

პროექტის დიზაინი

პროექტის ჩარჩოს შედგენის ტექნიკები



ტრენინგის დამხმარე მასალები

2007



პროექტის დიზაინი - პროექტის წერა

პროექტის დიზაინი - მიმოხილვა

პროექტის დიზაინი პროცესია, რომლის მეშვეობით ხდება პრობლემის გადაწყვეტის გზების ნათლად და სტრუქტურირებული სახით წარმოჩენა. პროექტის დიზაინი უნდა ემსახურებოდეს და ცხადდყოფდეს პრობლემის გადაჭრის გზების განხორციელებადობას. პროექტის დიზაინი, როგორც წესი საჭიროებათა გამოვლენით იწყება, რასაც პრობლემის დიაგნოსტიკა – პრობლემის გამოწვევი მიზეზებისა და პრობლემით გამოწვეული შედეგების ანალიზი მოსდევს. ამ ნაბიჯებს პრობლემის გადაჭრის სტრატეგიის და პროექტის ინტერვენციის განსაზღვრა მოსდევს. ყველა ამ ნაბიჯის გავლის შემდეგ პროექტის საერთო დიზაინის შეჯამება, ანუ მისი დიზაინის გეგმაში გადატანა ხდება, რომელსაც შეიძლება ლოგიკურ ჩარჩოს ან შედეგების დიაგრამის სახე ჰქონდეს.

რა არის პროექტის დიზაინი?

პროექტის დიზაინი პრობლემის, მისი გამოწვევი მიზეზების და შედეგების გამოვლენა, პრიორიტეტიზაცია და შესაბამისი ინტერვენციის (პრობლემის გადაჭრის გზის, ჩარევის) დაგეგმვაა.

საპროექტო განაცხადის შედგენა

პროექტის დიზაინი ფოკუსირებულია ანალიზის და შეფასების პროცესებზე, რაც სპეციფიკური სამიზნე ჯგუფისთვის სასურველი ცვლილების მოსახდენად ყველაზე ეფექტური და ქმედითი საშუალებების გამოვლენას და განსაზღვრას ემსახურება. თუმცა, „დიზაინერმა“ ასევე საკუთარი დიზაინის წარდგენაც უნდა მოახდინოს ნათელის, დამაჯერებელი და გასაგები ფორმით, იმისათვის, რომ პროექტი დამტკიცდეს და დაფინანსდეს. შესაბამისად, პროექტის განაცხადში დოკუმენტირებული და შეჯამებული უნდა იყოს პროექტის ზოგადი ლოგიკა და პროექტის დიზაინის არსი.

პროექტის დიზაინი	განაცხადის შედგენა
<ul style="list-style-type: none"> • მონაწილეობითი პროცესი, რომელიც პრობლემების და საჭიროებებისა და შესაბამისი გადაწყვეტილებების აწონდაწონვასა და არჩევანს ემსახურება • ჩართულია მთელი გუნდი და სხვადასხვა დაინტერესებული პირები • იდეების პროდუქციის, შემოქმედებითი პროცესი • ენა ფორმატი დიზაინის ჯგუფის მიერ განისაზღვრება • დეტალური ლოგიკური ან შედეგების ჩარჩო, რომელიც მოიცავს მონიტორინგის და შეფასების (M&E) ან განხორციელების მონიტორინგის გეგმას (PMP) • განრიგის და ბიუჯეტის საბაზო ვარიანტის შემუშავება • ერთი პროექტის დიზაინმა შესაძლოა ხელი შეუწყოს, ბიძგი მისცეს ერთი ან რამოდენიმე საპროექტო განაცხადის შექმნას 	<ul style="list-style-type: none"> • დიზაინის პროცესის შედეგების დოკუმენტირება/ გაწერა • იწერება რამოდენიმე (მცირე ჯგუფის) თანამშრომლის მიერ • ნათელი, თანმიმდევრული, დამაჯერებელი კომუნიკაცია • ენა და ფორმატი განსაზღვრულია დონორის მიერ • საბაზო ლოგიკური ან შედეგების ჩარჩო, რომელიც მოიცავს მონიტორინგის და შეფასების (M&E) ან განხორციელების მონიტორინგის გეგმას (PMP) • თან ერთვის სამოქმედო გეგმა • დეტალური ბიუჯეტი განმარტებითი ნაწილით, სხვა დამატებითი დოკუმენტაცია



პროექტის დიზაინის სიკლი

პროექტის დიზაინის ციკლი ორ ძირითად კომპონენტად შეიძლება დაიყოს:

1. პრობლემის შესწავლა / გაგება
2. პრობლემის გადაწყვეტის / გადაჭრის გზების დიზაინი

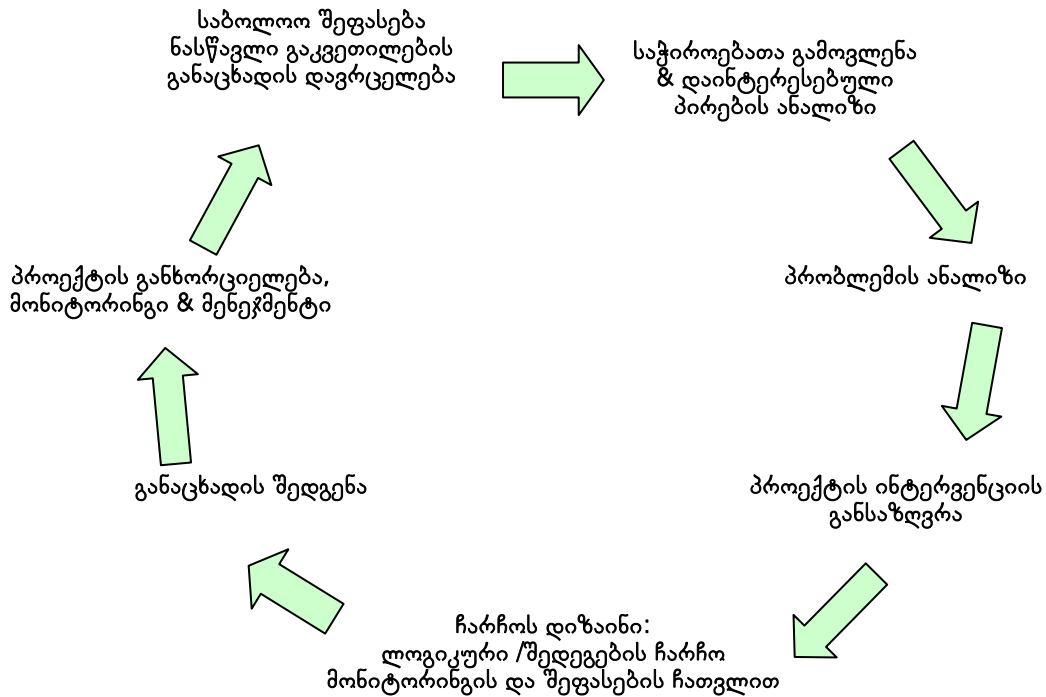
პროექტის დიზაინის ციკლი ამ ორი ძირითადი კომპონენტის ქვეშ რამოდენიმე მნიშვნელოვან ფაზას აერთიანებს:

- საჭიროებათა გამოვლენა & დაინტერესებული პირების ანალიზი
- პრობლემის ანალიზი
- პროექტის დიზაინი და დაგეგმვის ჩარჩოს შედგენა (ლოგიკური / შედეგების ჩარჩო)
- ძირითადი ინდიკატორების გაზომვისათვის საწყისი (ბასელინი) სიტუაციის დადგენა
- დეტალური სამოქმედო გეგმის შედგენა
- პროექტის განხორციელება და მონიტორინგი
- ინდიკატორების შემდგომი გაზომვის პროცესი - გავლენის ან საქმიანობის შუალედური შეფასება
- საბოლოო შეფასება და ნასწავლი გაკვეთილების განსაზღვრა
- პროექტის დახურვა, განახლება, გაფართოება ან მოხმარებისათვის / თემსთვის „გადაცემა“ / ტირაჟირება
- ნასწავლ გაკვეთილებზე დაყრდნობით ახალი პროექტების განვითარება/დიზაინი

ციკლის თითოეული ფაზა თანაბრად მნიშვნელოვანია. მონიტორინგისა და შეფასების სისტემამ ნასწავლი გაკვეთილების განსაზღვრის საფუძველი უნდა შექმნას. მიღებულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით კი მიმდინარე პროექტების ადაპტირება და შემდგომი პროექტების გაუმჯობესება უნდა მოხდეს.



პროექტის ღიზინის სიკლის მოღალი



პროექტის ინტერვენციის განსაზღვრა

სპეციფიკური ინტერვენციის (ჩარგვის) განსაზღვრის პროცესი პრობლემის გამომწვევი მიზეზების პირობითეტიაციადა და საჭიროებების, რესურსების, შესაძლებლობებისა და ინტერესების გაცხრილვის პროცესებს ეფუძნება. მას შემდეგ, რაც განსაზღვრება, პრობლემის გამომწვევი მიზეზებიდან რომლებზე უნდა მოხდეს ფოკუსირება ხდება ინტერვენციის შესაძლო ვარიანტების ჩამოთვლა. ინტერვენციის განსაზღვრისათვის უნდა გათვალისწინდეს რამოდენიმე ასპექტი:

- საუკეთესო პრაქტიკა და ტექნიკური სტანდარტები (სხვა პროექტების გამოცდილების შესწავლა)
- საკუთარი პროექტების განხორციელებიდან მიღებული გამოცდილების ანალიზი
- დაინტერესებული პირებისა და საზოგადოების/თემის მოსაზრებები
- სხვა ორგანიზაციების გამოცდილება
- სხვადასხვა წყაროებიდან (მათ შორის გამოქვეყნებული ანგარიშები, კვლევები) მოპოვებული ტექნიკური ინფორმაცია



პროექტის დიზაინის იერარქია

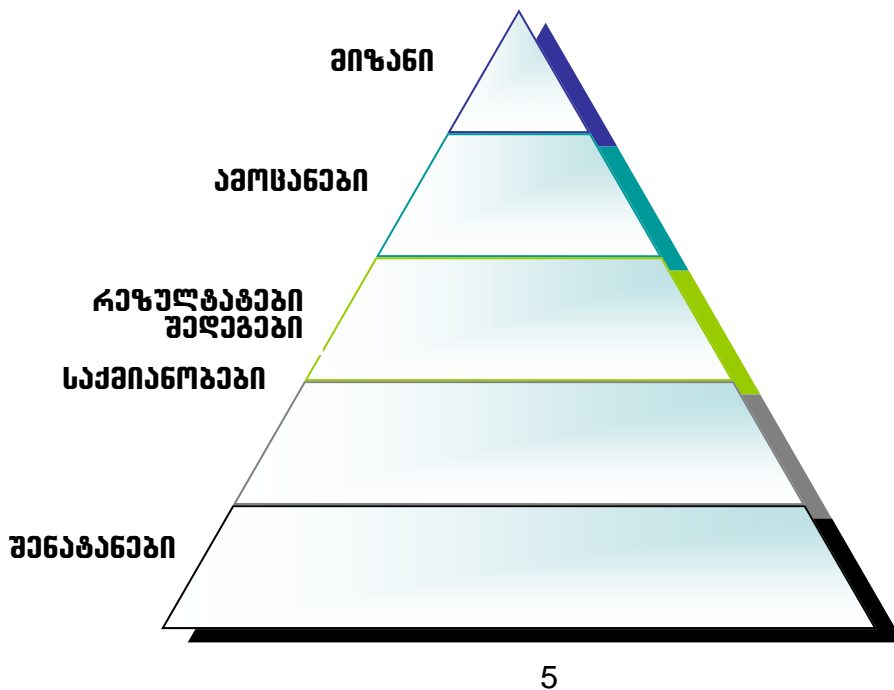
პროექტის დიზაინის იერარქია ლოგიკური სტრუქტურაა, რომელიც რესურსებს, მოქმედებებსა და სასურველ შედეგებს შორის ურთიერთკავშირს ცხადყოფს.

იერარქიის ლოგიკა „თუკი ... მაშინ/შესაბამისად“ პრინციპით მოქმედებს, რაც გულისხმობს:

თუკი ამოცანა მიღწეულია	→	მაშინ მიზნები შეიძლება შესრულდეს
თუკი შედეგები შესრულებულია	→	მაშინ ამოცანა შეიძლება შესრულდეს
თუკი საქმიანობები განხორციელებულია	→	მაშინ შედეგები შეიძლება შესრულდეს
თუკი შენატანები ხელმისაწვდომია	→	მაშინ საქმიანობები შეიძლება განხორციელდეს

მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, როგორ უკავშირდება ერთმანეთს იერარქიის სხვადასხვა დონეები – საქმიანობა, პროდუქტი, ამოცანა, მიზანი. ზემოდან ქვემოთ ანალიზისას, ქვედა დონის შინაარსი უნდა ხსნიდეს, თუ როგორ იქნა მიღწეული ზედა დონის მდგომარეობა.

ბიზიური პროექტის იერარქია





მიზანი - არის ის მსხვილმასშტაბიანი ცვლილება, რომელსაც გინდათ მიაღწიოთ ინტერვენციის შედეგად (ეს ცვლილება თქვენი სამიზნე ჯგუფის ცხოვრების ხარისხს უნდა ეხებოდეს). მიზნის ფორმულირება უნდა გამოდიოდეს საკითხის / სამიზნე ჯგუფის საჭიროებიდან, და არა იმ სერვისიდან ან ინტერვენციიდან რასაც გეგმავთ როგორც განახორციელოთ. ამ მიზნების ფორმულირებაში დიდად დაგეხმარებათ შესწავლები (სამიზნე ჯგუფის პრობლემების, საჭიროებების, თუ რა უდევს საფუძვლად კონკრეტულ პრობლემას). თუ მაგალითად კვლევა აჩვენებს, რომ ყოველდღიურად მაღალია სისწორე დაუცველი ფენების უფლებების დარღვევისა, მაშინ მიზნის ფორმულირება უნდა გამომდინარეობდეს უფლებების დაცვის სტრატეგიიდან.

დონორებს თავიანთი მოთხოვნები აქვთ მიზნების ფორმულირებასთან დაკავშირებით. მაგ. USAID-ი ხშირად ამჯობინებს, რომ მიზნის ფორმულირება იყოს მიღწევადი განმახორციელებელი პარტნიორისათვის, თუმცა ეს მიზნები შესაბამისობაში უნდა იყოს მის სტრატეგიასთან.

ზოგ დონორს ურჩევია უფრო ფართო ფორმულირების მიზანი – მაგ. "კონფლიქტის მოგვარება". ასეთ შემთხვევაში ამ დონორის ყველა პროექტი ამ მიზანს ემსახურება. ბევრ დონორს აქვს თავისი მოთხოვნა და "ჩარჩო", რომელსაც უნდა მიყვებოდეს პროექტის დიზაინი. ხშირად, დონორის პროგრამის "ქვედა იერარქიის" ამოცანები განმახორციელებლების "ზედა დონის მიზანი" ხდება.

პროექტის ამოცანა უნდა აღწერდეს იმ ცვლილებას, რომელიც მიზნის მისაღწევად აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს. მაგ. თუ მიზანია ორ თემს შორის ნდობის ხარისხის გაუმჯობესება (ამაღლება), მაშინ პროექტის ერთ-ერთი ამოცანა შესაძლოა იყოს კონსტრუქციული და უსაფრთხო კონტაქტების რიცხვის ზრდა ამ ორ თემს შორის. ადგილობრივი მედიატორების ოფისის გაძლიერება არ არის მიზანი, ეს შეიძლება იყოს პროექტის ამოცანა, რადგან განხილულ მაგალითში გაძლიერებული ოფისი თავისთავად არ გულისხმობს ცვლილებას კონფლიქტურ სიტუაციებში.

საქმიანობები და პროდუქტები - საქმიანობები არის კონკრეტული ქმედებები,

რომლებსაც პროექტის თანამშრომლები და სხვა მონაწილე პირები ახორციელებენ. მაგ. სადისკუსიო შეხვედრები, მედიაციის სემინარები, გაცვლითი ვიზიტები, ტრენინგები და ა.შ. რაც შეეხება პროდუქტებს - ეს არის ის კონსტრუქციული, ხელშესახები პროდუქტია/ რაც საქმიანობების შედეგად მიიღება. მაგ, ტრენინგის შედეგია უნარებით აღჭურვილი ადამიანები, კვლევის პროდუქტი - კვლევის ანგარიში და ა.შ. საქმიანობები და პროდუქტები იმდენად გადაჯაჭვულია, რომ ისინი უმჯობესია ერთად იყოს განხილული, ვიდრე ცალ-ცალკე. კარგად წარმოებულ პროდუქტებს ამოცანის მიღწევაში წვლილი შეაქვს.



მოვიყვანოთ მარტივი მაგალითი, რომელიც პროექტის დიზაინისა და მიზნების იერარქიის ლოგიკაში გარკვევას შეუწყობს ხელს - წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ გესაჭიროებათ ნივთი, რომელიც თაროზე, ძალიან მაღლა, თქვენი გადასახედიდან



მიუწვდომელ სიმაღლეზე დევს. ამ თაროს ქვემოთ არის გარკვეული რაოდენობის პატარა „პლატფორმები“ და საბჭენები, რომლებიც ასევე არ არის ადვილად მისაწვდომი. თუ ჩვენ გამოვინახავთ გზას ამ პლატფორმებზე მოსახვედრად, სასურველ თაროს მივუახლოვდებით.

ამისათვის, მაგალითად, ჩვენ შეგვიძლია ავაწყოთ საფეხურებიანი კიბე. შეგვიძლია სხვა სტრატეგიებიც მოვსინჯოთ: ავძვრეთ თოკით, დავიქირავოთ ვერტმფრენი და ზემოდან დავეშვათ.

დავუშვათ, რომ ამ შემთხვევაში ჩვენ საფეხურები ავირჩიეთ, იმიტომ რომ საფეხურების შესქაქმნელად მასალა ხელმისაწვდომი იყო; გარდა ამისა, ასვლის შემდეგ საფეხურები ჩამოსვლაშიც დაგვემარება და ა.შ. ამ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ, ჩვენ დავკავდებით სტრატეგიის განხორციელებით, მოვიძიებთ და შევუკვეთავთ საჭირო მასალას, განვსაზღვრავთ კიბის უსაფრთხოების პარამეტრებს, ზომებს და ა.შ.

პროგრამის დიზაინი სწორედ ასეთ ლოგიკას ეფუძნება. ეს არის ლოგიკური ნაბიჯები, რომლებსაც ერთი მდგომარეობიდან მეორემდე მივყავართ, სხვაგვარად, ერთი შედეგიდან მეორე შედეგამდე, სამამ მიზანს არ მივაღწევთ.

ამ მაგალითში შენატანი – კიბის ასაშენებლად საჭირო მასალაა; საქმიანობა – კიბის აწყობა; პროდუქტი, ან შედეგი – კიბე, რომელიც პლატფორმებზე ასვლის (ამოცანის შესრულების) საშუალებას გვაძლევს. ამოცანა (**objective**) არის პლატფორმაზე ასვლა. ორი ან მეტი პლატფორმის "დაპყრობა" საშუალებას გვაძლევს "მივწვდეთ" სასურველ ნივთს მაღალ თაროზე, ანუ მივაღწიოთ მიზანს.



ინტერვენციის ლოგიკის ვიზუალური ასაქვების დაზუსტება

<p>რა მნიშვნელობა ენიჭება ზოგად მიზანს?</p>	<p>ზოგადი მიზანი აღწერს განვითარების პერსპექტივას - ეს ეხება როგორც თქვენს პროგრამას, ასევე სხვა მსგავს პროგრამებს, რომლებსაც წვლილი შეაქვთ ზოგადი მიზნის მიღწევაში. ამ დონეზე პროგრამაში ჩართული ადამიანების გავლენა საკმაოდ შეზღუდულია</p>
<p>რა მნიშვნელობა ენიჭება პროექტის ამოცანას?</p>	<p>ძირითადი ფოკუსი მიმართულია პროექტის ამოცანაზე - სამიზნე ჯგუფისთვის მნიშვნელოვანი და მდგრადი სარგებლის მიღების გათვალისწინებით. პროექტის ამოცანის მიღწევაზეა მიმართული პროგრამის მენეჯმენტი</p>
<p>როდის სრულდება პროექტი?</p>	<p>როდესაც პროექტის ამოცანა მიღწეულია, ანუ სამიზნე ჯგუფი იღებს „პროდუქტს“, რომელსაც სარგებელი მოაქვს და განსაზღვრულია, რომ ეს „პროდუქტი“ შემდგომშიც იარსებებს.</p>
<p>რატომ ვაყალიბებთ მხოლოდ ერთ ამოცანას?</p>	<p>ერთი ამოცანა საშუალებას გვაძლევს ავირიდოთ პროგრამის მართვის და განხორციელების პროცესის ზედმეტად გადატვირთვა და გართულება. იმის ნაცვლად, რომ ერთმა პროგრამამ დაისახოს ორი ან მეტი ამოცანა, უფრო გამართლებულია რამოდენიმე ურთიერთშეკავშირებული, ინტეგრირებული პროგრამის/პროექტის დაგეგმვა.</p>
<p>როგორ განისაზღვრება შედეგები/რეზულტატები?</p>	<p>შედეგები დედუქციურად გამომდინარეობს ამოცანებიდან, ან შესაძლებელია სხვა სპეციფიკური შესწავლის/კვლევის შედეგი იყოს.</p>
<p>როგორ განისაზღვრება საქმიანობები?</p>	<p>საქმიანობების განსაზღვრა ხდება:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ამოცანების დიაგრამის ანალიზით - სპეციფიკური შესწავლის შედეგად - ჩართულ მხარეებთან კონსულტაციით
<p>რატომ უნდა ჩამოყალიბდეს საქმიანობები?</p>	<p>საქმიანობები დეტალურად უნდა განისაზღვროს:</p> <ul style="list-style-type: none"> - დროში განსაზღვრული სამუშაო გეგმის შედგენისთვის - ადამიანური და ფიზიკური რესურსების განსაზღვრისთვის - ბიუჯეტის განსაზღვრისთვის



ინდიკატორები

ინდიკატორები არის პროექტის გავლენის, გრძელვადიანი შედეგებისა და შენატანების გაზომვის საშუალებები, რომლებთან მიმართებაშიც გამოწმებით და ვაფასებთ პროექტის პროგრესს- რამდენად ახლოს ვართ საბოლოო ან შუალედური ამოცანების განხორციელებასთან. გარდა ამისა, ინდიკატორები პროექტის საბოლოო წარმატების შესაფასებლად გამოიყენება. ინდიკატორები ისეთი სახით აწესრიგებს ინფორმაციას, რომ შესაძლებელი ხდება პროექტის გავლენის, გრძელვადიანი შედეგების, კონკრეტული რეზულტატებისა და შენატანების ურთიერთკავშირის ნათლად დანახვა. ისინი გვეხმარება იმ პრობლემების დროულად დაფიქსირებაში, რომელთაც შეუძლიათ პროექტის ამოცანების შესრულება შეაფერხონ.

რა არის ინდიკატორი?

ინდიკატორი საზომია, რომელიც აჩვენებს როგორ და რამდენადაა (რა ხარისხით) მიღწეული პროექტით გათვალისწინებული ცვლილებები (მიზანი, ამოცანა, შედეგი).

რატომ გვჭირდება ინდიკატორების გამოყენება?

მონიტორინგი გულისხმობს პროექტის პროგრესის პერიოდულ გაზომვას მოკლევადიან და გრძელვადიან ამოცანებთან მიმართებაში და გადაწყვეტილების მიმღები პირებისათვის ინფორმაციის/უკუკავშირის დროულ მიწოდებას, მიმდინარე პრობლემებზე სწრაფი რეაგირების მიზნით (სქემა 1).

ინდიკატორების გათვალისწინება მნიშვნელოვანია პროექტის დიზაინის (სტრატეგიული დაგეგმვის), პროექტის ხელმძღვანელობის, მონიტორინგისა და შეფასების (შედეგების გაზომვისა და ხარისხის მართვის) დროს. მონიტორინგის სისტემაში ინდიკატორები ცვლილების გაზომვის უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტია. ისინი აკონკრეტებენ სასურველ სიტუაციას (შედეგებს), რომელსაც უნდა შევადაროთ შუალედური ან საბოლოო მონაცემები. ინდიკატორების გამოყენებადობა დამოკიდებულია მათ გაზომვადობასა და მკაფიო კავშირში ამოცანებთან. ინდიკატორები სპეციფიკურად აკავშირებს ერთმანეთთან პროექტის შენატანსა და საქმიანობებს, მოსალოდნელ შედეგებსა და გავლენას. ინდიკატორების დახმარებით, მონიტორინგი და შეფასება უფრო სრულყოფილია, რადგან ობიექტურობას იძენს და არ ეყრდნობა სუბიექტურ განსჯასა და ზედაპირულ აღწერილობას. მეტიც, ინდიკატორები პროექტის განხორციელების პროცესში მიზნების სიცხადეს უზრუნველყოფს. თუ ინდიკატორები სწორად არის ჩამოყალიბებული და გამოყენებული, ისინი პროექტთან დაკავშირებულ ყველა მხარეს ეხმარება მათთვის საჭირო, სპეციფიკური ინფორმაციის ამოღებაში.



სქემა 1. შესრულების ინდიკატორების გამოყენება

სტრატეგიული დაგეგმვა – ნებისმიერი პროგრამისა თუ საქმიანობისათვის, იქნება ეს განვითარების პროექტი, თუ - გაყიდვების გეგმა, წარმატების გაზომვის მექანიზმების გაერთიანება პროგრამის დიზაინში ცალკეული ელემენტების მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების ურთიერთმიმართებისა და ურთიერთქმედების დანახვაში გვეხმარება¹. შესაბამისად, ინდიკატორები ხელს უწყობს პროგრამის ამოცანებისა და ლოგიკის განსაზღვრას.

ანგარიშგება – ინდიკატორები გვეხმარება გავაკეთოთ დასკვნები იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად სწორად ხდება რესურსების გადანაწილება და სად უნდა მოხდეს რესურსების მიმართვა, რომ საქმიანობა მაქსიმალურად წარმატებულად და ხარჯთეფექტურად წარიმართოს.

წინასწარგანჭვრეტა და პრობლემებზე ადრეული რეაგირება პროგრამის/პროექტის განხორციელების პროცესში – ინდიკატორების მეშვეობით პროგრესის გაზომვა მომავალი საქმიანობის სწორი გაანალიზების საშუალებასა და ობიექტურ უკუკავშირს იძლევა, რომელიც, თავისმხრივ, მიმდინარე საჭიროებებისა და მათი გადაჭრის გზების განსაზღვრის წინაპირობას ქმნის.

პროგრამის შედეგების გაზომვა – სწორად ჩამოყალიბებული ინდიკატორები არა მხოლოდ საქმიანობის განხორციელების პროცესის კონტროლის, არამედ პროგრამის ამოცანების შესრულების ხარისხის შეფასების საშუალებასაც გვაძლევს.

პროგრამის მარკეტინგი და საზოგადოებასთან ურთიერთობა – ინდიკატორები აადვილებს პროგრამის მიღწევების წარდგენას გარე აუდიტორიისათვის (ფართო საზოგადოებისათვის და გადაწყვეტილების მიმღები პირებისათვის). მონაცემები პროგრამის სავარაუდო წარმატების შესახებ გვეხმარება პროგრამის აქტუალურობისა და მნიშვნელოვნების საზგასმაში.

შედარება – ინდიკატორების გამოყენებით შესაძლებელია თავი მოეუყაროთ ისეთ ინფორმაციას, რომელიც, თავისმხრივ, სხვა პროგრამებისა და პროექტების გავლენის გაზომვისას გამოგვადგება. ინდიკატორები გვეხმარება სამომავლო პროგრამების დახვეწაში, მიღწეული წარმატებებისა და გამოცდილების ინტეგრირებაში სწავლისა და განვითარების პროცესებში.

ხარისხის მართვა – ინდიკატორები საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ მომხმარებლის (მიზნობრივი ჯგუფის) კმაყოფილების ხარისხი. ისინი გვეხმარება დავადგინოთ, თუ რამდენად გაუმჯობესდა ჩვენი მომხმარებლის/სამიზნე ჯგუფის მდგომარეობა.

¹ Thomas J. Cook, Jerry VanSant, Leslie Stewart, and Jamie Adrian, "Performance Measurement: Lessons Learned for Development Management," World Development 23(8):1303–15 (1995).



ინდიკატორები კონკრეტული პროექტის ამოცანებს ეყრდნობა. ამასთანავე, ინდიკატორების ნებისმიერი ერთობლიობა უნდა ემყარებოდეს ე.წ. ლოგიკურ ჯაჭვს, რომელიც აკავშირებს პროექტის ამოცანებს პროექტის სხვა კომპონენტებთან, შესაბამის შენატანებთან, საქმიანობებთან და შედეგებთან. პროექტის განვითარების ამოცანებიდან გამომდინარე იქმნება შედეგებისა და ჩარჩოს სხვა კომპონენტების საუკეთესო ერთობლიობა, რომელიც ამოცანების შესრულებას უზრუნველყოფს.

ინდიკატორების და სამიზნეების (TARGETS) განსაზღვრა პროექტის დაგეგმვის ეტაპზე მოიაზრება. ინდიკატორები, სამიზნეები და გადამოწმების წყაროები ლოგიკურ ჩარჩოს II და III სვეტშია განლაგებული. შედეგების ჩარჩოს გამოყენების შემთხვევაში ინდიკატორები, სამიზნეები, გაზომვის საშუალებები საქმიანობის მონიტორინგის გეგმაშია აღწერილი.

მოხიჯურად შემოწმებადი ინდიკატორების ძირითადი მახასიათებლები

ობიექტურად შემოწმებადი ინდიკატორი (Objectively Verifiable Indicator) ან მოკლედ - დაგეგმვის ინდიკატორი უნდა გვაძლევდეს ნათელ სურათს იმ სიტუაციის შესახებ, რომელიც დადგება მოცემული პერიოდის გასვლის შემდეგ.

კარგად განსაზღვრული ობიექტურად შემოწმებადი ინდიკატორი უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას / პუნქტებს:

ცვლადი: ელემენტი, რომელიც უნდა გაიზომოს (რა?)
 რაოდენობა: მიმდინარე სიტუაცია და სიტუაცია, რომელსაც უნდა მივაღწიოთ (რამდენი?)
 სამიზნე ჯგუფი: ადამიანები, რომლებზეც გავლენას მოახდენს პროექტი (ვინ?)
 ადგილი: გათვალისწინებული ადგილმდებარეობა (სად?)
 პერიოდი: გათვალისწინებული დრო: რა დროში უნდა იყოს მიღწეული დასახული ამოცანა (როდის?)

ინდიკატორი უნდა იყოს სპეციფიკური, ზომვადი, მიღწევადი/ რეალისტური, შესატყვისი და დროში განსაზღვრული (SMART)

S= Specific	სპეციფიკური
M= Measurable	ზომვადი
A= Achivable / realistic	მიღწევადი / რეალისტური
R= Relevnat	შესატყვისი / რელევანტური
T= Time-bounded	დროში განსაზღვრული

ობიექტურად შემოწმებადი ინდიკატორის ფორმალური ასპექტები

- ცხადად ჩანს, თუ რომელ შედეგს მიეკუთვნება ესა თუ ის ინდიკატორი
- ინდიკატორი ზუსტად აღწერს სამიზნეს (დრო, მიზნობრივი ჯგუფი, რეგიონი და /ან პარტნიორი ორგანიზაცია)
- ინდიკატორი შეიცავს სასურველი შედეგების აღწერას



(რაოდენობა, ხარისხი, დრო, შესაძლო თანამიმდევრობა, ადგილი)

- შესაძლებელია ინდიკატორის ადვილად გაზომვა. ინდიკატორი შეიცავს მისი გაზომვის ხერხის აღწერას
(საზომი ერთეულები კონკრეტულ ციფრებში, შეფარდებები, საჭირო ინსტრუქციები საზომი სისტემის გამოყენებისათვის)
- შესაძლებელია ინდიკატორის ობიექტურად გაზომვა
(მივლენ თუ არა სხვადასხვა ადამიანები ერთნაირ დასკვნებამდე, თუკი მიჰყვებიან თქვენს მიერ მოცემულ ინსტრუქციას?)

ხარისხობრივი მაჩვენებლები

- ასახავს თუ არა ინდიკატორი მიზნის მნიშვნელოვან ასპექტებს?
(ინდიკატორი უნდა მიუთითებდეს ძირითად და არა მეორად ასპექტებზე)
- არის თუ არა ინდიკატორი რეალისტური?
(ასახავს თუ არა იგი შედეგებს, რომლებიც პირდაპირ შეგვიძლია დავუკავშიროთ პროექტის ფარგლებში გაწეულ ძალისხმევას?)
- არის თუ არა ინდიკატორი ორიენტირებული მიზანზე?
(არის თუ არა საშუალებები - დროითი ჩარჩოები და რაოდენობრივი მაჩვენებლები დამაკმაყოფილებელი პირობა შემდეგ საფეხურზე გადასასვლელად?)
- არის თუ არა ინდიკატორი დამოუკიდებელი საშუალებებისაგან?
(ინდიკატორმა უნდა გაზომოს მდგომარეობა, და არა ის თუ რა გაკეთდა ამ მდგომარეობის მისაღწევად).
- სრულად ასახავს თუ არა ინდიკატორი მიზანს?
(ადექვატურად ასახავს თუ არა ინდიკატორი სამიზნეს?)
- შესაძლებელია თუ არა ინდიკატორის გადამოწმება დიდი, მიუღებელი დანახარჯის გაწევის გარეშე?
(შესაძლებელია თუ არა იმის დადგენა, თუ რამდენად გამართლებულია ფინანსურად ამ ინდიკატორის გამოყენება?)

განასხვავებენ აგრეთვე მონიტორინგის ინდიკატორებს. მონიტორინგის ინდიკატორი ზომავს კონკრეტული ცვლადის ცვლილებას დროის მოცემულ შუალედში. მონიტორინგის ინდიკატორი აკმაყოფილებდეს შემდეგ პარამეტრებს:

- უნდა არსებობდეს მიზნზე-შედეგობრივი კავშირი შესასწავლ მოვლენას და გასაზომ ერთეულს შორის
- გასაზომ მოვლენასა და ინდიკატორში ასახულ ცვლილებას შორის რეაქციის დრო უნდა იყოს საკმაოდ მცირე



- შესაძლებელი უნდა იყოს მისი დათვლა
- უნდა იყოს გასაზომად ადვილი და ნაკლებად ხარჯიანი

ინდიკატორები პროექტის მიზნების თითოეული იერარქიული დონისათვის ცალ-ცალკე ყალიბდება.

გაადამოწმების საშუალება / წყაროები

ფორმალური ასპექტები

- გადამოწმების წყაროები დადგენილია პროექტის დაგეგმვის მატრიცის/ლოგიკური ჩარჩოს ყველა დონისათვის (დასრულებულობის პრინციპი)
- წყაროები სრულადაა მითითებული, თვალნათლივ ჩანს, თუ რომელ წყაროს გულისხმობთ (სიცხადის პრინციპი)

შანიშნა:

თუ ინდიკატორისათვის შეუძლებელია შესაფერისი და სანდო წყაროს მოძიება, საჭიროა ინდიკატორის შეცვლა. წყაროების უბრალო ჩამონათვალი არ კმარა, კარგად უნდა დაიგეგმოს ინფორმაციის მოპოვების სტრატეგია (მონიტორინგი, დაგეგმვა)

ხარისხობრივი ასპექტები

- არის თუ არა საჭირო ინფორმაცია მისაწვდომი, მოპოვებადი და სარწმუნო?
- აუცილებელია თუ არა დამატებითი ინფორმაციის მოპოვება? შესაძლებელია თუ არა დამატებითი დანახარჯის დასაბუთება?
- შესაძლებელია თუ არა გადამოწმების წყაროს საშუალებით ინდიკატორის ყველა მნიშვნელოვანი ასპექტის გადამოწმება?
- გათვალისწინებულია თუ არა ინფორმაციის შეგროვებასთან დაკავშირებული საჭიროებები საქმიანობათა დაგეგმვის პროცესში?
- შეესაბამება თუ არა მითითებული წყარო ინდიკატორის არსს?

მაგალითად:

სოფლის - მეურნეობის განვითარების შესახებ ინფორმაციის მოპოვების წყარო უნდა იყოს სტატისტიკა/ ქვეყნის ცვლილებების შესამოწმებლად მითითებული წყარო უნდა იყოს ვიდეო-ფილმი, რომელიც ასახვს ფერმერების მიერ ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების პროცესს.

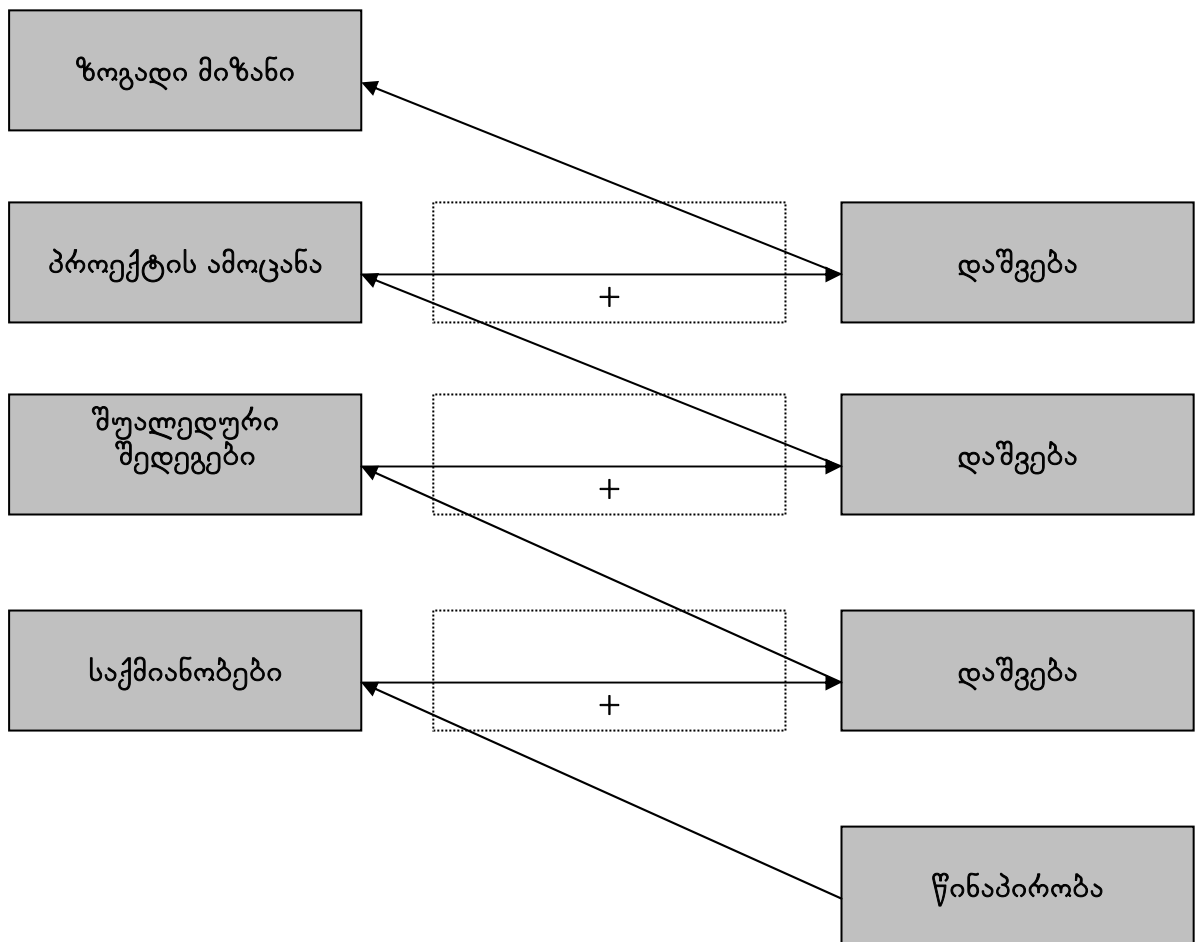
დაშვებები

დაშვებები ის გარე ფაქტორებია, რომლებზეც პროგრამა პასუხს ვერ/არ აგებს, მაგრამ რომელთა განხორციელება აუცილებელია ზოგადი მიზნის, ამოცანის და შედეგების მისაღწევად.



დაშვება პასუხს სცემს შეკითხვაზე: „რა გარე ფაქტორებია, რომელზედაც პროგრამა გავლენას ვერ ახდენს, მაგრამ თავად ეს ფაქტორები მნიშვნელოვნად განაპირობებენ პროგრამის რეალიზაციას?“

ინტერვენციის ლოგიკასთან მიმართებაში ეს ფაქტორები შემდეგი სახით გვევლინება:



სქემა შემდეგი სახით იკითხება:

- თუ წინაპირობები შესრულდა, საქმიანობა განხორციელდება
- თუ საქმიანობები განხორციელდა, და საქმიანობის დონის დაშვებები გამართლდა, შუალედური შედეგები მიიღწევა.
- თუ შედეგები შესრულდა, და შედეგების დონის დაშვებები გამართლდა, პროექტის ამოცანა მიიღწევა.
- თუ პროექტის ამოცანა შესრულდა, და პროექტის ამოცანის დონის დაშვებები გამართლდა, პროექტის მიზანი მიიღწევა.



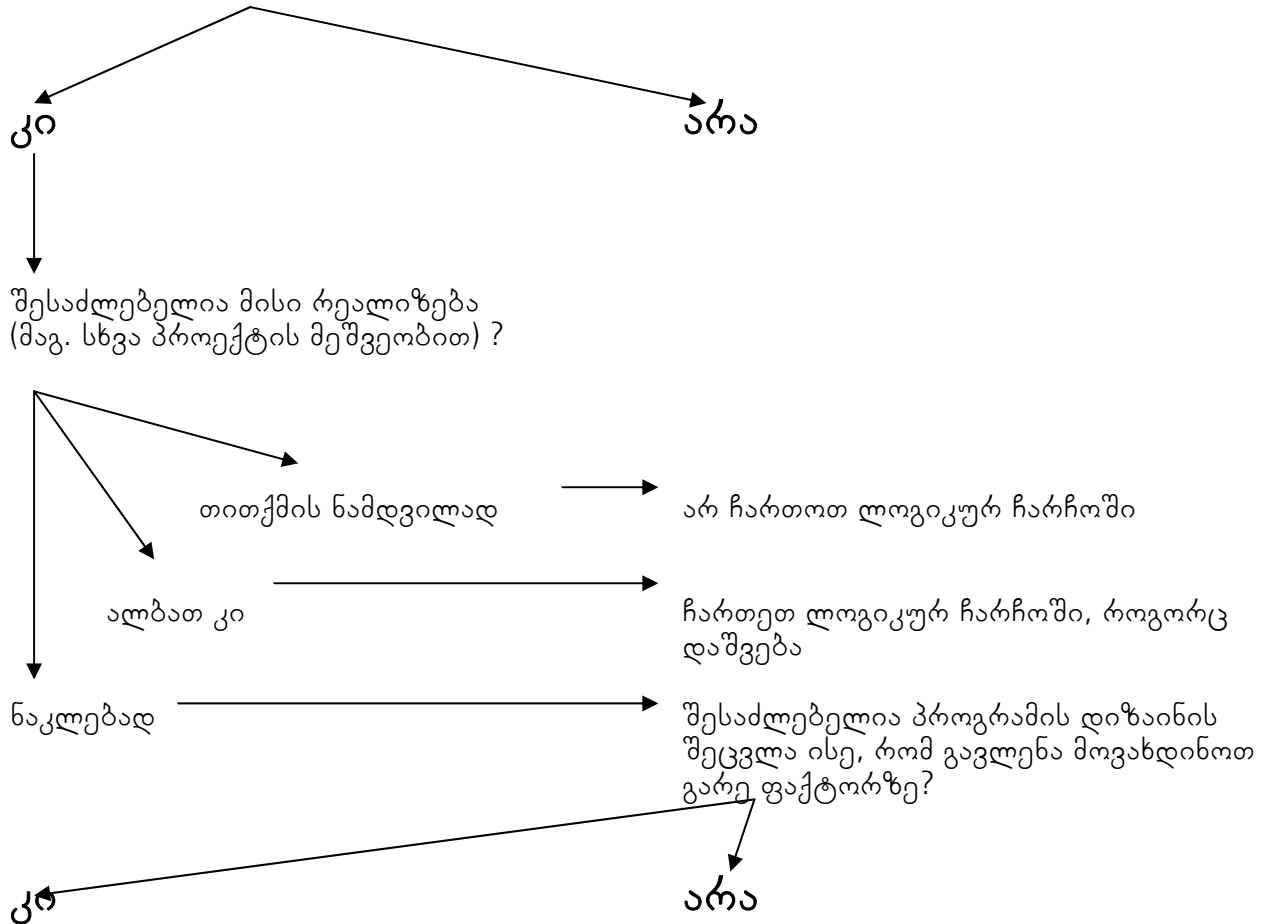
დაშვებების და წინაპირობების განსაზღვრის პროცედურა

1. დიაგრამიდან გამოავლინეთ ის „ამოცანები“, რომლებიც არ არის ჩართული პროგრამის ლოგიკაში (პირველ სვეტში), მაგრამ ამავე დროს მნიშვნელოვანია პროგრამაში დასახული მიზნების მისაღწევად.
2. მოათავსეთ „ამოცანა“ გარე ფაქტორად შესაბამის დონეზე
3. გამოავლინეთ სხვა გარე ფაქტორები, რომლებიც არ არის დიაგრამაში, მაგრამ მნიშვნელოვანია პროგრამის წარმატებისთვის
4. შეაფასეთ ქვემოთ შემოთავაზებული ალგორითმის მეშვეობით ყველა გარე ფაქტორი მნიშვნელოვნების და განხორციელებადობის კუთხით.
5. ალგორითმული შეფასების შედეგების მიხედვით შესაძლებელია მოგიწიოთ:
 - გარე ფაქტორის გამორიცხვა
 - გარე ფაქტორის, როგორც დაშვების ან წინაპირობის ჩაწერა
 - პროგრამის დიზაინის შეცვლა
6. შეამოწმეთ ლოგიკური ჯაჭვის ოთხივე საფეხური, დაწყებული წინაპირობიდან და დარწმუნდით, რომ თქვენი ლოგიკა მართებული და სრულყოფილია.



გარე ფაქტორების შეფასების ალგორითმი

მნიშვნელოვანია თუ არა გარე ფაქტორი?



შეცვალეთ პროგრამა:

- დაამატეთ საქმიანობები
- და/ან შეცვალეთ პროექტის ამოცანა

დაშვება განეკუთვნება ე.წ. „დამლუპველ“ (“Killer”) კატეგორიას. ტექნიკური თვალსაზრისით ინტერვენცია არ არის განხორციელებადი, თუ გადაწყვეტილების მიმღები პირების მხრიდან არ მოიძებნა გამოსავალი, ან არ მოხდა მისი დადებით დაშვებად ტრანსფორმაცია.



დაშვებების მნიშვნელოვანი ასპექტების დაზუსტება

რატომ ვსაზღვრავთ დაშვებებს?	ინტერვენციის/პროგრამის ლოგიკა, რა თქმა უნდა, სრულად ვერ მოიცავს რეალურ სურათს. გარე ფაქტორებს პროგრამის წარმატებაზე, ხშირად, მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლია, შესაბამისად მათი განსაზღვრა და გათვალისწინება აუცილებელია.
რა მნიშვნელობა ენიჭება დაშვებებს?	დაშვებები გავლენას ახდენენ და ხშირად განსაზღვრავენ კიდევ პროგრამის შუალედური შედეგების, ამოცანისა და მიზნის შესრულების ალბათობას. ზერ კიდევ დაგეგმვის ფაზაზე, გარე ფაქტორები უნდა გაცნობიერებული იყოს დამგეგმავი ჯგუფის მიერ და შეფასდეს მათი განხორციელების შანსი.
როგორ განვსაზღვროთ დაშვებები?	ამოცანების დიაგრამაში მოთავსებული ზოგიერთი ამოცანა შეიძლება დაშვება გახდეს. დანარჩენი დაშვებების განსაზღვრა შესაძლებელია ექსპერტების, ან სხვა ჩართული მხარეების დახმარებით.
როდის ხდება გარე ფაქტორი დაშვება?	გარე ფაქტორები უნდა შეფასდეს პროექტის წარმატებასთან მიმართებაში მათი მნიშვნელოვნების მიხედვით. მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომელთა პროგრამაში ჩართვა არ ხერხდება, უნდა გათვალისწინებული იყოს დაშვების სახით.
რა გავაკეთოთ, როდესაც პროექტის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანი დაშვების რეალიზაციის შანსი მცირეა („დამღუპველი“ - ე. წ. „Killer“ დაშვება)?	შეცვალეთ და მოახდინეთ პროექტის/პროგრამის თავიდან ფორმულირება - მიღწევადი შუალედური შედეგების ჩამოყალიბების, ან პროექტის ამოცანის შეცვლის გზით.
როგორ მოვახდინოთ დაშვების ფორმულირება?	დაშვების ფორმულირება უნდა მოხდეს დადებითი, მიღწევადი დებულების სახით ისე, რომ შესაძლებელი იყოს მისი გადამოწმება
ინტერვენციის ლოგიკის რომელ დონეზე განვითავსოთ დაშვებები?	დაშვებები აკავშირებენ პროგრამის ლოგიკის სხვადასხვა დონეებს. თითოეული მათგანი შესაბამის დონეზე უნდა განვითავსოთ. რომელ დონეზე განლაგდება ესა თუ ის დაშვება განპირობებულია იმით, თუ პროგრამის რომელ კომპონენტში შეაქვს მას წვლილი - შედეგში, ამოცანასა თუ მიზანში.
რა არის „წინაპირობა“?	წინაპირობა არის გარე ფაქტორი, რომლის გააზრება და რეალიზაცია უნდა წინ უსწრებდეს პროექტის/პროგრამის დაწყებას.



დაგეგვვის ჩარჩოს მოდელები

კარგად შედგენილი პროექტი ნათელი, ლოგიკური მიზეზ-შედეგობრივი ჯაჭვის ჩარჩოს შექმნას გულისხმობს.

არსებობს რამოდენიმე სახის პროექტის "ჩარჩო"

- ლოგიკური ჩარჩო - "Logical Framework"
- შედეგების ჩარჩო - "Result Framework"
- კონცეპტუალური ჩარჩო "Conceptual Framework"

განვიხილოთ პირველი ორი, რომლებიც უფრო ფართოდაა აღიარებული და მსხვილი ევროპული და ამერიკული დონორების საპროექტო განაცხადის მიმართ წამოყენებულ მოთხოვნებში ხშირად გვხვდება.

ლოგიკური ჩარჩო

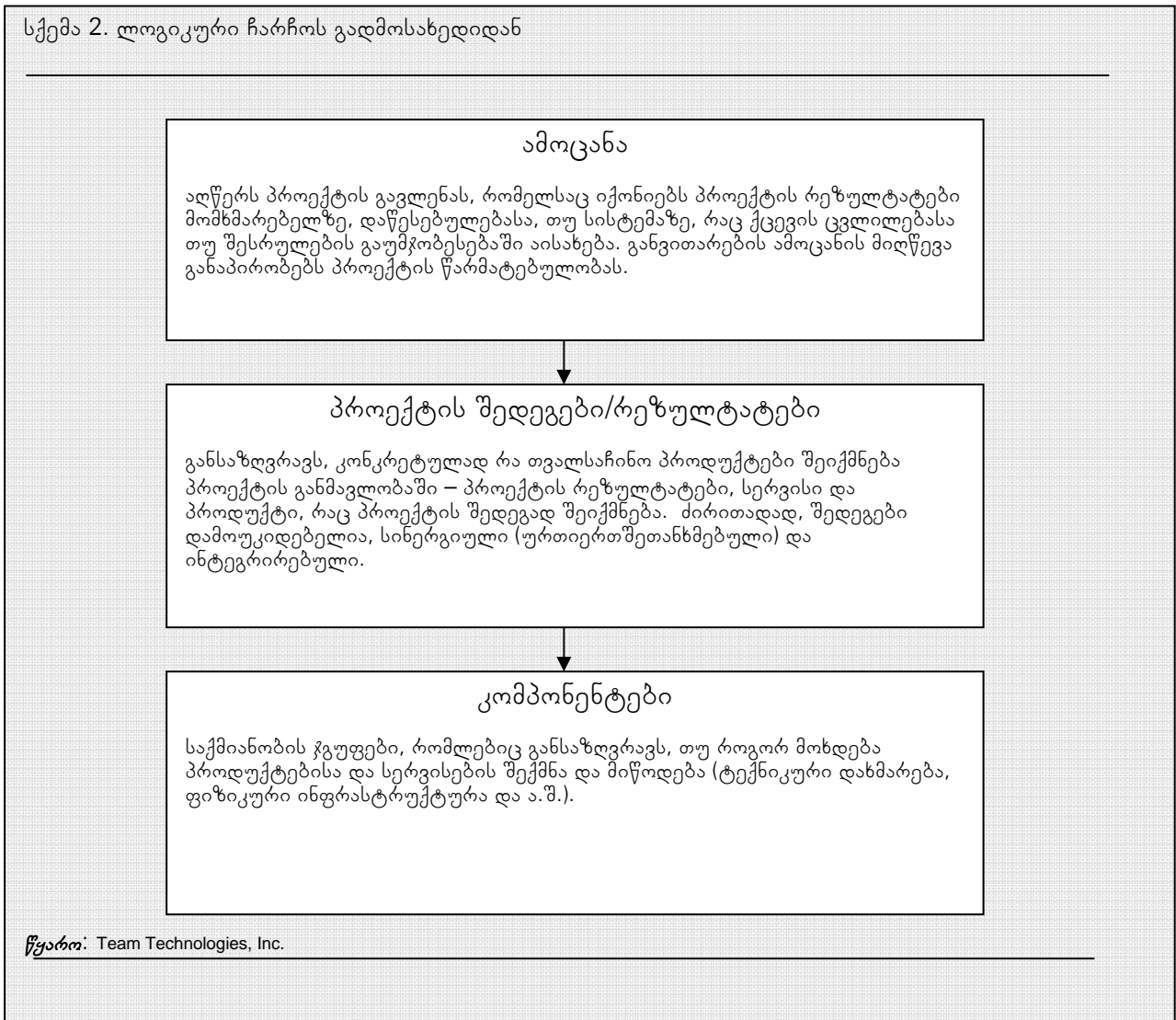
ლოგიკური ჩარჩო ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტების ცხრილია, რომელიც მარტივად და ამომწურავად ასახავს პროგრამის ან პროექტის ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტებს. კონცეფცია მატრიცის სახით არის მოცემული. ის გვაძლევს შესაძლებლობას დავინახოთ და შევაფასოთ რამდენად კარგად და ლოგიკურად არის აგებული ჩვენი პროგრამა. ამ მოდელის გამოყენება მნიშვნელოვნად აადვილებს მონიტორინგსა და შეფასებას.

ლოგიკური ჩარჩო არის მეთოდოლოგია, რომელიც პროექტის კონცეპტუალიზაციას უწყობს ხელს. ლოგიკური ჩარჩოს საშუალებით შესაძლებელია რთული და კომპლექსური პროექტის იოლი, ნათელი ფორმით ერთ ფურცელზე წარმოდგენა. მისი მიზანია, დაეხმაროს პროექტის დამგეგმავებსა და დაინტერესებულ პირებს:

- მართებულიად ჩამოაყალიბონ ამოცანები
- განსაზღვრონ წარმატების ინდიკატორები
- განსაზღვრონ საქმიანობების ძირითადი ბლოკები (პროექტის კომპონენტები)
- განსაზღვრონ კრიტიკული დაშვებები, რომლებსაც ემყარება პროექტი
- განსაზღვრონ პროექტის მიღწევების გადამოწმების წყაროები
- განსაზღვრონ პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები



სქემა 2. ლოგიკური ჩარჩოს გადმოსახედიდან



ლოგიკური ჩარჩოს მეთოდის შედეგის საუბრალო

ლოგიკური ჩარჩოს მიზანია დაარწმუნოს პროექტის მომხმარებლისა და ყველა დაინტერესებული მხარე, რომ პროექტის ამგვარი დიზაინი ცვლილების განხორციელების საუკეთესო საშუალებაა, რომელიც სხვადასხვა ალტერნატივებიდანაა არჩეული და სასურველი შედეგების მიღწევის ყველაზე ქმედით გზას წარმოადგენს. ის აერთიანებს და გამომდინარეობს პროექტის მართვის რამოდენიმე პერსპექტივიდან:

- **შედეგებზე ორიენტირებული მართვა.** პროექტი იწყება ამოცანების და არა - კომპონენტების ჩამოყალიბებით, წარმატება იზომება იმ ხარისხით, რა ხარისხითაც მიღწეულია განვითარების ამოცანა. მენეჯმენტი ანგარიშვალდებულია შედეგების შესრულებაზე.
- **ბაზისური მეცნიერული მიდგომა.** პროექტები ცვალებად გარემოში ჩატარებული ექსპერიმენტებია. ამ თვალსაზრისით, პროექტი არის ცოდნის შექმნის/დასწავლის სტრუქტურირებული პროცესი, რომლის მიზანია შედეგების შესრულების შესახებ გამოცდილების დაგროვება. ეს პერსპექტივა პროექტს სწავლების სისტემად განიხილავს.



- **სისტემური ანალიზი.** პროექტი, როგორც სისტემა, არ არის განსაზღვრული მანამ, სანამ არ მოხდება უფრო დიდი სისტემის შესწავლა, რომელსაც ეს პროექტი განეკუთვნება. პროექტის განხორციელება არა ვაკუუმში, არამედ სხვა ორგანიზაციების, ინსტიტუტების, პროექტების გარემოცვაში ხდება.
- **საკონტრაქტო კანონმდებლობა.** ნებისმიერ კონტრაქტს (პროექტს) მსგავსი მახასიათებლები აქვს:
 - მისაწოდებელი პროდუქტების ერთობლიობა (შედეგები)
 - გარემოებები, რომლებიც ფორსმაჟორულ სიტუაციებს ითვალისწინებს (დაშვებები)
 - გააზრება იმისა, თუ რა შედეგზე გაგვიყვანს კონკრეტული პროდუქტების მიწოდება (განვითარების ამოცანა)
- **მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი.** ძირითადი კონცეფცია, რომელიც ლოგიკური ჩარჩოს საფუძველს ქმნის, მოვლენებს შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი და მათი ლოგიკური გამომდინარეობა წარმოადგენს. რაც უფრო კარგია ლოგიკური კავშირი პროექტის ამოცანებს შორის, მით უფრო კარგია პროექტის დიზაინი. განმარტების თანახმად, ნებისმიერი პროექტი მოიცავს მიზეზ-შედეგობრივ ლოგიკას. თუ კი პროექტი ქმნის ხელშესახებ შედეგებს კონკრეტულ პირობებში, უნდა ვივარაუდოთ, რომ სხვა ლოგიკურად დაკავშირებული შედეგების მიღწევაც მოხდება. მაგალითად, თუ კი პროექტის შედეგად ფერმერებს შეექმნება შესაძლებლობა აიღონ კრედიტი სოფლის მეურნეობის პროდუქციის წარმოებისათვის და დაეუშვებთ, რომ ნალექის რაოდენობა საკმარისი იქნება, სავარაუდოდ, პროდუქციის მოცულობა გაიზრდება. ლოგიკური ჩარჩო უბიძგებს პროექტის დამგეგმავებს, გასაგები გახადონ საკუთარი მიზეზ-შედეგობრივი ლოგიკა, თუმცა ის ვერ იძლევა კარგი დიზაინის გარანტიას. მიზეზ-შედეგობრივი ლოგიკის მართებულობა პროექტის დამგეგმავი გუნდის გამოცდილებასა და კვალიფიკაციაზე დამოკიდებულია.

სქემა 3. ლოგიკური ჩარჩოს მეთოდის უპირატესობები და ნაკლი

უპირატესობა	ნაკლი
<ul style="list-style-type: none"> • ხელს უწყობს კრიტიკული საკითხების აღმოცენებასა და სისუსტეების ანალიზს, - რაც გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს ხარისხიანი და ადეკვატური ინფორმაციის მიღებაში ეხმარება. 	<ul style="list-style-type: none"> • პროექტის ადმინისტრაციის თვალსაზრისით შეიძლება ხისტი მიდგომის პროვოცირება მოახდინოს, თუ კი გარე ფაქტორებისა და ამოცანების დაზუსტების პროცესი გადაჭარბებული ხარისხით წარიმართება. ამის თავიდან არიდება შესაძლებელია პროექტის რეგულარული მონიტორინგისა და საკვანძო ელემენტების გადაფასებისა და გადასინჯვის გზით.
<ul style="list-style-type: none"> • უზრუნველყოფს ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების სისტემურ და ლოგიკურ ანალიზს, რაც პროექტის კარგად ჩამოყალიბების საწინდარია. 	<ul style="list-style-type: none"> • როგორც ზოგადი ანალიტიკური დამხმარე საშუალება, ნეიტრალურია ისეთი საკითხების მიმართ, როგორიცაა შემოსავლის განაწილება, დასაქმების შესაძლებლობები, რესურსების ხელმისაწვდომობა, მონაწილეობა, სტრატეგიებისა და პროექტის ელემენტების, გარემო ფაქტორებისა და ხარჯების ურთიერთკავშირის თვალსაზრისით.
<ul style="list-style-type: none"> • კავშირების ხაზგასმის ტექნოლოგიითა და გარემოს ეფექტების შესწავლის გზით აუმჯობესებს დაგეგმვის პროცესს. 	<ul style="list-style-type: none"> • მხოლოდ ერთ-ერთია იმ რამოდენიმე დამხმარე საშუალებიდან, რომელიც შეიძლება გამოვიყენოთ პროექტის მომზადების, განხორციელების და შეფასების დროს. ის ვერ ცვლის მომხმარებლის ანალიზის, დროის დაგეგმვის, ეკონომიკური, ფინანსური და შემოსავლების ანალიზის, გარემოზე ზეგავლენის ანალიზისა თუ სხვა მსგავს მეთოდებს.
<ul style="list-style-type: none"> • სისტემატიური მონიტორინგის პირობებში უზრუნველყოფს მიდგომის გამოყენების სისტემატიურობას, როგორც პროექტის განმახორციელებლის საწყისი გუნდის, ასევე - ახლად ჩაინტეგრირებული პერსონალის მხრიდან. 	
<ul style="list-style-type: none"> • აიოლებს კომუნიკაციას ხელისუფლებასა და დონორებთან, რადგან სხვადასხვა ინსტიტუტების მიერ არის გამოყენებული და მიღებული. 	



ლოგიკური ჩარჩოს ფორმატი

	ინტერვენციის/ ჩარჩვის ლოგიკა	ობიექტურად შემოწმებადი ინდიკატორები	გადამოწმების წყაროები	დაშვებები
ზოგადი მიზანი	უნდა დონის ამოცანა, რომელშიც წვლილი შეაქვს როგორც თავად პროექტს/პროგრამას, ასევე ყველა ქვედა დონის მიზანსა და ამოცანას			
პროექტის ამოცანა	ამოცანა, რომელიც უნდა შესრულდეს კონკრეტული ინტერვენციის (პროექტის/პროგრამის) შედეგად. პროექტს საფუძვლად ყოველთვის სამიზნე ჯგუფის სარგებელი უნდა ედოს	ინტერვენციის ლოგიკის ოპერაციული აღწერა - სამიზნე ჯგუფის, რაოდენობის, ხარისხის, ადგილის და დროის ტერმინებში	სად და როგორ შეიძლება შემოწმდეს ის ფაქტი, რომ ესა თუ ის ამოცანა, მიზანი, შედეგი და საქმიანობა მიღწეული და რეალიზებულია (ინდიკატორების მიხედვით)	ფაქტორები, რომლებიც ძალიან მნიშვნელოვანია შედეგების, ამოცანის და მიზნების მასღწევად, თუმცა პირდაპირ გავლენასა და კონტროლს არ ექვემდებარება
შედეგი/რეზულტატი	განხორციელებული საქმიანობების შედეგად მიღებული „პროდუქტები“. შედეგების ერთობლიობას უნდა მიჟყავდეთ პროექტის ამოცანის შესრულებამდე			
საქმიანობები	საქმიანობები, რომლებიც უნდა შესრულდეს იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნას შუალედური შედეგები/რეზულტატები	შენატანი / რესურსები ფიზიკური და არაფიზიკური რესურსების (შენატანების) მარჯვენებლები, რომლებიც აუცილებელია ამა თუ იმ შედეგის მისაღწევად	ღირებულება პროგრამის (ინტერვენციის) ღირებულება და თანხის წყაროები	
				წინაპირობები ის მოვლენები, რომლებიც წინ უსწრებენ და წვლილი შეაქვთ თავად პროექტის დაწყებასა და დაგეგმვაში

ლოგიკური ჩარჩო პროგრამის (ინტერვენციის) შინაარსის გადმოცემის ერთ-ერთი საშუალებაა. ამოცანები, შედეგები, საქმიანობები და მათ შორის მიზნე-შედეგობრივი კავშირები სისტემატიზირებულად არის ჩამოყალიბებული მატრიცის პირველ სვეტში (ვერტიკალური ლოგიკა). ლოგიკური ჩარჩოს აგება შესაძლებელია ინფორმაციული (შესაძლებლობების და პრობლემების) ანალიზის შემდეგ.



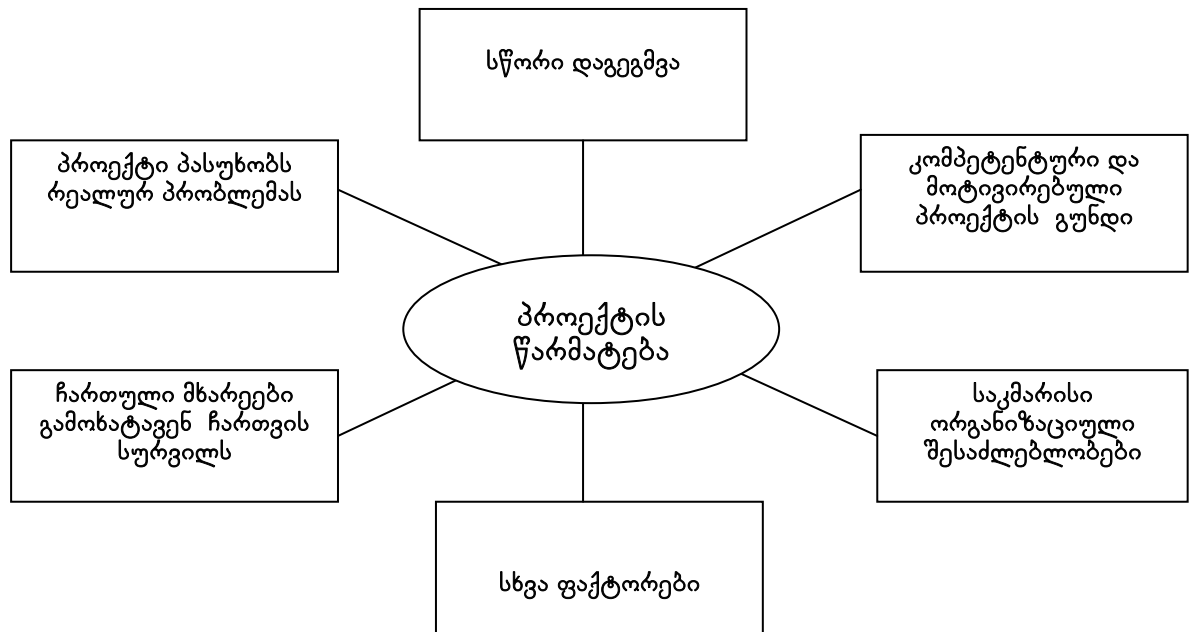
მიზანს, ამოცანას, საქმიანობებსა და შედეგებს შორის ლოგიკური კავშირის დადგენის გარდა, ამ მეთოდში ასევე გათვალისწინებულია გარემოს ფაქტორები (დაშვებები), რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ შედეგებსა და ამოცანაზე და ფორმულირებულია მეოთხე სვეტში.

ამოცანები, შედეგები და საქმიანობები, ინდიკატორების საშუალებით, უფრო დეტალურად არის დაზუსტებული მეორე სვეტში. იმისათვის, რომ მოვიპოვოთ აუცილებელი ინფორმაცია ინდიკატორების გასაზომად, მესამე სვეტში მოცემულია „გადამოწმების წყაროები“. რესურსები და ღირებულება მოცემულია საქმიანობების მწკრივში.

მატრიცა ადვილდ გამოსაყენებელია, მნიშვნელოვნად აიოლებს პროგრამის სხვადასხვა ფაზებზე საქმიანობის კოორდინირებას პროგრამის თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის. ლოგიკური ჩარჩო შეიძლება დაერთოს ნებისმიერ დოკუმენტს, რითაც გაადვილდება უცხო ადამიანისთვის თქვენი პროგრამის ლოგიკის აღქმა და დასაბუთება.

ლოგიკური ჩარჩოს გამოყენება

ლოგიკური ჩარჩო ეხმარება ადამიანებს, რომლებიც ამზადებენ პროგრამას, მოახდინონ საკუთარი აზრების, იდეების უკეთ ფორმულირება, სტრუქტურირება, ნათელი, გასაგები და სტანდარტიზებული გზით გადმოცემა. ლოგიკური ჩარჩოს მეთოდის დატვირთვა სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ გამოავლინოს პროგრამის/პროექტის დაგეგმვის და დიზაინის სისუსტეები. მაგალითად, თუ პროექტი ეფუძნება არასწორ კრიტერიუმებს ან ლოგიკას, არსებობს დაპირისპირება ან შეუთავსებლობა კონკრეტულ მიზნებს ან მოქმედებებს შორის, ლოგიკური ჩარჩოს გამოყენებით შესაძლებელია ამ სისუსტეების დაფიქსირება და შესაბამისად, შემდგომში გამოსწორება.



ამასთან ერთად, უნდა გვახსოვდეს, რომ ლოგიკური ჩარჩო მხოლოდ კონკრეტული „ხელსაწყოა“ - დამხმარე საშუალება, რომელსაც შეუძლია წვლილი შეიტანოს დაგეგმვის



პროცესის გაუმჯობესებაში. პროექტის წარმატება მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული, მაგალითად ისეთზე, როგორცაა პესონალის კომპეტენცია, სიახლე, ორგანიზაციის შესაძლებლობები. თუმცა, ვერც ლოგიკური ჩარჩო, ან ნებისმიერი სხვა მეთოდი, ვერც ინტეგრირებული და დახვეწილი მიდგომა, ვერ შეცვლის პროექტის წარმატების ისეთ აუცილებელ და მნიშვნელოვან წინაპირობას, როგორც თავად დამგეგმავი გუნდის კვალიფიკაცია და გამოცდილება.

ლოგიკური ჩარჩოს მეთოდით სარგებლობა შესაძლებელი და სასურველია პროექტის ციკლის ყველა ფაზაზე. მოსამზადებელ ფაზებზე - როგორცაა „პროექტის იდეა“ და „იდენტიფიკაციის ფაზა“ ლოგიკური ჩარჩო უკვე შემუშავებული უნდა იყოს, თუმცა, არ არის აუცილებელი რომ ამ ეტაპზე იგი ბოლომდე შევავსოთ. საბოლოო შევსება და დახვეწა ხდება შემდგომ ეტაპებზე - კვლევის, შესწავლის, განხორციელების და შეფასების ფაზებზე.

დეტალური დაგეგმვა, ბიუჯეტის შედგენა, მონიტორინგის გეგმა და სხვა მენეჯმენტის დამხმარე საშუალებებიც სწორედ ლოგიკური ჩარჩოს ბაზაზე დგება.



შედეგების ჩარჩო (Result Framework)

რა არის შედეგების ჩარჩო "Result Framework"

შედეგების ჩარჩო ასახავს ორგანიზაციის (პროექტის) სტრატეგიას მიაღწიოს მიზნებს. როგორც წესი ეს არის გრაფიკული დიაგრამა, რომელიც თან ახლავს ტექსტურ დოკუმენტს. მისი შემადგენელი კომპონენტებია "ამოცანები" (Objectives) და "შუალედური შედეგები" (Intermediate Results), რომელთა მიღწევაც არის აუცილებელი პროგრამის ფარგლებში.

ჩარჩო ასევე ასახავს განვითარების ჰიპოთეზას რომელსაც ეყრდნობა სტრატეგია და მიზეზ შედეგობრივ კავშირებს შუალედურ შედეგებსა და ამოცანებს შორის. იგი აგრეთვე მოიცავს კრიტიკულ დაშვებებს "Assumptions", რომლებიც უნდა არსებობდეს, რათა მიდგომის / სტრატეგიის შედეგად მიღწეული იქნას სასურველი ამოცანები. მოკლედ რომ ვთქვათ, შედეგების დიაგრამამ ნათლად უნდა დაანახოს დაინტერესებულ პირს, თუ რა ლოგიკას ეყრდნობა პროექტის სტრატეგია, და რა შედეგები დადგება პროექტის განხორციელების შედეგად.

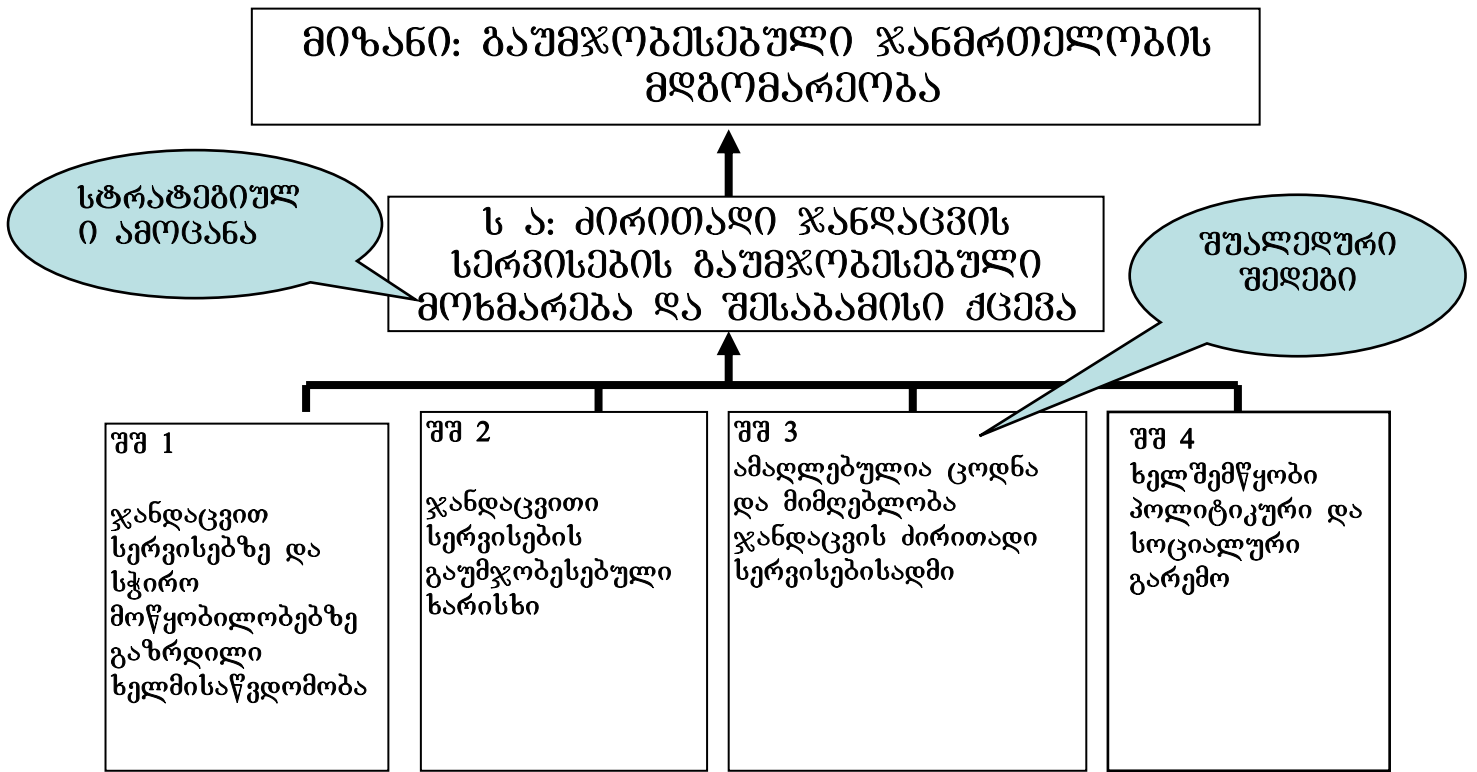
შედეგების ჩარჩო/ დიაგრამა არის როგორც დაგეგმვის, ისე მართვის ინსტრუმენტი.

მთელი რიგი დონორები (განვითარების სააგენტოები) იყენებენ შედეგების ჩარჩოს (დიაგრამას), რათა ეფექტურად შეაჯერონ თავიანთი სტრატეგიული მიზნები განმხორციელებელი პარტნიორების მიდგომებთან და სტრატეგიებთან, შეიმუშავონ გაზიარებული ხედვა.

როგორც ავლნიშნეთ, შედეგების დიაგრამის ძირითადი ელემენტებია: სტრატეგიული ამოცანა, შუალედური შედეგები, ჰიპოთეტური კავშირები შუალედურ შედეგებს და სტრატეგიულ ამოცანებს შორის, და კრიტიკული დაშვებები.



შედეგების ჩარჩოს ილუსტრაციული მაგალითი



კარგად ჩამოყალიბებული შედეგების დიაგრამაში:

- მიზანი, სტრატეგიული ამოცანები, შუალედური შედეგები კარგად გამოირჩევა ერთმანეთისაგან;
- კავშირები შუალედურ შედეგებსა და სტრატეგიულ ამოცანებს შორის არის ლოგიკური; ანუ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შუალედური შედეგები არის აუცილებელი და საკმარისი სტრატეგიული ამოცანის მისაღწევად.

ამ ძირითადი ელემენტების იდენტიფიცირებისა და ჩამოყალიბებისათვის უნდა გავითვალისწინოთ:

მიზანი: პროექტის საბოლოო, უმაღლესი ამოცანა.
ხშირად არ იზომება

სტრატეგიული ამოცანა: ეს არის უმაღლესი დონის შედეგი, რომელშიც პროექტს შეუძლია კონკრეტული წვლილი შეიტანოს / იქონიოს მასზე გარკვეული ეფექტი



შუალედური შედეგი: უფრო დაბალი იერარქიის საკვანძო შედეგი, რომელიც უნდა იყოს მიღწეული (რომელიც უნდა დადგეს), რათა მიღწეული იქნეს სტრატეგიული ამოცანა.

ზოგიერთი ტიპური მიზანი და სტრატეგიული ამოცანა:

- მიზანი: ბავშვთა სიკვდილიანობის შემცირება
 - სტრატეგიული ამოცანა – პრევენციული ჯანდაცვითი ქცევის გაუმჯობესება/ გაზრდა
- მიზანი: ბავშვები გაივლიან და სარგებელს იღებენ პირველადი განათლებით
 - სტრატეგიული ამოცანა – გაიზარდოს იმ ბავშვთა რიცხვი, რომლებიც შედიან პირველად სკოლებში და ასრულებენ მას.

შუალედური შედეგების მახასიათებლები:

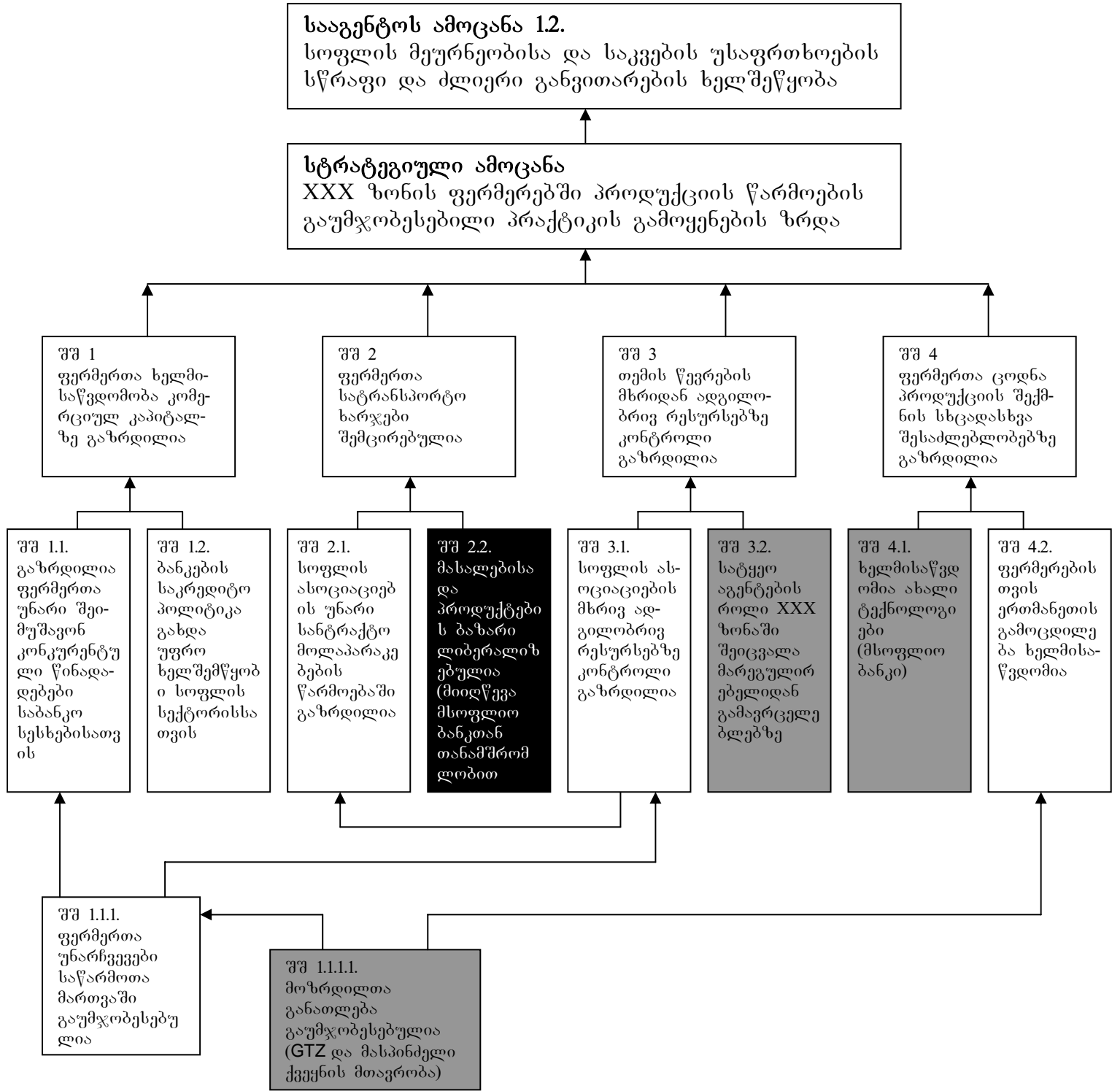
- არის გაზომვადი
- არ არის საქმიანობა ან პროცესი

მაგ.

- საკრედიტო სერვისები *ხელმისაწვდომია* მოსახლეობისათვის
- თემის მოსახლეობამ *იცის* და *იწონებს* ოჯახის დაგეგმვის პრინციპებს



XXX ზონის განვითარების პროგრამის "შედგების დიაგრამა"*



კრიტიკული დაშვებები

1. ფერმერთა პროდუქტებზე საბაზრო ფასები დარჩება სტაბილური ან გაიზრდება
2. ფასები სასოფლო სამეურნეო საჭიროებებზე (სასუქები, სათესლე მასალა) დარჩება სტაბილური ან შემცირდება
3. გზები რომლებიც საჭიროა პროდუქტის ბაზარზე გასატანად შეკეთდება
4. წარდგნა ან სხვა სტიქიური უბედურებები არ მოხდება

განმარტება

პარტნიორის სრული ფინანსური პასუხისმგებლობა

USAID-ის სრული ფინანსური პასუხისმგებლობა

USAID-ის და პარტ. ფინანსური პასუხისმგებლობა



პროექტის განაცხადის ფორმატი

პროექტის განაცხადის მომზადებისას პირველ რიგში გაარკვიეთ აქვს თუ არა პოტენციურ დონორ ორგანიზაციას განაცხადის ფორმის მიმართ საკუთარი მოთხოვნა.

ზოგიერთი დონორი მოითხოვს პროექტის განაცხადის შედგენას სპეციალური ფორმატით, ზოგჯერ თვითოეული ნაწილისათვის მაქსიმალური გვერდების რაოდენობის მითითებითაც კი. ზოგ დონორს აქვს არა სავალდებულო, არამედ სარეკომენდაციო რჩევები პროექტის შედგენისათვის, ხოლო ზოგიერთი მიუთითებს მხოლოდ იმას, თუ რა ინფორმაციას უნდა შეიცავდეს განაცხადი, ხოლო ფორმატის არჩევანს წარმდგენს უტოვებს.

იმ შემთხვევაში, თუ დონორს არ გააჩნია საკუთარი მოთხოვნა პროექტის ფორმატზე, შეგიძლიათ გამოიყენოთ ქვემოთ წარმოდგენილი პროექტის განაცხადის შესაძლო ზოგადი ფორმატი.

პროექტის განაცხადის შესაძლო ზოგადი ფორმატი

I თავფურცელი

1. პროექტის სახელწოდება - სასურველია იყოს მოკლე და ლაკონური, რომელშიც ჩანს პროექტის დედააზრი.
2. დონორის სახელი
3. წარმდგენი ორგანიზაციის დასახელება და მისამართი, სასურველია ლოგოს მითითება
4. საკონტაქტო პირი და მისი კოორდინატები
5. წარდგენის თარიღი

II პროექტის რეზიუმე

რეზიუმე შესაძლოა დაახლოებით იყოს 1/2 - 1 გვერდი. აქ მოკლედ აღწერილია პროექტი შემდეგნაირად:

- არსებული სიტუაციის ანალიზი
- რა მიაჩნია ორგანიზაციას პრობლემის მოგვარების გზად საკუთარი ექსპერტიზის გათვალისწინებით
- რატომ არის ეს საუკეთესო გზა
- რა ზეგავლენა ექნება პროექტს
- რა დროზეა გათვლილი იგი
- რა არის პროექტის საერთო ღირებულება

III განაცხადის ძირითადი ნაწილი

1. **კონტექსტი** - აღწერეთ კონტექსტი – სიტუაცია, რომელშიც იგეგმება თქვენი პროექტის განხორციელება. რაც შეიძლება მოკლედ, შესაბამისი სტატისტიკური მაჩვენებლების მითითებით



2. **პრობლემის დახასიათება** – აღწერეთ კონკრეტული პრობლემა (საჭიროება). ახსენით როგორ მოახდინეთ პრობლემის ან ახალი შეასძლებლობის და/ან კონკრეტული საჭიროების იდენტიფიცირება
3. **მიზნები და ამოცანები** – ფორმულირება გაუკეთეთ პროექტის ზოგად მიზანსა და ამოცანებს. განაცხადის ეს ნაწილი შესაძლოა მოიცავდეს სამიზნე ჯგუფებზე ინფორმაციასაც. აგრეთვე შესაძლებელია სამიზნე ჯგუფებზე ინფორმაციას ცალკე თავი დაეთმოს
4. **პროექტის შედეგები (რეზულტატები) და დაგეგმილი პროცესი** - აღწერეთ, თუ რა საქმიანობა გაქვთ დაგეგმილი თვითოეული რეზულტატის მისაღწევად. ასევე აღწერეთ პროცესი

IV. პროექტის მონიტორინგისა და შეფასების გეგმა

1. აღწერეთ, თუ როგორ ახორციელებთ დაგეგმილი საქმიანობების სათანადოდ მიმდინარეობის მონიტორინგს
2. აღწერეთ, თუ რომელი ინდიკატორების საშუალებით ახდენთ თვითოეული რეზულტატის, ამოცანის და მიზნის მიღწევის შეფასებას
3. აღწერეთ, თუ როგორ მოიპოვებთ (აგროვებთ) ინფორმაციას თვითოეული ინდიკატორის გასაზომად. აგრეთვე მიუთითეთ თვითოეული ინდიკატორისათვის ათვისების წერტილი (საწყისი მონაცემი) და პროექტის ბოლოსათვის სასურველი მონაცემი

V. პროექტის მდგრადობა

პროექტის განახცადის ფორმებში ამ ნაწილს სულ უფრო ხშირად მოითხოვენ დონორები. აღწერეთ, თუ რა უზრუნველყოფს პროექტის შედეგების სტაბილურობას პროექტის დასრულების შემდეგ

VI. ბიუჯეტი

მოკლედ იმის მონახაზი რა ოდენობის დაფინანსებას მოვითხოვთ დონორისგან და რისთვის. აქვე მოითითეთ, თუ პროექტის ბიუჯეტში სხვა წყაროებიდანაც არის დაგეგმილი თანხების მოპოვება.

დეტალური ბიუჯეტი შესაძლოა იყოს დანართში. აქ შეგიძლიათ წარმოაგინოთ ბიუჯეტის ძირითადი მუხლები. აქ ასევე შეიძლება აღწეროთ დაფინანსების სხვადასხვა წყაროებიდან თანხების მიღების გეგმა.

VII. პროექტის დანართები

აქ წარმოადგენთ პროექტის შესახებ ისეთ დეტალურ ინფორმაციას, რომელიც თავად განაცხადს გადატვირთავდა. ასეთი დანართები შესაძლოა იყოს:

- ლოგიკური ჩარჩო
- დროში გადანაწილებული საქმიანობის გეგმა (განტის ცხრილი)
- დეტალური ბიუჯეტი
- შედარებით ვრცელი ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ
- და სხვ.



* წყარო - *USAID Center for Development Information and Evaluation*

USAID Center for Development Information and Evaluation, 2000, Number 13

BUILDING A RESULTS FRAMEWORK