექტის დაგეგმვას, განხორციელების მონიტორინგსა და მიღწევებისთვის თვალყურის მიღვენებას, გზადაგზა აღმოცენებული პრობლემების გადაჭრას, პროექტის საბოლოო პროდუქტის მიღებას და, ბოლოს, პროექტის დახურვას.

## **პროექტის მართვის სამკუთხედი**

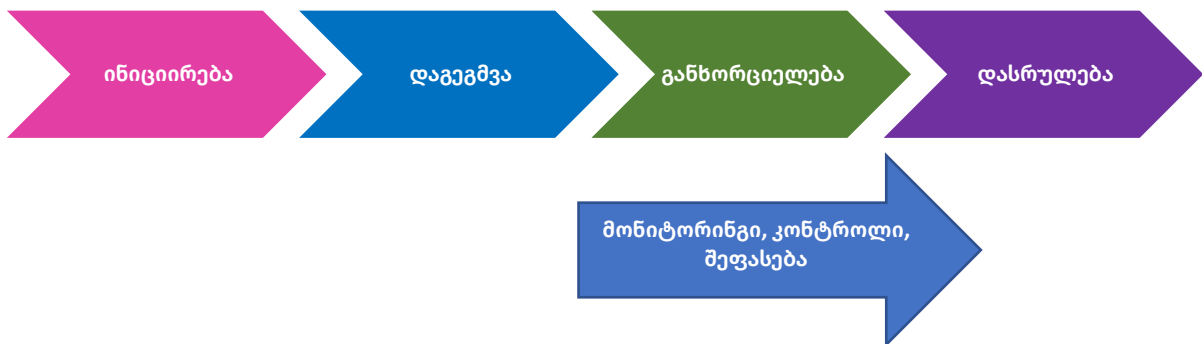
როგორც პროექტის განმარტებაშია ნახსენები, პროექტს გააჩნია შეზღუდვები, და მათ შორის პირველ რიგში უნდა დასახელდეს დრო, რესურსები და შესრულების ხარისხის კრიტერიუმები. ზოგჯერ, ამ სამ შეზღუდვას მოიხსენიებენ, როგორც **პროექტების მართვის სამკუთხედს**. პროექტის წარმატებული მართვა ნიშნავს ამ სამი განზომილების დაბალანსებას და დასახულ დროში, მინიმალური ხარჯებით მაქსიმალური ხარისხის მიღწევას.

- პროექტის რესურსებში იგულისხმება ადამიანები, აღჭურვილობა და ფულადი სახსრები. რადგან რესურსები ყოველთვის შეზღუდულია, პროექტი ისე უნდა დაიგეგმოს, რომ არსებული რესურსები ოპტიმალურად და ეფექტიანად იქნას გამოყენებული.

- ხარისხის კრიტერიუმების მეშვეობით ფასდება, თუ რამდენად შეესაბამება პროექტის მიერ შესრულებული ამოცანა და/ან მიღებული პროდუქცია პროექტის დაგეგმვის ფაზაში დასახულ სტანდარტებს.
- პროექტის შესრულებისათვის საჭირო დრო ყოველთვის იცვლება იმის მიხედვით, თუ როგორი და რა რაოდენობის რესურსები არსებობს, და შესრულების როგორი კრიტერიუმები უნდა დაკმაყოფილდეს. ამდენად, დროის ფაქტორი ყოველთვის განისაზღვრება როგორც წინა ორი ფაქტორის ფუნქცია.

### პროექტის მართვის ციკლი

პროექტის ციკლი ოთხ პირობით ფაზად იყოფა: ინიცირება, დაგეგმვა, განხორციელება და დასრულება.



ბევრ წყაროში შეხვდებით ასევე მეხუთე ფაზას, რომელიც განხორციელების ფაზის შემდეგ და დასრულების ფაზის წინაა მოთავსებული, და შესრულების მონიტორინგს (კონტროლს) და შეფასებას გულისხმობს. ჩვენს სქემაში ეს ფაზა ქვედა ისრის მეშვეობით გამოვსახეთ, რადგან მიგვაჩნია, რომ მონიტორინგი და შეფასება პროექტის შესრულების განუყოფელი ნაწილია (განსაკუთრებით, როდესაც საქმე ეხება დონორი ორგანიზაციების მიერ გაცემული გრანტის ფარგლებში დაფინანსებულ პროექტებს) და მის პარალელურად მიმდინარეობს.

**ინიცირების ფაზაში** მოიაზრება პროექტის შემუშავების საწყისი ეტაპი - პროექტის იდეის გაჩენა, დაინტერესებულ მხარეთა დადგენა და საჭიროებების შეფასება, პრობლემის იდენტიფიცირება და პროექტის მიზნის დასახვა, პროექტის კონცეფციის დახვეწა, პოტენციური დამფინანსებლის მოძიება და დაფინანსების მიღების მიზნით საპროექტო განაცხადის შემუშავება.

**დაგეგმვის ფაზა** იწყება მას შემდეგ, რაც პროექტი მიიღებს საგრანტო დაფინანსებას. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ შემსრულებელთა გუნდმა მიიღოს უშუალო მონაწილეობა პროექტის დაგეგმვაში. სპეციალური კრების დროს, რომელიც მიეძღვნება პროექტის დაწყებას, გუნდმა უნდა გადახედოს პროექტის მიზნებს,

ამოცანებს და საქმიანობებს, განსაზღვროს თითოეული ეტაპის კონკრეტული ამოცანები და დავალებები და შეადგინოს სამუშაო გეგმის (სამოქმედო გეგმის) მონახაზი.

**განხორციელების ფაზაში** პროექტის გუნდი იწყებს მუშაობას იმ აქტივობების განხორციელების მიზნით, რაც არის გათვალისწინებული საპროექტო განაცხადში. პროექტის წარმატებით განხორციელება საჭიროებს პროექტის ეფექტურ მართვას, რაც დიდწილადაა დამოკიდებული ქმედით კომუნიკაციაზე საპროექტო გუნდის წევრებსა და პროექტის მენეჯერს შორის. როგორც ვახსენეთ, ყველა ფაზის, განსაკუთრებით კი განხორციელების ფაზის პარალელურად უნდა მიმდინარეობდეს პროექტის შესრულების მონიტორინგი, იმისთვის, რომ მუდმივად ხდებოდეს პროექტის განმსაზღვრელი კრიტერიუმების - ვადების, ბიუჯეტის, ხარისხის კონტროლი. განხორციელების ფაზაში დონორი ორგანიზაციები ხშირად ითხოვენ მიმდინარე ანგარიშების მომზადებას (კვარტალური ან შუალედური, გამომდინარე პროექტის მასშტაბებიდან).

**დასრულების ფაზა** - ეს არის პროექტის საბოლოო სტადია, რომლის დროსაც უნდა მოხდეს პროექტის ფარგლებში მიღწეული შედეგების შეფასება, დადასტურება იმისა, რომ ყველა დასახული ამოცანა შესრულდა, განხორციელებული საქმიანობის გადახედვა / გაანალიზება, საპროექტო ანგარიშის მომზადება და დონორისთვის მისი მიწოდება.

## **მონაწილეობითი მიდგომა პროექტის მართვაში**

პროექტის წარმატებული მართვის ერთ-ერთი მთავარი განმსაზღვრელია ე.წ. **მონაწილეობითი მიდგომა მართვაში**, რაც გულისხმობს, რომ:

- პროექტის იდეაზე მუშაობა მიმდინარეობს მისი პოტენციური სამიზნე ჯგუფების და თემის უშუალო ჩართულობით;
- პროექტის მონიტორინგი და შეფასება პირველ რიგში მისი მომხმარებლების - ბენეფიციარების მოსმენის საფუძველზე ხორციელდება;
- მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები პროექტში მიიღება კონსენსუსის საფუძველზე, და ამ პროცესში პროექტის სამიზნე ჯგუფები / ბენეფიციარებიც მონაწილეობენ.

# დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი



## ვინ არიან დაინტერესებული მხარეები<sup>1</sup>?

დაინტერესებულ მხარეებზე საუბრისას პირველ რიგში გვახსენდება ის ადამიანები, ვისთვისაც ხორციელდება ეს პროექტი, ვინც გამოიყენებს პროექტის მიერ შექმნილ მომსახურებას ან პროდუქტს. თუმცა, სინამდვილეში, პროექტის საბოლოო მომხმარებელი, ანუ ბენეფიციარი - დიდი სურათის მხოლოდ მცირე ნაწილია.

### დაინტერესებული მხარეა:

- ნებისმიერი ინდივიდი, ჯგუფი, ან ორგანიზაცია, რომელიც აქტიურადაა ჩართული პროექტში;
- ნებისმიერი ინდივიდი, ჯგუფი ან ორგანიზაცია, რომელსაც შეუძლია იქონიოს გავლენა პროექტზე, ან რომელზეც პოტენციურად იქონიებს გავლენას პროექტი, ან რომელსაც მიაჩნია, რომ მასზე იქონიებს გავლენას პროექტის რომელიმე გადაწყვეტილება, აქტივობა, პროდუქტი ან მისი ნებისმიერი შედეგი.

ნებისმიერი დიდი თუ პატარა პროექტის მართვისას, დაგეგმვის პროცესის ერთ-ერთი არსებითი ნაწილია ყველა დაინტერესებული მხარის - იმ ინდივიდების თუ ჯგუფების დადგენა, რომლებიც ამა თუ იმ ფორმით იქნებიან ჩართულები პროექტის სხვადასხვა ეტაპების განხორციელებაში. ამის შემდეგ, პროექტის გუნდმა უნდა დაადგინოს

---

<sup>1</sup> ინგლისურენოვან წყაროებში: *stakeholders*

დაინტერესებულ მხარეთა მოთხოვნები და მოლოდინები, და შედეგების დაგვარად მართოს მათი გავლენა ისე, რომ პროექტი წარმატებით შესრულდეს.

## დაინტერესებულ მხარეთა ტიპები

დაინტერესებულ მხარეებში შეგვიძლია გამოვყოთ ორი დიდი კატეგორია -- შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეები.

**შიდა (პირველადი) დაინტერესებული მხარეები** უშუალოდ არიან ჩართულები საპროექტო სამუშაოებში:

- პროექტის მენეჯერი - პროექტზე პასუხისმგებელი პირი;
- პროექტის გუნდი - ადამიანები, ვინც ახორციელებენ საპროექტო საქმიანობებს;
- ორგანიზაცია, რომლის თანამშრომლები არიან უშუალოდ ჩართულები პროექტში;
- დონორი - დამფინანსებელი.

**გარე (მეორადი) დაინტერესებული მხარეები** არ არიან პროექტთან უშუალოდ დაკავშირებული, თუმცა მათი წვლილი შესაძლოა ძალიან მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს პროექტის წარმატებისთვის:

- ბენეფიციარები / მომხმარებლები - ინდივიდები და ორგანიზაციები, რომლებიც გამოიყენებენ პროექტის მიერ შექმნილ მომსახურებას ან პროდუქტს;
- პროექტში ჩართული პარტნიორი ორგანიზაციები და / ან ქვეკონტრაქტორები, რომლებსაც შეაქვთ თავიანთი წვლილი პროექტის დასრულებაში სხვადასხვა პროდუქტების (აღჭურვილობის, სათადარიგო ნაწილების, საკვების, ა.შ.) ან მომსახურების (მშენებლობა, ტრენინგის ჩატარება, სივრცით უზრუნველყოფა და ა.შ.) მიწოდებით;
- პროექტის კონსულტანტები;
- ადგილობრივი ხელისუფლება, რომელსაც შეუძლია ხელი შეუწყოს პროექტის განხორციელებას, ან რომელიც თავადაა მომსახურების ან პროდუქტის საბოლოო მიმღები;
- ადგილობრივი თემი - იმ თემის მაცხოვრებლები, სადაც ხორციელდება პროექტი; ადამიანები, რომლებსაც ასე თუ ისე შეეხებათ პროექტის ფარგლებში მიმდინარე საქმიანობა;
- ბენეფიციარები -- ადამიანების კონკრეტული ჯგუფი, რომლისთვისაც იყო ჩაფიქრებული ამ პროექტის განხორციელება.

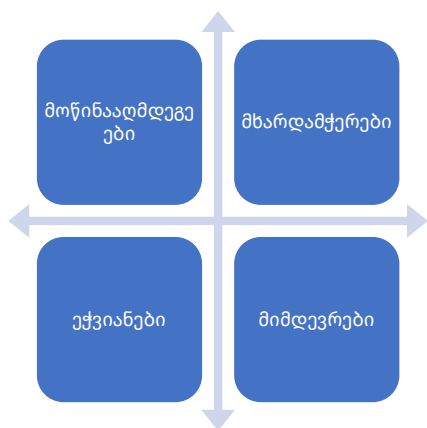
იმისათვის, რომ პროექტი წარმატებით შესრულდეს, დაინტერესებული მხარეები უნდა გამოვლინდეს რაც შეიძლება ადრეულ ეტაპზე, შემდეგ კი დაიწყოს მათთან მჭიდრო ურთიერთობების დამყარების პროცესი.

**მნიშვნელოვანია ჩავატაროთ დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი:** ვინ არიან პროექტის მთავარი მონაწილეები? როგორ გავლენას მოახდენს პროექტი მათ პრობლემებსა და საჭიროებებზე? როგორია მათი ინდივიდუალური ინტერესები და ხასიათი? რა შეიძლება იყოს მათი როლი და მონაწილეობის ხარისხი პროექტში? რა არის მათთვის მამოტივირებელი? მაპროვოცირებელი? ხომ არ არის სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეს შორის ინტერესთა კონფლიქტი? ანალიზი საჭიროა, რათა განისაზღვროს, რომელი ორგანიზაციები და პირებია გასათვალისწინებელი პროექტის მიმდინარეობისას პრობლემის მოგვარების, ან გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩასართავად. მნიშვნელოვანია განისაზღვროს, ვინ არის დაინტერესებული შედეგით, ან ვის აქვს საჭირო გამოცდილება შედეგში წვლილის შესატანად, ან ვის (თემის რომელ წევრებს) ეკუთვნის ხმის უფლება საკითხის განხილვისას.

### გავლენის და მხარდაჭერის მატრიცა

ადამიანებს შეუძლიათ პროექტისთვის დიდი სარგებლის მოტანა, ან პირიქით - ზიანის მიყენება და ჩაშლა. ამიტომ, კარგად უნდა იცნობდეთ თქვენი პროექტის დაინტერესებულ მხარეებს და იცოდეთ, როგორ მართოთ მათთან ურთიერთობა. გავლენის და მხარდაჭერის მატრიცა დაგეხმარებათ დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზში და მათი მართვისთვის აუცილებელი რესურსების შესაბამის განაწილებაში.

ჩამოწერეთ დაინტერესებული მხარეები ნებისმიერი მეთოდის გამოყენებით - მიმართეთ გონებრივ იერიშს, გაესაუბრეთ პროექტის სპონსორს ან ორგანიზაციის ხელმძღვანელს, მოიძიეთ ინფორმაცია ინტერნეტში და სოციალურ ქსელებში. შედეგად გექნებათ იმ ადამიანების სია, ვისაც მეტ-ნაკლები ინტერესი გააჩნია თქვენს პროექტში. შემდეგ, დაალაგეთ ისინი პრიორიტეტულობის მიხედვით - სიის დასაწყისში მიუთითეთ ყველაზე მნიშვნელოვანი მხარეები, და სიის ბოლოში - ყველაზე ნაკლებად მნიშვნელოვანი.



დასაწყისში მიუთითეთ ყველაზე მნიშვნელოვანი მხარეები, და სიის ბოლოში - ყველაზე ნაკლებად მნიშვნელოვანი.

მას შემდეგ, რაც განსაზღვრავთ ძირითად დაინტერესებულ მხარეებს, გადაიტანეთ ისინი მატრიცაზე (2x2) იმის მიხედვით, რა ხარისხის გავლენა გააჩნიათ (რამდენად შეუძლიათ მიიღონ გადაწყვეტილებები, რომლებიც აისახება პროექტზე) და რამდენად მხარს უჭერენ პროექტს

(რამდენად სურთ, რომ პროექტი წარმატებულად განხორციელდეს, რამდენად დაინტერესებულნი არიან მის შედეგებში).

მატრიცის შესავსებად უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს:

**1. მხარდაჭერის განზომილება:**

- იციან თუ არა ამ მხარეებმა თქვენი პროექტის შესახებ? თუ არა, როდის სჯობს რომ შეატყობინოთ? ვინ უნდა შეატყობინოს - თქვენ, თუ პროექტის დონორმა?
- რამდენად ეთანხმება ეს მხარე თქვენს პროექტს? თქვენს ხედვას?
- დაეთანხმება თუ არა ეს მხარე თქვენს საქმიანობას პროექტში?
- დაუჭერს მხარს თუ პირიქით, ეცდება რომ შეაჩეროს პროექტის განხორციელება?
- რა სარგებელს მოუტანს მას ეს პროექტი? იცის ამ სარგებლის შესახებ?

**2. გავლენის განზომილება** (გავლენა არაა მაინცდამაინც დამოკიდებული პიროვნების თანამდებობაზე; მთავარი ისაა, თუ რა ოდენობის ძალაუფლება აქვს მას პროექტის წარმატების / წარუმატებლობის თვალსაზრისით):

- უთმობენ ეს პირები / ჯგუფები პროექტს დროს, ფულს, ან ენერჯიას?
- საუბრობენ მასზე საჯაროდ?
- არიან თუ არა გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე, ან იქნებ შეუძლიათ იქონიონ გავლენა გადაწყვეტილების მიმღებზე?
- იქნება თუ არა ეს მხარე პროექტში უშუალოდ ჩართული?

მატრიცაზე გადატანის შემდეგ დააჯგუფეთ დაინტერესებული მხარეები, რომ კარგად დაინახოთ, როგორ მართოთ მათთან ურთიერთობა.

<b>მხარდამჭერები</b>	აქვთ მაღალი გავლენა პროექტზე და უჭერენ მას მხარს. იფიქრეთ, როგორ გამოიყენოთ ეს მხარდაჭერა
<b>მიმდევრები</b>	არა აქვთ პროექტზე დიდი გავლენა, მაგრამ უჭერენ მას მხარს. მნიშვნელოვანია იყოლიოთ ისინი თქვენთან სიახლოვეში, ამყოფოთ საქმის კურსში
<b>ეჭვიანები</b>	არა აქვთ პროექტზე დიდი გავლენა, მაგრამ არც მხარს უჭერენ მას (ეჭვი ეპარებათ პროექტის სარგებელში). მათი სრულად იგნორირება არ ღირს, რადგან ეჭვები შესაძლოა გაღვივდეს და უფრო ძლიერ ნეგატიურ გავლენად იქცეს
<b>მოწინააღმდეგენი</b>	მაღალი გავლენა აქვთ პროექტზე, მაგრამ არ უჭერენ მას მხარს. მართეთ მათთან ურთიერთობა ისე, რომ არ დააზიანონ თქვენი პროექტი

## დაინტერესებულ მხარეთა მართვის გეგმა

ახლა უკვე შეგიძლიათ გადაწყვიტოთ, საით მიმართოთ პირველ რიგში თქვენი ძალისხმევა. განსაზღვრეთ, რა ნაბიჯები და ქმედებები უნდა განახორციელოთ, რომ მაქსიმალური სარგებელი მიიღოთ იქ, სადაც ეს შესაძლებელია, და იმავდროულად, მაქსიმალურად შეამციროთ პოტენციური ზიანი.

**მხარდამჭერები.** მაღალი გავლენის მქონე ადამიანებს, აქტიური მხარდაჭერით დიდი სარგებლის მოტანა შეუძლიათ პროექტისთვის. აწარმოვეთ მათთან აქტიური კომუნიკაცია, მოიწვიეთ ღონისძიებებზე და შეკრებებზე. მათ შეუძლიათ თქვენი პროექტის ლობირება, თუმცა ასეთ შემთხვევაში დარწმუნდით, რომ ძალიან კარგად ერკვევიან მის მიზნებსა და ამოცანებში და მათ სწორ კომუნიკაციას ახდენენ. თუ მოხდა ისე, რომ გავლენიან მხარდამჭერს აღმოაჩნდა კარგი ურთიერთობა გავლენიან “მოწინააღმდეგესთან”, მას შეუძლია იქონიოს გავლენა მოწინააღმდეგეზე და მიაღებინოს მას სასურველი გადაწყვეტილება.

**მიმდევრები** - მიუხედავად იმისა, რომ არ აქვთ დიდი გავლენა, ისინი ძალიან მნიშვნელოვან რესურსს წარმოადგენენ, რომელიც თქვენი დასაყრდენი იქნება გარკვეული ღონისძიებების და აქტივობების დროს. იფიქრეთ, როგორ გაზარდოთ მათი გავლენა, მაგალითად, გააერთიანოთ ისინი რაიმე, თუნდაც ვირტუალური აქტივობის ფარგლებში. აწარმოვეთ მათთან მუდმივი კომუნიკაცია სოციალური მედიის მეშვეობით. არ დაივიწყოთ მაღლიერების გამოხატვა.

**ეჭვიანები** - ამ ჯგუფზე მინიმალური ძალისხმევა უნდა დაიხარჯოს. ისინი არ გეხმარებიან, და ვერც დიდ გავლენას ახდენენ პროექტზე. მიაწოდეთ მათ ინფორმაცია სოციალური მედიის მეშვეობით, მაგრამ ნუ შეხვალთ მათთან გრძელ და უაზრო დებატებში (რაც იოლი შესაძლებელია, რომ მოხდეს მაგალითად, ფეისბუქში). ადევნეთ ეჭვიანებს თვალყური, რათა დარწმუნდეთ, რომ მათი გავლენა არ გაიზარდა (არ იზრდება) - თუნდაც რაოდენობრივი მატების ხარჯზე.

**მოწინააღმდეგეები** - მნიშვნელოვანი ჯგუფია, ვისთანაც ურთიერთობის აგება განსაკუთრებული სიფრთხილით უნდა მოხდეს. შესაძლოა გაგიჩნდეთ ცდუნება, რომ თავი აარილოთ მათ, მაგრამ სჯობს მოუსმინოთ მათ ეჭვებსა და პრეტენზიებს -- შესაძლოა ისინი სულაც არ იყოს უსაფუძვლო. ესაუბრეთ პროექტის სარგებელზე, მოუყვით, როგორ მიხვედით ამ მიზნებამდე და ამოცანებამდე. არაა გამორიცხული, მათთან საუბარში კარგ იდეებს მიაგნოთ, რაც აქამდე გამოგრჩათ.

პროექტის განმავლობაში, დაინტერესებული მხარეები ზოგჯერ გადაადგილდებიან მატრიცის სხვადასხვა სექციებს შორის; ამიტომ პერიოდულად გადახედეთ მათთან ურთიერთობის გეგმას და დარწმუნდით, რომ ყველა ჯგუფთან შესაბამისი კომუნიკაცია წარმოებს.



# ბენეფიციართა საჭიროებების კვლევა



## რისთვის გვჭირდება კვლევა?

ბენეფიციართა საჭიროებების კვლევა დამატებით ძალისხმევას და რესურსებს მოითხოვს, თუმცა შედეგად მიღებული სარგებელიც საგულისხმოა. კერძოდ, საჭიროებების კვლევა გვჭირდება იმისთვის, რომ:

- კარგად გავიგოთ, რა საჭიროება რომელიმე კონკრეტულ ჯგუფს თუ თემს, რა პრობლემები აწუხებს. საჭიროებების კვლევა ამყარებს იმ ინფორმაციას / ცოდნას, რაც შესაძლოა უკვე მიღებული გაქვთ თქვენი საკუთარი დაკვირვებების და გამოცდილების შედეგად;
- მივიღოთ ადამიანებისგან ობიექტური, გულახდილად მოწოდებული ინფორმაცია, რომელსაც ისინი ხშირად ვერ გამოთქვამენ საჯაროდ;
- გავიგოთ იმ პრობლემების და საჭიროებების შესახებ, რომლებსაც თავად არასდროს განვიხილავდით როგორც მნიშვნელოვანს, ან არც კი ვიცოდით მათი არსებობის შესახებ;
- დავასაბუთოთ ჩვენს საპროექტო განაცხადში აღწერილი პრობლემა კვლევის შედეგად მოპოვებული კონკრეტული ფაქტების, რიცხვების და გამოკითხულ ბენეფიციართა პირდაპირი ციტირების მეშვეობით;
- დავანახოთ დონორს, რომ პროექტის დაგეგმვის პროცესი იყო მაქსიმალურად გამჭვირვალე და მასში პროექტის პოტენციური ბენეფიციარებიც იყვნენ ჩართულები;
- შევარჩიოთ ისეთი აქტივობები პროექტში, რომელთა მეშვეობით რეალურად საჭირო შედეგებს მივაღწევთ;

- დავრწმუნდეთ, რომ ნებისმიერი ქმედება, რომელსაც განვახორციელებთ, შეესაბამება ჩვენი მიზნობრივი ჯგუფის მიერ გამოთქმულ საჭიროებებს;
- პროექტის განხორციელების შემთხვევაში გვქონდეს მიზნობრივი ჯგუფის მხარდაჭერა - თუკი ადამიანებმა გამოთქვეს თავიანთი სურვილები და გაამხილეს, რა პრობლემები აწუხებთ, შემდგომში ისინი უფრო მეტი ალბათობით დაუჭერენ მხარს ქმედებებს, რომლებიც მიმართულია ამ პრობლემის მოგვარებაზე;
- უფრო მეტი ადამიანი უშუალოდ და აქტიურად ჩავრთოთ ჩვენს მიერ დაგეგმილი პროექტის განხორციელებაში;
- თვალყური ვადევნოთ პროექტის შესრულებას, განსაკუთრებით კი მის საბოლოო ეტაპს, რათა დავრწმუნდეთ, რომ დავაკმაყოფილეთ ბენეფიციართა რეალური საჭიროებები;
- დროულად შევნიშნოთ, რომ პროექტი ვერ აკმაყოფილებს რეალურ საჭიროებას და მოვანდინოთ მისი მოდიფიცირება.

### კი მაგრამ...

**ისედაც ძალიან კარგად ვიცი, რა საჭიროებები არსებობს მიზნობრივ ჯგუფში!** კი, შესაძლოა იცით; შესაძლოა ყველამ იცის, და არანაირი ეჭვი არ არსებობს. როდესაც სახლი იწვის, უნდა გამოვუძახოთ სახანძროს ან მივასხათ წყალი, რომ ჩავაქროთ ხანძარი, და ამას არ სჭირდება არანაირი წინასწარი კვლევა. თუმცა, ხშირ შემთხვევაში საჭიროებები არაა ესოდენ ნათელი. თქვენ შესაძლოა გქონდეთ გარკვეული მოსაზრებები სხვა ადამიანების საჭიროებებთან დაკავშირებით, მაგრამ დარწმუნებული ხართ, რომ ისინიც თქვენნაირად ფიქრობენ? იქნებ ღირს გადაამოწმოთ და ნახოთ, რამდენად იზიარებენ ისინი თქვენს მოსაზრებას?

**არ გვაქვს დრო კვლევის ჩასატარებლად!** თუ სრულმასშტაბიანი სამეცნიერო კვლევის ჩატარებაზე ფიქრობთ, მაშინ ამას ნამდვილად დიდი დრო დასჭირდება, თუმცა ჩვეულებრივად საქმე გაცილებით უფრო მარტივადაა. საჭირო ინფორმაციის შეგროვებას რამდენიმე დღე ან სულაც რამდენიმე საათი დასჭირდება. დანიშნავთ შეხვედრას მიზნობრივ ჯგუფთან, დაუსვამთ რამდენიმე კითხვას - ზეპირად ან წერილობით, ამობეჭდილი კითხვარის მეშვეობით, და რამდენიმე საათში ხელთ გექნებათ თქვენთვის საჭირო ინფორმაცია. რა თქმა უნდა, ყოველთვის შესაძლებელია კიდევ უფრო მასშტაბური ან დეტალური კვლევის ჩატარება, თუმცა უმეტეს შემთხვევაში მარტივი კვლევა სჯობს არანაირს.

**არ ვიცი როგორ ჩავატარო კვლევა!** ეს არც ისე რთულია. არაა საჭირო იდეალური კითხვარის შექმნა, ხანმოკლე მომზადების შემდეგ ნებისმიერი ადამიანი შეძლებს

კითხვების შედგენას. შეგიძლიათ გადახედოთ სხვადასხვა უკვე განხორციელებულ გამოკითხვაში გამოყენებულ კითხვებს. თუ გაქვთ შესაძლებლობა და ასე გირჩევნიათ, შეგიძლიათ მიმართოთ პროფესიონალების დახმარებას.

**ადამიანებს ყელში აქვთ ამოსული ამდენი გამოკითხვა!** არადა, სულ პირიქით - უმეტესობას ძალიან იშვიათად ეკითხებიან მათი რეალური საჭიროებების შესახებ. როგორც წესი, პროექტები ხორციელდება იმის მიუხედავად, თუ რას ფიქრობენ ამ პროექტებზე ბენეფიციარები, ასე რომ ყელში ამოსული გამოკითხვები - მითია.

## კვლევის მეთოდოლოგია

გარდა უშუალო დაკვირვებისა, **საჭიროებების შეფასების ტექნიკა** ეყრდნობა რამდენიმე ძირითად მეთოდს: გასაუბრებით ინტერვიუება, ფოკუს ჯგუფებში განხილვა, კითხვარების გამოყენება, ზეპირი და სატელეფონო გამოკითხვები.

### ა) გასაუბრებით ინტერვიუება

კარგად დაგეგმილი, ბუნებრივად მიმდინარე, სიღრმისეული ინტერვიუს დროს ადამიანები ავლენენ თავიანთ გრძნობებს, აზრებს და შეხედულებებს ამა თუ იმ საკითხთან მიმართებაში. ინტერვიუ ტარდება ინდივიდუალურად (პირისპირ) ან ჯგუფურად; ინდივიდუალური ინტერვიუ ხელს უწყობს პრობლემების უფრო თავისუფალ გამოვლენას, მაშინ როდესაც სხვა ადამიანების დასწრებამ შეიძლება შეაფერხოს ან დაამახინჯოს ინფორმაცია. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც, მაგალითად, ხდება ქალების, ან სოციალურად დაუცველი, სიღარიბეში მცხოვრები ადამიანების ინტერვიუება. ინტერვიუს პროცესში მნიშვნელოვანია დამყარდეს ნდობა და ურთიერთპატივისცემა რესპონდენტთან; ინტერვიუ არ უნდა გრძელდებოდეს 45 წუთზე მეტ ხანს (ან უნდა დაიგეგმოს რამდენიმე შეხვედრა), ინტერვიუს წამყვანმა წერილობით უნდა ჩაინიშნოს ყველა გამოთქმული მოსაზრება (უშუალოდ ინტერვიუს პროცესში, ან მისი დასრულებისთანავე).

ზოგჯერ ბენეფიციარების რეალური მოსაზრებების და გრძნობების დადგენა რთულია. ხშირად მათ არ უნდათ ამის გაზიარება, ზოგჯერ კი უბრალოდ არ იციან, როგორ გამოხატონ საკუთარი მოსაზრება და განცდა. ადამიანებთან საუბრისას გამოიყენეთ შემდეგი ტექნიკა:

- მოუწოდეთ ისაუბრონ რაც შეიძლება ვრცლად საჭიროებებსა და მოლოდინებზე;
- უსმინეთ ყურადღებით, ეცადეთ აღმოაჩინოთ რაიმე წინააღმდეგობები მათ საუბარში;
- სთხოვეთ კარგად ახსნან თქვენთვის გაუგებარი, ბუნდოვანი მომენტები;

- სცადეთ გადაამოწმეთ ინფორმაცია რომელიმე სხვა წყაროდანაც;
- სთხოვეთ ადამიანებს მიუთითონ, რომელი საჭიროებაა მათთვის ყველაზე მეტად პრიორიტეტული.

## **ბ) ფოკუს ჯგუფი**

ფოკუს ჯგუფი - ჯგუფური დისკუსიაა, რომელიც შეზღუდული რაოდენობის მონაწილეებთან ტარდება და მიზნად ისახავს კონკრეტულ თემასთან დაკავშირებით მათი მოსაზრების და გამოცდილების გარკვევას.

ფოკუს ჯგუფი განსაკუთრებით სასარგებლოა, როდესაც გვინტერესებს სხვადასხვა (მრავალფეროვანი) შეხედულების მოსმენა ერთსა და იმავე თემასთან დაკავშირებით. ფოკუს-ჯგუფის მეთოდი ეფექტურია პროექტის საჭიროებათა შესწავლის პროცესში, რადგან გვაძლევს საშუალებას საკმაოდ სწრაფად მივიღოთ წარმოდგენა სხვადასხვა ჯგუფების განწყობების და მოლოდინების შესახებ. სხვა მეთოდებთან შედარებით, ფოკუს ჯგუფის ერთ-ერთი უმთავრესი ღირებულება მონაწილეებს შორის დიალოგის და აზრთა ურთიერთგაცვლის ხელშეწყობაა. ინდივიდებს შეუძლიათ გამოხატონ საკუთარი მოსაზრებები კეთილგანწყობილ, მეგობრულ, მშვიდ და კომფორტულ გარემოში; მათ შეუძლიათ ერთმანეთის მოსაზრების კომენტირება, დამატებითი ახსნა-განმარტებების გაკეთება და გამოცდილების გაზიარება.

შესაბამისად, **ფოკუს ჯგუფის დისკუსიის შედეგად შეიქმნით წარმოდგენას არა იმდენად ინდივიდუალური აზრების და ინტერესებს, არამედ ამა თუ იმ ჯგუფის ზოგადი განწყობებისა და მოლოდინების შესახებ.** ფოკუს ჯგუფის დისკუსიის შედეგად მიღებული ინფორმაცია ხარისხობრივი ხასიათისაა და არ საჭიროებს სტატისტიკურ დამუშავება-დამოწმებას სანდოობის დადასტურების მიზნით.

ფოკუს-ჯგუფის გაძღოლა (მოდერაცია) სპეციალურ ცოდნას და უნარ-ჩვევებს მოითხოვს, რომელთა დაუფლებაც შესაბამისი ტრენინგის გავლის შედეგად შეიძლება.

## **გ) საჭიროების შემსწავლელი ანკეტები / კითხვარები**

წერილობითი კვლევა შესაძლოა ჩატარდეს ელექტრონული ფოსტის ან ვებგვერდის მეშვეობით. ონლაინ კითხვარისთვის შეგიძლიათ გამოიყენოთ Google სისტემის

ინსტრუმენტი - ფორმები<sup>2</sup>. როდესაც ონლაინ გამოკითხვა პრობლემატურია რაიმე მიზეზის გამო, კითხვარები შეიძლება ამოიბეჭდოს და დაურიგდეს მონაწილეებს. წერილობითი კითხვარი სასარგებლოა როდესაც:

- გსურთ მცირე დანახარჯით მოაგროვოთ ინფორმაცია დიდი რაოდენობის ადამიანებისგან;
- გჭირდებათ ბევრ კონკრეტულ შეკითხვაზე პასუხის მიღება;
- გსურთ მიიღოთ ინფორმაცია შემთხვევითი წესით შერჩეული ან უცნობი რესპონდენტებისგან;
- საჭიროებთ მონაცემებს, რომლებიც იოლად შეჯამდება ანგარიშის სახით;
- საჭიროებთ შედეგებს, რომლებიც სტატისტიკურად უნდა დამუშავდეს;
- საჭიროებთ მეთოდს, რომელიც უზრუნველყოფს რესპონდენტების ანონიმურობას და შესაბამისად უფრო გულახდილ პასუხებს.

ეს მეთოდი არ გამოადგებათ ღია კითხვებზე პასუხის მისაღებად, ან როდესაც გსურთ ბევრი წერილმანი დეტალის გარკვევა და საკითხში ჩაღრმავება; ან როდესაც გსურთ წახალისოთ თანამშრომლობა და დიალოგი რესპონდენტებს შორის. ელექტრონული ფოსტით გამოკითხვის ნაკლოვანება ისაა, რომ კითხვარების შევსების / დაბრუნების პროცენტი ხშირად არაა საკმარისად მაღალი.

#### **დ) ზეპირი და სატელეფონო გამოკითხვები**

ზეპირი გამოკითხვა წერილობითის ანალოგიურია იმ თვალსაზრისით, რომ პირველ რიგში კითხვარის მომზადებას საჭიროებს. თუმცა, ზეპირი გამოკითხვის შემთხვევაში რესპონდენტებთან ინტერვიუერი მუშაობს - სვამს კითხვებს ტელეფონით ან პირადი შეხვედრის დროს, და პასუხებსაც თავად იწერს.

ზეპირი გამოკითხვის უპირატესობები:

- შესაბამისად მომზადებულ მოხალისეებს შეუძლიათ შედარებით დაბალ ფასად დიდი რაოდენობის ადამიანების გამოკითხვა;

---

<sup>2</sup> დეტალური ინფორმაცია *Google Forms / ფორმების* ონლაინ ინსტრუმენტის და მისი გამოყენების შესახებ შეგიძლიათ ნახოთ ამ პროექტის ფარგლებში გამოცემულ კიდევ ერთ ელექტრონულ სახელმძღვანელოში სახელწოდებით „პედაგოგის ციფრული კომპეტენცია“

- ანკეტების შევსების / დაბრუნების პროცენტი მაღალია;
- პასუხები შეიძლება პირდაპირ მონაცემთა ბაზებში იყოს შეყვანილი (განსაკუთრებით როდესაც სატელეფონო გამოკითხვა ხდება);
- ინტერვიუერს შეუძლია ჩაინიშნოს დამატებითი ინფორმაცია, ან მონიშნოს, სად იყო გაკეთებული მეტი აქცენტი რესპონდენტის მიერ;
- რესპონდენტს შეუძლია კითხვის დასმა;
- ბევრისთვის უფრო იოლია აზრების ზეპირსიტყვიერი გადმოცემა (ვიდრე წერილობითი).
- განათლების არათანაბარი დონის პირობებში ზეპირი გამოკითხვა ნაკლებად ტენდენციურია და ათანაბრებს მონაწილეებს.

ნაკლი:

- ინტერვიუერს შეუძლია უნებლიე გავლენის მოხდენა რესპონდენტზე;
- რესპონდენტები ხშირად გადადიან პირადი ისტორიების მოყოლაზე;
- ღია კითხვებზე პასუხების ჩაწერა და შემდეგ გაანალიზება რთულია;
- ზეპირი გამოკითხვისას დახურული პასუხების არჩევანი იზღუდება, რადგან რესპონდენტი ვერ იმახსოვრებს ამდენს ერთდროულად. „კი / არა / არ ვიცი“ - არის იდეალური ვარიანტი, ამაზე მეტი უკვე ართულებს საქმეს.

შესაძლებელია წინა ორი მეთოდის უპირატესობების ერთგვარი კომბინირება იმით, რომ დავავალოთ მოხალისეებს / ინტერვიუერებს შეხვდნენ რესპონდენტებს პირისპირ და შეხვედრის დროს სთხოვონ წერილობითი კითხვარის შევსება; შემდეგ კი შეაგროვონ შევსებული კითხვარები.

# პროექტის ლიდერი და საპროექტო გუნდის მართვა



სამუშაოს, რომელსაც ერთზე მეტი ადამიანი ასრულებს, კოორდინირება სჭირდება. თუ სამუშაოში ბევრი ადამიანია ჩართული, მას ორგანიზება და სტრუქტურირება სჭირდება. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პროექტების განხორციელების დროს, რადგან ამ დროს ბევრი ისეთი ახალი ტიპის სამუშაო სრულდება, რომლის გამოცდილება ორგანიზაციაში შეიძლება არც არსებობდეს.

ამიტომ, პროექტის დაწყებასთან დაკავშირებული შეკრების ნაწილი უნდა მიეძღვნას პროექტის სტრუქტურის შექმნას და მის ორგანიზებას. საპროექტო გუნდმა უნდა შეათანხმოს:

- ანგარიშგების წესები (როგორც გუნდის წევრების, ასევე პროექტის მენეჯერის);
- კომუნიკაციის წესები: რა სიხშირით და რა ტიპის (ფორმალური, არაფორმალური, ინდივიდუალური) შეხვედრები უნდა გაიმართოს პროექტის ფარგლებში;
- პროექტის მიმდინარეობის შეფასების მეთოდები და პროცედურები.

## პროექტის მენეჯერის როლი

პროექტზე მუშაობა აუცილებლად მოითხოვს **ხელმძღვანელობას და კონტროლს**, რათა საქმიანობა არ ამოვარდეს სასურველი კალაპოტიდან. ეს პროექტის მენეჯერის უმთავრესი ფუნქციაა პროექტის განხორციელების ფაზაში.

**პროექტის მენეჯერის** პოზიციაზე, როგორც წესი, ინიშნება ორგანიზაციის ხელმძღვანელი პირი, ან რომელიმე სხვა წევრი, რომელსაც უკვე აქვს გამოცდილება პროექტების მართვაში. ზოგიერთ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის შიგნით არ არსებობს შესატყვისი გამოცდილების და კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომელი,

შეიძლება გამოცხადდეს ვაკანსია და პროექტის ხელმძღვანელის პოზიციაზე საუკეთესო კანდიდატურა ორგანიზაციის გარეთ შეირჩეს.

პედაგოგები, მათი საქმიანობიდან გამომდინარე, ბუნებრივად არიან ძალიან კარგად დახელოვნებულები პროექტების მართვაში, რადგან მათ შესანიშნავად შეუძლიათ განრიგის შემუშავება და განხორციელება, სხვადასხვა საქმიანობის ორგანიზება, მათ ხშირად უწევთ სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებთან - ადმინისტრაციასთან, მშობლებთან, სტუდენტებთან, კოლეგებთან - ურთიერთობა.

პროექტის ხელმძღვანელს კარგად უნდა ესმოდეს სამუშაო პროცესთან დაკავშირებული საკითხები, უნდა ჰქონდეს ლიდერის თვისებები. თუმცა, მას არ მოეთხოვება რომელიმე კონკრეტული სფეროს ექსპერტობა; სულ პირიქით, ზოგჯერ “ექსპერტობა” საზიანოც კია, რადგან უნებლიედ, პროექტის პრიორიტეტი შესაძლოა ეს ერთი კონკრეტული მიმართულება გახდეს და მისი სხვა მნიშვნელოვანი ასპექტები უყურადღებოდ დარჩეს. ამიტომ, როდესაც საჭიროა პროექტის რომელიმე ასპექტის პროფესიონალური შეფასება, ყოველთვის უკეთესია ამ მიზნით გარე ექსპერტების მოწვევა.

პროექტის ლიდერი ეყრდნობა გუნდის მიერ შემუშავებულ სტრუქტურას, გეგმას და ადევნებს თვალყურს პროექტის მიმდინარეობას; ის, აგრეთვე, ამზადებს საპროექტო ანგარიშებს. პროექტის ლიდერი უნდა იყოს დიპლომატი, რომელსაც შეუძლია ადამიანების დარწმუნება. თუ იგი შეამჩნევს, რომ პროექტი ვერ მიდის გეგმის მიხედვით, მან უნდა შეძლოს გადამწყვეტი ზომების მიღება, რომლებსაც ყველა გუნდის წევრი დაემორჩილება.

არსებითად, პროექტის განხორციელებაზე მუშაობს გუნდი და არა მენეჯერი. მენეჯერის პასუხისმგებლობაა, რომ გუნდის მუშაობა შეესაბამებოდეს იმ მოთხოვნილებებს, რაც ჩამოყალიბდა პროექტის განსაზღვრის ეტაპზე, ხოლო დასახული ამოცანები - შესრულდეს. პროექტის მართვაზეა დამოკიდებული მისი შედეგების ხარისხის, ვადების და ხარჯთაღფექტიანობის უზრუნველყოფა.

### **პროექტის მენეჯერის მოვალეობაა:**

- უზრუნველყოს პროექტის ფარგლებში დაგეგმილი აქტივობების დროული და ჯეროვანი განხორციელება;
- გაუწიოს ზედამხედველობა პროექტის ბიუჯეტის (და ზოგადად რესურსების) ეფექტიან გახარჯვას;
- იზრუნოს, რომ პროექტში დასაქმებული ადამიანები კეთილსინდისიერად ასრულებდნენ თავის მოვალეობებს; დაიქირაოს, საჭიროებისამებრ, ახალი თანამშრომლები, გაუწიოს მონიტორინგი ინდივიდუალურ და გუნდურ



მუშაობას, მოაგვაროს გუნდის შიგნით აღმოცენებული პრობლემები და კონფლიქტები.

- მოაწყოს რეგულარული შეხვედრები პროექტის შემსრულებლებთან, უკვე დასრულებული, მიმდინარე და სამომავლო საქმიანობის გადასახედად და შესაფასებლად;
- გარკვეულ მომენტებში შეხვედეს პროექტის ბენეფიციარებსაც, და მოისმინოს მათი შთაბეჭდილებები / უკუკავშირი პროექტთან დაკავშირებით;
- იქონიოს რეგულარული კავშირი დამფინანსებელ ორგანიზაციასთან. გარდა ფორმალური ანგარიშებისა, დამფინანსებელს შესაძლოა აინტერესებდეს პერიოდული არაფორმალური ინფორმირება გარკვეული ღონისძიებების შესახებ, შესაბამისი ფოტო- და ვიდეო-მასალის გადაგზავნა, ზოგჯერ კი სულაც ამა თუ იმ კონკრეტულ ღონისძიებაზე დასწრება და მონაწილეებთან გასაუბრება;
- მოაწესრიგოს და შეინახოს პროექტთან დაკავშირებული დოკუმენტაცია ლოგიკურად ორგანიზებულ ელექტრონულ საქაღალდეებში, კერძოდ კი:
  - საპროექტო განაცხადში თავმოყრილი ყველა დოკუმენტი (ბიუჯეტის, კონცეფციის და ყველა დანართის ჩათვლით);
  - დამფინანსებელ ორგანიზაციასთან მიმოწერა;
  - სამუშაო გეგმები;
  - სამუშაო შეხვედრების დროს წარმოებული ჩანაწერები;
  - ნარატიული (შინაარსობრივი) და ფინანსური ანგარიშები;
  - შეფასებები;
  - პროექტში დასაქმებული ადამიანების სამუშაოს აღწერა;
  - პროექტში დასაქმებული ადამიანების კონტრაქტები;
  - ე.წ. „თაიმშიტები“ (ინგლ. Timesheets) - ინდივიდუალური თანამშრომლების მიერ პროექტზე დახარჯული დროის აღრიცხვა;
  - სატრენინგო / საკონფერენციო ღონისძიებებთან დაკავშირებული დოკუმენტაცია (მონაწილეთა სიები, დასწრების ფურცლები, ტრენინგის დროს წარმოებული ჩანაწერები, დარიგებული კონსპექტები თუ სხვა შესატყვისი ინფორმაცია).

## **საპროექტო გუნდის მართვის პრინციპები**

საპროექტო გუნდი შეიძლება ჩაითვალოს ჩამოყალიბებულად მხოლოდ მაშინ, როდესაც ადამიანები დაიწყებენ ერთად მუშაობას და იფუნქციონირებენ როგორც

ერთი მთლიანობა. და ამის უზრუნველყოფაში დიდი როლი მიუძღვის პროექტის ლიდერს.

საპროექტო გუნდის წარმატებულ მართვაში **რამდენიმე მნიშვნელოვანი პრინციპის** გათვალისწინება დაგეხმარებათ:

**# 1 - როდესაც ადამიანები აქტიურად მონაწილეობენ რაიმეს შექმნაში, ისინი მუშაობის შედეგებს პირად მიღწევად აღიქვამენ.** რატომ არის ეს მნიშვნელოვანი? იმიტომ რომ, ადამიანები ყოველთვის მხარს უჭერენ და იცავენ იმას, რასაც თავად ქმნიან. საკუთრების განცდასთან ერთად მოდის დამოუკიდებლობის განცდა. დამოუკიდებლობა - მამოტივირებელია, სხვისგან მითითებების მიღება – არა.

**# 2 - გუნდის წევრები, რომლებსაც ესმით პროექტის არსი, აქტიურად ცდილობენ მის წარმატებით განხორციელებას.** როდესაც გუნდის წევრებს კარგად ესმით, რატომ შეიქმნა პროექტი, ვის და რა სარგებელს მოუტანს; თავად რა წვლილი უნდა შეიტანონ მის განხორციელებაში და როგორ „ჩაჯდება“ ეს წვლილი საერთო სურათში; როგორ აისახება მათი მუშაობა სხვებზე და რა მოლოდინები აქვს პროექტის ლიდერს მათ მიმართ - ისინი უფრო ეფექტურად და მოტივირებულად მუშაობენ როგორც დამოუკიდებლად, ასევე ჯგუფურად.

**# 3 - ადამიანებისთვის მნიშვნელოვანია აკეთონ ის, რაც მათთვის ნამდვილად ღირებულია.** ჩვენი ძირეული სურვილია – ვიპოვოთ საკუთარი ცხოვრების აზრი, გავხადოთ ჩვენი ცხოვრება ღირებული; შესაბამისად, გვსურს ვაკეთოთ ისეთი რამ, რაც საშუალებას მოგვცემს დავიკმაყოფილოთ ეს მოთხოვნილება. პროექტი ღირებული, მნიშვნელოვანი უნდა იყოს იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც მასზე მუშაობენ, მაშინ ისინი მაქსიმალურ ძალისხმევას ჩადებენ მის განხორციელებაში. თქვენ, როგორც პროექტის ლიდერს, შეგიძლიათ დაეხმაროთ ადამიანებს შეიგრძნონ ეს მნიშვნელოვნება, თუკი მისცემთ მათ საშუალებას მიიღონ მონაწილეობა პროექტის მართვის პროცესში: განსაზღვრონ საბოლოო შედეგები, გადაინაწილონ პასუხისმგებლობა, დაგეგმონ კონკრეტული აქტივობები და ა.შ.

**# 4 - გუნდის მოტივაცია და ჩართულობა იზრდება, როდესაც გუნდის წევრები უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციას.** პროექტის მართვის პროცესში ერთიანი, ვიზუალურად თვალსაჩინო ინფორმაციის გამოყენება ხელს შეუწყობს პროექტის გუნდის მთლიანობას და პროექტით დასახული მიზნების უფრო ეფექტურ შესრულებას. როდესაც გაქვთ ერთად, ერთ ფიზიკურ სივრცეში მუშაობის საშუალება - ხშირად შეკრიბეთ გუნდი გადაწყვეტილების მიღების ან სხვადასხვა მიმდინარე საქმიანობის მონაწილეობითი დაგეგმვის მიზნით; შეხვედრისას გამოიყენეთ ვიზუალური ფასილიტაციის მეთოდები, ჩაინიშნეთ იდეები და გადაწყვეტილებები ქაღალდის დიდ ფურცლებზე, ან წერეთ ფერადი მარკერებით თეთრ დაფაზე. თუკი გუნდის შეხვედრები უმეტესად ვირტუალურ რეალობაში ხდება, გამოიყენეთ ისეთი

ონლაინ რესურსები, რომლებიც იძლევიან ერთობლივად მუშაობის და ინფორმაციის მაქსიმალურად გაზიარების შესაძლებლობას (ონლაინ შეხვედრების სხვადასხვა პლატფორმები, Google სლაიდები, Google დოკუმენტები და სხვა).

**# 5 - არ დაგავიწყდეთ გამოხატოთ მადლიერება** როგორც მთლიანობაში გუნდის, ასევე გუნდის თითოეული ინდივიდუალური წევრის მიმართ, საერთო საქმეში მათ მიერ შეტანილი წვლილის გამო. როდესაც ადამიანებმა იციან, რომ მათი შრომა დაფასებულია, ისინი მეტი ხალისით და უფრო ნაყოფიერადაც მუშაობენ. გუნდი, რომელიც გრძნობს მხარდაჭერას და მადლიერებას ლიდერისგან, მოტივირებული და წარმატებულია.

როგორ ვაჩვენოთ ადამიანებს, რომ ვაფასებთ და ვზრუნავთ მათზე? არსებობს რამდენიმე სტანდარტული, ყველასათვის კარგად ცნობილი ხერხი:

- მიღწევების საჯაროდ, ყველას გასაგონად აღიარება,
- ადამიანისთვის მადლობის გადახდა,
- პატარა თუ მსხვილი გამარჯვებების / მიღწევების განსაკუთრებულად აღნიშვნა,
- გუნდის თითოეული წევრის პირადი მოსაზრებით დაინტერესება და ამ მოსაზრების პატივისცემა,
- გუნდის წევრთა ინტერესების დაცვა, პრობლემების მოგვარებაში დახმარება, მორალური მხარდაჭერა. გუნდის წევრები უნდა გრძნობდნენ, რომ თქვენ მათ მხარეს ხართ!
- ღია და გულახდილი კომუნიკაცია გუნდის წევრებთან.

**# 6 - შექმენით და შეინარჩუნეთ ურთიერთნდობისა და პატივისცემის ატმოსფერო.** ნდობის ჩამოყალიბებას დრო და ძალისხმევა სჭირდება. გამოიყენეთ შემდეგი რეკომენდაციები:

- პატივი ეცით გუნდის წევრთა განსხვავებულ მოსაზრებებს;
- არ მისცეთ დაპირებები, რომლებსაც ვერ შეასრულებთ;
- წაახალისეთ ადამიანებში თვით-დაჯერებულობა და საკუთარი ძალების რწმენა;
- ესაუბრეთ გუნდს გულახდილად და ღიად, ნუ დაუმალავთ ინფორმაციას;
- მოერიდეთ შენიშვნების მიცემას და ბრალდებებს.

**# 7 - აქტიურად გამოიყენეთ დელეგირება.** გუნდი, რომელსაც გააჩნია დამოუკიდებლობის და უფლებამოსილების ხარისხი, უკეთეს შედეგებს აღწევს. უფლებამოსილების დელეგირებისას, პროექტის შესრულებაზე პასუხისმგებლობას ლიდერი გუნდის ყველა წევრს თანაბრად უნაწილებს. ეფექტური დელეგირებისათვის საჭიროა დაცული იყოს შემდეგი წესები:

- პირველ რიგში, კარგად ჩამოაყალიბეთ თქვენი მოთხოვნები და მოლოდინები საპროექტო გუნდთან მიმართებაში;
- მკაფიოდ განსაზღვრეთ გუნდის თითოეული წევრის ფუნქციები და მიაქციეთ ყურადღება მათ შესრულებას;
- მიეცით ადამიანებს სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი, შესაბამისი რესურსები;
- დარწმუნდით, რომ გუნდის წევრებს გააჩნიათ სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი ცოდნა და უნარები და ასევე, გუნდური მუშაობის გამოცდილება;
- განსაზღვრეთ პასუხისმგებლობა შედეგებზე. ყოველ დასახულ მიზანს თუ ამოცანას, ყოველ მიღწეულ შედეგს თუ შემუშავებულ პროდუქტს უნდა შეესაბამებოდეს გარკვეული პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულება, რომელიც დაკისრებული აქვს კონკრეტულ თანამშრომელს. უკუკავშირის მექანიზმი საშუალებას აძლევს ლიდერს და გუნდს გაიგონ, თუ რამდენად ხარისხიანად ასრულებს თავის დავალებას თითოეული თანამშრომელი;
- შეეცადეთ ისე ააწყოთ საქმე, რომ გადაწყვეტილების მიღება სამუშაო იერარქიის რაც შეიძლება დაბალ დონეზე ხდებოდეს. თუ თავიდანვე კარგად განსაზღვრავთ ცალკეული წევრების მოვალეობას და პასუხისმგებლობას, და თუ დარწმუნებული იქნებით, რომ მათ აქვთ ამ მოვალეობის შესრულებისთვის აუცილებელი ცოდნა, უნარ-ჩვევები და რესურსები, აღარ დაგჭირდებათ გუნდის წევრთა საქმიანობის უწვრილმანეს დეტალებში ჩახედვა - ისინი უთქვენოდაც მშვენივრად გაართმევენ თავს ყველაფერს, თქვენ კი სხვა, უფრო სტრატეგიულ ამოცანებს მიხედავთ.

# მონიტორინგი და შეფასება



რალა თქმა უნდა, შეთანხმებული გეგმა ერთგვარი გარანტიაა, რომ პროექტი ეფექტურად განხორციელდება. თუმცა, დიდი სურვილისა და პრაქტიკულად იდეალური გეგმის მიუხედავად, არასდროს ხდება ისე, რომ ყველაფერი გეგმის მიხედვით განვითარდეს. პროექტი ცვალებად გარემოში არსებობს, შესაბამისად უნდა ვიყოთ მოქნილები, უნდა ვიყოთ მზად გავუმკლავდეთ მოულოდნელობებს. სწორედ ამ მოქნილობას და მზაობას ემსახურება პროექტის მონიტორინგის და შეფასების პროცესები.

**მონიტორინგი** -- პროექტის შესახებ ინფორმაციის შეგროვების და ანალიზის უწყვეტი პროცესია, რომელიც პროექტის განხორციელებასთან პარალელურად მიმდინარეობს.

**შეფასება** - ეს არის პერიოდული, რეტროსპექტიული პროცესი, რომელიც ტარდება ან უშუალოდ შემსრულებლის, ან მოწვეული ექსპერტის მიერ.

იმისთვის, რომ მონიტორინგი და შეფასება ეფექტური იყოს, დაიწყეთ ამაზე ფიქრი პროექტის მოქმედებების დაგეგმვის დროს; მონიტორინგს და შეფასებასაც სჭირდება დაგეგმვა.

დაგეგმეთ, რა ტიპის ინფორმაცია უნდა შეგროვდეს მონიტორინგის დროს? იმისთვის, რომ მონიტორინგის და შეფასების პროცესი ადეკვატური იყოს, გაითვალისწინეთ არა მხოლოდ თქვენი, როგორც პროექტის შემსრულებლის საჭიროებები, არამედ აგრეთვე სხვა ძირითადი დაინტერესებული მხარეების ინტერესები (პროექტში ჩართული ადამიანები, ბენეფიციარები, თემის წარმომადგენლები, პარტნიორი ორგანიზაციები, დონორი, ადგილობრივი ხელისუფლება, მედია და ა.შ.)

სასურველია შეაგროვოთ **რაოდენობრივი და ხარისხობრივი** ინფორმაცია სხვადასხვა გარე და შიდა წყაროებიდან. ასეთებია პროექტის აქტივობების შესახებ მოკლე ჩანაწერები და პერიოდული ანგარიშები, მონაწილეთა სიები, ფოტო და ვიდეო-მასალა, სხვადასხვა მედიაში (სოცმედიის ჩათვლით) გამოქვეყნებული ინფორმაცია; საჭიროებისამებრ, შესაძლებელია ასევე ჯგუფური სემინარების, განხილვების, ფოკუს ჯგუფების ჩატარება, პერიოდული გამოკითხვების და უკუკავშირის მიღება.

ძალიან დიდი როლი პროექტის მონიტორინგში მიუძღვის **პროექტის გუნდს**. კარგია, თუ არსებობს განგებ დანიშნული ადამიანი, რომელიც ახორციელებს მონიტორინგს, თუმცა მცირე პროექტების შემთხვევაში ამის ფუფუნება არ არსებობს, ამიტომ უკლებლივ ყველა ადამიანი, ვინც ჩართულია პროექტში უნდა გახდეს ინფორმაციის წყარო. კერძოდ, გუნდის წევრებმა უნდა მიაწოდონ პროექტის მენეჯერს ინფორმაცია: საქმიანობის დაწყების / დასრულების შესახებ, ვადებთან დაკავშირებული პრობლემების (დაგვიანება/ გადავადება / დროში გახანგრძლივება) შესახებ; დამატებითი, გაუთვალისწინებელი საქმიანობების შესახებ, რაიმე არსებული და პოტენციური პრობლემების და რისკების შესახებ. ასეთი ინფორმაციის მიღება გუნდისგან ხდება რეგულარული შეხვედრების / სემინარების ან თუნდაც ელექტრონული კომუნიკაციის მეშვეობით.

თუმცა, ინფორმაცია სასარგებლოა მხოლოდ მაშინ, თუ ის შესაბამისად გაანალიზებულია და გამოყენებული. მონიტორინგის ძირითადი დანიშნულება -- გადაწყვეტილების მიღების და დაგეგმვის პროცესის წარმართვაა, ასე რომ დარწმუნდით, რომ არა მხოლოდ „ასაწყობებთ“ ინფორმაციას, არამედ აანალიზებთ და ითვალისწინებთ შემდგომ მოქმედებებში.

- მიაქციეთ ყურადღება ისეთ ინფორმაციას / მონაცემებს, რომლებსაც არ გეგმავდით და არ ელოდებოდით;
- შეაგროვეთ სტატისტიკური მონაცემები - ჯამები, საშუალო არითმეტიკულები, პროცენტები.

ინფორმაციის ანალიზის შედეგად მიღებული შედეგები უნდა გაუზიაროთ როგორც პროექტის გუნდს, ასევე გარე დაინტერესებულ მხარეებსაც და პირველ რიგში დონორს.

პროექტის გუნდის მიერ უნდა გაანალიზდეს:

- რა მუშაობს კარგად, რა არ მუშაობს კარგად, რა არის ამის მიზეზი?
- ხომ არ არის საჭირო სტრატეგიის შეცვლა?
- ხომ არ არის საჭირო შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესება?

გარკვეული ტიპის ინფორმაცია მიეწოდება ასევე გარე დაინტერესებულ მხარეებს -- დონორებს, სათემო ჯგუფებს, გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს, მედიას. ამ შემთხვევაში ეს მონაცემები შესაბამისად უნდა „შეიფუთოს“ და მოერგოს იმ მიზნობრივ ჯგუფს, ვისთვისაც მას ამზადებთ.

კერძოდ, მონიტორინგის და შეფასების დროს შეგროვებული და ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაცია გამოიყენება პროექტის მიმდინარე და საბოლოო ანგარიშების დროს, რომლებიც მიეწოდება პროექტის დონორს. პროექტის შესრულების შესახებ საბოლოო მონაცემები, შეჯამებული ფორმით, ქვეყნდება პრესრელიზების, წლიური ანგარიშების, სოცმედიური ბლოგ-პოსტების ფორმით და ემსახურება ორგანიზაციის საკომუნიკაციო სტრატეგიის / ხილვადობის გაუმჯობესების მიზნებს.

# პროექტის დასრულება და საბოლოო ანგარიშის მომზადება



პროექტის ფინალური ეტაპის - პროექტის დახურვის - ჯეროვან შესრულებას ორი საფუძველი გააჩნია. **პირველი** - დარწმუნება იმაში, რომ პროექტმა შეასრულა ყველა დასახული ამოცანა, და რომ პროექტის მიმდინარეობის მკაცრმა მონიტორინგმა და კონტროლმა თავისი დადებითი შედეგი გამოიღო. **მეორე** - პროექტის დასრულების ეტაპზე აუცილებელია გუნდის მიერ გაწეული წვლილის აღიარება და განხორციელების პროცესში მიღებული გამოცდილების / გაკვეთილების კიდევ ერთხელ დაფიქსირება.

პროექტის წარმატებით დასრულების აღსანიშნავად ყოველთვის კარგი იდეაა პროექტის დახურვის ცერემონიის ორგანიზება და ამ ცერემონიაზე ყველა დაინტერესებული მხარის დაპატიჟება. ასეთი ღონისძიების ხარჯები წინასწარ უნდა გაითვალისწინოთ პროექტის ბიუჯეტში.

პროექტის დასრულების ფაზა გულისხმობს ასევე პროექტის საბოლოო შეფასებას და ანგარიშის მომზადებას.

## პროექტის საბოლოო შეფასების მიზნები

პროექტის საბოლოო შეფასება სხვადასხვა მეთოდითაა შესაძლებელი. ზოგიერთი დონორი ითხოვს, რომ მასშტაბური, გრძელვადიანი პროექტების ობიექტური და მიუკერძოებელი შეფასება დამოუკიდებელი შემფასებლების მიერ განხორციელდეს. მცირე ზომის პროექტების შეფასება უშუალოდ შემსრულებელ ორგანიზაციასაც შეუძლია, პროექტში ჩართული სხვადასხვა მხარის ზეპირი ან წერილობითი გამოკითხვის მეშვეობით.



პროექტის საბოლოო შეფასება სჭირდება არა მხოლოდ დონორს, არამედ პირველ რიგში პროექტის შემსრულებელ ორგანიზაციას, იმისთვის, რომ:

- მან ისწავლოს გამოცდილებიდან;
- გაიმეოროს წარმატებები მომავალში;
- მომავალში სხვანაირად მართოს ნაკლებად წარმატებული ასპექტები;
- შეაგროვოს და გაავრცელოს ინფორმაცია, რომელიც არა მხოლოდ მას, არამედ სხვა მსგავს ორგანიზაციებსაც გამოადგებათ;
- განსაზღვროს პროექტში გამოყენებული მეთოდოლოგიის ის ასპექტები, რომელთა შეცვლასაც ისურვებდა მომავალში.

სახელმძღვანელოს ბოლოს, დანართების ნაწილში მოთავსებულია პროექტის საბოლოო შეფასების მარტივი კითხვარი, რომელიც შეგიძლიათ შეავსებინოთ პროექტის სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებს - პროექტის გუნდის წევრებს, ბენეფიციარებს, თემის წარმომადგენლებს და ა.შ. გირჩევთ, განიხილოთ კითხვარი, მხოლოდ როგორც ნიმუში და დაამატოთ / შეცვალოთ კითხვები თქვენი კონკრეტული პროექტის კონტექსტიდან გამომდინარე.

**პროექტის ანგარიში** ორი არსებითი ნაწილისგან შედგება: შინაარსობრივი (პროგრამული) და ფინანსური ანგარიში. შინაარსობრივი ანგარიში, ჩვეულებრივ, იწერება პროექტის მენეჯერის მიერ, ხოლო ფინანსური ანგარიშის მომზადებაზე პროექტის ფინანსური მენეჯერია პასუხისმგებელი. პროექტის ანგარიშების წესები დადგენილია დონორი ორგანიზაციის მიერ. მსხვილი, გრძელვადიანი პროექტების შემთხვევაში დონორები ზოგჯერ კვარტალური ანგარიშების ჩაბარებასაც კი ითხოვენ; უფრო მოკლევადიანი, მაგალითად, ერთწლიანი პროექტების შემთხვევაში სავსებით საკმარისია შუალედური და საბოლოო ანგარიშების მომზადება.

## **რა უნდა გავითვალისწინოთ პროექტის ფინანსური ანგარიშის მომზადებისას?**

**ფინანსური ანგარიშის** კორექტული მომზადება - უმნიშვნელოვანესია არა მხოლოდ პროექტის წარმატებით დასრულების, არამედ სამომავლო დაფინანსების თვალსაზრისითაც. თუ ორგანიზაცია ვერ მოახერხებს სათანადოდ დონორის მიერ დაწესებული სტანდარტების მიხედვით შესრულებული ფინანსური ანგარიშის წარმოდგენას, მისი განმეორებითი დაფინანსების შანსები იგივე დონორისგან მკვეთრად იკლებს. უფრო მეტიც, არაკორექტულად შედგენილი ფინანსური ანგარიშის გამო ორგანიზაციას შესაძლოა დააკისრონ ჯარიმა, ან უკიდურეს შემთხვევაში, მოსთხოვონ გრანტის ფარგლებში მიღებული თანხის უკან დაბრუნება.

მსგავსი გაუგებრობების თავიდან ასაცილებლად, პირველ რიგში აუცილებელია ფინანსური მენეჯერის პოზიციაზე შესაბამისი კომპეტენციის და გამოცდილების მქონე ადამიანის დანიშვნა.

**ზოგადად, პროექტის ანგარიშის მომზადება - როგორც ფინანსურის, ისე პროგრამულის, უნდა დაიწყოს პროექტის განხორციელების პირველივე დღეებიდან.** უფრო მეტიც, იმისთვის, რომ პროექტის ფინანსური ანგარიში ღონორის მოთხოვნებთან სრულ შესაბამისობაში მომზადდეს, აუცილებელია, რომ პროექტის დაწყების წინ, საგრანტო ხელშეკრულების გაფორმების ეტაპზე, პროექტის ფინანსურმა მენეჯერმა კარგად შეისწავლოს ფინანსურ ანგარიშგებასთან მიმართებაში არსებული წესები და მოთხოვნები (რომლებიც, ჩვეულებრივ, ღონორების მიერ საგანგებოდ მომზადებულ, ე.წ. გრანტის მართვის სახელმძღვანელოებშია ასახული), საჭიროების შემთხვევაში დასვას კითხვები და მოითხოვოს დამატებითი განმარტება.

პროექტის დაწყებამდე უნდა იყოს დარწმუნებული იმაში, რომ ზუსტად იცით, რა ტიპის ფინანსური დოკუმენტაცია უნდა შეაგროვოთ პროექტით გათვალისწინებული აქტივობების განხორციელების პროცესში. მაგალითად, ზოგიერთი ღონორი ითხოვს, რომ სხვადასხვა ღონისძიებების (ტრენინგების, სემინარების, კონფერენციების, სასწავლო ტურების) მონაწილეთა კვებაზე გაწეული ხარჯები დადასტურდეს არა მხოლოდ შესაბამისი ფინანსური დოკუმენტაციით, არამედ აგრეთვე მონაწილეთა სიით, რომელშიც თითოეული მონაწილის დასწრება ყოველდღიურად უნდა დამოწმდეს მისივე ხელმოწერით. შესაბამისად, თითოეული ღონისძიების წინ, ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა გადასცეს პროექტის გუნდს ღონორის მოთხოვნების შესაბამისად მომზადებული ე.წ. „მონაწილეთა დასწრების“ ფორმა, რომელშიც მონაწილეები დააფიქსირებენ საკუთარ გვარს, სახელს, საკონტაქტო მონაცემებს და ხელმოწერას.

## **რა უნდა გავითვალისწინოთ პროგრამული ანგარიშის მომზადებისას?**

პროექტის პროგრამული ანგარიში - ოფიციალური დოკუმენტია, რომელიც პროექტის დასრულების შემდეგ იქმნება. საბოლოო ანგარიში უნდა მომზადდეს იმ [იშვიათ] შემთხვევაშიც კი, როდესაც ღონორი ორგანიზაცია ამას არ გავალდებულებთ, რადგან ანგარიშში შეჯამებული არსებითი ინფორმაცია პროექტის განხორციელების მნიშვნელოვანი ასპექტების შესახებ პირველ რიგში შემსრულებელი ორგანიზაციისთვისაა სასარგებლო.

თითქმის ყველა მსხვილ ღონორ ორგანიზაციას გააჩნია **საკუთარი ფორმატი**, რომლითაც ის ითხოვს პროექტის საბოლოო თუ შუალედური ანგარიშების ჩაბარებას; ასეთ შემთხვევაში, ანგარიშზე მუშაობისას უნდა დაიცვათ ეს ფორმატი ზუსტად ისევე, როგორც იცავდით საპროექტო განაცხადის შევსების წესებს.

თუ რაიმე განსაკუთრებული ფორმატი არ არსებობს, მიჰყევით სტანდარტულ წესს: ანგარიშის სათავეო ფურცელზე მიუთითეთ პროექტის სახელწოდება, მისი დაწყების და დასრულების თარიღი, შემსრულებელი ორგანიზაციის და დონორი ორგანიზაციის სახელწოდებები; თუ პროექტის ანგარიშის მოცულობა 4-5 გვერდს აღემატება, კარგია, თუკი სარჩევსაც დაურთავთ. ამის შემდეგ უკვე იწყება ანგარიშის ძირითადი ნაწილი, რომლის სტრუქტურაში შემდეგი ძირითადი კომპონენტები მოიაზრება:

- **პროექტის არსის მოკლე შეჯამება:** რა პრობლემის (ან პრობლემების) მოგვარებას ცდილობდით პროექტის მეშვეობით? რა მიზანი და ამოცანები ჰქონდა პროექტს? კონკრეტულად სად (რომელ რეგიონში / ქალაქში / სოფელში / თემში) განხორციელდა და ა.შ.

*სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ ნაწილში მოკლედ უნდა თქვათ, თუ რას აპირებდით, რა იყო თქვენი გეგმა.*

- **პროექტის მოკლე- და გრძელვადიანი შედეგების აღწერა** - რა ამოცანები შესრულდა? რამდენად მოახერხეთ ყველა დასახული გეგმის შესრულება? როგორ შეიცვალა უკეთესობისკენ სიტუაცია? რა გრძელვადიანი სარგებელი მოუტანა პროექტმა მის ბენეფიციარებს?

*სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ ნაწილში ვრცლად უნდა ითქვას, თუ რეალურად რა გაკეთდა პროექტის ფარგლებში.*

- **პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებული სირთულეები და ხარვეზები** - რა პრობლემების / სირთულეების წინაშე აღმოჩნდით პროექტის განხორციელების დროს, როგორ მოაგვარეთ ეს პრობლემები? როგორ დაძლიეთ სირთულეები? ეს ნაწილი ძალიან მნიშვნელოვანია და საინტერესო არა მხოლოდ დონორისთვის, არამედ შემსრულებელი ორგანიზაციისთვის, რადგან გავა დრო, გარკვეული დეტალები დავიწყებას მიეცემა, ანგარიშში ასახული ინფორმაცია კი დარჩება და დაგეხმარებათ სამომავლო პროექტების უკეთ წარმართვაში.

- **პროექტის განხორციელების შედეგად გამოტანილი მნიშვნელოვანი დასკვნები და ე.წ. „გაკვეთილები“** - რამ იმუშავა კარგად? რამ ვერ იმუშავა? რა გასწავლათ პროექტმა? რა გამოცდილება მიიღეთ მისი განხორციელების შედეგად? თავიდან რომ იწყებდეთ პროექტს, რას შეცვლიდით მის მიდგომებსა თუ მეთოდოლოგიაში? ნებისმიერ დონორს სურს დაინახოს, რომ ორგანიზაციამ არა მხოლოდ განახორციელა ესა თუ ის პროექტი წარმატებულად, არამედ შეიძინა განხორციელების პროცესში გარკვეული სასარგებლო გამოცდილება, რომელსაც გაითვალისწინებს მომავალ საქმიანობაში.

- **თანდართული მასალა** - იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც დონორი ამას არ ითხოვს, ყოველთვის სასურველია გაამდიდროთ თქვენი ანგარიში პროექტის მიმდინარეობის ამსახველი ფოტომასალით, ბენეფიციართა უკუკავშირის ციტირებით, ტელევიზიებში ან სოციალურ მედიაში გავრცელებული სიუჟეტებით, პროექტის ფარგლებში მომზადებული ვიდეორგოლებით და ა.შ. ყველა დამატებითი (განსაკუთრებით კი ვიზუალური) მასალა დამატებით ხიბლს სძენს და აცოცხლებს თქვენს საპროექტო ანგარიშს.

#### **და კიდევ რამდენიმე რჩევა:**

- პირველი ანგარიშის მომზადების წინ მოიძიეთ და გადახედეთ სხვა მსგავსი ტიპის საპროექტო ანგარიშებს. ამით ანგარიშის შინაარსთან დაკავშირებით გარკვეულ წარმოდგენას შეიქმნით, ანგარიშის სტრუქტურის ნიმუშიც თვალით გეჩვენებათ, და შედეგად საქმეც უფრო იოლად დაიძვრება ადგილიდან;
- ანგარიში - პროექტის შემაჯამებელი დოკუმენტია; შესაბამისად, ინფორმაციაც მასში შეჯამებული, გამარტივებული სახით უნდა იყოს წარმოდგენილი. ანგარიშის მომზადებისას, განსაკუთრებით კი მიღწეული შედეგების აღწერის ნაწილში გირჩევთ მაქსიმალურად გამოიყენოთ დიაგრამები, ცხრილები, სქემები, ინფოგრაფიკა, რაც თქვენი პროექტის ძირითად მიღწევებს უფრო თვალსაჩინოს და გასაგებს გახდის;
- წერეთ მარტივი, საქმიანი ენით; ტერმინოლოგია, თუკი მისი გამოყენება აუცილებელია, ყოველთვის განმარტეთ;
- ანგარიში ვიზუალურადაც მიმზიდველად უნდა გამოიყურებოდეს. ამიტომ, ყოველთვის შეამოწმეთ ნაწერი და ჩაასწორეთ დაშვებული გრამატიკული შეცდომები. გარდა ამისა, ანგარიშის დასრულების შემდეგ გადახედეთ ფორმატირებას - იზრუნეთ, რომ მთლიან დოკუმენტში გქონდეთ ერთნაირი მინდვრები, ინტერვალები; სათაურებისა და ქვესათაურებისთვის გამოიყენეთ განსხვავებული ზომის ან სიმუქის შრიფტები, დაყავით ტექსტი ლოგიკურ პარაგრაფებად, დანომრეთ გვერდები.



**საპროექტო განაცხადის  
მომზადება**

სასწავლო პროცესი ყოველთვის წარმოქმნის ახალ იდეებს, ახალი იდეები კი წარმოქმნიან ახალ საჭიროებებს. პედაგოგს მუდმივად სურს სასწავლო პროცესის დახვეწა, გაუმჯობესება, და ძალიან ხშირად ასეთი სურვილი გარკვეულ ხარჯებს უკავშირდება - მაგალითად, 2020-2021 სასწავლო წელს, დისტანციური სწავლებიდან გამომდინარე, ბევრი სასწავლებლისთვის აქტუალური გახდა როგორც ტექნიკური / ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის, ისე ციფრულ თანამშრომლობასთან და პროდუქტიულობასთან დაკავშირებული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გაუმჯობესების საჭიროება.

სწორედ ასეთი განსაკუთრებული საჭიროებების და შემთხვევების დროს შეგვიძლია ვიფიქროთ იმაზე, რომ გადავიტანოთ ჩვენი საჭიროებები და იდეები ქაღალდზე, მივცეთ მათ პროექტის, უფრო სწორედ კი **საპროექტო განაცხადის** სახე და ვცადოთ მოვიპოვოთ ამ პროექტის განხორციელებისთვის აუცილებელი ფინანსირება, რომელსაც საგრანტო დაფინანსებას, ხშირად კი უბრალოდ „გრანტს“ უწოდებენ.

თუკი თქვენ აქამდე არასდროს გიცდიათ საგრანტო დაფინანსების მოპოვება, ეს სახელმძღვანელო დაგეხმარებათ პირველი ნაბიჯების გადადგმასა და საკუთარი ძალების მოსინჯვაში. ხოლო თუ უკვე გაქვთ ამ მხრივ გარკვეული გამოცდილება - ვიმედოვნებთ, რომ სახელმძღვანელოში მოცემული ინფორმაციის, რჩევებისა და რესურსების მეშვეობით კიდევ უფრო მეტად გაიუმჯობესებთ საპროექტო განაცხადის მომზადებისა და გრანტის მოპოვებისთვის აუცილებელ უნარ-ჩვევებს.

# რა არის გრანტი და საპროექტო (საგრანტო) განაცხადი?



გრანტი არის დაფინანსება, რომელსაც იძლევიან სახელმწიფო და საჯარო დაწესებულებები, ბიზნეს კომპანიები და კორპორაციები, კერძო თუ სახელმწიფო, ადგილობრივი თუ საერთაშორისო ფონდები და არასამთავრობო ორგანიზაციები სხვადასხვა (მათ შორის საგანმანათლებლო) პროექტების დასაფინანსებლად. გრანტის გამცემ ორგანიზაციებს ხშირად მოიხსენიებენ როგორც „დამფინანსებელს“, „დაფინანსების წყაროს“, „დონორ ორგანიზაციას“ ან უბრალოდ „დონორს“.

დაფინანსების მიღების მსურველებისგან დონორები ითხოვენ ე.წ. **საპროექტო** (საგრანტო) **განაცხადის** შედგენას, შემდეგ საკონკურსო წესით, სპეციალური საგრანტო კომისიების დახმარებით განიხილავენ და წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით აფასებენ შემოსულ განაცხადებს. საბოლოოდ კი დაფინანსდება ის განაცხადი, რომელიც ყველაზე უფრო მაღალ შეფასებას დაიმსახურებს. ზოგიერთ კონკურსში მხოლოდ ერთი განაცხადი იმარჯვებს, ზოგჯერ კი ერთდროულად რამდენიმე ორგანიზაციამ შეიძლება მიიღოს დაფინანსება.

საგრანტო დაფინანსება არაა ე.წ. „ნაჩუქარი“ ფული, ეს არის თანხა, რომელიც გამოყოფილია კონკრეტული მიზნების და ამოცანების შესასრულებლად. შესაბამისად, პროექტის მიმდინარეობის პროცესში და მისი დასრულების შემდგომ გრანტის მიმღები ორგანიზაცია ვალდებულია წარმოადგინოს როგორც ფინანსური, ისე შინაარსობრივი ანგარიში გრანტის მეშვეობით წარმოებული საქმიანობის შესახებ. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაცია ვერ ახერხებს მიღებული თანხის ჯეროვნად განკარგვას, ვერ ასრულებს დაგეგმილ საქმიანობას და ვერ აწარმოებს სავალდებულო ანგარიშგებას დონორის მიერ დაწესებული პროცედურის და მოთხოვნების მიხედვით, მას შესაძლოა შეუჩერდეს დაფინანსება, ხოლო ყველაზე კრიტიკულ შემთხვევაში კი მოეთხოვოს მიღებული თანხის უკან დაბრუნება.

გრანტები განკუთვნილია პროექტების შესასრულებლად, რომლებსაც გააჩნია დასაწყისი, დასასრული და მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები და შედეგები. გრანტებით არ იფარება ორგანიზაციის ჩვეულებრივ სამუშაო პროცესთან დაკავშირებული მიმდინარე ხარჯები (მაგალითად, თანამშრომლების ხელფასები, ოფისის ქირა ან კომუნალური გადასახადები), გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც ეს ხარჯები პროექტის განხორციელებას უკავშირდება. ამ შემთხვევაში მიმდინარე ხარჯები საგრანტო პროექტის ბიუჯეტში „არაპირდაპირი“ ხარჯების კატეგორიაში აისახება, რაზეც უფრო დეტალურად ოდნავ მოგვიანებით მოგიტხრობთ.

გრანტები არ გაიცემა რეტროსპექტულად, რაც იმას ნიშნავს, რომ შეუძლებელია მიიღოთ დაფინანსება პროექტზე, რომელიც უკვე დასრულდა, ან რომლის განხორციელებაც უკვე დაწყებულია.

**რა ფორმით უნდა შევიტანოთ განაცხადი საგრანტო დაფინანსების მიღებაზე?**  
როგორც წესი, ყველა დონორ ორგანიზაციას შემუშავებული აქვს განაცხადის საკუთარი ფორმა, რომელსაც „საგრანტო განაცხადს“, „საპროექტო განაცხადს“, „საგრანტო აპლიკაციას“ ან „სააპლიკაციო ფორმას“ უწოდებენ. განაცხადის ფორმები განსხვავდება როგორც მოცულობის, ისე სირთულის მიხედვით, და ხშირად მოცულობაც და სირთულაც გრანტის ოდენობასთან პირდაპირ კავშირშია - შედარებით მცირე ზომის გრანტებისთვის არავინ მოგთხოვთ ვრცელი და რთული განაცხადის შედგენას.

ზოგიერთი დონორი ორგანიზაცია ჯერ კიდევ ითხოვს საგრანტო განაცხადის ამობეჭდვას და დალუქული კონვერტით ჩაბარებას, თუმცა ბოლო დროს სულ უფრო მეტად ამჯობინებენ განაცხადების ელექტრონული სახით მიღებას, ან სულაც ონლაინ სააპლიკაციო ფორმების შევსებას.

თუ ონლაინ განაცხადის შევსება გიწევთ, ასეთ შემთხვევაში გირჩევთ ჯერ გაამზადოთ მთლიანი საპროექტო განაცხადი დასრულებული, კორექტირებული და რედაქტირებული MS Word დოკუმენტის სახით, და შემდეგ უკვე ნაწილ-ნაწილ გადაიტანოთ მისი ცალკეული კომპონენტები შესაბამის ონლაინ ფორმაში. კიდევ ერთი რჩევაა, დაიზღვიოთ თავი და არ გადადოთ ონლაინ განაცხადის შევსება ბოლო წუთებისთვის; ყოველთვის მოიტოვეთ საკმარისი დრო, რომ საჭიროების შემთხვევაში შეძლოთ მოულოდნელი ტექნიკური ხარვეზების გამოსწორება და განაცხადის დროულად გაგზავნა.

საპროექტო განაცხადზე მუშაობის დაწყებამდე, ყურადღებით წაიკითხეთ და ზედმიწევნით შეასრულეთ საგრანტო განაცხადის შედგენის წესები. დაფინანსებაზე შესული განაცხადები, პირველ რიგში, ინსტრუქციების და წესების დარღვევის დიდ საცერში გაიცრება. ნებისმიერი პოტენციური დონორისთვის მისი წესების და პროცედურების უგულებელყოფა (მაგალითად, მოთხოვნილი ინფორმაციის



არასრულად მიწოდება, განაცხადის მოცულობასთან და ფორმატთან დაკავშირებული შეზღუდვების დარღვევა, ვადების გადაცილება და სხვა) იმის მანიშნებელია, რომ განაცხადის შემომტანს დიდად არ აინტერესებს დაფინანსება.

თუ განაცხადის შევსების წესებში რაიმე საეჭვო ან გაუგებარია, დაუკავშირდით დონორს მითითებულ საკონტაქტო ნომერზე ან ელექტრონული ფოსტით და დარწმუნდით, რომ ყველაფერი სწორად გაიგეთ.

მიუხედავად იმისა, რომ თითქმის ყველა დონორი განაცხადის საკუთარ ფორმას იყენებს, ტიპური მცირე ზომის საპროექტო განაცხადი არ აღემატება საშუალოდ 10-12 ნაბეჭდ გვერდს და მოიცავს ინფორმაციის შემდეგ ძირითად ბლოკებს:

- პრობლემა, მისი გამომწვევი მიზეზები და ჯგუფი, რომელსაც ეხება ეს პრობლემა;
- ამ პრობლემის მოგვარებაზე მიმართული, პროექტის მიზანი და ამოცანები;
- პროექტის აქტივობების ლოგიკური გეგმა; შესაძლო რისკების ანალიზი;
- მოსალოდნელი შედეგები; მათი მონიტორინგი და შეფასება;
- ბიუჯეტი, რომელიც განმარტავს პროექტის შესასრულებლად საჭირო ხარჯებს;
- პროექტის შემსრულებელი ორგანიზაციის და გუნდის კვალიფიკაცია და გამოცდილება;
- თანდართული დოკუმენტები - მხარდაჭერის წერილები, განხორციელებული პროექტების შესახებ დამატებითი ინფორმაცია და ა.შ.

შემდგომ ქვეთავებში უფრო დაწვრილებით განვიხილავთ საპროექტო განაცხადის სტანდარტულ კომპონენტებს, თუმცა მანამდე საპროექტო განაცხადის მომზადების ერთ მნიშვნელოვან ეტაპზე გვინდა თქვენი ყურადღების შეჩერება.

# თავიდან იყო იდეა: პროექტის კონსეფცია



საქმე ისაა, რომ საპროექტო განაცხადის წერა არ იწყება უშუალოდ წერის პროცესით, სულ პირიქით: განაცხადის შედგენა - განაცხადზე მუშაობის ბოლო ეტაპია, მანამდე კი პროექტის იდეა უნდა დაიბადოს. ახლად დაბადებული იდეა გარკვეული დროის განმავლობაში თავში უნდა ვატაროთ, ვიფიქროთ მასზე, კოლეგებს გაუზიაროთ, შემდეგ ერთად განვიხილოთ, დავხვეწოთ, დავამუშაოთ და საბოლოოდ შევქმნათ ამ იდეისგან საპროექტო განაცხადის მყარი და სანდო საძირკველი.

იდეას ეფუძნება პროექტის მიზნები და ამოცანები, ბიუჯეტი, საქმიანობები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს პროექტის განმავლობაში. იდეა - საპროექტო განაცხადის ამოსავალი წერტილია. კარგი საპროექტო იდეა ერთდროულად რამდენიმე კრიტერიუმს აკმაყოფილებს:

- ითვალისწინებს ბენეფიციართა ჭეშმარიტ საჭიროებებს;
- ითვალისწინებს რეალურად არსებული პრობლემის მოგვარებას;
- ეხმიანება და კარგად შეესატყვისება გამოცხადებულ საგრანტო კონკურსს (თუკი, რა თქმა უნდა, პროექტს საგრანტო კონკურსისთვის ამზადებთ);
- ორიგინალური და ინოვაციურია.

ბოლო დროს, საკუთარი და თქვენი დროის დაზოგვის მიზნით, სულ უფრო მეტი ამერიკული და ევროპული დონორი ორგანიზაცია, საგრანტო კონკურსს ორ ეტაპად ყოფს და პირველ ეტაპზე მხოლოდ პროექტის ძირითადი იდეის - პროექტის **კონცეფციის** წარდგენას ითხოვს. პრაქტიკულად, პროექტის კონცეფცია - თქვენი პირველი მიკაკუნებაა დონორის კარზე, და თუკი პროექტის იდეა მას მოეწონება და დაინტერესებს, გადაინაცვლებთ მეორე ეტაპზე და დონორი შემოგთავაზებთ სრული საპროექტო განაცხადის შემოტანას.

რას წარმოადგენს პროექტის კონცეფცია? რა დრო სჭირდება მის მომზადებას? რა ინფორმაციას უნდა შეიცავდეს?

ზოგიერთ შემთხვევაში, პროექტის კონცეფცია საკმაოდ სტრუქტურირებული დოკუმენტია და პროექტის ზოგიერთ დეტალსაც უდრმავედება, თუმცა უფრო ხშირად კონცეფცია - პროექტის იდეის ზოგადი მიმოხილვაა.

მარტივად რომ ვთქვათ, კონცეფცია - თქვენს წარმოდგენაში არსებული, სამომავლო პროექტის მოკლე მონახაზია. კონცეფციის მარტივ ვერსიაში მოკლედაა აღწერილი არსებული ვითარება (პრობლემა), პროექტის ამოცანები / შედეგები და სავარაუდო ბიუჯეტი. თუ დონორს არ გააჩნია რაიმე სპეციალური მოთხოვნა, იდეალურ შემთხვევაში კონცეფცია არ უნდა აღემატებოდეს 2-3 გვერდს. სურვილის შემთხვევაში, შეგიძლიათ დანართის სახით დამატებითი ინფორმაციაც მიაწოდოთ (მაგალითად, მოკლე მონაცემები თქვენი ორგანიზაციის და მისი საქმიანობის შესახებ). ასეთი ტიპის კონცეფცია ძალიან სწრაფად, რამდენიმე საათის განმავლობაში იწერება, თუმცა, იმისთვის, რომ კარგად იცოდეთ, რას და როგორ დაწერთ, პროექტის იდეა კარგად უნდა გქონდეთ გააზრებული და დამუშავებული, და ამას გარკვეული დრო და ძალისხმევა სჭირდება - სიტუაციის წინასწარი შესწავლა, ბენეფიციარებთან გასაუბრება, მსჯელობა კოლეგებთან და ა.შ.

ყველაფერთან ერთად, პროექტის კონცეფცია გეხმარებათ პროექტის ძირითადი „ჩონჩხის“ აგებაში, რომელსაც, დონორის დადებითი შეფასების და შემდგომ ეტაპზე გადანაცვლების შემთხვევაში, კიდევ უფრო მეტად დახვეწავთ, დაამუშავებთ, გაამდიდრებთ შესაბამისი დეტალებით და მიაღებინებთ საბოლოო საპროექტო განაცხადის სახეს.

თუ თავში გაქვთ პროექტის იდეა, და თუ იცით, კონკრეტულად რომელ დონორს მიმართოთ - კონცეფციის დაწერა აღარ წარმოადგენს სირთულეს. ასე რომ, ისევ და ისევ, პირველი ნაბიჯი, ამოსავალი წერტილი - პროექტის იდეაა!

ცხადია, დონორის ინტერესები სხვადასხვაგვარია და ყოველთვის არ ემთხვევა თქვენსას. ამიტომ, მნიშვნელოვანია წინასწარ კარგად შეისწავლოთ, რა არის პრიორიტეტული ამა თუ იმ დონორისთვის და ისე ჩამოაყალიბოთ პროექტის კონცეფცია, რომ დონორის ყურადღება თქვენს საერთო ინტერესებზე მიმართოთ.

ზოგჯერ, პროექტის კონცეფციაზე მუშაობის პროცესში, ორგანიზაციამ შესაძლოა გადაწყვიტოს, რომ არ უღირს ამ კონკრეტულ საგრანტო კონკურსში მონაწილეობის მიღება. როდესაც ჩვენი ინტერესები ძალიან შორდება საგრანტო კონკურსის პრიორიტეტებს, ან როდესაც ვერ ვაკმაყოფილებთ დონორის რომელიმე მოთხოვნას (მაგალითად, ვერ ვახერხებთ თანადაფინანსების უზრუნველყოფას), ან თუ ვხედავთ, რომ ვერ ვეტევით საგრანტო კონკურსით გათვალისწინებულ ბიუჯეტში - ზოგჯერ უმჯობესია თავი შევიკავოთ მონაწილეობისგან. რაღა თქმა უნდა, ეს არანაირად არ

ნიშნავს, რომ უარი უნდა ვთქვათ ჩვენს იდეაზე - უბრალოდ, დაფინანსების სხვა შესაძლებლობები უნდა მოვიძიოთ.

თუ დონორი არ ითხოვს კონცეფციის რაიმე სპეციფიკური ფორმატით შემოტანას, სტანდარტული 2-3 გვერდიანი კონცეფციის ძირითადი კომპონენტები შემდეგია:

- პროექტის სახელწოდება;
- პრობლემის მოკლე აღწერა (300-400 სიტყვა);
- პროექტის მიზანი და ამოცანები;
- მოსალოდნელი შედეგები
- ჯამური ბიუჯეტი
- განმცხადებელი ორგანიზაციის დასახელება და საკონტაქტო ინფორმაცია.

გარდა ამისა, კარგი იქნება, თუკი პროექტის კონცეფციაში რამდენიმე წინადადებით ახსენებთ თქვენი პროექტის ინოვაციურობას და ახსნით რით განსხვავდება თქვენი პროექტის იდეა და მიდგომები სხვა მსგავსი ტიპის პროექტებისგან.

გაითვალისწინეთ აგრეთვე, რომ თუ დონორი არ ითხოვს სხვაგვარად, კონცეფციაში მითითებული ჯამური ბიუჯეტი მიახლოებითია, ხოლო საბოლოო და დეტალურად გაწერილი ბიუჯეტი მხოლოდ სრულ საპროექტო განაცხადში უნდა წარადგინოთ. სხვაობა საწყის და საბოლოო ბიუჯეტებს შორის არ იყოს ძალიან საგულისხმო და თვალშისაცემი.

და ბოლოს, როგორც ვახსენეთ, პროექტის კონცეფციას შეგიძლიათ ასევე დაურთოთ (დანართის სახით) მოკლე ინფორმაცია თქვენი ორგანიზაციის შესაბამისი კომპეტენციის და გამოცდილების შესახებ.

# საკროეფტო განაცხადის ანაცოიია: მიზანი, ამოცანები, აქტივობები



## პროექტის მიზანი და ამოცანები

კარგ პროექტს განაცხავებს კარგად განსაზღვრული მიზანი და ამოცანები, რომლებიც უნდა შესრულდეს ამ მიზნის მისაღწევად.

პროექტის მიზანი ზოგადი წერილობითი განაცხადია, რომელიც აღწერს, რას ემსახურება თქვენი პროექტი, რა პრობლემის მოგვარებას აპირებთ მისი განხორციელების მეშვეობით; ხოლო პროექტის ამოცანები დეტალური წერილობითი განაცხადია, რომელიც აღწერს, როგორ, რა კონკრეტული გზებით აპირებთ ამ მიზნის მიღწევას.

იმისთვის, რომ კარგად გავიაზროთ განაცხადება პროექტის მიზანსა და ამოცანებს შორის, უნდა დავიხსოვოთ, რომ მიზანი ყოველთვის უფრო ზოგადია, უფრო გრძელვადიანია, და ხშირად მისი მიღწევა მხოლოდ ერთი ან რამდენიმე პროექტის მეშვეობით შეუძლებელიცაა; ხოლო ამოცანები - ძალიან კონკრეტული, მკაფიოდ განსაზღვრული ამოცანებია, რომლებსაც უშუალოდ ჩვენი პროექტის ფარგლებში შევასრულებთ (და ამით ხელს შევუწყობთ ზოგადი მიზნის შესრულებასაც).

ზოგადი მიზნების მაგალითებია: პროფესიულ სასწავლებლებში სწავლების ხარისხის ამაღლება, პროფესიული განათლების პოპულარიზაცია, სტუდენტებში სწავლის მოტივაციის ამაღლება, ახალგაზრდებში ჯანსაღი ცხოვრების წესის დამკვიდრება და ა.შ.

მოდით, ოდნავ უფრო ჩავუღრმავდეთ ერთ რომელიმე მაგალითს. პროფესიულ სასწავლებლებში სწავლების ხარისხის ამაღლება - ზოგადი მიზანია, რომლის მიღწევაც სხვადასხვა კონკრეტული ამოცანების მეშვეობითაა შესაძლებელი. მაგალითად, შეგიძლია დაწვრილოთ სასწავლებლებში სწავლების თანამედროვე

მეთოდები, ან გავამდიდროთ სასწავლებლების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, ან უზრუნველყოთ სტუდენტებისთვის სტაჟირება შესაბამისი პროფილის დაწესებულებებში და ასე შემდეგ. ალბათ დაგვეთანხმებით, რომ ყველა ჩამოთვლილი ამოცანა ემსახურება სწავლების ხარისხის ამაღლებას, ანუ, როგორც უკვე ვთქვით, **ერთი მიზნის მიღწევას შეიძლება ემსახურობდეს მრავალი სხვადასხვა ამოცანა**; თუმცა კონკრეტულად რა გზებს ავირჩევთ მიზნის მისაღწევად და რომელ ამოცანებს შევასრულებთ ჩვენს მიერ ჩაფიქრებული პროექტის ფარგლებში - ჩვენი გადასაწყვეტია.

აქვე დავამატოთ, რომ:

- ✓ მიზანი უნდა იყოს ზოგადი, თუმცა არა ბუნდოვანი. მკითხველმა კარგად უნდა გაიგოს, თუ რას ემსახურება თქვენს მიერ შემოთავაზებული პროექტი;
- ✓ მიზანი უნდა ემყარებოდეს პრობლემის აღწერას. არსებითად, პროექტის მიზანი - რომელიმე პრობლემის მოგვარების განზრახვაა, ამიტომ პროექტის მიზნის ფორმულირება უნდა შეესაბამებოდეს განაცხადის იმ ნაწილს, რომელშიც თქვენ ანალიზებთ და ასაბუთებთ თქვენს პრობლემას.

*მაგალითად, თუ საპროექტო განაცხადში აღწერთ პრობლემას, რომელიც უკავშირდება სიღარიბეს და სოციალურად დაუცველი ჯგუფების სავალალო მდგომარეობას რომელიმე კონკრეტულ რეგიონში ან / და თემში, მაშინ პროექტის მიზანი უნდა ამბობდეს, რომ პროექტის განხორციელების შედეგად ამ რეგიონში / თემში სიღარიბის შემცირებას შეუწყობთ ხელს.*

წერისას, ჩამოაყალიბეთ მიზანი მარტივი ენით. ნუ გამოიყენებთ ჟარგონს და ტექნიკურ ტერმინოლოგიას. ყოველთვის სჯობს დაიცვათ წესი: ერთი პროექტი - ერთი მიზანი. ბევრი მიზნის კომბინირება ერთ საპროექტო განაცხადში დამაბნეველია და ართულებს პროექტის ლოგიკას.

**ზოგადი მიზანი უნდა გამოვხატოთ კონკრეტული და გაზომვადი ამოცანების მეშვეობით.** თითოეული ამოცანა უნდა ეხმიანებოდეს მიზანს, ხოლო მისი შესრულება უნდა მიუთითებდეს პროექტის გარკვეული ეტაპის დასრულებაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამოცანის შესრულება გარკვეული ნიშნულის ფუნქციას უნდა ასრულებდეს.

- ერთი პროექტის ფარგლებში დაისახეთ მაქსიმუმ 3-4 ამოცანა, რომელიც დაგეხმარებათ მიზნის მიღწევაში. მეტი ამოცანა გაართულებს პროექტს.
- ამოცანები უნდა ემსახურობდეს მიზანს: თითოეულ ამოცანას შეაქვს წვლილი მიზნის მიღწევაში.

- დაალაგეთ ამოცანები ლოგიკური და ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით; ეს უზრუნველყოფს პროექტის ნაბიჯ-ნაბიჯ, თანმიმდევრულ განხორციელებას და გეხმარებათ საქმიანობების დაგეგმვაში.
- ამოცანების ფორმულირებისას გამოიყენეთ ზმნები: შექმნა, დადგენა, დანერგვა, გაძლიერება, განვითარება და ა.შ.

სწორად შედგენილი ამოცანების დახასიათების მიზნით ხშირად მიმართავენ ცნობილ აბრევიატურას - SMART და ამბობენ, რომ პროექტის ამოცანები უნდა იყოს:

<b>Specific</b>	<b>კონკრეტული</b> , ნათელი, არაორაზროვანი, მკაფიო, ყველასათვის გასაგები, აღწერს, რას და როგორ აკეთებთ;
<b>Measurable</b>	<b>გაზომვადი</b> - ამოცანების მეშვეობით იზომება პროექტის შედეგები - თითოეული შესრულებული ამოცანა - მიღწეული შედეგია;
<b>Achievable</b>	<b>მიღწევადი</b> - შესრულებელი ორგანიზაციის კომპეტენციისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით;
<b>Realistic</b>	<b>რეალისტური</b> - არსებული ბიუჯეტის და ვადების გათვალისწინებით;
<b>Time-bound</b>	<b>დროში განსაზღვრული</b> - თითოეულ დასახულ ამოცანასთან მიმართებაში არსებობდეს მისი შესრულების განსაზღვრული განრიგი

### პროექტის აქტივობები

სხვადასხვა სააპლიკაციო ფორმებში ამ ნაწილს სხვადასხვა სახელწოდებით შეხვდებით: „პროექტის ღონისძიებები“, „პროექტის აქტივობები“, „პროექტის დეტალური აღწერა“, „პროექტის მეთოდოლოგია“, „პროექტის ფარგლებში დაგეგმილი საქმიანობა“ და სხვა. ამ ნაწილში, პროექტის თითოეულ დასახულ ამოცანასთან მიმართებაში, ქრონოლოგიურად აღწერეთ ყველა ის ცალკეული ღონისძიებები თუ აქტივობები, რომლებიც მიმართულია ამ კონკრეტული ამოცანის შესრულებაზე. შესაბამისად, საპროექტო განაცხადის ეს ნაწილი:

- ლოგიკურად გამომდინარეობს პროექტის ამოცანებიდან;

- ნათლად და დეტალურად აღწერს ყველა ცალკეულ აქტივობას თუ ღონისძიებას პროექტის ფარგლებში;
- მოკლედ ასახულებს ამა თუ იმ ღონისძიების თუ აქტივობის მართებულობას;
- მიუთითებს ღონისძიებების / აქტივობების ლოგიკურ თანმიმდევრობას, განხორციელების ვადებს (განრიგს) და განხორციელებაზე პასუხისმგებელ პერსონალს;
- აღწერს თითოეული ღონისძიების თუ აქტივობის მონაწილეებს და მათი შერჩევის მეთოდებს და კრიტერიუმებს.

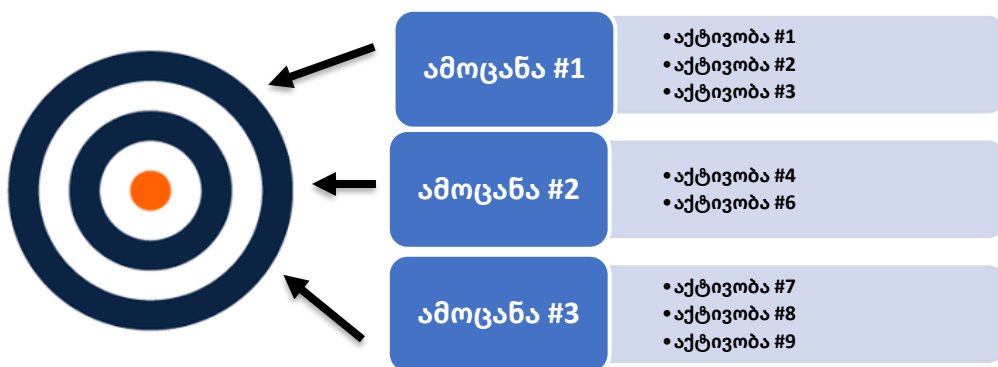
აქტივობების განრიგს საპროექტო განაცხადში ხშირად სპეციალური ცხრილის (განტის დიაგრამის) მეშვეობით ასახავენ, რომელშიც თვალსაჩინოდაა წარმოდგენილი აქტივობების / ღონისძიებების ჩამონათვალი და ქრონოლოგია. ცხრილის თავში, პირველ ხაზზე იწერება პროექტის პირველი აქტივობა და შემდეგ მიყოლებით, ცხრილის თითოეული ხაზი ერთ რომელიმე აქტივობას ეთმობა. ვერტიკალურ სვეტებში მითითებულია პროექტის ქრონოლოგია - თვეების (ან კვირების) თანმიმდევრობა, სადაც 1 ნიშნავს პროექტის პირველ თვეს, 2 - მეორეს და ა.შ. განრიგის შესაქმნელად, თითოეული აქტივობის გასწვრივ უნდა მონიშნოთ მისი განხორციელების შესაბამისი თვის (თვეების) უჯრედები.

ქვემოთ მოცემულ ნიმუშში ნაჩვენებია 12-თვიანი პროექტის განრიგი, რომელშიც პირველი ორი თვე ეთმობა მოსამზადებელ სამუშაოებს, შემდეგ ჩამოთვლილია ოთხი აქტივობა (თითოეულის გასწვრივ მონიშნულია მუქად შესაბამისი თვეები), მონიტორინგი და შეფასება მიმდინარეობს პრაქტიკულად უწყვეტად, პროექტის აქტივობების პარალელურად, ხოლო ანგარიშის მომზადება დონორისთვის ხდება ორჯერ (ვიგულისხმეთ შუალედური და საბოლოო ანგარიშები). ნიმუშის სიმარტივისთვის, ცხრილში შეტანილი აქტივობები არ დაგვიკონკრეტებია და მხოლოდ დავნომრეთ. საპროექტო განაცხადის შედგენისას ცხრილში პირდაპირ ჩაწერეთ აქტივობის მოკლე სათაური ან აღწერა (მაგალითად: სემინარები მასწავლებლებისთვის, საზაფხულო ბანაკები, პუბლიკაციის მომზადება, სასწავლო ტური და ასე შემდეგ).



აქტივობების ჩამონათვალი	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
მოსამზადებელი ეტაპი	■	■										
აქტივობა #1			■	■	■							
აქტივობა #2				■	■			■	■		■	■
აქტივობა #3						■	■	■				
აქტივობა #4								■	■	■		
მონიტორინგი და შეფასება			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
პროექტის ანგარიშის მომზადება						■						■

ბოლოს, კიდევ ერთხელ შევაჯამოთ პროექტის მიზნის, ამოცანებისა და აქტივობების ურთიერთმიმართება, და ამისთვის გამოვიყენოთ თვალსაჩინო სქემა, რომელშიც ჩანს, რომ პროექტს აქვს მთავარი მიზანი, ამ მიზნის მიღწევას ემსახურება პროექტის ამოცანები; თავის მხრივ, პროექტის თითოეული ამოცანის შესრულებას ემსახურება შესაბამისი აქტივობები.



ახლა კი განვიხილოთ საპროექტო განაცხადის სხვა ტიპური კომპონენტები.

# საპროექტო განაცხადის ანატომია: პროექტის ბიუჯეტი



**ბიუჯეტი არის დოკუმენტი, რომელშიც თქვენ აკონკრეტებთ, რამდენ ფულს დახარჯავთ პროექტით გათვალისწინებულ საქმიანობებზე.** არსებითად, ბიუჯეტი არის თქვენი პროექტის შინაარსის გადმოთარგმნა რიცხვების ენაზე. და რაკი დამფინანსებელთა დიდ ნაწილს მიაჩნია, რომ პროექტზე წარმოდგენის შექმნის საუკეთესო გზა - ბიუჯეტის გაცნობაა, თქვენს მიერ წარდგენილი საპროექტო განაცხადის წაკითხვისას ისინი პირველ რიგში სწორედ რომ პროექტის ბიუჯეტს გაეცნობიან.

- 1. ვინ უნდა იმუშაოს ბიუჯეტის შედგენაზე?** როგორც ყველგან, ხარისხიანი შედეგი აქაც გუნდური მუშაობით მიიღება. როგორც წესი, ბიუჯეტზე მუშაობს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი (დირექტორი), ფინანსური მენეჯერი და პროექტის მენეჯერი, ანუ ის პირები, ვისაც აქვთ უფლებამოსილება და შეუძლიათ აიღონ პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის ან პროექტის ფინანსურ მხარეზე. კარგი იქნება ასევე, თუკი მათ აქვთ პროექტის ბიუჯეტის ეფექტიანი მართვის გამოცდილება. ბიუჯეტის თავდაპირველი, „შავი“ ვერსიის შექმნა პროექტზე პასუხისმგებელ პირს შეუძლია; შემდეგ ეს პირველადი მონახაზი უნდა შემოწმდეს და შეივსოს ორგანიზაციის ფინანსური მენეჯერის და ხელმძღვანელის მიერ.
- 2. გამოყავით საკმარისი დრო.** როდესაც პროექტზე ვმუშაობთ და ვცდილობთ ჩავეტოთ ვადებში, ბიუჯეტს ხშირად ბოლო დღისთვის ვიტოვებთ, დროის უქონლობის გამო ნაჩქარევად ვაკონწიწებთ და საბოლოო ჯამში ვაბარებთ ცუდად დაგეგმილ პროექტს, რომელსაც დიდი ალბათობით უარით გაისტუმრებენ. ამრიგად, ბიუჯეტზე მუშაობის ოქროს წესი ჟღერს ასე: გამოყავით საკმარისი დრო. უფრო მეტსაც გეტყვით: პროექტზე მუშაობა ბიუჯეტზე ფიქრით უნდა დაიწყოს, ხოლო ბიუჯეტის გათვლები პროექტის აქტივობების დაგეგმვასთან **პარალელურად** აწარმოოთ. როგორც კი ჩამოყალიბდებით პროექტის იდეასა და

საპროექტო აქტივობების მონახაზზე, მიახლოებით მაინც დათვალეთ შესაბამისი ბიუჯეტიც და დარწმუნდით, რომ საგრანტო კონკურსით გათვალისწინებული მაქსიმალური დაფინანსება ნამდვილად საკმარისია თქვენს მიერ ჩაფიქრებული საქმიანობის განხორციელებისთვის. ამის შემდეგ შეძლებთ მშვიდად გააგრძელოთ მუშაობა პროექტის ნარატიულ (თხრობით) ნაწილზე. მუშაობის ბოლო ეტაპზე, როდესაც ყველანაირი აქტივობა უკვე გაწერილი და აღწერილია, ისევ დაუბრუნდით ბიუჯეტს და ამჯერად უკვე დეტალურად, საგულდაგულოდ დათვალეთ ყველა წვრილმანი ხარჯი და მიეცით ბიუჯეტს დასრულებული სახე, დონორის მიერ მოთხოვნილი ფორმის მიხედვით.

- 3. კიდევ ერთხელ კარგად გადახედეთ საგრანტო კონკურსის პირობებს.** კერძოდ, ყურადღებით გაეცანით მითითებებს იმის თაობაზე, თუ რა ტიპის ხარჯები დაფინანსდება გრანტის ფარგლებში. ყველა დამფინანსებელს თავისი წესები და შეზღუდვები აქვს ბიუჯეტის ხარჯებთან მიმართებაში, და თუ ეს წესები არ იქნა დაცული, საუკეთესოდ დაწერილ, გამართულ და დასაბუთებულ საპროექტო განაცხადსაც კი დაიწუნებენ.
- 4. პროექტი იწყება და სრულდება ბიუჯეტით.** თავისთავად ცხადია, რომ ბიუჯეტი მჭიდრო კავშირშია პროექტით გათვალისწინებულ აქტივობებთან. საუკეთესო შემთხვევაში აქტივობები უნდა განსაზღვრავდეს პროექტის ბიუჯეტს, თუმცა, შეზღუდული დაფინანსების პირობებში, გარკვეულწილად პირიქითაც ხდება: ბიუჯეტი განსაზღვრავს აქტივობებს. სწორედ ამიტომ, საპროექტო განაცხადის ამ ორ ნაწილზე ერთდროული მუშაობა მოგიწევთ. ბიუჯეტის შედგენის პროცესში პერიოდულად საჭიროა ნარატიულ (თხრობით) ნაწილზე გადართვა, პროექტის აქტივობების კორექტირება და შემდეგ ისევ ბიუჯეტზე დაბრუნება. ასე გაგრძელდება მანამ, სანამ ბიუჯეტი არ დაიხვეწება და არ იგრძნობთ, რომ პროექტმა დასრულებული სახე მიიღო, ხოლო მის განხორციელებასთან დაკავშირებული ყველაზე წვრილმანი ხარჯიც კი სათანადოდ ასახულია პროექტის ბიუჯეტში.
- 5. იმუშავეთ თანმიმდევრულად და სტრუქტურირებულად.** რა ხარჯებთანაა დაკავშირებული პროექტის სხვადასხვა აქტივობების განხორციელება? რა ტიპის ადამიანური და მატერიალური რესურსებია საჭირო? დაყავით ქალაქის ფურცელი სვეტებად, თითოეულ სვეტს დააწერეთ აქტივობის დასახელება, ხოლო ქვეშ ჩამოწერეთ ყველა სახის ხარჯი, რაც დაგჭირდებათ მისი განხორციელებისთვის (მაგალითად, მოწვეული ექსპერტების ჰონორარები, აღჭურვილობის ან მასალის შესაძენი თანხები, მგზავრობის და განთავსების ხარჯები და სხვა). შეადგინეთ ხარჯების სრული ჩამონათალი თითოეული აქტივობისთვის და ეცადეთ არაფერი გამოგრჩეთ; შემდეგ დაიწყეთ ხარჯების გადატანა Excel-ის ცხრილში და ჯამური ღირებულებების დათვლა.

6. **დაგეგმეთ ხარჯები რეალისტურად.** განსოვლეთ, რომ საგრანტო კომისიების წევრებს ნანახი და გაანალიზებული აქვთ ასობით პროექტის ბიუჯეტი, ამიტომ მშვენივრად მიხვდებიან, რამდენად ადეკვატურია თქვენს მიერ გაწერილი ხარჯები. დონორისთვის მნიშვნელოვანია, რომ წარმოდგენილი ბიუჯეტი მეტ-ნაკლებად შეესაბამებოდეს მის გონივრულ მოლოდინს; შესაბამისად, ზედმეტად მწირი ბიუჯეტი მას არ მოეწონება ზუსტად ისევე, როგორც ზედმეტად გაბერილი; რომელიმე აუცილებელი ხარჯის გამოტოვება / დავიწყება გამოიწვევს იმას, რომ პროექტი შეფასდება როგორც არარეალისტური და გამოეთიშება კონკურსს.
7. **ბიუჯეტს აქვს მოქმედების ვადა.** ბიუჯეტში ხარჯების შეტანისას ყოველთვის მიუთითეთ ის ფასები, რომლებიც აქტუალურია მიმდინარე პერიოდისთვის. ბიუჯეტის დოლარებში ან ევროებში შედგენა გარკვეულწილად გვიცავს ფასების ფლუქტუაციებისგან, თუმცა გამომდინარე იქიდან, რომ ზოგჯერ პროექტის შეტანიდან და მის დაფინანსებამდე შეიძლება 2 ან 4 თვეც გავიდეს, მაინც უმჯობესია გაარკვიოთ არსებული საბაზრო ფასი, ხოლო ბიუჯეტში შეიტანოთ ამ ფასზე ოდნავ მეტი. ასეთი მიდგომით ბიუჯეტის მოქმედების ვადა უფრო ხანგრძლივი იქნება და 4 თვის შემდეგაც არ შეუქმნის რისკს პროექტის განხორციელებას. მიმდინარე ფასების (მაგალითად, სასტუმროში განთავსების, ან რაიმე პროდუქტის შეძენის) გარკვევის, ასევე დამატებითი ადმინისტრაციული ხარჯების და გადასახადების გათვალისწინების და დაზუსტების მიზნით მიმართეთ ფინანსურ მენეჯერს.

### **ბიუჯეტში შესატანი ხარჯები**

კარგი ბიუჯეტი რაც შეიძლება კონკრეტული და დეტალურია, და მასში ასახულია პროექტისთვის საჭირო რესურსები, რაოდენობები და ფასი. მამასადამე, როგორც უკვე ვახსენეთ, პირველ რიგში მნიშვნელოვანია განისაზღვროს, თუ რა რესურსები დაგჭირდებათ, და თითოეული რესურსის რა რაოდენობა, იმისათვის, რომ ჯეროვნად შეასრულოთ თქვენს მიერ დასახული ამოცანები.

ბიუჯეტის დეტალიზაციასთან დაკავშირებით, დონორებს განსხვავებული მოთხოვნები აქვთ. ზოგს დაწვრილებითი ხარჯები აინტერესებს, ზოგს - მსხვილი ჯამური თანხები, ზოგი კი ბიუჯეტის ცხრილთან ერთად თითოეული ხარჯის წერილობითი განმარტების (ე.წ. ბიუჯეტის ნარატივის) წარმოდგენას მოითხოვს.

ამ განსხვავებების მიუხედავად, ყველა დონორს სურს კარგად დაინახოს, რა ტიპის ხარჯებთან ექნება საქმე ამა თუ იმ პროექტში; შესაბამისად, საპროექტო განაცხადის ფორმას, როგორც წესი, თან ახლავს ფინანსური განაცხადის (ბიუჯეტის) ფორმაც, რომელიც Excel-ის ფორმატშია მომზადებული და ხშირ შემთხვევაში მონაცემების შეყვანისას ჯამებს ავტომატურადაც ითვლის.

## **რა ძირითადი ტიპის ხარჯებთან გვაქვს საქმე პროექტის შედგენისას?**

**საოპერაციო / საქმიანობის ხარჯები** - ეს ის ხარჯებია, რაც უშუალოდ უკავშირდება პროექტის ფარგლებში დაგეგმილი საქმიანობების განხორციელებას. გათბობის სისტემის დამონტაჟება იქნება ეს, თუ სახელმძღვანელოს გამოცემა, გაცვლითი სასწავლო ტურები თუ ტრენინგ-სემინარის ჩატარება, საკლასო ოთახის აღჭურვა, ტერიტორიის დასუფთავება, საინფორმაციო კამპანიის წარმოება, ახალი სასწავლო კურსის დანერგვა, საზაფხულო ბანაკების მოწყობა და ა.შ. - პროექტის საქმიანობების განხორციელებისთვის გაწეული ყველა ხარჯი *საოპერაციო* ხარჯია, რადგან პირდაპირ გავლენას ახდენს პროექტის ბენეფიციარებზე. სწორედ ამის გამო, ამ ხარჯებს ზოგჯერ „პირდაპირ“ ხარჯებსაც უწოდებენ.

**ხელფასები და ჰონორარები** - პროექტის ნარატიულ ნაწილში მითითებულია პროექტის შემსრულებელთა გუნდი და გუნდის თითოეული წევრის მოვალეობები. შესაბამისად, ბიუჯეტში უნდა აისახოს ამ ადამიანების ანაზღაურება. კარგად შედგენილ ბიუჯეტში უნდა ჩანდეს, რამდენ დროს დაუთმობს ესა თუ ის თანამშრომელი პროექტზე მუშაობას; იგულისხმება, რომ საპროექტო გუნდის წევრთა უმრავლესობა პარალელურად სხვა პროექტებში ან ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობაშია ჩართული. მაგალითად, თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი მთლიანი სამუშაო დროის 25%-ს უთმობს პროექტის კოორდინირებას, ხოლო ორგანიზაციის ფინანსური მენეჯერის სამუშაო დროის 30% ეთმობა პროექტის ფინანსურ მართვას, ეს უნდა აისახოს ბიუჯეტის ცხრილში და ხელფასიც შესაბამისად უნდა იყოს გამოთვლილი. მოწვეული კონსულტანტების ჰონორარები სჯობს მიუთითოთ პირდაპირი / საოპერაციო ხარჯების კატეგორიაში, რადგან მათი სამუშაო პროექტის საქმიანობის (ტრენინგის, სემინარის და ა.შ.) განუყოფელი ნაწილია.

**ადმინისტრაციული ხარჯები** - ის ხარჯებია, რომლებიც საჭიროა ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობისთვის. ამაში შედის ოფისის ქირის, კომუნალური, საკანცელარიო, საოფისე მასალების და სხვა ხარჯები. ისევე როგორც ხელფასების შემთხვევაში, ადმინისტრაციული ხარჯების მითითების დროსაც უნდა იხელმძღვანელოთ იმით, თუ რამდენ დროს / რესურსს უთმობს საერთო ჯამში ორგანიზაცია ამ პროექტის განხორციელებას. მაგალითისთვის, თუკი ორგანიზაციაში კიდევ 2 სხვა პროექტი მიმდინარეობს, შეგიძლია ვივარაუდოთ, რომ თითოეულს პროექტს მეტ-ნაკლებად ეთმობა ორგანიზაციის რესურსების მესამედი. შესაბამისად, თუკი, მაგალითად, ორგანიზაციის ოფისის ქირა შეადგენს თვეში \$600, თქვენი პროექტის ბიუჯეტში შეგიძლიათ მიუთითოთ ამ თანხის მესამედი, ანუ \$200. თუკი ჯამურად ყოველთვიურ კომუნალურ გადასახადებში ორგანიზაციას \$300 ეხარჯება - თქვენს ბიუჯეტში შეგიძლიათ \$100 შეიტანოთ და ა.შ.

გასათვალისწინებელია, რომ დონორების ინტერესშია თანხის რაც შეიძლება მეტი რაოდენობა გაიხარჯოს უშუალოდ საპროექტო საქმიანობაზე - ანუ პირდაპირ,

საოპერაციო ხარჯებზე, ხოლო ადმინისტრაციული / სახელფასო ხარჯები იყოს მინიმალური. სწორედ ამიტომ გირჩევთ, რომ ყველგან, სადაც ამის შესაძლებლობა არსებობს, კონსულტანტების ჰონორარები საოპერაციო ხარჯებში ასახოთ და არა სახელფასოში, რომ სახელფასო ხარჯი დარჩეს მინიმალური.

ზოგიერთ ბიუჯეტში არსებობს კატეგორია, ცნობილი **გაუთვალისწინებელი ხარჯების** სახელწოდებით. ჩვენი რჩევაა იხელმძღვანელოთ პოსტულატივით, რომ კარგად შედგენილ ბიუჯეტში გაუთვალისწინებელი ხარჯები პრაქტიკულად არ უნდა არსებობდეს; ხოლო თუკი მაინც გირჩევნიათ დაიზღვიოთ თავი და მიუთითოთ ასეთი ხარჯი, ეცადეთ რომ ის არ აღემატებოდეს პროექტის ჯამური ბიუჯეტის 3-5%-ს (მაგალითად, თუკი პროექტის ჯამური ბიუჯეტი \$5000, მაშინ გაუთვალისწინებელი ხარჯი არ უნდა აღემატებოდეს \$250-ს).

**პროექტის მონიტორინგის და შეფასების ხარჯები** - ზოგიერთი დონორი ითხოვს ასეთი ტიპის ხარჯების ბიუჯეტში შეტანას - რითაც ხაზგასმით მიუთითებს ამ ორი პროცესის უკიდურეს მნიშვნელობაზე.

**თანადაფინანსება.** ზოგიერთ დონორს აქვს პირობა, რომლის მიხედვით ის აფინანსებს მთლიანი ბიუჯეტის მხოლოდ 80%-ს, ხოლო დარჩენილი 20% უნდა დაფინანსდეს თავად განმცხადებელი ორგანიზაციის მიერ, ან რომელიმე სხვა წყაროდან. შესაბამისად, თუკი თქვენი პოტენციური დონორი ითხოვს თანადაფინანსებას, პირველ რიგში კარგად გაეცანით თანადაფინანსების პირობებს და ამ პირობების გათვალისწინებით მოიფიქრეთ, თუ ვინ შეიძლება გახდეს თქვენი პროექტის თანადაფინანსებელი - თქვენივე სასწავლო დაწესებულება (კოლეჯი), ადგილობრივი ხელისუფლება, სათემო ან საზოგადოებრივი ორგანიზაცია, ფონდი, კერძო კომპანია თუ საჯარო დაწესებულება.

**დაუსვით კითხვები დონორს.** პროექტზე მუშაობის პროცესში ბევრი კითხვა დაგებადებათ და ამ კითხვების უმეტესობა ბიუჯეტთან იქნება დაკავშირებული. ლოგისტიკურ / ტექნიკურ საკითხებზე პასუხისთვის მიმართეთ საკონკურსო განცხადებაში მითითებულ საკონტაქტო პირს. რაც შეეხება უშუალოდ პროექტთან დაკავშირებულ შეკითხვებს, ზოგიერთი დონორი იყენებს სპეციალური საკონსულტაციო („კითხვა-პასუხის“) პირისპირ ან ონლაინ შეხვედრებს. შეხვედრების განრიგი თავიდანვე განსაზღვრულია საგრანტო კონკურსის განცხადებაში. თუ რაიმე მიზეზის გამო საკონსულტაციო შეხვედრას ვერ დაესწრებით, ადევნეთ თვალყური დონორის ვებგვერდს, რადგან, როგორც წესი, მსგავს შეხვედრებზე განხილული ყველა საკითხი შემდგომ წერილობითი სახითაც გამოქვეყნდება.

# საპროექტო განაცხადის ანაცოფია: თავფურცლიდან დანართებამდე



## საპროექტო განაცხადის თავფურცელი

ზოგიერთი დონორის საგრანტო განაცხადის ფორმა მოიცავს ე.წ. თავფურცელს, პროექტის ერთგვარ სავიზიტო ბარათს, რომელშიც თავმოყრილია ძირითადი მონაცემები პროექტის და განმცხადებელი ორგანიზაციის შესახებ, კერძოდ: პროექტის სახელწოდება, განმცხადებელი ორგანიზაციის სახელწოდება, პარტნიორი ორგანიზაციის სახელწოდება (არსებობის შემთხვევაში), ორგანიზაციის უფლებამოსილი წარმომადგენლის საკონტაქტო მონაცემები, პროექტის ხელმძღვანელის მონაცემები, პროექტის დაწყების და დასრულების თარიღი, ჯამური ბიუჯეტი. გარდა ამისა, განაცხადის ფორმის ამ ნაწილში შეიძლება მოგთხოვონ საბანკო რეკვიზიტების, ორგანიზაციის რეგისტრაციის თარიღის, საიდენტიფიკაციო კოდის და სხვა მსგავსი მონაცემების მითითება. ზოგიერთი დონორი ითხოვს აგრეთვე ამ ნაწილში უფლებამოსილი პირის ხელმოწერას.

## პროექტის მოკლე შეჯამება (რეზიუმე)

ამ ნაწილში, როგორც წესი, ძალიან მოკლედ, ერთ ან ნახევარ გვერდზე იწერება პროექტის მოკლე შინაარსი - პრობლემის დასაბუთება, ბენეფიციარები, განხორციელების ადგილი და დრო, პროექტის მიზანი, ამოცანები, საქმიანობები და მოსალოდნელი შედეგები. ამ ნაწილშივე, 2-3 წინადადებით ნათელი უნდა გახდეს, რომ თქვენს ორგანიზაციას გააჩნია ამგვარი პროექტის განხორციელებისთვის საჭირო კომპეტენცია და კვალიფიციური ადამიანური რესურსი. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ნაწილი უფრო ხშირად სააპლიკაციო ფორმის დასაწყისში გვხვდება, ტექნიკურად მისი დაწერა პროექტზე მუშაობის ბოლო ეტაპზე გაგიმარტივდებათ, როდესაც პროექტის ყველა ნაწილი უკვე დასრულებულ სახეს მიიღებს. პროექტის შეჯამებას შემფასებლები პირველ რიგში წაიკითხავენ და გადაწყვეტენ, გააგრძელონ

თუ არა თქვენი განაცხადის წაკითხვა. შესაბამისად, ეცადეთ ისე ჩამოაყალიბოთ ეს ნაწილი, რომ მოაწონოთ პროექტი მკითხველს და გაუჩინოთ მას მთლიანი საპროექტო განაცხადის გაცნობის ინტერესი.

## **ორგანიზაციის კომპეტენცია; შემსრულებელთა გუნდი**

ყველა დონორი ითხოვს დასტურს იმისა, რომ ორგანიზაციას გააჩნია პროექტის შესასრულებლად საჭირო შესაბამისი კომპეტენცია / კვალიფიკაცია. სხვადასხვა საერთაშორისო თუ ადგილობრივი ფონდების საგრანტო განაცხადის ფორმებში ეს ნაწილი განსხვავებული სახელწოდებებით იქნება წარმოდგენილი - მაგალითად, როგორც “ანალოგიური პროექტების განხორციელების გამოცდილება”, ან „განმცხადებლის გამოცდილება“, ან „ორგანიზაციის / განმცხადებლის აღწერა“ და ა.შ. დამფინანსებელს სურს იცოდეს, რომ განმცხადებელს ნამდვილად აქვს შესაბამისი ცოდნა, უნარები, გამოცდილება - ერთი სიტყვით, საკმარისი კომპეტენცია, რათა ხარისხიანად განახორციელოს წარმოდგენილი პროექტი და წარმატებით მიაღწიოს დასახულ მიზნებს.

მაგალითად, თუ ორგანიზაციას შეაქვს საპროექტო განაცხადი, რომლის მთავარი თემა ბავშვთა უფლებებია, დონორს დაინტერესებს, რა გამოცდილება გააჩნია ორგანიზაციას კონკრეტულად ამ სფეროში; თუ პროექტი საგანმანათლებლო მიმართულებისაა, განაცხადში უნდა გამოჩნდეს, რომ განმცხადებლის საქმიანობა მჭიდროდ უკავშირდება განათლებას და ა.შ.

ზოგჯერ დონორები ხაზგასმით ითხოვენ წარსულში განხორციელებული პროექტების ჩამონათვალის და დაფინანსების შესაბამისი წყაროების მითითებას; ამით ისინი არა მხოლოდ კონკრეტულ გამოცდილებასთან დაკავშირებით იღებენ ინფორმაციას, არამედ ხედავენ, რომ განმცხადებელს აქვს პროექტების მართვის და სხვადასხვა დონორებთან ურთიერთობის გამოცდილებაც.

და ბოლოს, დონორს აგრეთვე აინტერესებს პროექტის შემსრულებელთა გუნდი და ამ გუნდის წამყვან წევრთა ცოდნა და გამოცდილება. სწორედ ამ მიზნით, საპროექტო განაცხადს თან უნდა დაერთოს ძირითად შემსრულებელთა CV, ან უბრალოდ მათი კომპეტენციის მოკლე შეჯამება.

## **პრობლემის დასაბუთება / საჭიროებათა ანალიზი**

რა პრობლემის გადაწყვეტას ცდილობს თქვენი პროექტი? რატომაა ეს პრობლემა? ვისთვისაა პრობლემა? მოკლედ აღწერეთ სიტუაცია ისე, რომ მკითხველს გაუადვილდეს პრობლემის მართებული კუთხით და მასშტაბით დანახვა -- ზუსტად ისე, როგორც ეს თავად თქვენ „გაწყობთ“ თქვენი პროექტიდან გამომდინარე. ამაში მხოლოდ იმას ვგულისხმობთ, რომ პრობლემას შეიძლება ჰქონდეს მრავალი



განზომილება, მაგრამ კონკრეტულად რომელს ირჩევთ თქვენ? რომელზე აპირებთ მუშაობას? ეცადეთ, რომ სწორედ ამ თვალსაზრისით წარმოაჩინოთ პრობლემა და დაასაბუთოთ, რომ თუ პრობლემა არ მოგვარდება, ვითარება კიდევ უფრო მეტად გაუარესდება იმ ჯგუფებისთვის, ვისაც ეს პრობლემა აწუხებს.

პრობლემის ანალიზის ნაწილის დაწერა გაგიადვილდებათ, თუ უპასუხებთ შემდეგ კითხვებს:

- **რატომ არსებობს ეს პრობლემა? რა არის მისი გამომწვევი მიზეზები? როდის და სად იჩენს ის თავს?** მოკლედ ჩამოაყალიბეთ პრობლემის წარმოშობის, არსებობის, დროში გაწელვის მიზეზები.
- **ვისთვისაა ეს პრობლემა?** გაამახვილეთ ყურადღება იმ პირებზე (ჯგუფებზე), რომლებიც ყველაზე მეტად არიან დაზარალებულები პრობლემის შედეგად (პრაქტიკულად, აქ უნდა ისაუბროთ თქვენი პროექტის ბენეფიციარებზე).
- **რა შედეგებს მივიღებთ, თუკი არაფერს მოვიმოქმედებთ პრობლემის მოსაგვარებლად?** გაიაზრეთ და აღწერეთ დაყოვნების ან უმოქმედობის შედეგები (იმ ჯგუფებისთვის, ვისზეც ეს პრობლემა ყველაზე მეტად მოქმედებს).

პრობლემის ანალიზის ნაწილი უნდა იყოს საქმიანი და ლაკონიური, რათა პროექტის მიზნებამდე და ამოცანებამდე ჯერ არ მისულ მკითხველს არ მოჰბეზრდეს მისი წაკითხვა.

პრობლემის ანალიზის ნაწილში უპრიანია ფაქტების, რიცხვების, სტატისტიკის მოშველიება, მაგალითების მოყვანა, ამ პრობლემაზე მომუშავე სხვა ორგანიზაციების და მათ მიერ უკვე განხორციელებული პროექტების მითითება. გახსოვდეთ, რომ პრობლემა უნდა შეესატყვისებოდეს თქვენი (განმცხადებელი) ორგანიზაციის მიზნებს და სამუშაო პრიორიტეტებს.

მაგალითად, თუ საუბრობთ რეგიონში არსებულ სიღარიბის პრობლემაზე, მოიშველიეთ შესაბამისი მონაცემები და ახსენეთ, რამდენ ოჯახს შეეხო ეს პრობლემა. კიდევ უფრო უკეთესი იქნება, თუ ეცდებით მიუთითოთ სიღარიბის ზღვარზე მცხოვრები ქალების, კაცების და ბავშვების რაოდენობა; ამით საპროექტო განაცხადს თავიდანვე მიენიჭება გენდერული განზომილება.

## **პროექტის სამიზნე ჯგუფი / ბენეფიციარები**

როგორც უკვე ვახსენეთ, პრობლემის აღწერის ნაწილშივე, ან სულაც ცალკე ქვეთავში აუცილებელია პროექტის პირდაპირი და არაპირდაპირი ბენეფიციარების აღწერა. ზოგჯერ მათ სამიზნე ჯგუფის (ჯგუფების) სახელითაც მოიხსენიებენ.

ვინ არიან ისინი, ვისაც ყველაზე მეტად შეეხო თქვენს მიერ აღწერილი პრობლემა? ვინ მიიღებს სარგებელს თქვენი პროექტის განხორციელების შედეგად? ბენეფიციარები - ის ინდივიდები, ჯგუფები და ორგანიზაციებია, რომლებიც გამოიყენებენ პროექტის მიერ შექმნილ მომსახურებას ან პროდუქტს.

**პირდაპირი ბენეფიციარები** არიან პროექტის ძირითადი მოსარგებლები; მოსახლეობის ის ნაწილი, რომლის საჭიროებების გადაწყვეტასაც ცდილობს პროექტი; ყველა ის ინდივიდი თუ ჯგუფი, ვისზეც მოახდენს დადებით გავლენას პროექტი; ტექნიკური დახმარების უშუალო მიმღები ორგანიზაციები ან / და ინდივიდები (პროექტის მონაწილეები). პირდაპირი ბენეფიციარები არიან ასევე ის ორგანიზაციები, რომლებიც პროექტში მონაწილეობის და საკუთარი შესაძლებლობების გაძლიერების შედეგად შეძლებენ უკეთ, უფრო შედეგიანად, იმუშაონ თავიანთ მიზნობრივ ჯგუფებთან.

**არაპირდაპირი ბენეფიციარები** - ყველა ის, ვინც არაპირდაპირ (ირიბად) ისარგებლებს პროექტის შედეგებით - მაგალითად, პროექტში უშუალოდ ჩართული ადამიანების (ანუ პირდაპირი ბენეფიციარების) ოჯახის წევრები.

## რისკების ანალიზი და რისკების მართვის გეგმა

ზოგიერთი დონორი ითხოვს, რომ საპროექტო განაცხადში იყოს მითითებული შესაძლო რისკები და მათი მართვის გეგმა (იმ შემთხვევისთვის, თუკი ეს რისკები მართლაც იჩენს თავს). რა იგულისხმება რისკებში? - ყველაფერი, რამაც შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს პროექტის შესრულების ხარისხზე, მაგალითად, ბიუჯეტის მოულოდნელი შეკვეცა ან ძლიერი ინფლაცია, ინფორმაციის ნაკლებობა, რესურსების არასწორი შეფასება, პროექტში ჩართულ მხარეთა ან ბენეფიციარების ინტერესების არასწორად გაგება, ბენეფიციართა საჭიროებების ცვლილება და ა.შ.

საპროექტო განაცხადის რისკის მართვის გეგმაში უნდა აისახოს:

- სავარაუდო რისკები;
- ამ რისკების მოხდენის ალბათობა და ხელშემწყობი ფაქტორები;
- რეაგირების სტრატეგია.

**რისკი** ეწოდება მოვლენას, რომელსაც აქვს მოხდენის შანსი, და რომელიც, რეალურად მოხდენის შემთხვევაში უარყოფითად იმოქმედებს პროექტის შესრულებაზე. რისკი წარმოადგენს შეზღუდვების და გაურკვეველი მდგომარეობის ერთობლიობას.

რისკების მართვის გეგმისთვის:

1. პირველ რიგში, მოიფიქრეთ და ჩამოწერეთ ყველა შესაძლო რისკი;

2. მოიფიქრეთ და დაწერეთ, როგორ მოახდენთ რეაგირებას თითოეულ მითითებულ რისკზე (არსებობს ოთხი შესაძლო სტრატეგია: თავიდან აცილება, გადატანა, შემცირება და მიღება);

**რისკის დადგენის კატეგორიები (სად შეიძლება არსებობდეს რისკი):**

- მუშაობის სპეციფიკასთან დაკავშირებული რისკები;
- საორგანიზაციო სტრუქტურასა და პერსონალთან დაკავშირებული რისკები;
- ფინანსური/ ბიუჯეტთან დაკავშირებული რისკები;
- ბენეფიციარებთან დაკავშირებული რისკები;
- გარემოში არსებული რისკები.

რისკების დასადგენად შეგიძლიათ მიმართოთ ტვინის შტურმს ორგანიზაციის იმ წევრებთან ერთად, ვინც იქნებიან ჩართული პროექტის განხორციელებაში.

საპროექტო განაცხადში რისკების მართვის გეგმისთვის შეგიძლიათ გამოიყენოთ შემდეგი ტიპის ცხრილი:

რისკის დახასიათება	რისკის ხელშემწყობი ფაქტორი	რისკის მართვის სტრატეგია
1		
2		
3		

**მონიტორინგი და შეფასება**

მონიტორინგსა და შეფასებაზე საკმაოდ ვრცლად ვისაუბრეთ ამ სახელმძღვანელოს პირველ ნაწილში.

საპროექტო განაცხადში ნათლად ახსენით თუ როგორ, რა გზებით, რა პერიოდულობით აპირებთ პროექტის მონიტორინგის და შეფასების განხორციელებას. მიუთითეთ აგრეთვე, რომ მონიტორინგის და შეფასების დროს შეგროვებულ და გაანალიზებულ ინფორმაციას ასახავთ პროექტის მიმდინარე და საბოლოო ანგარიშებში, ხოლო პროექტის შესრულების შესახებ საბოლოო მონაცემებს, შეჯამებული ფორმით, გამოაქვეყნებთ ორგანიზაციის წლიურ

ანგარიშში, სოციალურ ქსელში თუ ორგანიზაციის ვებგვერდზე (რაც ყველაფერთან ერთად ხელს უწყობს პროექტის, პროექტის დონორის და შემსრულებელი ორგანიზაციის ხილვადობის გაუმჯობესებას).

## საპროექტო განაცხადის დანართები

საპროექტო განაცხადის დანართები ორ კატეგორიად იყოფა: დონორის მიერ მოთხოვნილი და თქვენი საკუთარი ინიციატივით მიწოდებული.

**პირველ კატეგორიას** განეკუთვნება, მაგალითად, ორგანიზაციის რეგისტრაციის ან მისი იურიდიული სტატუსის დამადასტურებელი საბუთი, პროექტში დაკავებული პერსონალის CV, მხარდაჭერის წერილები, ფინანსური აუდიტის დასკვნა და სხვა, დონორის მიერ სავალდებულო დანართების სიაში შეტანილი დოკუმენტაცია. განაცხადის ჩაბარებამდე ყოველთვის გადაამოწმეთ სავალდებულო დანართების სია და დარწმუნდით, რომ არაფერი გამოგრჩათ.

**მეორე კატეგორიის** დანართების სახით შეგიძლიათ მიაწოდოთ დონორს ინფორმაცია, რომელიც, თქვენი აზრით, ხელს შეუწყობს განაცხადის / პროექტის დადებით შეფასებას და გაზრდის დაფინანსების შანსებს.

როგორც ბევრჯერ ვახსენეთ, საპროექტო განაცხადის შედგენისას მნიშვნელოვანია მკაცრად დაიცვათ განაცხადის ფორმატთან და მისი ცალკეული ნაწილების მოცულობასთან დაკავშირებული შეზღუდვები; უფრო მეტიც, რომც არ არსებობდეს შეზღუდვები, ყოველთვის უმჯობესია ჩააბაროთ დონორს რაც შეიძლება მოკლე და კონკრეტული პროექტი. თუმცა, არის შემთხვევები, როდესაც ნამდვილად ღირს დაურთოთ განაცხადს დამატებითი ინფორმაცია, რომელიც დაეხმარება დონორს (დადებითი) გადაწყვეტილების მიღებაში.

თუ დონორი ზოგადად დაინტერესდება თქვენი პროექტით, ის წაიკითხავს დანართებსაც. მხოლოდ არსებითი შინაარსით დატვირთული, მოკლე საპროექტო განაცხადი კარგად აღიქმება და იპყრობს დონორის ყურადღებას, ხოლო დანართში მოცემული დამატებითი ფაქტები ამყარებენ პროექტის შინაარსს და აძლიერებენ დადებით შთაბეჭდილებას.

დანართების სახით, როგორც წესი, აწვდიან ორგანიზაციის საქმიანობის / ისტორიის აღწერას, სხვადასხვა კვლევის შედეგებს, განხორციელებული პროექტების ჩამონათვალს, წინა პროექტის ანგარიშს, ფოტომასალას, სარეკომენდაციო წერილებს და ა.შ.

დანართების შერჩევისას მთავარი კრიტერიუმებია - შესაბამისობა და გონივრულობა. დაურთეთ განაცხადს მხოლოდ ის ინფორმაცია, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება განაცხადში აღწერილ პროექტს. გახსოვდეთ, ეს ის შემთხვევა არაა, როდესაც მეტი

ნიშნავს უკეთესს და „ბარემ ყველაფერი დავურთოთ“ - მცდარი მიდგომაა. განსაკუთრებით მოერიდეთ დონორის მოთხოვნის გარეშე სხვადასხვა ადმინისტრაციული დოკუმენტების (რეგისტრაციის, წესდების, სერტიფიკატების და ა.შ.) გაგზავნას.

დანართებზეც უნდა იმუშაოთ და მიაწოდოთ ისინი დონორს მარტივად აღსაქმელი ფორმით. მაგალითად, თუ გსურთ გააცნოთ დონორს რომელიმე კვლევის შედეგები, დაურთეთ არა მთლიანი კვლევა, არამედ კონკრეტული ამონარიდი, რომელშიც მარტივად ამოიკითხავს მხოლოდ მისთვის არსებით ინფორმაციას.

არასდროს გააგზავნოთ ისეთი დანართები, რომლებიც არაა ნახსენები საპროექტო განაცხადში. დანომრეთ დანართები მარტივი იდენტიფიცირების მიზნით. საპროექტო განაცხადის იმ ნაწილებში, რომლებსაც შეესატყვისება რომელიმე დანართი, შესაბამის ადგილებში მიუთითეთ: (იხილეთ დანართი N). დანართების სრული ჩამონათვალი, შესაბამისი ნომრებით მიუთითეთ საპროექტო განაცხადის ბოლო გვერდზე, ხოლო ელექტრონული სახით გაგზავნის შემთხვევაში იზრუნეთ, რომ დანართის ფაილის დასახელებაში ფიგურირებდეს მისი ნომერი.

## თავსართი წერილი

**განაცხადის თავსართი წერილი<sup>3</sup>** - ტექნიკური დანიშნულების დოკუმენტი, თქვენი საპროექტო განაცხადის თანმხლები წერილი, ერთგვარი წინასიტყვაობაა, რომლის მთავარი დანიშნულება - დონორი ორგანიზაციისთვის თქვენი და თქვენი პროექტის მოკლე წარდგენაა. თავსართი წერილის გაგზავნა, უმეტეს შემთხვევაში, არასავალდებულოა, თუმცა დადებითი შთაბეჭდილების მოხდენის და თქვენი საპროექტო განაცხადისთვის სასურველი კონტექსტის შექმნის თვალსაზრისით - ნამდვილად მისასალმებელი. ბოლოს და ბოლოს, ჩვეულებრივი თავაზიანობის ამბავია, მიმართოთ ადრესატს და აუხსნათ მას თქვენი გზავნილის შიგთავსი და დანიშნულება.

თავსართი წერილის მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს ერთ გვერდს, ხოლო ფორმატი დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ აგზავნით განაცხადს: თუ ამობეჭდილი სახით - მაშინ თავსართი წერილიც ამობეჭდეთ და მოათავსეთ სხვა ყველა საბუთის თავზე ისე, რომ კონვერტიდან ამოღებისას პირველ რიგში სწორედ წერილი მოხვდეთ თვალში. თუ განაცხადს ელექტრონული ფოსტით აგზავნით - თავსართი წერილის ტექსტი პირდაპირ ელექტრონული წერილის ველში ჩაწერეთ (ხოლო განაცხადის დოკუმენტაცია თანდართული ფაილების სახით მიამაგრეთ). ფორმალურად,

---

<sup>3</sup> ინგლისურად - cover letter

თავსართი წერილი არაა თქვენი განაცხადის ნაწილი, ის უბრალოდ თან ახლავს მას, როგორც დამატებითი მიმართვა დონორს; სწორედ ამიტომ, განაცხადის სხვა ნაწილებისგან განცალკევებით უნდა წარადგინოთ.

თავსართი წერილი განსაკუთრებით სასარგებლოა, როდესაც საპროექტო განაცხადს საგრანტო კონკურსის გარეშე, ე.წ. „ღია კარის“ წესით აბარებთ. ამ შემთხვევაში ოდნავ უფრო ვრცლად დაწერილი წერილი მოგცემთ საშუალებას დაამყაროთ პირველი კონტაქტი დონორთან და შეუქმნათ მას შესაბამისი შთაბეჭდილება. კერძოდ კი, რამდენიმე წინადადებით წარუდგინოთ თქვენი ორგანიზაცია და პროექტის იდეა, და აუხსნათ, თუ რატომ ფიქრობთ, რომ ამგვარი პროექტის დაფინანსება დააინტერესებს დონორს, გამომდინარე მისი პროგრამული პრიორიტეტებიდან.

გარდა ამისა, თავსართ წერილში უნდა მიუთითოთ საპროექტო განაცხადის შემადგენელი ყველა დოკუმენტი, მათ შორის დანართებიც (უმჯობესია დანომრილი სიის სახით).

იმ შემთხვევაში, როდესაც თავსართი წერილის ფიზიკურ ასლს აგზავნით, ამობეჭდეთ წერილი ორგანიზაციის ბლანკზე; წერილს, როგორც წესი, ორგანიზაციის აღმასრულებელი დირექტორი აწერს ხელს.

**თავსართი წერილი - საპროექტო განაცხადის მომზადების ბოლო ნაბიჯია, რის შემდეგაც განაცხადი მზადაა გასაგზავნად. ყოველთვის შეინახეთ თქვენს ფაილებში (ცალკე შექმნილ საქაღალდეში) განაცხადის ყველაზე ბოლო, დონორისთვის მიწოდებული ვერსია, ყველა დანართის და თავსართი წერილის ჩათვლით.**

# საპროექტო განაცხადი მონაწილეობითი კალისგებაა



საპროექტო განაცხადის მომზადება თითქმის ყოველთვის მონაწილეობითი პროცესია. გამომდინარე თქვენი სამომავლო პროექტის მიზნებიდან, საპროექტო განაცხადის მომზადების პროცესში, აუცილებლად დაგჭირდებათ სხვადასხვა მხარეებთან თანამშრომლობა.

**სასწავლების ადმინისტრაცია** - თუკი პროექტის შესრულება არა მხოლოდ კონკრეტულ საკლასო ოთახში, არამედ მთლიანი სასწავლების ფარგლებში იგეგმება, ან სულაც რამდენიმე სასწავლების მონაწილეობას გულისხმობს, აუცილებელია გქონდეთ ამ სასწავლებლების ადმინისტრაციის მხარდაჭერა, და ზოგჯერ წერილობითი სახითაც კი, რადგან, შესაძლო წარუმატებლობის და რისკების თავიდან ასაცილებლად, დონორები ხშირად ითხოვენ ოფიციალურ წერილობით დასტურს იმისა, რომ პროექტში მითითებული ყველა მხარე მზადაა ითანამშრომლოს და შეასრულოს პროექტით გათვალისწინებული ვალდებულებები, და რომ ამ თანამშრომლობას (და ზოგადად პროექტის განხორციელებას) მხარს უჭერს და ყველანაირად ხელს უწყობს ყველა ჩართული დაწესებულების დირექცია / ადმინისტრაცია. იმისთვის, რომ ასეთი მხარდაჭერა უპრობლემოდ მოიპოვოთ, თავიდანვე გაესაუბრეთ თქვენი სასწავლების ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს, გააცანით პროექტის იდეა და გაარკვიეთ მათი დამოკიდებულება ამ იდეის მიმართ. დარწმუნდით, რომ ადმინისტრაციისგან გექნებათ სრული მხარდაჭერა და მხოლოდ ამის შემდეგ დაიწყეთ საპროექტო განაცხადის შედგენაზე მუშაობა.

**კოლეგები** - თუ ფიქრობთ, რომ თქვენი პროექტის განხორციელებაში სხვა პედაგოგებიც უნდა ჩართოთ, დასაწყისშივე იზრუნეთ იმაზე, რომ პროექტის იდეის დამუშავების ეტაპზეც და საპროექტო განაცხადის დაწერის პროცესშიც მუდმივად იქონიოთ მათთან კომუნიკაცია, და გაითვალისწინოთ მათი უკუკავშირი პროექტის სხვადასხვა შინაარსობრივ თუ ტექნიკურ ასპექტებთან დაკავშირებით. იფიქრეთ

ასევე, რომელ კოლეგას შეუძლია თქვენთვის დახმარების გაწევა უშუალოდ საპროექტო განაცხადის შედგენის პროცესში.

**ფინანსური მენეჯერი, ბუღალტერი** - ფინანსური განყოფილების თანამშრომლების დახმარება ორი მიმართულებით დაგჭირდებათ. პირველ რიგში, გაიარეთ მათთან კონსულტაცია საპროექტო განაცხადის ბიუჯეტზე მუშაობისას. დარწმუნდით, რომ ბიუჯეტში მითითებული ფასები რეალისტური და ადეკვატურია, და რომ პროექტთან დაკავშირებული ყველა აუცილებელი (და შესაძლო) ხარჯი გათვალისწინებულია. მეორე მიმართულება კი პროექტის ფინანსური მართვაა. იმ შემთხვევაში, თუ პროექტი დაფინანსდება, ვიდაცამ უნდა უზრუნველყოს ფინანსური ანგარიშგება და აწარმოოს ყველა იმ შესაბამისი ფინანსური დოკუმენტაციის შეგროვება, რომელსაც ითხოვს გრანტის გამცემი ორგანიზაცია. შესაბამისად, საფინანსო განყოფილებაც უნდა იყოს საქმის კურსში პროექტთან დაკავშირებით, და წინასწარ გაეცნოს პოტენციური დონორის ფინანსური ანგარიშგების მოთხოვნებს.

**სხვა დაინტერესებული მხარეები** - კიდევ ვისთან აპირებთ თანამშრომლობას პროექტის ფარგლებში? მოსწავლეებთან? მოსწავლეების მშობლებთან? ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებთან? ან იქნებ ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან? პროექტის შემუშავების ადრეულ ეტაპზევე დაუკავშირდით ყველა ასეთ პოტენციურ მხარეს, ჩააყენეთ ისინი საქმის კურსში, გააცანით პროექტის იდეა და მოისმინეთ მათი მოსაზრებები.

**დონორი ორგანიზაციის წარმომადგენელი** - თითქმის ყველა დონორ ორგანიზაციას - ადგილობრივ თუ საერთაშორისო ფონდებს - ჰყავთ სპეციალურად გამოყოფილი თანამშრომლები, რომელთა მოვალეობაშიც შედის განმცხადებლებისთვის საჭირო დახმარების გაწევა. როგორც წესი, ასეთი ადამიანების საკონტაქტო მონაცემები და მათთან მიმართვის სასურველი ფორმები / ვადები მითითებულია საგრანტო კონკურსის გამოცხადების ტექსტში. ნუ მოგერიდებათ და აუცილებლად მიმართეთ მათ კითხვებით საპროექტო განაცხადის მომზადების პროცესში.



# პროექტის მარკეტინგი: ვიზუალურ საქმეს საქმიანად



მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის მართვასთან დაკავშირებული ისეთი ცნებები, როგორიცაა ფინანსები, ბუღალტერია, დაგეგმვა, საზოგადოებასთან ურთიერთობა - შედარებით იოლად გასცდა ბიზნესის / სამეწარმეო საქმიანობის ფარგლებს, მარკეტინგი რატომღაც ჯერ ისევ კომერციული სამყაროსთვის შექმნილ და მხოლოდ მისთვის ხელმისაწვდომ, ძვირად ღირებულ სიამოვნებად აღიქმება.

არადა, თუკი ოდესმე გიფიქრიათ იმაზე, თუ როგორ მოიზიდოთ თქვენს სასწავლებელში მეტი სტუდენტი, ან მაღალკვალიფიციური და მოტივირებული თანამშრომლები; ან როგორ მიაღწიოთ საინფორმაციო საშუალებების მიერ თქვენი საქმიანობის მომგებიან გაშუქებას და ა.შ. - ესე იგი, მარკეტინგზეც გიფიქრიათ. და თუკი რომელიმე პროექტის ან სულაც სასწავლო კურსის შემუშავების წინ დაინტერესდით, რა სურთ რეალურად იმ ადამიანებს, ვისაც ამ პროექტის თუ კურსის მომხმარებლებად მოიაზრებთ, გამოჰკითხეთ ისინი და შემდეგ გაითვალისწინეთ მათი ჭეშმარიტი მოთხოვნები და საჭიროებები პროგრამის შემუშავებისას - ესე იგი მარკეტინგული კვლევაც ჩაგიტარებიათ.

**რა არის მარკეტინგი?** შეიძლება ვინმესთვის გასაკვირიც კი იყოს, მაგრამ მარკეტინგის მნიშვნელოვანი ნაწილი სულაც არ ეხება გაყიდვებს. სინამდვილეში, გაყიდვა - მარკეტინგის აისბერგის მხოლოდ ზედა, ხილული ნაწილია. მარკეტინგის წამყვან თეორეტიკოსს, პიტერ დრუკერს ეკუთვნის ერთი შეხედვით პარადოქსული ფრაზა: „მარკეტინგის მიზანი - გაყიდვის საჭიროების მოხსნა“<sup>4</sup>. რეალურად კი დრუკერმა ის იგულისხმა, რომ მარკეტინგის უპირველესი ამოცანებია ა) სამიზნე ბაზრის შესწავლა, ბ) იმ კონკრეტული ჯგუფების გამოვლენა და გამოყოფა, რომელთა

<sup>4</sup> Peter F. Drucker - Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices (1990);

მომსახურებასაც გეგმავთ, და გ) მათთვის ისეთი პროდუქტის ან მომსახურების შექმნა და შეთავაზება, რომელიც დააკმაყოფილებს ამ ჯგუფებში არსებულ რეალურ მოთხოვნებსა და საჭიროებებს. თუ ეს ამოცანები წარმატებით შესრულდება, პროდუქტის გაყიდვის პრობლემა აღარ დადგება. მარტივად რომ შევაჯამოთ, მარკეტინგი გვეხმარება კარგად გავიგოთ, თუ ვინაა და როგორია ჩვენი მომხმარებელი, დაუკავშირდეთ მას, გავარკვიოთ მისი განწყობები და სურვილები და შედეგად მის საჭიროებებზე საუკეთესოდ მორგებული პროდუქტი ან მომსახურება შევთავაზოთ, რომელზეც უარს არ (ვერ!) იტყვის.

საჭიროებების კვლევა და საჭიროებებზე მორგებული პროექტის შემუშავება უფრო დეტალურად განხილულია ცალკე ქვეთავში<sup>5</sup>, ახლა კი დავუბრუნდეთ ჩვენს საპროექტო განაცხადს და შევხედოთ მას როგორც პროდუქტს, რომელიც უნდა “მივყიდოთ” დონორს და მივიღოთ მისგან სასურველი დაფინანსება. იმისთვის, რომ დონორმა „იყიდოს“ პროექტი, ის უნდა დარწმუნდეს, რომ: ა) პროექტში აღწერილი პრობლემები - რეალურია, რომ ბ) განმცხადებელმა კარგად იცის როგორ უნდა მოგვარდეს ეს პრობლემები და გ) განმცხადებელს გააჩნია საამისოდ საკმარისი კომპეტენცია და გამოცდილება. დონორმა უნდა დაიჯეროს, რომ თქვენს მიერ წარმოდგენილი პროექტის განხორციელების შედეგად, პროექტის ბენეფიციარების მდგომარეობა ნამდვილად შეიცვლება უკეთესობისკენ.

რა დაგვეხმარება დონორის დარწმუნებაში? რაღა თქმა უნდა, პირველ რიგში **გამართულად შედგენილი საპროექტო განაცხადი**, რომელიც ნათლად და დამაჯერებლად განმარტავს პრობლემის არსს, მისი მოგვარების გზებს, განმცხადებლის კომპეტენციას და სხვა საჭირო ინფორმაციას.

დამატებით გთავაზობთ რამდენიმე მარტივ რჩევას, იმისთვის, რომ კიდევ უფრო გაზარდოთ თქვენი შანსები.

### **რჩევა #1: იფიქრეთ სწორ „შეფუთვაზე“**

ყოველთვის, როდესაც თქვენი სასწავლებლის, ან თუნდაც კონკრეტულად თქვენი პროგრამის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის გაძლიერებაზე ფიქრობთ, „ჩართეთ“ თქვენში მარკეტინგული აზროვნება და შეფუთეთ საჭირო ტექნიკური რესურსები / აღჭურვილობა პროექტის იდეაში.

**რას ნიშნავს ეს?** ძალიან ხშირად იმისთვის, რომ გააუმჯობესოთ სწავლების პროცესი და უკეთ მიიტანოთ სტუდენტებამდე თქვენი სათქმელი, ბანალური ტექნიკური საშუალებებია საჭირო, როგორიცაა, მაგალითად, ვიდეოკამერა და შტატივი, ან რაიმე

---

<sup>5</sup> იხილეთ ამ სახელმძღვანელოს ქვეთავი ბენეფიციართა საჭიროებების კვლევა

პროგრამული უზრუნველყოფა, ან ქიმიური რეაქტივების ნაკრები, ან უკვე არსებული მოძველებული აღჭურვილობის განახლება და ა.შ. თუმცა, მხოლოდ ის ფაქტი, რომ უკეთესი გაკვეთილების ჩასატარებლად ვიდეოკამერა ან Adobe Photoshop-ის ბოლო ვერსია გესაჭიროებათ, ვერ გახდება თქვენი პროექტის მთავარი მიზანი, და მით უფრო ვერ გახდის ასეთ პროექტს კონკურენტუნარიანს. ამიტომ, მოიფიქრეთ პროექტისთვის ისეთი იდეა, რომელიც მოითხოვს სტუდენტების მიერ ვიდეოკამერის გამოყენებას, რომელიც ვერ განხორციელდება ვიდეოკამერის გარეშე.

ან მაგალითად, იმის ნაცვლად, რომ უბრალოდ მოითხოვთ 10,000 დოლარი ათი ცალი ლეპტოპის შესაძენად, აღწერეთ საპროექტო განაცხადში, რომ ამ ლეპტოპების მეშვეობით საერთო ჯამში 100-მდე სტუდენტი გაუმჯობესებს წერიითი კომუნიკაციის უნარ-ჩვევებს. შეადარეთ ერთმანეთს ორი მიზანი: „10 ლეპტოპის შეძენა სწავლის ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით“ და „ყოველწლიურად 100-მდე სტუდენტის წერიითი კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების გაძლიერება“ - თქვენი აზრით, რომელი ჟღერს უფრო მიმზიდველად დონორისთვის? მგონი რომ პასუხი ცხადია.

ამასთან, ეცადეთ, რომ პროექტის იდეა იყოს ახალი, ორიგინალური, საინტერესო, მაშინ საჭირო ინვენტარის შეძენის აუცილებლობა უკვე თავისთავად ცხადი გახდება. გახსოვდეთ, **დონორები აფინანსებენ არა მასალას, არამედ იდეებს.** გახსოვდეთ, თქვენ არ ითხოვთ ფულს, თქვენ ითხოვთ ინვესტირებას პროექტში, რომელიც გაუმჯობესებს სასწავლო პროცესს, და შესაბამისად, უკეთესობისკენ შეცვლის თქვენი სტუდენტების ცხოვრებას.

## **რჩევა #2: იფიქრეთ ე.წ. „ჰედლაინზე“<sup>6</sup>**

წარმოიდგინეთ, რომ უნდა მოიფიქროთ წიგნის სათაური, ოდონდ ისეთი, რომელიც მყისიერად მიიზიდავს მკითხველის ყურადღებას, და მოანდომებს მას გადამალოს წიგნი და დაიწყოს წაკითხვა. გაიხსენეთ, როგორ მუშაობს მიმზიდველი სათაურები სოციალურ ქსელებსა თუ ინტერნეტში: მობილური ტელეფონით ან კომპიუტერით სიახლეების დათვალიერების პროცესში (ე.წ. „სქროლვისას“) ვჩერდებით და ვკითხულობთ მხოლოდ ისეთ შინაარსს, რომლის სათაურმაც რაღაცით მიიპყრო ჩვენი ყურადღება, რომელიც რაღაცნაირად შეეხმიანა ჩვენს ინტერესებსა და ცნობისმოყვარეობას. ანალოგიურად მუშაობს პროექტის სათაურიც - ეცადეთ რომ

---

<sup>6</sup> ჰედლაინი - E. headline - სათაური, განყოფილება (ბეჭდვით გამოცემებში); მრ. უახლესი ამბების მოკლე შინაარსი (ტელე-რადიოგადაცემებში); მოხელის სამაგიდო ლექსიკონი / გაეროს განვითარების პროგრამა; [შემდგ.: სამსონ ურიდია და სხვ.; რედ.: ვაჟა გურგენიძე] - თბ., 2004 - 483გვ.: ცხრ.; 24სმ. - (საჯარო მოსამსახურის ბ-კა). - ISBN 99940-0-063-2: [ფ.ა.]

იყოს უნიკალური, გარკვეულწილად ასახავდეს პროექტის არსს (საუკეთესო შემთხვევაში მის შედეგებს!) და იმავდროულად ეხმიანებოდეს დონორის / დამფინანსებელი ორგანიზაციის პრიორიტეტებსა და ინტერესებს. მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის სათაურმა არ დააბნიოს დონორი და არ შეიყვანოს ის შეცდომაში; სათაური პროექტის ქეშმარიტ შინაარსსა და დანიშნულებას უნდა ასახავდეს.

### **რჩევა #3: იფიქრეთ თქვენს მკითხველზე!**

სავარაუდოდ, თქვენს განაცხადს წაიკითხავენ ადამიანები, რომლებიც მუშაობენ საერთაშორისო ორგანიზაციაში (ფონდში), ან ბიზნეს კომპანიაში, ან სახელმწიფო დაწესებულებაში, და მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადად ესმით განათლების მნიშვნელობა, ისინი ხშირად არ იცნობენ განათლების სფეროსთვის დამახასიათებელ ტექნიკურ ტერმინოლოგიას. გაითვალისწინეთ ეს ყოველივე და წერეთ გასაგებად, მარტივად, კონკრეტულად, დამაჯერებლად. პროფესიული ჟარგონი და შემოკლებები / აბრევიატურები მინიმუმამდე დაიყვანეთ; თუკი მაინც გამოიყენებთ - იქვე, ფრჩხილებში, ან ძირითადი ტექსტის ქვეშ, გვერდის ბოლოში (სქოლიოში) განმარტეთ. შეუქმენით მკითხველს ნათელი წარმოდგენა თქვენი სამუშაო პროცესის შესახებ, აღწერეთ თქვენი საკლასო ოთახი, მასში მიმდინარე სასწავლო პროცესი, „დაანახეთ“ თქვენი და თქვენი სტუდენტების საჭიროებები. და ბოლოს - ყოველთვის დაუკავშირეთ მოთხოვნილი დაფინანსება თუ ტექნიკური აღჭურვილობა პროექტის მოსალოდნელ შედეგებს, კერძოდ კი გაეცით პასუხი კითხვას: როგორ და რა თვალსაზრისით გაუმჯობესდება სწავლების პროცესი თქვენი პროექტის განხორციელების შედეგად?

### **რჩევა #4: იფიქრეთ “გამჭვირვალობაზე”**

ნებისმიერი ადგილობრივი თუ საერთაშორისო დონორისთვის მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის დაგეგმვის და განხორციელების პროცესი იყოს გამჭვირვალე. გამჭვირვალობა, თავის მხრივ, ნიშნავს პროექტის შემუშავების პროცესში სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების ჩართვას და ისეთი პროექტის დაგეგმვას, რომელშიც ყველა აქტივობა მკაფიოდ განსაზღვრულია, “რეალურია” და ლოგიკურ კავშირშია პროექტის მიზნებთან და ამოცანებთან. გამჭვირვალობა ქმნის ნდობას. პროექტი, რომელიც იგეგმება და შემდეგ მიმდინარეობს ღიად, ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობით, ხშირი შეკრებებით, ინფორმაციის შეუფერხებელი გაზიარებით, რეგულარული ანგარიშგებით - ყოველთვის უფრო მეტ ნდობას იმსახურებს.

გარდა ამისა, „გამჭვირვალე“ უნდა იყოს თავად პროექტის შემტანი ორგანიზაცია და მისი საქმიანობა. გაითვალისწინეთ, რომ თუკი დონორი სერიოზულად დაინტერესდება პროექტით, ის უფრო მეტად დაინტერესდება განმცხადებელი ორგანიზაციითაც და აუცილებლად მოიძიებს მასზე ინფორმაციას სხვადასხვა

სოციალურ ქსელში. ღია და აქტიური კომუნიკაცია ბენეფიციარებთან და სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებთან სოციალური ქსელის მეშვეობით - ორგანიზაციის რეპუტაციის აგების და მის მიმართ ნდობის ჩამოყალიბების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია.

### **რჩევა #5: იფიქრეთ გარეგნობაზე**

საპროექტო განაცხადი - განმცხადებლის სახეა. ხშირად ღონორმა არაფერი იცის განმცხადებელი ორგანიზაციის შესახებ; შესაბამისად, მისი პირველი შთაბეჭდილება განმცხადებლის და საქმისადმი მისი დამოკიდებულების შესახებ სწორედ რომ საპროექტო განაცხადის საფუძველზე იქმნება. იმისთვის, რომ პირველი შთაბეჭდილება დადებითი იყოს, განაცხადის გარეგნულ მხარეს პირველ რიგში უნდა მიექცეს სათანადო ყურადღება. ყოველთვის ეცადეთ, თქვენი ნაწერი ლამაზად გამოიყურებოდეს და იოლად იკითხებოდეს, ისე, რომ საგრანტო კომისიის წევრებს არ დაეზაროთ მისი წაკითხვა. ამისათვის საჭიროა რამდენიმე მარტივი წესის დაცვა:

- ტექსტის ასაკრეფად შეარჩიეთ მარტივი, კარგად აღქმადი შრიფტი;
- ნუ ააჭრელებთ ნაწერს ბევრი სხვადასხვა ზომის და სისქის შრიფტებით, ხაზგასმული ან დახრილი ტექსტით და სხვა ჭარბი ფორმატირებით;
- შრიფტის ზომა შეარჩიეთ ისე, რომ ნაწერი არ იყოს რთულად გასარჩევი;
- პუნქტების ან ჩამონათვალის გასაფორმებლად გამოიყენეთ ე.წ. „ბულეტები“ (თქვენ ახლა სწორედ რომ „ბულეტებიან“ ტექსტს კითხულობთ) ან ციფრები;
- მოერიდეთ ზედმეტად გრძელ პარაგრაფებს და უწყვეტი ტექსტით გადავსებულ გვერდებს; გამოყავით პარაგრაფები ერთმანეთისგან მანძილით (ორმაგი ინტერვალით), რადგან „კუნძულებად“ დაყოფილი ტექსტი როგორც ვიზუალურად, ისე შინაარსობრივად უფრო ადვილად აღქმადი ხდება;
- ტექსტის ზედმეტი დანაწევრებაც არ ვარგა - პროექტი არ უნდა დაემსგავსოს თეზისების ჩამონათვალს; დაყავით ტექსტი აზრობრივად, და სადაც საჭიროა, მეტი გარკვეულობისთვის გამოიყენეთ ქვესათაურები;
- ქართულენოვანი ნაწერი უკეთ აღიქმება, უფრო ნათელი და მსუბუქია, როდესაც სტრიქონებს შორის ერთ-ნახევარი ინტერვალის გამოტოვებული;
- ყოველთვის დანომრეთ საპროექტო განაცხადის გვერდები.

წერეთ ლაკონურად და საქმიანად; ყოველთვის გაასწორეთ გრამატიკული შეცდომები; გამართეთ ნაწერი სტილისტურად, რომ მისი წაკითხვა სასიამოვნო იყოს. როგორც ადრე ვახსენეთ, მიაქციეთ ყურადღება ლექსიკასაც; გაითვალისწინეთ, ვინაა თქვენი მკითხველი, რა შეიძლება მან იცოდეს, ან არ იცოდეს სასწავლო პროცესის შესახებ, და შესაბამისად შეარჩიეთ ენა, რომლითაც ეტყვიან მას თქვენს სათქმელს. ეცადეთ წეროთ სადად და მარტივად; ზედმეტი სიტყვიერი ხლართების გარეშე მიწოდებული მოსაზრებები უფრო მკაფიოდ აღიქმება და საიმედოდ ჩაიბეჭდება მკითხველის გონებაში.

# თუ თქვენი განაცხადი არ დაფინანსდა



არ დანებდეთ, თუკი პირველი მცდელობები წარუმატებელი აღმოჩნდება. დაფინანსების მოპოვება არაა იოლი, ზოგჯერ საკმაოდ გრძელი გზის გავლა მოგიწევთ, სანამ სასურველ შედეგს მიაღწევთ. საპროექტო განაცხადის შედგენა ბევრ დროს და ძალისხმევას მოითხოვს, ამიტომ დაფინანსებაზე უარის მიღება შეიძლება ძალიან საწყენი იყოს.

თუ თქვენი საპროექტო განაცხადი დაიწუნეს, გაითვალისწინეთ რამდენიმე რამ:

- **განაცხადების უმეტესობა არ ფინანსდება.** თითოეულ საგრანტო კონკურსში დიდი რაოდენობის განაცხადი მონაწილეობს, თუმცა საბოლოოდ მხოლოდ რამდენიმე მიიღებს საგრანტო დაფინანსებას. გრანტის გამცემ ორგანიზაციებს უბრალოდ არ აქვთ იმდენი ფული, რომ დააკმაყოფილონ ყველა ის განმცხადებელი, ვისი პროექტიც იმსახურებს მოწონებას. ამიტომ, ნუ არ შეწყვიტოთ დაფინანსების მოძიება. გარემო კონკურენტულია; შესაბამისად, უარის მიღება - დაფინანსების მოძიების პროცესის განუყოფელი ნაწილია.
- **სცადეთ მიიღოთ უკუკავშირი დონორისგან** და გაარკვიოთ, რატომ უარყვეს თქვენი განაცხადი. ზოგიერთ შემთხვევაში ასეთი ინფორმაციის მოძიება შესაძლებელია ფონდის თანამშრომლისგან, რომელიც პასუხისმგებელია განმცხადებლებთან ურთიერთობაზე და მათ კონსულტირებაზე განაცხადის მომზადების პროცესში. ყოველთვის აქვს აზრი მიმართოთ დონორს წერილობით და სთხოვოთ დაასახელოს თუნდაც რამდენიმე უმთავრესი მიზეზი, რის გამოც თქვენს მიერ წარდგენილმა პროექტმა ვერ დაიმსახურა მოწონება. ასეთ წერილებზე პასუხის დროს დონორები ხშირად სტანდარტული თავაზიანი ფრაზებით

შემოიფარგლებიან, თუმცა ზოგიერთისგან შესაძლოა საკმაოდ დეტალური და სასარგებლო უკუკავშირი მიიღოთ და მის საფუძველზე გარკვეულწილად შეცვალოთ / გააუმჯობესოთ თქვენი საპროექტო განაცხადი.

- **სცადეთ მოიპოვოთ დაფინანსება სხვა წყაროდან.** ნუ დაკარგავთ შრომას და ძალისხმევას, რომელიც ჩადეთ საპროექტო განაცხადის მომზადებაში. მოიძიეთ, ხომ არ არსებობს სხვა რომელიმე ორგანიზაცია, რომელიც აფინანსებს მსგავს პროექტებს და მოარგეთ თქვენი განაცხადი მათ მოთხოვნებს.



# დენერტივი



# წერილობითი კითხვარის შედეგებისას გასათვალისწინებელი რჩევები



1. კითხვები უნდა იყოს რაც შეიძლება ნათლად და მოკლედ ფორმულირებული;
2. იზრუნეთ გრამატიკასა და პუნქტუაციაზე, გადაამოწმეთ კითხვარის ტექსტი;
3. გამსხვილებით ან ქვეშ ხაზის გასმით გამოყავით მნიშვნელოვანი სიტყვები;
4. კარგად ფორმულირებული შეკითხვა სთავაზობს მკითხველს ფაქტებს, მისი წაკითხვა და აღქმა იოლია;
5. ეცადეთ ერთ წინადადებაში მხოლოდ ერთი კითხვა დასვათ. მაგალითად, კითხვა „მიგაჩნიათ თუ არა, რომ ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევა ზრდის ადამიანის დასაქმების შანსებს და ხელს უწყობს ახალ სამუშაო ადგილზე მის ინტეგრაციას?“ სინამდვილეში ორ კითხვას შეიცავს; რესპონდენტი იძულებულია აირჩიოს ამ ორიდან ერთ-ერთი კითხვა და მხოლოდ მას გასცეს პასუხი.
6. ადამიანებს უყვართ სწორი პასუხების გაცემა. ამიტომ მაქსიმალურად ეცადეთ არ კითხოთ - „რომელი სჯობს?“ , ან „მართალია, რომ?“. ჩამოაყალიბეთ კითხვა ისე, რომ გამოირიცხოს არასწორი პასუხები - მაგალითად, „სწავლის რომელ მეთოდს ანიჭებთ უპირატესობას?“ ან „ჩამოთვლილი ტრენინგებიდან რომელს დაესწართ?“
7. ეცადეთ არ გამოიყენოთ ჟარგონი, შემოკლებები, აბრევიატურები ან სპეციფიკური ტერმინოლოგია. განმარტეთ ყველა ის სიტყვა, რომელსაც შესაძლოა ჰქონდეს რამდენიმე სხვადასხვა მნიშვნელობა.
8. კითხვა, რომელიც სთხოვს რესპონდენტს დაეთანხმოს ან არ დაეთანხმოს რაიმეს, ზოგჯერ ტენდენციურად აღიქმება. მაგალითად, იმის ნაცვლად, რომ იკითხოთ „ეთანხმებით თუ არა მოსაზრებას, რომ უმუშევრობა რეგიონის უდიდესი პრობლემაა“ სჯობს შეაფასებინოთ რესპონდენტს უმუშევრობის პრობლემა 1-დან 5-მდე სკალაზე, სადაც 1 ნიშნავს უმნიშვნელო პრობლემას, ხოლო 5 - კრიტიკულს.

# პრობლემის ანალიზი: 5 „რატომ?“



აღბათ ყველამ იცის, როგორ უყვართ ბავშვებს ამ კითხვის დასმა, და როგორ იოლად ჰბეზრდება მშობელს ამ გაუთავებელ „რატომ“-ზე პასუხის გაცემა. არადა, კითხვა „რატომ“ ერთ-ერთი ყველაზე სასარგებლო კითხვაა, რომელიც შეიძლება დაისვას პრობლემის ანალიზის პროცესში, თანაც მისი დასმა ზუსტად ისეა საჭირო, როგორც ამას ბავშვები აკეთებენ -- ბევრჯერ. საშუალოდ 5-ჯერ. ამ კითხვის განმეორებითი დასმით თქვენ შეძლებთ ფენა-ფენა, ხახვის ფურცლებივით ააცალოთ ნამდვილ პრობლემას სიმპტომები, რომლებსაც ხშირად შეცდომით ვთვლით პრობლემად და აღმოაჩინოთ ამ სიმპტომების რეალური მიზეზი. პრობლემის ანალიზი ამ მეთოდით განსაკუთრებით გამოსადეგია, როდესაც პრობლემა მოიცავს ადამიანურ ფაქტორს ან ურთიერთობებს.

**როგორ გამოვიყენოთ ეს ტექნიკა?** პირველ რიგში, შეკრიბეთ გუნდი, რომელიც იმუშავებს პრობლემაზე.

1. სიტყვიერად (ფლიპჩარტის დიდ ფურცელზე) ჩამოაყალიბეთ ესა თუ ის პრობლემური საკითხი.
2. დასვით კითხვა - რატომ იჩენს თავს ეს პრობლემა? დაწერეთ პასუხი პრობლემის ქვეშ.
3. ისევ დასვით კითხვა - რატომ? და ისევ დაწერეთ პასუხი.
4. გააგრძელეთ ასე, სანამ გუნდი არ შეთანხმდება, რომ პრობლემის ძირი დადგენილია. ამისთვის შესაძლოა 5-ზე მეტი, ან ნაკლები „რატომ“ დაგჭირდეთ.



განვიხილოთ სახალისო მაგალითი და გავაანალიზოთ შემდეგი პრობლემა: **სამსახურიდან სახლში მიმავალს, მანქანა სავალი გზის შუაგულში გამიჩერდა!**

გამოვიყენოთ „რატომ“-ს მეთოდი და შევეცადოთ დავადგინოთ, რამ გამოიწვია მანქანის გაჩერება.

1. რატომ გაჩერდა მანქანა?

- იმიტომ რომ საწვავი გამითავდა.

2. რატომ გაგითავდა საწვავი?

- იმიტომ რომ დილით, გზად სამსახურში ვერ ჩავასხი საწვავი.

3. რატომ?

- იმიტომ რომ დრო არ მქონდა, სამსახურში მაგვიანდებოდა.

4. რატომ?

- იმიტომ რომ გვიან ავდექი.

5. რატომ ავდექი გვიან?

- იმიტომ რომ მადვიძარამ არ დარეკა.

6. რატომ?

- იმიტომ რომ ტელეფონი გამომერთო.

7. რატომ გამოგერთო ტელეფონი?

- იმიტომ რომ დამავიწყდა მისი დამუხტვა.

8. რატომ დავავიწყდა დამუხტვა?

- იმიტომ რომ გვიანობამდე ვუყურებდი სერიალს და ტელევიზორის წინ ისე ჩამეძინა, რომ ტელეფონის შეერთებაც ვერ მოვახერხე.

როგორ ფიქრობთ, შევძელით პრობლემის ძირის დადგენა თუ კიდევ უნდა გავაგრძელოთ კითხვების დასმა? 😊

# პარტნიორობის საკონსტრუქციო სია



თუ პროექტის განხორციელების პროცესში ფიქრობთ პარტნიორ ორგანიზაციასთან თანამშრომლობაზე, აუცილებელია რამდენიმე მნიშვნელოვანი მომენტის გათვალისწინება.

## პარტნიორის არჩევისას, დაფიქრდით შემდეგ საკითხებზე:

- გარკვეული ხარტ თუ არა პარტნიორობის დანიშნულებაში - რატომ გჭირდებათ სხვა ორგანიზაციებთან / ჯგუფებთან მუშაობა?
- განიხილეთ თუ არა ეს იდეა თქვენი გუნდის ყველა წევრთან?
- როგორია თქვენი საკუთარი ხედვა - რეალისტურია თუ არა პარტნიორობა?
- გაქვთ თუ არა მეტ-ნაკლებად ნათლად ჩამოყალიბებული, თუ რის მიღწევა გსურთ ამ პარტნიორობით?
- იცით თუ არა გარკვევით, რომელ ორგანიზაციებთან გსურთ პარტნიორობა?
- გარკვეული ხარტ თუ არა იმაში, რა როლს შეასრულებს პარტნიორი თქვენს პროექტში?
- გაიარეთ თუ არა წინასწარი კონსულტაცია სხვადასხვა ტიპის კონტრაქტებისა და ხელშეკრულებების არსებობის შესახებ?
- შეადგინეთ თუ არა დოკუმენტი, რომელიც ასახავს ერთობლივი პროექტის განვითარების გზებს, მისი მიზნების, შედეგების, მიმართულებებისა და ეტაპების დაკონკრეტებით?
- დაიწყეთ თუ არა იმით, რომ თქვენი პოტენციური პარტნიორები ერთობლივ მოლაპარაკებებზე მოიწვიეთ?
- შეიმუშავეთ თუ არა სრულყოფილი პარტნიორობის მინიმალური პირობები?

## როდესაც პარტნიორობას გთავაზობენ, დაფიქრდით შემდეგ საკითხებზე:

- გესმით თუ არა ზედმიწევნით პარტნიორობის მიზანი?
- განიხილეთ თუ არა თქვენს გუნდში, რას შემატებს თქვენს პროექტს / ორგანიზაციას შემოთავაზებული პარტნიორობა?
- ჰკითხეთ თუ არა რჩევა სანდო ადამიანებს, რომლებიც გარკვეულები არიან პარტნიორობაში? იცით თუ არა, თუ როგორაა განაწილებული ძალაუფლება პარტნიორობაში და ვინ არიან მთავარი „მოთამაშეები“?
- იცით თუ არა, როგორ მოხდება გადაწყვეტილებების მიღება? გექნებათ თუ არა ხმის უფლება მნიშვნელოვანი შეხვედრების დროს? მოგაწვდიან თუ არა საკმარის ინფორმაციას, რაც აუცილებელია გადაწყვეტილებების მისაღებად?
- გაარკვიეთ თუ არა პროექტის წამყვანი ორგანიზაციის ისტორია და ის, თუ როგორ თანამშრომლობდა ის სხვა პარტნიორებთან?
- გადახედეთ თუ არა სხვა მონაწილე ორგანიზაციების წლიურ და ფინანსურ ანგარიშებს? სხვა რა ინფორმაციას საჭიროებთ?
- რამდენ ხანს გასტანს პარტნიორობა? გათვალეთ ყველა ხარჯი, მოხალისეთა დროის გათვალისწინებით.
- შეამოწმეთ, მიიღებთ თუ არა დამატებით რესურსებს პარტნიორობის შედეგად? არის ეს სადმე დაფიქსირებული?
- გყავთ თუ არა ადამიანები, ვისაც სურს თანამშრომლობაში და შეხვედრებში ჩართვა? იმსჯელეთ თუ არა ასეთი ხალხის შერჩევის და/ან არჩევის გზებზე?
- განიხილეთ თუ არა, რა ტიპის ახალი უნარ-ჩვევები დაგჭირდებათ პარტნიორობაში სრული მონაწილეობისათვის, და როგორ დაეუფლებით მათ?
- კარგად გესმით თუ არა შემოთავაზებული პარტნიორობის იურიდიული სტრუქტურა და მისი მნიშვნელობა თქვენი ორგანიზაციისა და მისი წევრებისათვის?
- არის თუ არა განსაზღვრული, როგორ მოხდება თანამშრომლობის მონიტორინგი და შეფასება?

# პროექტის შეფასების კითხვარი



პროექტის სახელწოდება	
თქვენი სახელი და გვარი	
თარიღი	
თქვენი როლი პროექტის შესარულებისას	

გთხოვთ შეავსოთ კითხვარი და დაუბრუნოთ ის პროექტის მენეჯერს. თუ რომელიმე კითხვა არ შეესაბამება თქვენს როლს პროექტში, დასვით მის გვერდზე აღნიშვნა “ა/შ”. კითხვარის ბოლოს არის გამოყოფილი ადგილი დამატებითი კითხვებისათვის, რომლებიც, თქვენი აზრით, ამ პროექტის შესატყვისი იქნებოდა. თქვენს მიერ შემოთავაზებული კითხვები გათვალისწინებულ იქნება მომავალ კითხვარებში.

1. როგორ შეიძლებოდა პროექტის მიზნების და ამოცანების უკეთ განსაზღვრა?
2. რა ცვლილებებს შეიტანდით პროექტის მიზნებსა და ამოცანებში და რატომ?

3. რამდენად კარგად იყო შედგენილი პროექტის გეგმა? როგორ შეიძლებოდა მისი გაუმჯობესება?
4. გაქვთ თუ არა რაიმე წინადადება პროექტის დაგეგმვის პროცესის გასაუმჯობესებლად?
5. რა ფაქტორებმა გამოიწვია გეგმიდან გადახრა?
6. როგორი იყო პროექტის დანახარჯები დაგეგმილთან შედარებით? იყო თუ არა ისეთი ხარჯები, რაც საერთოდ არ ყოფილა გათვალისწინებული?
7. რამდენად კარგად წარმოებდა კომუნიკაცია პროექტის განხორციელების პროცესში?
8. გეხმარებოდათ თუ არა პროექტის მიმდინარეობის პროცესში გამართული შეხვედრები? თქვენი აზრით, რას უნდა დაეთმოს უფრო მეტი დრო ასეთი შეხვედრების დღის წესრიგში?
9. რამდენად ეფექტურად ხდებოდა პროექტის მიმდინარეობის პროცესში გადაწყვეტილებების მიღება? შეიძლებოდა თუ არა გადაწყვეტილების მიღების პროცედურის რამდენადმე გაუმჯობესება?
10. რა მოგეწონათ ყველაზე უფრო პროექტში?
11. რა იყო პროექტში თქვენთვის ყველაზე უფრო დამთრგუნველი და უსიამოვნო?

12. თქვენი აზრით, რა იყო პროექტის მთავარი წარმატება?

13. თქვენი აზრით, რა წარიმართა ნაკლებ წარმატებულად?

14. იყო თუ არა ისეთი ამოცანები, რომელთა შესრულებასაც თქვენ აპირებდით, მაგრამ ვერ მოახერხეთ? რა ამოცანები იყო ეს?

15. ისურვებდით თუ არა მომავალი (მსგავსი) პროექტებისათვის კონკრეტული რეკომენდაციების გაკეთებას?

გმადლობთ თანამშრომლობისთვის!



# ინდიკატორები: დამხმარე საშუალება მართვის გასაუმჯობესებლად



დონორები სულ უფრო ხშირად ითხოვენ მკაცრ და ობიექტურ მტკიცებულებას იმისა, რომ ჩვენი პროექტები თუ პროგრამები ეფექტიანად განხორციელდა და სრულფასოვნად მიაღწია დასახულ მიზნებს. ანგარიშვალდებულების ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილების გარდა, ინდიკატორები გვეხმარებიან ჩვენი ქმედებების ხარისხის შეფასებაში, და საჭიროების შემთხვევაში - მათ კორექტირებასა და გაუმჯობესებაში.

თუმცა, მოდი დავიწყოთ იმით, რომ განვსაზღვროთ - **რა არის ინდიკატორი?**

ინდიკატორი არის **ობიექტურად გაზომვადი** ფაქტორი / ცვლადი, რომელსაც იყენებენ პროექტის შედეგად მოხდენილი ცვლილების, ან პროექტის მიმდინარეობის პროცესში მიღწეული შუალედური შედეგების **საიმედო და სანდო** შეფასების მიზნით.

იმისთვის, რომ პროექტის ან პროგრამის ეფექტიანობა შევაფასოთ, თავად უნდა განვსაზღვროთ ინდიკატორები, რომლებითაც შევძლებთ ამის გაკეთებას. პროექტის განმავლობაში ამ ინდიკატორებზე დაკვირვებით შევძლებთ ვადევნოთ თვალყური მიღწეულ შედეგებს. ინდიკატორები უნდა შეირჩეს პროექტის დაწყებამდე, დაჯგუფდეს პროექტის ძირითადი მიმართულებების / ამოცანების მიხედვით და გამოისახოს ცხრილის სახით (ე.წ. „ლოგიკური ჩარჩოს“ მეშვეობით).

მაგალითად, განათლებასთან დაკავშირებული პროექტის ინდიკატორები შეიძლება იყოს:

- მასწავლებლების რაოდენობა, რომლებმაც გაიარეს ტრენინგი / გადამზადება
- მეცადინეობებზე სტუდენტთა დასწრების მაჩვენებელი

ინდიკატორი	საწყისი მნიშვნელობა	სამიზნე მნიშვნელობა	პირველი წლის შედეგები
მასწავლებლების გადამზადება	გადამზადება გაიარა მასწავლებელთა 15%	გადამზადება გაიარა მასწავლებელთა 80%	გადამზადების კურსში მონაწილეობის მისაღებად დარეგისტრირდა მასწავლებელთა 50%
სტუდენტთა დასწრება	სტუდენტების 65% რეგულარულად ესწრება მეცადინეობებს	სტუდენტების 100% რეგულარულად ესწრება მეცადინეობებს	კამპანიის დაწყების შემდეგ სტუდენტთა 75% რეგულარულად ესწრება მეცადინეობებს

როგორც ხედავთ, ინდიკატორების გაზომვა გვაძლევს საშუალებას თვალყური ვადევნოთ პროექტის ამოცანების შესრულებას და დროულად გამოვავლინოთ რაიმე შეფერხებები თუ პრობლემები. ინდიკატორი აფასებს, მიდის თუ არა პროექტით დაგეგმილი საქმიანობა სწორი მიმართულებით და იძლევა თუ არა იმ დაგეგმილ შედეგებს, რომლებსაც ულიან ჩვენგან დონორები და პროექტის ბენეფიციარები. ინდიკატორი წარმოადგენს ერთგვარ **მტკიცებულებას** იმისა, რომ სასურველი შედეგი მიღწეულია, და ერთგვარ **საზომს** იმ ცვლილებებისა, რომელიც მოახდინა ჩვენს მიერ განხორციელებულმა პროექტმა. არსებობს რაოდენობრივი ინდიკატორები (რაოდენობა, პროცენტი, თანაფარდობა), და ხარისხობრივი ინდიკატორები (ფაქტები, ცოდნა, უნარები).

ინდიკატორების შერჩევასას უნდა დავრწმუნდეთ, რომ ისინი ნათელი, ზუსტი და მიღწევადია და საუკეთესოდ ასახავენ ჩვენი პროექტის მოკლე და გრძელვადიან შედეგებს. სასურველია, რომ პროექტის თითოეულ ამოცანას შეესაბამებოდეს მინიმუმ 1 ან 2 ინდიკატორი. თუ ინდიკატორები უფრო მეტი რაოდენობით გაქვთ, შეარჩიეთ ისეთები, რომლებიც ყველაზე უფრო შესატყვისია და რომელთა გადამოწმებაც უფრო მარტივადაა შესაძლებელი. მაგალითად, თუ რომელიმე ინდიკატორის გაზომვას დაჭირდება სტატისტიკური გათვლები ან მონაცემთა ანალიზი, დაფიქრდით - გაქვთ კი ამის საშუალება? გაგაჩნიათ ის აუცილებელი ცოდნა და ტექნიკური / პროგრამული უზრუნველყოფა, რომ აწარმოოთ მონაცემთა ანალიზი?

ინდიკატორების შერჩევასას უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი ფაქტორები:

- დონორისთვის ნათელია და გასაგები ეს ინდიკატორი
- ინდიკატორი პროექტის შესაბამისია
- ინდიკატორის გასაზომად აუცილებელი მონაცემები ხელმისაწვდომია
- ინდიკატორების გასაზომად აუცილებელი რესურსები (ბიუჯეტი, პროგრამული უზრუნველყოფა, პერსონალი) ხელმისაწვდომია

კარგი ინდიკატორის მთავარი მახასიათებელია მისი **სანდობა**, რაც ნიშნავს, რომ ინდიკატორის [ერთი და იგივე მეთოდით] გაზომვა შესაძლებელია სხვადასხვა დროს და სხვადასხვა დამკვირვებლების მიერ. სწორედ ამაზე მიუთითებს სახელწოდებაც, რომელსაც ხშირად შეხვდებით ინგლისურენოვან წყაროებში - Objectively Verifiable Indicators (ობიექტურად შემოწმებადი ინდიკატორები).

### **რა შეცდომები არ უნდა დაუშვათ?**

- **ზედმეტი რაოდენობის ინდიკატორი - სარისკოა.** არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ თითოეულ ინდიკატორს პროექტის განმავლობაში თვალყურის მიდევნება და გაზომვა დასჭირდება. ინდიკატორების რაოდენობა და მრავალფეროვნება უნდა იყოს საკმარისი იმისთვის, რომ ადეკვატურად ასახოს პროექტის მიერ მიღწეული ცვლილებები, და არ „ჩაითრის“ პროექტის გუნდი მონიტორინგისა და გაზომვების უსასრულო პროცესში.
- **არ დაივიწყოთ საბაზისო მაჩვენებლების შესახებ.** ინდიკატორი განსაზღვრავს მაჩვენებელს, რომელსაც უნდა მივალწიოთ. თუმცა, თავისთავად მიღწეული მაჩვენებელი არაფრის მთქმელია, თუკი მას ვერ შევადარებთ იმას, რაც იყო ადრე. ყოველთვის იფიქრეთ, რას შევადარებთ ინდიკატორს? არსებობს რაიმე სანდო საწყისი მონაცემი? თუ საწყისი მონაცემები არ არსებობს, იზრუნეთ, რომ შეაგროვოთ ისინი მანამ, სანამ პროექტით დაგეგმილ საქმიანობას დაიწყებთ. გაითვალისწინეთ აგრეთვე, რომ ზოგჯერ საერთაშორისოდ აღიარებული მონაცემები / სტანდარტები და ნორმებიც შეიძლება გამოიყენოთ შესადარებლად.
- **არ გამოიყენოთ ზედმეტად ბუნდოვანი და რთულად გასაზომი ინდიკატორები**, მაგალითად „მოსახლეობის კეთილდღეობის გაუმჯობესება“. როგორ გაზომავთ ამგვარი ინდიკატორს? სჯობს, რომ ბუნდოვანი „კეთილდღეობა“ დავშალოთ უფრო მკაფიო და გაზომვად ელემენტებად, როგორებიცაა, მაგალითად, სიკვდილიანობის მაჩვენებელი, განათლების დონე, შემოსავლების დონე და ა.შ.
- არ გამოიყენოთ ინდიკატორი, რომელიც **უშუალოდ არ უკავშირდება** პროექტის მიზნებს, ან არ ითვალისწინებენ სხვა გარე ფაქტორებს, რომლებსაც პროექტი საერთოდ არ ეხება (მაგალითად, დაფიქრდით, ნამდვილად შეძლებს პროექტი უმუშევრობის დონის, ან სიღარიბის შემცირებას ქვეყანაში?)

### **აქტივობის თუ შედეგის ინდიკატორი?**

აქტივობის ინდიკატორების მოფიქრება და გამოყენება შედარებით მარტივია და ამიტომ პირველ რიგში სწორედ ასეთი ინდიკატორები მოგვდის თავში - მაგალითად, პროფესიული ტრენინგ-კურსის წარმატების გაზომვა დამსწრეთა რაოდენობით.

მაგრამ რეალურად რა ინფორმაციას გვაძლევს ეს ინდიკატორი? განა მონაწილეთა რაოდენობით იზომება სწავლების წარმატება? შედეგების შეფასებისას ცოტა უფრო მეტი სიღრმე გვჭირდება. მონაწილეთა რაოდენობა მხოლოდ იმის ინდიკატორია, რომ დაგეგმილი აქტივობა ჩატარდა და მას იმდენი მონაწილე დაესწრო, რამდენიც იყო გეგმით გათვალისწინებული, მაგრამ რამდენად წარმატებული იყო ეს აქტივობა? რამდენად შეძლო დასახული ცვლილების მოხდენა? გრძელვადიანი შედეგების (ე.წ. “გავლენის” - ინგლისურად impact) შეფასება ძალიან რთულია, თუმცა მოკლევადიანი შედეგებისთვის სავსებით შესაძლებელია ინდიკატორების მოფიქრება.

მაგალითად, თუ პროფესიული ტრენინგი მიზნად ისახავდა კულინარული უნარ-ჩვევების განვითარებას - თუნდაც ღესერტების მომზადებას - შედეგის ინდიკატორი შეიძლება გახდეს იმ მონაწილეთა რაოდენობა, რომლებმაც კურსის დასრულების შემდეგ, შეძლო და მოამზადა სატესტო დავალებით გათვალისწინებული ღესერტი. იგივე კურსის გრძელვადიანი შედეგის ინდიკატორი (ზოგჯერ მას უწოდებენ **გავლენის ინდიკატორს – impact indicator**) იქნებოდა, მაგალითად, იმ მონაწილეთა რაოდენობა, რომლებმაც მისი დასრულების შემდეგ დაიწყეს საკონდიტროებში მუშაობა.

გაითვალისწინეთ, რომ გრძელვადიანი (გავლენის) ინდიკატორების მითითება პროექტში არაა ყოველთვის მიზანშეწონილი, რადგან მათი გადამოწმება მოითხოვს საკმაოდ ხანგრძლივ დაკვირვებას და მონიტორინგს, პროექტის ვადები კი შეზღუდულია და თქვენ უბრალოდ ვერ შეძლებთ ამ ინდიკატორის შესრულების დადასტურებას პროექტის საბოლოო ანგარიშში.

# სასარგებლო ონლაინ რესურსები



1. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ვებგვერდი, პროფესიული განათლების სექცია:  
[https://mes.gov.ge/prof\\_edu.php?id=3&lang=geo](https://mes.gov.ge/prof_edu.php?id=3&lang=geo)
2. პროფესიული განათლების ვებგვერდი:  
<https://vet.ge/ge>  
<https://vet.ge/ge/resources/educational-resources>
3. პროფესიული უნარების სააგენტო  
<https://www.facebook.com/SkillsAgencyGeorgia>
4. პროფესიული განათლების გვერდი edu.aris.ge-ზე - <https://edu.aris.ge/tvet/>
5. ევროკავშირი საქართველოსთვის - <https://eu4georgia.ge/ka>
6. ღია საზოგადოების ფონდი - <https://osgf.ge/>
7. აშშ-ის საელჩო საქართველოში, საგრანტო პროგრამების გვერდი -  
<https://ge.usembassy.gov/embassy/grant-programs>

**8. გაეროს განვითარების პროგრამა (UNDP) -**

<https://www.ge.undp.org/content/georgia/ka/home.html>

**9. DVV International - <https://www.dvv-international.ge/ge/>**

DVV International-ის მიზანია საქართველოში ზრდასრულთა არაფორმალური განათლების სისტემის ჩამოყალიბება და განვითარება.

**10. ათასწლეულის ფონდი - <https://www.millennium.org.ge/geo/home>**

ათასწლეულის ფონდის მისიაა საქართველოში ადამიანური კაპიტალის, ინდუსტრიისა და კერძო სექტორის მოთხოვნების შესაბამისი, სამუშაო ძალის განვითარების ხელშეწყობა, მათ შორის ზოგადი, პროფესიული და უმაღლესი განათლების განვითარების მხარდაჭერის მეშვეობით.

**11. გუდავაძე-პატარკაციშვილის ფონდი - <https://www.gpf.ge/ge/>**

ფონდის მიზნები და ამოცანებია: მასწავლებლის პროფესიის პოპულარიზაცია და პრესტიჟის ამაღლება; მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება; პროფესიული ორიენტაციის სისტემის განვითარება და სტუდენტებისა და პედაგოგების ცნობიერების ამაღლება; საგანმანათლებლო დაწესებულებების მართვის საუკეთესო გლობალური პრაქტიკის დანერგვა; განათლების სფეროში საერთაშორისო თანამშრომლობის განვითარება; განათლების სისტემაში შემოქმედებითი ინიციატივებისა და ინოვაციების მხარდაჭერა; სოციალურად მნიშვნელოვანი საგანმანათლებლო პროექტების განხორციელება.