

პროგრამული შეფასება

ფორმები და მიღბოგები

ჯონ მ. ოუნი

ALLEN & UNWIN

წიგნი მომზადდა და გამოიცა შვეიცარიის საელჩოს ფინანსური მხარდაჭერით. წიგნში გამოთქმული მოსაზრებები ეკუთვნის მის ავტორს და შესაძლოა, არ გამოხატავდეს შვეიცარიის საელჩოს და „საქართველოს შეფასების ასოციაციის“ თვალსაზრისს.

წიგნის მთარგმნელი და რედაქტორი
ნინო სააკაშვილი

წიგნი გამოსაცემად მომზადდა
„საქართველოს შეფასების ასოციაციის“ მიერ
2008

ISBN 978-9941-0-1757-5

დაიბეჭდა შ.პ.ს. „ტრიადაში“

სარჩევო

ავტორისაგან.....	6
შეფასების საფუძვლები.....	7
ინტერვენციების ბუნება: რას ვაფასებთ.....	31
შეფასების ფოკუსი: შეფასების ფორმები და მიდგომები.....	52
მოლაპარაკება და შეფასების დაგეგმვა.....	82
შეფასების კითხვებიდან შეფასების შედეგებამდე.....	110
შეფასების შედეგებიდან მათ გამოყენებამდე.....	131
შეფასების მართვა.....	163
შემფასებელთა ქცევის კოდექსები	183
პროაქტიული შეფასება.....	207
განმარტებითი შეფასება	233
ინტერაქტიული შეფასება.....	264
მონიტორინგის შეფასება.....	288
გავლენის შეფასება.....	304

ბამოსასხულებები

1.1 კონფერენციის შეფასება: ნაწყვეტი კითხვარიდან.....	19
1.2 შეფასების განსაზღვრება.....	27
2.1 პროგრამული კომპონენტები.....	37
3.1 პროაქტიური და გაფლენის შეფასების კომბინირებული გამოყენება.....	73
3.2 რვა კრიტიკული ნაბიჯი ცვლილების ხელმძღვანელობასა და მართვაში.....	76
3.3 ცვლილების პროცესი და შეფასებითი საკმიანობის გამოყენება.....	77
4.1 მოლაპარაკება შეფასების წარმართვის შესახებ. შეფასების გეგმის განზომილებები:.....	94
4.1 (გაგრძელება).....	95
5.1 მონაცემთა მართვა შეფასებაში.....	124
6.2 შეფასების გამოყენების მარტივი სქემა.....	141
10.1 წყლის კონსერვაციის პროგრამის ლოგიკური ჩარჩო.....	250
10.2 ინოვაციური რეაბილიტაციის პროგრამის ჩარჩო.....	251
10.3 შემფასებელთა მიერ მომზადებული პროგრამის ლოგიკური ჩარჩო: სისტემური.....	256
12.1 პროგრამის ლოგიკური ჩარჩო.....	300
13.3 „დიპლომი განათლებაში“ კურსის შეფასება.....	337
13.4 ა. კოლეჯის მასწავლებელთა მომზადების პროგრამის შეფასება.....	342
13.4 ბ. კოლეჯის მასწავლებელთა მომზადების პროგრამის შეფასება – აქცენტი.....	343

სარჩევნო

1.1 მშრალი საუზმის შეფასება.....	14
1.2 კონფერენციის შეფასება: გავლენა მონაწილეებზე, 1-4 სესიის შემთხვევაში.....	20
3.1 შეფასების ფორმები: ორიენტაცია, ტიპური საკითხები და ძირითადი მიდგომები*.....	68
3.2 შეფასების ფორმები: ყველა განზომილება*.....	70
3.3 ფორმათა ეპისტემოლოგიური საფუძვლები.....	79
5.1 პროაქტიური შეფასება: ტიპური კითხვები.....	115
5.2 განმარტებითი შეფასება: ტიპური კითხვები.....	116
5.3 ინტერაქტიური შეფასება: ტიპური კითხვები.....	117
5.4 სამონიტორინგო შეფასება: ტიპური კითხვები.....	118
5.5 გავლენის შეფასება: ტიპური კითხვები.....	119
9.1 პროაქტიული შეფასების შეჯამება.....	208
9.2 „საჭიროების“ სხვადასხვა მნიშვნელობები.....	211
10.1 განმარტებითი შეფასების მოკლე მიმოხილვა.....	235
11.1 ინტერაქტიული შეფასების შეჯამება.....	265
12.1 მონიტორინგის შეფასების შინაარსი.....	290
13.1. გავლენის შეფასების მოკლე აღწერა.....	306

ავტორისაბან

ამ წიგნის შექმნა შეუძლებელი იქნებოდა მეღბურნიღ უნივერსიტეტთან არსებული პროგრამის შეფასების ცენტრიღ კურსდამთავრებულ მაგისტრანტთა და თანამშრომელთღ იდეებისა და პრაქტიკის გარეშე. განსაკუთრებულ მადლობას ეუხდი ჩემს კოლეგებსა და მეგობრებს: პამელენდრიუს, როსალინდ ჰურუორთს, ნილ დეის, პემ სტლეჯერს, ბრედლი შრიმპტონს, ჯონ მაკლეოდს, იან ლინგღ მარიონ ბრაუნს და კეროლ ჰუპერს. ასევე მადლობა მინდღ გადაეუხადო განათლების ფაკულტეტს იმ მასალებითა დღ სამუშაო პირობებით უსრუნველყოფისათვის, რომლებმაც მნიშვნელოვნად შეუწევეს ხელი ამ წიგნის გადამუშავებასა და ხელახალ გამოცემას 2004-2005 წლებში. დაბოლოს მადლობა მინდა გადაეუხადო შემფასებელთა საერთაშორისო თანამეგობრობას წინა გამოცემაზე გამოხმაურებისათვის რაც ჩემ მიერ მხედველობაში იქნა მიღებული ამ გამოცემის მომზადებისას.

თაზო 1

შეფასების საფუძვლები

ეს წიგნი ემყარება ვარაუდს, რომ შეფასებას, როგორც ეს განსაზღვრულია ამ და შემდგომ თავებში, შეუძლია და უნდა გააუმჯობესოს სოციალურ და ბიზნეს გარემოში არსებული პრობლემების გადაჭრისაკენ მიზანმიმართული სხვადასხვა სახის საკმიანობების (პოლიტიკების, სტრატეგიებისა და პროგრამების) ხარისხი. შეფასება კვლევებზე დაფუძნებული ცოდნის შექმნის პროცესია. შეფასებაზე დროისა და ფულის ხარჯვა ღირს იმ შემთხვევაში, თუ იგი დაეხმარება ამ საქმის მხარდამჭერებსა და დაინტერესებულ პირებს ამა თუ იმ პოლიტიკის, სტრატეგიის, პროგრამისა და პროექტის შესახებ ცოდნის გაღრმავებასა და ამ ცოდნის გამოყენებაში.

საზოგადოების უმრავლესობისათვის შეფასება უცხო არ არის. ჩვენ ყოველდღიურად არაფორმალურად ვაფასებთ: კერძოდ, რომელი ტანსაცმელი ჩავიცვათ, მოგეწონს თუ არა ჩვენი საცხოვრებელი გარემო, რამდენად კარგად ართმევს თავს სამუშაოს ახალი თანამშრომელი, კარგად ითამაშა თუ არა ჩვენმა სპორტულმა გუნდმა და ა.შ. ეს ყველაფერი ჩვენს ყოველდღიურ ცხოვრებაში მიმდინარე შეფასების მაგალითებია, რომელთა უმრავლესობის შეფასება ხდება თავისთავად, პირადი მიზნებისათვის. ანუ ჩვენ, დაკვირვებითა და არსებულ ცოდნაზე დაყრდნობით, ვმსჯელობთ ამა თუ იმ საკითხზე. მაგალითად, ის, თუ რამდენად კარგად ართმევს თავს ახალი თანამშრომელი სამუშაოს, შეიძლება შევაფასოთ ჩვენი და სხვების, მათ შორის თვით ამ ახალი თანამშრომლის აზრზე დაყრდნობით.

ეს წიგნი დაგეხმარებათ ყოფითი საკითხების შეფასების მნიშვნელობის უფრო ღრმა და სერიოზულ გააზრებასა და შეფასების არსის, სახეების, პროცესის და სხვა შესაბამისი საკითხების შესწავლაში.

საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებაზე დაყრდნობით შევეცდებით წარმოვიდგინოთ ჩვენეული შეხედულება შეფასების, როგორც დარგის, შესახებ. ამისთვის წინა პლანზე წამოვიწიეთ კონცეპტუალური ჩარჩო, რათა თქვენ შეძლოთ:

- შეფასების ახალი მიმდინარეობების გაანალიზება;
- შეფასების თეორიისა და პრაქტიკის იმ ასპექტების იდენტიფიცირება, რომელთა შესწავლაც უფრო სიღრმისეულად გსურთ. ამის მიღწევა კი შესაძლებელია ყოველი თავის ბოლოს დასახელებული იმ ნაშრომების გაცნობით, რომლებშიც წარმოდგენილია შესაბამისი კონცეფციები და მოსაზრებები.

პრობრამული შეფასება

ორმოცდაათ წელზე მეტი გავიდა მას შემდეგ, რაც პირველი ოფიციალური შეფასება ჩატარდა. ეჭვგარეშეა, ამ პერიოდის მანძილზე შეფასების პრაქტიკა მნიშვნელოვნად გაიზარდა და კომპლექსური გახდა. ამიტომ, ჩვენი მიზანია, ამ სირთულის მიუხედავად, იგი თქვენთვის გასაგები და გამოყენებადი გაეხადოთ.

შეფასების ღობიკა

თავდაპირველად გავეცნოთ, თუ რას გულისხმობს „შეფასების ლოგიკა“. ყველა, ვინც უკვეთავს შეფასებას სხვა შემფასებელს ან ვინც ახორციელებს მას, უნდა იცნობდეს ამ ლოგიკას. შეფასების პრაქტიკის უფრო ნათლად გააზრებისათვის წარმოგიდგინთ ნაწილებს მშრალი საუზმის „საცდელი ანგარიშიდან“. ამგვარ მასალას შეხედვით ამერიკის შერთებული შტატების „მომხმარებელთა ანგარიშებში“, ასევე ავსტრალიურ ჟურნალ „ნოსში“. მოცემულ შემთხვევაში საუბარია პროდუქტების შეფასებაზე, რომლითაც ვიკვებებით. კერძოდ, წარმოდგენილია მშრალი საუზმის შეფასება, რომლის გაცნობისას უნდა დაფიქრდეთ შემდეგ საკითხებზე:

- რა კრიტერიუმების საფუძველზე მოხდა მშრალი საუზმის შერჩევა?
- რის საფუძველზე და რა სტანდარტების მიხედვით იყო განხილული მშრალი საუზმის ვარგისიანობა და ხარისხი?
- როგორ იყო გაკეთებული და წარმოდგენილი დასკვნები?
- გადაწყვეტილების მიღება: თუ თქვენ გთხოვს მშრალი საუზმის ერთი-ერთი სახეობის შეთავაზება თქვენი ოჯახის წევრის ან მეგობრისათვის, რომელ სახეობას შესთავაზებდით მათ?

მაგალითი 1.1 საცდელი ანგარიში: ბურღულეული საუზმის შეფასება

მოსახლეობის უმრავლესობა მას მიირთმევს, მაგრამ რამდენად სასარგებლოა იგი? ჩვენ შევაფასეთ 80-ზე მეტი მშრალი საუზმე, რათა გაგვეჩვენა, რომელი მათგანი იყო უფრო ნოციერი. ამისათვის ისინი შევადარეთ საუზმის სხვა ვარიანტებს.

დილა, ალბათ, ყველაზე მნიშვნელოვანი დროა საკვების მიღებისათვის, მაგრამ, როგორც წესი, არ ვსაუზმობთ.

არადა დილისთვის, უმეტეს შემთხვევაში, საკვების ბოლო მიღებიდან თითქმის ათი საათია გასული, რის გამოც ორგანიზმის მარაგი თითქმის გამოლეულია. ამიტომ თუ მარაგს არ შევივსებთ, იგი უარყოფითად აისახება ჩვენზე.

შეზასების საფუძვლები

გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ის ადამიანები, რომლებიც დილით საუზმობენ, შუადღისთვის უფრო შრომისუნარიანნი არიან იმათთან შედარებით, რომლებიც დილით არ მიირთმევენ. ზრდასრულ ადამიანს, რომელიც არ საუზმობს, საწარმოო ტრავმის მიღების მეტი შანსი აქვს. ბავშვებს კი დილითვე მნიშვნელოვნად უჭვეითდებათ კონცენტრირების უნარი.

ის, ვინც დილით საუზმობს დღის განმავლობაშიც სწორად იკვებება. თუ თქვენ დღის დასაწყისშივე დაიკმაყოფილეთ თქვენი კვებითი მოთხოვნები, ნაკლებად მოსალოდნელია, რომ ტკბილ ან ცხიმოვან სასუსნავეს მიექალოთ დღის განმავლობაში. თუ წონის დაკლება გსურთ, ეს კიდევ ერთი მიზეზია იმისა, თუ რატომაც უნდა მიირთვათ საუზმე. როცა დილით საკვებს არ ვიდებთ, ნივთიერებათა ცვლა ორგანიზმში ძალიან ნელი ტემპით მიმდინარეობს მთელი დღის განმავლობაში. ნივთიერებათა ნელი ცვლა კი აფერხებს კალორიების წვის პროცესს, შესაბამისად კილოგრამების კლებას.

იდეალური საუზმე

მეტად მნიშვნელოვანია, ორგანიზმს დილას სწორედ ის საკვები მივაწოდოთ, რომელიც მას ესაჭიროება. საუკეთესოა საუზმე, რომელიც დიდი რაოდენობით შეიცავს კომპლექსურ ნახშირბადს. მონელებული ნახშირბადი გლიკოგენის სახით გროვდება კუნთებსა და ღვიძლში. ეს მეტად მოსახერხებელი „საწყობია“ გლუკოზისათვის, რომელსაც ორგანიზმი დღის განმავლობაში იყენებს გონებრივი და ფიზიკური აქტივობისათვის.

ზემოწამოთვლილ მოთხოვნებს მშვენივრად პასუხობს გადაუმუშავებელი მარცვლეული და ხორბლეული. ისინი დიდი რაოდენობით შეიცავენ კომპლექსურ ნახშირბადს, ცილებს, უჯრედისს, ვიტამინებსა და მინერალებს. ხასიათდებიან აგრეთვე ცხიმების, შაქრისა და მარილის მეტად დაბალი შემცველობით, რითაც პასუხობენ ავსტრალიის ჯანდაცვისა და სამედიცინო კვლევის ეროვნული საბჭოს მიერ გამოცემული ნაშრომის – „დიეტური რეკომენდაციები ავსტრალიელებისათვის“ – მოთხოვნებს.

მაგრამ რამდენად სასარგებლოა მარცვლეული და ხორბლეული გადაუმუშავებულ მდგომარეობაში, როდესაც მას რაიმეს ვუმატებთ ან ვაკლებთ ამისათვის გაეცანით მშრალი

პროგრამული შეფასება

ბურღულეული საკვების 80-ზე მეტ სახეობას, შეეაფასეთ მათი კვებითი მანვენებლები, რათა გაგვერკვია, რომელი მათგანი იყო ყველაზე მეტად ან ყველაზე ნაკლებად სასარგებლო.

აესტრალიის ბაზარზე 300-ზე მეტი ტიპის ამგვარი მშრალი საუზმეა (რაც წელიწადში 600 მილიონ დოლარზე მეტადაა შეფასებული). ბუნებრივია, ვერ შეეძლებოდა შეფასება და არსევეანი შევანერეთ იმ პროდუქტებზე, რომლებიც ადვილად ხელმისაწვდომია სუპერმარკეტებსა და მზა საკვებით მოვაჭრეობიექტებში.

რა განაპირობებს მშრალი ბურღულეული საუზმის ვარგისიანობას?

მშრალი ბურღულეული საუზმის ვარგისიანობას განაპირობებს ცხიმის, შაქარისა და მარილის ნაკლები რაოდენობით და ნახშირბადისა და დიეტური უჯრედისის მეტი შემცველობა. ბაზარზე არსებულ მრავალ გადაამუშავებულ მარცვლეულს შენარჩუნებული აქვს თავდაპირველი კვებითი თვისებები, მაგრამ ბევრს დამატებული აქვს ცხიმი, შაქარი, მარილი, სოგიერთს – სხვა საკვები ნივთიერებებიც, ძირითადად ისეთები, რომლებსაც მარცვალთა თავდაპირველად შეიცავდა, მაგრამ გადაამუშავების პროცესში დაკარგა. ისეთები როგორცაა, უჯრედისი და თიამინი (ვიტამინი B1).

მილიანობაში ჩვენ შევისწავლეთ 30 დასახელების ბურღულეული, რომელიც საუკეთესოა საუზმისათვის, მონაცემები მათ შესახებ მოცემულია 1.1 ცხრილში.

მონაცემები შესადარებლად ავიღეთ მწარმოებლების კვებითი მანვენებლის ცხრილიდან რაც შეადგინა ერთ-ერთმა ლაბორატორიამ. რიცხვები დამრგვალდა პროდუქტების კატეგორიებად დაყოფის მიზნით (მაგ., 19,3 % დაყვანილ იქნა 19%-მდე).

როგორ შეფასდა მარცვლეული?

რა თქმა უნდა, სურვილი გვექონდა გაყიდვაში არსებულ დაფასოებულ ბურღულეულს ჰქონდა ისეთი კვებითი ღირებულებები, როგორიც გადაამუშავებულ მარცვლეულს. სოგიერთი დაამუშავებული მარცვლეულის კვებითი ღირებულება

შეჯასების საფუძვლები

გამოვიყენეთ როგორც საწყისი მანქანებელი მშრალი ბურღულეული საუზმის შეფასებისათვის. თითოეული ტიპის ბურღულეული საუზმის შემადგენლობისათვის ხვენ შევიქმევავეთ კატეგორიები: „ძალზე რეკომენდებული“, „რეკომენდებული“, „დასაშვები“ და „არარეკომენდებული“ (იხ. ქვემოთ). ნუნნი მთხოვნის შესაბამისად, პროდუქტი შემცველობით უნდა პასუხობდეს ოთხივე ნივთიერებისადმი – ცხიმების, შაქრის, უჯრედისის და ნატრიუმისადმი – წაყენებულ მთხოვნებს.

1. უჯრედისი, კვების რაციონის მნიშვნელოვანი ნაწილი, საკვებს მატებს კალორიულობას, რის გამოც თავს დანაყრებულად და დაკმაყოფილებულად ვგრძნობთ. უჯრედისი ხელს უწყობს დაშლის პროდუქტების გამოდევნას ორგანიზმიდან. მისი დაბალი შემცველობა კვების რაციონში იწყევს შეკრულობას, ამასთან, მინეულია სარძევე ჯირკვლისა და სწორი ნაწლავის სიმსივნის გამომწვევ ფაქტორად. მშრალი ბურღულეული საუზმე უნდა შეიცავდეს 7 ან მეტ პროცენტ უჯრედისს, რათა „ძალზე რეკომენდებულ“ ან „რეკომენდებულ“ კატეგორიაში მოხედეს. იმისათვის კი რომ იყოს „დასაშვები“, 3% უჯრედისს მაინც უნდა შეიცავდეს, ხოლო 3%-ზე დაბალი შემცველობით „არარეკომენდებულად“ არის მინეული.
2. ცხიმი. „ძალზე რეკომენდებულ“ მშრალი საუზმე უნდა შეიცავდეს 4% ან ნაკლებ ცხიმს, „რეკომენდებულ“ ან „დასაშვები“ – 9%-ს ან ნაკლებს. დაფასობებული მშრალი ბურღულეული საუზმე, რომელშიც ცხიმის რაოდენობა 9%-ს აჭარბებს, „არარეკომენდებულია“. კვების რაციონში ცხიმების რაოდენობა მინიმუმამდე უნდა იყოს დაყვანილი. იგი ენერგეტიკულად ყველაზე დატვირთული საკვები ნივთიერებაა. მისი დიდი რაოდენობით მიღება იწყევს გადაჭარბებულ სიმსუქნეს, გულის დაავადებებს, დიაბეტს და ზოგიერთი სახის სიმსივნეს. ზოგადად, რეკომენდებულია, რომ ცხიმი მონელებული საკვები ნივთიერებების არაუმეტეს 30%-ს შეადგენდეს. თუმცა, ჩვილი და სკოლამდელი ასაკის ბავშვები, ნორმაზე დაბალი წონის ადამიანები, მუქიკური ქალები და მიიმე ფიზიკური სამუშაოს შემსრულებელი ადამიანები შესაძლოა მეტ ცხიმებს საჭიროებდნენ.

პროგრამული შეზახება

3. შაქარი. გადაუშუშავებელ მარცველეულს შაქრის დაბალი შემცველობა ახახიათებს. „ძალსე რეკომენდებული“ პროდუქტებისათვის შაქრის მაქსიმალურ დასაშვებ რაოდენობად ჩვენ 5%-ზე ნაკლები ჩაეთვალეთ. მხედველობაში მივიღეთ ის ფაქტიც, რომ მარცველეულის გადამუშაებისას, ტენის შემცირების გამო, შაქრის რაოდენობა მატულობს (რაც საკეებ ნივთიერებას უფრო კონცენტრირებულს ხდის). მშრალი საუზმე „რეკომენდებულად“ ან „დასაშვებად“ რომ ჩაითვალოს, შაქრის შემცველობა მასში 19%-ს არ უნდა აღემატებოდეს. ამაში იგულისხმება შაქრის 5%, დამატებული ერთი ჩაის კოვზის ეკვივალენტური რაოდენობა ყოველ ჭამასე. შაქრის 19%-ზე მეტი შემცველობა პროდუქტს „არარეკომენდებულთა“ კატეგორიაში ათავსებს. თუ მშრალი ბურღულეული საუზმის ულუფას ერთ ჩაის კოვზზე მეტ შაქარს მოაყრით, იგი „არარეკომენდებული“ გახდება.
4. ნატრიუმი სოციერთ მშრალ საუზმეში ჩვეულებრივი მარილის (ნატრიუმის ქლორიდის), ნატრიუმის ბიკარბონატის ან სხვა შემაღვენლობით გეხედება. არსებული მოსაზრებებით ნატრიუმის დიდი რაოდენობა იწვევს მაღალ არტერიულ წნეეას, დამბლას და გულის კორონარულ დაავადებებს. ახალმა გამოკვლეეებმა ცხადყო, რომ მარილი ადამიანთა უმრავლესობის ყოველდღიური რაციონის უდიდეს ნაწილს შეადგენს, რადგან საკეების მწარმოებლები მას უხვად უმატებენ პროდუქტებს. ამიტომ უნდა ვერიდოთ მარილის მაღალი შემცველობის მშრალ საუზმეებს, განსაკუთრებით თუ სხვა სახის დამუშაებულ საკეებს უხვად მიირთმევთ. თუმცა, რა რაოდენობის მარილი ჩაითვლება ნორმაზე მეტად, ეს დაზუსტებული არ არის. რეკომენდებული და დასაშვები კატეგორიის მშრალი საუზმეებისათვის მარილის რაოდენობის დადგენისას ჩვენ ზედმეტი სიმკაცრე არ გამოვიჩინეია: 600მგ ან ნაკლები ნატრიუმი 100გ-ზე. თუ საუზმე შეიცავს 600მგ მარილს, მის 100გ-ზე, 30გ-ის დამატებით ჩვენ ერთი მეხუთედით გადაეაჭარბებთ მარილის რეკომენდებულ დოზას (მარილის რეკომენდებული დოზა წარმოდგენილია ქვემოთ მოცემული ცხრილის სვეტში. სახელმძღვანელოდ გამოვიყენეთ ცხრილის ბოლოს მოცემული რაოდენობა).

კვლევის შედეგები

მრავალ მშრალ ბურღულეულ საუზმეს ინგრედიენტების მცირერიცხოვანი რაოდენობა გააჩნია, რაც მათ, კვებითი თვალსაზრისით, თავდაპირველ, დაუმუშავებულ მარცვლოვნებთან აახლოებს. მათგან 30 წვენ „ძალზე რეკომენდებულ“ და „დასაშვებ“ კატეგორიებად დაყვავით. „ძალზე რეკომენდებულ“ კატეგორიაში მოხაზეკდრად მშრალ საუზმეს ცხიმებისა და შაქრის ნაკლები რაოდენობა უნდა ჰქონოდა. მთლიანობაში, წვენი შეფასება ემყარებოდა უჯრედისის (რაც მეტი – მით უკეთესი), ცხიმების, შაქრისა და მარილის (რაც ნაკლები – მით უკეთესი) რაოდენობას:

- **უჯრედისი.** პირველი 30 საუზმე უჯრედისის შემცველობის მხრივ კარგი აღმოჩნდა. მათგან ორი, რომელიც წვენი ცხრილის „დასაშვებ“ კატეგორიაში მოხვდა, ნაკლები რაოდენობით შეიცავდა მას, მაგრამ მაინც კარგი პროდუქტი იყო.
- **ცხიმო.** სხვა მარცვლეულთან შედარებით მეტ ცხიმს შეიცავს შერია. ამიტომ შერიისაგან დამზადებული საუზმეები ვერ მოხვდა „ძლიერ რეკომენდებულ“ კატეგორიაში, თუმცა, ამის მიუხედავად, იგი მაინც კარგია საუზმისათვის.
- **შაქარი.** წვენ მიერ ყველაზე მეტად რეკომენდებული ცხრა მშრალი ბურღულეული საუზმე უშაქროა ან შეიცავს მცირე რაოდენობის შაქარს. შესაძლოა ზოგიერთმა მომხმარებელმა მათ შაქარი დაუმატოს, მაგრამ წვენთვის ისინი შაქრის დამატების გარეშეა ფასეული. ცხრილში წარმოდგენილი დანარჩენი საუზმეების უმეტესობა შეიცავს მეტ შაქარს, ვიდრე ეს ცხრა (დაახლოებით ერთი ნაის კოვსით მეტს თითო ულუფაზე). ზოგიერთმა ბრენდმა შაქარი შეცვალა მშრალი ხილით, რომელიც, შაქრის ღერწმისგან განსხვავებით, უფრო სასარგებლოა, რადგან მეტ უჯრედისს მატებს მშრალ საუზმეს.
- **ნატრიუმი.** პირველი ოცდაათი საუზმე შეიცავდა ნატრიუმის სულ მცირე რაოდენობას. სუფრის მარილი არის ნატრიუმის ქლორიდი, და სწორედ ნატრიუმი წარმოადგენს პრობლემას.

ცხრილი 1.1 მშრალი საუზმის შეფასება

მარკა/სახეობა	კატეგორია	უჯერელისი (გ) შველადფერო-100გ-ზე	ცხიმი (გ)	შაქარი (გ)	ნატრიუმი (მგ)	ნახშირბადი (გ)	ენერგეტიკული მნიშვნელობა (კვ./კალ)
ძალზე რეკომენდებული (4% ან ნაკლები ცხიმი, 5% ან ნაკლები შაქარი, 7% ან მეტი უჯერელისი, 600მგ/100გ-ზე ან ნაკლები ნატრიუმი)							
HOME BRAND Wheat Biscuits	ორცხობილა	12.2	2.7	2.3	270.0	64.5	1330/330
KELLOG' S Mini-Wheats Whole Wheat	დაქუცბაცებული ხორბალის	9.3	2.6	0.9	3.0	77.1	1523/363
KELLOG' S Wholegrain Wheat Flakes	ხორბლის საფუყველზე დაშვადებული	11.0	1.1	2.0	468.0	81.3	1437/382
SANITARIUM Lite-bix	"მსუბუქი"	12.0	2.7	1.2	20.0	62.0	1340/320
SANITARIUM Puffed Wheat	ხორბლის საფუყველზე დაშვადებული	7.5	2.6	1.0	17.0	71.0	1440/344
SANITARIUM Weet-Bix	ორცხობილა	12.2	2.7	2.3	270.0	64.5	1390/330
UNCLE TOBYS Organic Vita-Brits	ორცხობილა	12.4	1.4	1.8	400.0	65.6	1320/315
UNCLE TOBYS Shredded Wheat	დაქუცბაცებული ხორბალის	13.2	1.2	2.0	8.0	82.0	1330/318
UNCLE TOBYS Wheaties	ხორბლის საფუყველზე დაშვადებული	10.1	1.4	2.5	340.0	69.8	1390/332
რეკომენდებული (9% ან ნაკლები ცხიმი, 19% ან ნაკლები შაქარი, 7% ან მეტი უჯერელისი, 600 მგ/100გ ან ნაკლები ნატრიუმი)							
GOODNESS Tropical Toasted Muesli	შუბრაწული მუსლი	7.4	8.7	15.4	9.0	51.5	1569/375
KELLOG' S Just Right	კომბინირებული	9.3	1.4	18.2	295.0	65.0	1534/381
KELLOG' S Mini-Wheats Apricot	დაქუცბაცებული ხორბალის	11.9	1.1	16.4	26.0	66.5	1503/358
KELLOG' S Sustain	ხორბტყელი	7.5	2.9	15.0	112.0	67.8	1607/399
LOWAN Australian Rolled Oats (A)	შერის რულეტი	11.5	8.7	1.2	6.3	65.3	1624/388
MORNING SUN Natural Apricot and Almond Muesli	ნატურალური მუსლი	17.6	8.3	17.8	32.0	51.4	1420/339
THE OLD GRAIN MILL Australian Gold Classic Muesli	ნატურალური მუსლი	12.2	8.7	19.3	46.0	46.7	1610/385

მარკა/სახეობა	კატეგორია	უჯრელისი (გ)	ცხიმი (გ)	შაქარი (გ)	ნატრიუმი (მგ)	ნახშირბადი (გ)	ენერგეტიკული მნიშვნელობა (კვ/კალ)
THE OLD GRAIN MILL Australian Gold Natural Muesli	ნატურალური მუსლი	11.9	6.3	17.5	66.0	56.5	1548/370
SANITARIUM Bran Bix	ორცხობილა	22.0	4.4	5.7	410.0	45.0	1180/280
SANITARIUM Crunchy Bix	ორცხობილა	7.7	5.5	13.0	320.0	58.7	16380
SANITARIUM Natural Muesli	ნატურალური მუსლი	7.1	5.1	18.6	124.0	44.0	1470/333
SANITARIUM Wheat-Bix plus Oat Bran	ორცხობილა	1.6	4.8	7.3	250.0	54.7	1440/345
UNCLE TOBY'S Crunchy Oat Bran	ქატი	15.0	5.8	16.6	240.0	51.2	1499/358
UNCLE TOBY'S Hi-Fibre Oats	შერიის რულეტი	12.9	9.0	<1.0	5.0	58.3	1500/358
UNCLE TOBY'S Instant Porridge (A)	შერიის რულეტი	10.0	9.2	0.5	<5.0	61.3	1530/366
UNCLE TOBY'S Muesli Flakes	კომბინირებული	9.0	2.6	19.0	240.0	53.9	1390/332
UNCLE TOBY'S Natural Apricot and Almond Muesli	ნატურალური მუსლი	13.8	8.3	17.8	30.0	41.4	1420/339
WEIGHT WATCHERS Fruit and Fibre Cereal	„მისუტუქი“	11.8	2.5	18.5	170.0	60.0	1475/357
WILLOW VALLEY Multi Bran	ქატი	36.3	9.3	12.8	122.0	57.4	1727/413
დასაშვები (9% ან ნაკლები ცხიმი, 19% ან ნაკლები შაქარი, 3%-დან 6.5%-მდე უჯრელისი, 600მგ/100გ ან ნაკლები ნატრიუმი)							
KELLOG'S Puffed Wheat	ხორბლის საფუქველსე დაშაღებელი	6.0	2.3	1.1	3.0	78.1	1614/385
KELLOG'S Special K	„მისუტუქი“	2.9	0.5	14.4	475.0	57.7	1436/377

წყარო: ამოცემულია უკრნალოდან „ჩოისი“ (Choice), 1994წ. იანვარი, აესტრალიის მომხმარებელთა ასოციაციის (ACA) ნებართვით.

მიმოხილვა

მოდით დაეუბრუნდეთ წვენს კითხვებს და თქვენს პასუხებს, რათა „ნაწილებად დავეყოთ“ შეფასების სავარჯიშო (მაგ., 1). მოგვიანებით წვენ დაეუბრუნდებით ამ სავარჯიშოს და გამოვიყენებთ შეფასების თეორეტიკოსების მიერ შემუშავებულ კონცეფციებს.

- რის საფუძველზე ვარჩევთ თითოეული მშრალი საუზმის შეფასების კრიტერიუმებს?

ცხადია, „ნოსი“ კრიტერიუმების შერჩევისას ხელმძღვანელობდა მოსასრულებით, რომ კვებითი ელემენტებით/დამატებებით გაჯერებული საუზმე ითვლება ნოყიერ საუზმედ და დღის დაწყება ამგვარი საუზმით მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან იგი მთელი დღის განმავლობაში შეგინარსუნებთ ენერჯიას და აღარ გაგინდებთ სურვილი დღის განმავლობაში მიეძალოთ ისეთ სასუსნავეებს, რომლებიც წონის მატებას იწვევს. მაშასადამე, კრიტერიუმების შერჩევისას შემფასებლებმა დიდი მნიშვნელობა მიანიჭეს საკვების ყუათიანობას.

- რით დასაბუთდა გამოყენებული სტანდარტების სანდოობა მშრალი ბურღულეული საუზმის ვარგისიანობისა და ხარისხიანობის დადგენისას?

ყოველი მშრალი საუზმის შეფასებისას შემფასებლებმა გამოიყენეს ოთხი ძირითადი ნივთიერება: უჯრედისი, ცხიმო, შაქარი და ნატრიუმი. თითოეულს მიუსადაგეს ინდიკატორი. ამას გარდა, შეგროვდა მონაცემები კომპლექსურ ნახშირბადსა და ენერგეტიკულ ღირებულებაზე. ეს მონაცემები დაიბეჭდა მშრალი საუზმეების პაკეტებზე.

გასათვალისწინებელია, რომ მშრალი საუზმე უჯრედისის მაღალი და დანარჩენი სამი ნივთიერების დაბალი შემცველობით უფრო რეკომენდებულია.

მშრალი ბურღულეული საუზმის „კარგ“ კატეგორიაში მოსახვედრად მისი შემადგენლობა უნდა უახლოვდებოდეს დაუმუშავებელი მარცვლეულის შემადგენლობას.

- როგორ იყო მიღებული და წარმოდგენილი დასკვნები?

მშრალი ბურღულეული საუზმეები, რომლებიც შეიცავდნენ ოთხ ელემენტს – უჯრედისს, ცხიმს, შაქარს და ნატრიუმს – მოხვდა

შეფასების საფუძვლები

„მეტად რეკომენდებულ“, „რეკომენდებულ“ და „დასაშვებ“ კატეგორიები. თქვენ, ალბათ, მიაქცევდით ყურადღებას იმას, რომ ინფორმაცია ამ ოთხ ძირითად ელემენტზე წარმოდგენილი იყო კომპლექსურ კარბოჰიდრატებსა და ენერგეტიკულ მასყენებლებთან ერთად.

- გადაწყვეტილების მიღება: თქვენ გოხოვეს მშრალი საუზმის ერთ-ერთი სახეობის შეთავაზება თქვენი ოჯახის წევრებისა ან მეგობრისათვის. რომელ სახეობას აირჩევთ?

შემფასებელმა მშრალი ბურღულეული საუზმეები დაყო კატეგორიებად და გამოავლინა ყველაზე „მეტად რეკომენდებული“ ცხრა კატეგორია. ახლა თქვენსე, ანუ მკითხველებსეა დამოკიდებული რომელი მშრალი ბურღულეული საუზმის ყიდვას გადაწყვეტთ. „მეტად რეკომენდებული“ საუზმეებიდან ერთის არჩევა დამოკიდებული იქნება იმაზე, თუ რომელი კრიტერიუმია თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი. მაგალითად, თქვენ შეიძლება უპირატესობა მიანიჭოთ ნატრიუმის ყველაზე დაბალი რაოდენობის შემცველ საუზმეს და ყურადღება არ მიაქციოთ სხვა ნივთიერებების რაოდენობას. შეიძლება ამოირჩიოთ მაღალი ენერგეტიკული ღირებულების მქონე პროდექტი, ანუ ის მშრალი საუზმე, რომელიც მაღალი ენერგეტიკული ღირებულების ელემენტებს შეიცავს.

პროგრამის შეფასების მასტრასოლირება

შეფასების ლოგია შეფასებას აღწერს როგორც პროცესს, რომელიც განსაზღვრავს შესაფასებელი ობიექტის ღირებულებას და მნიშვნელობას.

ფორნიემ (1995) შეფასების ლოგია განმარტა, როგორც:

- შესატყვისი კრიტერიუმების განსაზღვრა:
 - როგორ განისაზღვრება შეფასების ობიექტის ეფექტიანობა?
- სტანდარტების დადგენა:
 - რამდენად კარგად უნდა ფუნქციონირებდეს შეფასების ობიექტი?
- შესრულებული სამუშაოს შეფასება და მისი სტანდარტებთან შედარება:
 - რამდენად კარგად შეასრულა სამუშაო შეფასების ობიექტმა?
- მასალებისა და მონაცემების შერჩევა, ერთმანეთთან შეჯერება; მათი არსისა და სანდოობის განსაზღვრა:
 - რაში მდგომარეობს შეფასების ობიექტის არსებობის არსი?

პროგრამული შეფასება

ფორნიე აცხადებს, რომ ამგვარი ლოგიკა მოსახერხებელია მისი ზოგადი ხასიათის გამო. თუმცა ის, თუ რა შეიძლება ნაითვალისკრიტერიუმად, როგორ არის შედგენილი სტანდარტები, რა ფაქტებია მოძიებული, როგორ არის ინფორმაცია სინთეზირებული, დამოკიდებულია შეფასების ობიექტზე და, რა თქმა უნდა, სხვადასხვა ობიექტებისათვის იგი სხვადასხვაა. ამასთან, ფორნიე აღნიშნავს, რომ შეფასების ასეთივე ლოგიკა გამოიყენება პროგრამების, სტრატეგიებისა და პერსონალის შეფასებისას. ლოგიკის ზოგადი ხასიათი მისი სიძლიერეა, რადგან იგი სხვადასხვა სახის შეფასების მიდგომების გამოყენების საშუალებას იძლევა.

შეფასების ლოგიკა თითქოსდა ამარტივებს შემფასებლის სამუშაოს, მაგრამ სინამდვილეში, შეფასებების დროს, შემფასებელმა უნდა მიიღოს ერთმანეთთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მთელი რიგი, შეფასების ობიექტის უმთავრესი ღირებულებებისა და დანიშნულების შესახებ. მაგალითისათვის ავიღოთ ზემოთ განხილული მშრალი ბურღულეული საუზმეების კვლევა. კრიტერიუმების ჩამოყალიბებისას, შემფასებლებისათვის ამოსავალი წერტილი საუზმის შემადგენელი ელემენტების არსებობა იყო. ძირითადი ღირებულებების ნათლად ჩამოყალიბება მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან სწორედ ღირებულებების გათვალისწინებით ხდება დასკვნების გამოტანა. მათ, ვისთვისაც კეთდება შეფასება, კარგად უნდა ჰქონდეთ გაცნობიერებული ღირებულებათა სისტემა, რომელსაც ემყარება შეფასება.

ჩვენ რომ მოგვეხდინა იმ ბურღულეულის რანჟირება, რომლებსაც ბავშვები ანიჭებენ უპირატესობას საუზმისათვის, საჭირო გახდებოდა შეფასების პროცესში ინფორმაციის მოძიება და შემდეგ ანალიზი, რასაც მოჰყვებოდა შედეგების განსახილვერე. ამ შემთხვევაში მონაცემთა შეგროვებისას მთავარი აქცენტი გაკეთდებოდა არა უჯრედისისა და მარილის რაოდენობაზე, არამედ იმაზე, თუ რამდენად კმაყოფილები დარჩნენ ბავშვები ამა თუ იმ ბურღულეულით. ანუ ქულები ცხრილში დაიწერებოდა იმის მიხედვით, თუ რამდენად გამრიეულია საუზმე. ბუნებრივია, რეკომენდაციათა ჩამონათვალი აშკარად სხვანაირი იქნებოდა.

ამასთან დაკავშირებით, უნდა გაკეთდეს სკრივენის (1971) კომენტარი, რომ დასკვნა შეფასების ობიექტის შესახებ უნდა იყოს მარტივი.

შემფასებლის ამოცანაა შეაჯეროს მონაცემთა დიდი რაოდენობა და უწოდოს მას ერთი სიტყვა: კარგი ან ცუდი. ზოგჯერ ეს მართლაც შეუძლებელია, მაგრამ უმეტეს შემთხვევაში შემფასებელი ამას უბრალოდ თავს არიდებს, რაციონალურობისა და ობიექტურობის საბაბით (გვ. 53).

გამოსახულება 11 კონფერენციის შეფასება: ნაწყვეტი კითხვარიდან.

სესია 2: მეცნიერებისა და ტექნოლოგიური პოლიტიკის მიმდინარეობები და ინიციატივები.

- რამდენად გაღრმავდა თქვენი ცოდნა პოლიტიკის/ინიციატივების საფუძვლებისა და პროცესების თაობაზე ამ სემინარზე დასწრების შედეგად?
საერთოდ არ გაღრმავებულა, უმნიშვნელოდ, მეტწილად, ძალიან, მნიშვნელოვნად.
- გაღრმავდა თუ არა თქვენი ცოდნა იმის თაობაზე, თუ როგორ ესადაგება ეს პოლიტიკა/ინიციატივები მეცნიერული/ტექნოლოგიური განათლების ერთიან სისტემას სახელმწიფოში?
საერთოდ არ გაღრმავებულა, უმნიშვნელოდ, მეტწილად, ძალიან, მნიშვნელოვნად.
- ნათლად იყო თუ არა წარმოდგენილი პროფესიული განვითარების ძირითადი პრინციპები პოლიტიკის/ინიციატივების პრესენტაციისას?
საერთოდ არ გაღრმავებულა, უმნიშვნელოდ, მეტწილად, ძალიან, მნიშვნელოვნად.
- შეგიძლიათ თუ არა აუხსნათ კონსულტანტს, რომელიც სემინარს არ ესწრებოდა პოლიტიკის/ინიციატივების მთავარი ელემენტები?
საერთოდ არ გაღრმავებულა, უმნიშვნელოდ, მეტწილად, ძალიან, მნიშვნელოვნად.
- შეძლებთ თუ არა რომ, საჭიროების შემთხვევაში, სამსახურში გამოიყენოთ ეს პოლიტიკა/ინიციატივები?
საერთოდ არ გაღრმავებულა, უმნიშვნელოდ, მეტწილად, ძალიან, მნიშვნელოვნად.
- გაქვთ თუ არა რაიმე დამატებითი კითხვები ამ პოლიტიკის/ინიციატივების თაობაზე? თუ გაქვთ, — გთხოვთ დააკონკრეტოთ. აპირებთ თუ არა მიღებული ინფორმაციის სამსახურში გამოიყენებას.

ჩვენს მაგალითში ყოველი მშრალი ბურღულეული საუზმის შესაფასებლად შემფასებელმა გამოიყენა „რეკომენდაციათა შკალა“ და შესაბამისად გაანაწილა ბურღულეული საუზმეები მათი კვებითი ღირებულების მიხედვით. ეს სკრინინგის პოზიციის ნამდვილად განსხვავებული ვარიანტია, რადგან იგი გულისხმობს ახალი გადაწყვეტილების მიღებას მიღებული შედეგების საფუძველზე. აღსანიშნავია, რომ მაშინ როდესაც შეფასების ლოგიკა გულისხმობს შეფასების ერთი ობიექტის შესახებ მდგომარეობის დადგენას, იგი

პროგრამული შეფასება

ამასთან ერთად გვაწვდის მონაცემებს შეფასების მრავალი ობიექტის შესახებაც.

პროგრამის შესაფასებლად კრიტერიუმების შემუშავება შეიძლება გამომდინარეობდეს

- პროგრამის მიზნებიდან;
- პროგრამის კლიენტების, ანუ იმ პირების საჭიროებებიდან, რომლებსთვისაც გამიზნულია პროგრამა;
- პროგრამის პოლიტიკის ამოცანებიდან, მიზნებიდან.

ცხრილი 12 კონფერენციის შეფასება: გავლენა მონაწილეებზე, 1-4 სესიის შემთხვევაში

	1	2	3	4
	პროფესიული განვითარების მიმართულებები	მეცნიერების/ ტექნოლოგიის პოლიტიკის მიმართულებები	მათემატიკის/ ტექნოლოგიის პოლიტიკის მიმართულებები	რეკონსტრუქციული გამოსმაურება SM&T-ზე
განსახილველი პროექტების საფუძვლებისა და პროცესების ცოდნა	58	61	63	80
გაცნობიერება თუ როგორ ესადაგება პოლიტიკის / ინიციატივები საერთო სახელმწიფო თემას	-	39	51	
ძირითადი პროფესიული განვითარების პრინციპების სიცხადე	79	36	51	68
ძირითადი ასპექტების კოლექტივისთვის გაზიარების უნარი	91	72	64	86
პროექტის გაგრძელების სურვილი	68	49	58	71

შენიშვნა: ცხრილში წარმოდგენილი ყოველი ციფრი არის იმ მონაწილეთა პროცენტული მანკენებული, რომლებმაც შეფასების შესაძლო ხუთბალიანი სისტემიდან ორი უმაღლესი აირჩიეს (კერძოდ, პასუხები - „ძალიან“ და „მნიშვნელოვნად“)

შეფასების საფუძვლები

ამგვარად, ღირებულებების მნიშვნელობა, როგორც ამ ლოგიკაზე დამყარებული შეფასების პრაქტიკის საფუძველი, არ შეიძლება იყოს გაზვიადებული. წნდება კითხვა: ვისი ღირებულებები იქნება გათვალისწინებული მოცემული შეფასებისას? როგორც უხედავთ, ამ ღირებულებების შერჩევას არსებითი მნიშვნელობა აქვს. როდესაც დაინტერესებულ პირებს (მათ, რომელთაც ინტერესი გააჩნიათ შეფასების ობიექტის მიმართ) განსხვავებული ღირებულებები აქვთ, ძალიან ბევრია დამოკიდებული იმაზე, თუ რომელი იქნება საბოლოოდ შერჩეული. შეხედულებების ეს მრავალფეროვნება გავლენას ახდენს შეფასების პრაქტიკაზე და სირთულეებს უქმნის შემფასებლებს მოლაპარაკების ეტაპზე, შეფასების დაგეგმვის თვალსაზრისით (იხ. თავი 4).

ღია და ფარული ლობიკა

შეფასების პროცესისათვის პრინციპულად მნიშვნელოვანია, რომ შემფასებელმა განსაზღვროს სტანდარტები და საქმიანობის დონეები, რომელთა შეფასებასაც ის აპირებს. იდეალურ შემთხვევაში, ეს სტანდარტები და დონეები მკაფიოდ უნდა იყოს განსაზღვრული. უურნად „ნოსის“ სტატიის მიხედვით, მშრალი საუსმე შეფასებული იყო სახელმწიფო სტანდარტების შესაბამისად.

ოუენმა და დაუნთაუნმა (1990) შეაფასეს განათლების სფეროში მოღვაწე კონსულტანტებისათვის ჩატარებული ფართომასშტაბიანი ტრენინგ-კონფერენცია, რომელიც მიზნად ისახავდა მათთვის იმ ინფორმაციის მიწოდებას, რომელსაც სკოლაში ყოველდღიური მუშაობისას გამოიყენებდნენ. კონფერენციის ორგანიზატორებს სურდათ განესაზღვრათ მონაწილეთა აზრი კონფერენციის შვიდი მთავარი სესიისა და, ზოგადად, კონფერენციის ხარისხის შესახებ.

მონაცემთა შეგროვება, ძირითადად, ხდებოდა სტრუქტურირებული კითხვარების საშუალებით. შემფასებლებისათვის ძალზე მნიშვნელოვანი იყო ტრენინგ-კონფერენციის მონაწილეთა აზრის გაგება. კონფერენციის ბოლოს თითოეულ მონაწილეს დაურიგდა კითხვარი და მიეცა დრო მათ შესავსებად. ნაწყვეტი კითხვარიდან მოცემულია გამოსახულება 1.1-ის სახით.

კოდირებული მონაცემები გაანალიზეს და წარმოადგინეს ცხრილის სახით, რაც შემდეგ წერილობით ანგარიშში შეიტანეს. კონფერენციის 1-4 სესიების შედეგები წარმოდგენილია 1.2 ცხრილში.

კონფერენციის ორგანიზატორებმა კონფერენციის არსის შესაფასებლად ოთხი კრიტერიუმი გამოიყენეს. სვენ გადავწყვიტეთ, შედეგები წარმოგვედგინა აღნიშნული კრიტერიუმების შესაბამისად და განგვესაზღვრა, რამდენმა რესპონდენტმა მისცა ყველაზე მაღალი

ქულა კონფერენციას (შეფასების ხუთბაღიანი სისტემის მიხედვით) ბოლოს, ასეთი პასუხები დაეთვალეთ პროცენტულად.

თითოეული სესიის ეფექტიანობის დასადგენად, ჩვენ, კონფერენციის ორგანიზატორებთან ერთად, შევისწავლეთ მოპოვებული მონაცემები (წარმოდგენილია ცხრილში 1.2). ცხადი გახდა, რომ ორგანიზატორებს სურდათ თითოეული სესიის შეფასება და, როგორც მოსალოდნელი იყო, პირველი სესია დაახასიათეს როგორც „ყველაზე წარმატებული“. ყველა ანალიზი იყო შედარებითი, მსჯელობა იმის თაობაზე, იყო თუ არა თავისებურად წარმატებული ყოველი სესია, არ იყო საკმარისი. ამის მიზეზი უდავოდ ისაა, რომ არც შემფასებლებმა და არც ორგანიზატორებმა მონაცემების შეგროვებამდე არ დაადგინეს პასუხები, რომელთა მიხედვითაც შესაძლებელი იქნებოდა სესიის „წარმატებულობის“ შეფასება. ერთადერთი ნამოყალიბებული სტანდარტი იმაში მდგომარეობდა, რომ თუ მონაწილეთა ორი მესამედი მაინც (66%) არ შეაფასებდა დადებითად ყველა კრიტერიუმს, სესია „ღირებულად“ ვერ ჩაითვლებოდა. თუ ამ სტანდარტით ვიხეილმდებანელებდით არც ერთი სესია არ აღმოჩნდებოდა „ღირებული“, და, შესაბამისად, კონფერენცია სრულიად წარუმატებლად უნდა გველიარებინა. მაგრამ აღსანიშნავია, რომ თუ სესიების შემფასებლები სტანდარტად მიიღებდნენ მხოლოდ მეხუთე კრიტერიუმს, წარმატებულად უკვე ორი სესია გამოცხადდებოდა. ეს ხაზს უსვამს კრიტერიუმებისა და სტანდარტების ურთიერთქმედებას. სინამდვილეში არ არსებობს აბსოლუტური კრიტერიუმები და სტანდარტები, ისინი რაიმე წყაროდან უნდა მომდინარეობდნენ. მაგალითად, კრიტერიუმების ერთ-ერთ წყაროს შეფასების ობიექტის მიზნები წარმოადგენს.

როდესაც მიღებული შედეგები წარმოადგინეს, ორგანიზატორებმა გამოიტანეს დასკვნა, რომ კონფერენციამ, მთლიანობაში, დადებითად წაიარა. სავარაუდოდ, კონფერენციის ორგანიზატორებმა მიიღეს სტანდარტი, რომელიც ნაკლებად პრეტენზიული იყო იმასთან შედარებით, რომლის შესახებაც ზემოთ ვისაუბრეთ, და რომელიც ოფიციალურად არც ყოფილა ნამოყალიბებული. იგი საგულისხმო და გაზიარებული იყო მხოლოდ დაინტერესებულ პირთათვის. პრაქტიკაში მრავალი შეფასება ხორციელდება უფრო არაფორმალურად, სხვაგან მოპოვებულ მონაცემთა საფუძველზე (ფორნიე, 1995).

შეფასების ლოგიკის განსაზღვრაში შემფასებელი, დამკვეთი და/ან სხვა დაინტერესებული პირი მონაწილეობს. მათ პროგრამის მნიშვნელობისა და ეფექტიანობის შესახებ კვლევასა და დაკვირვებაზე დაფუძნებული მოსაზრებები გააჩნიათ. არ შეიძლება პროგრამის განხორციელებას ან მის განვითარებას წინ უსწრებდეს შეფასება, რომელიც განსჯის მას და მის ვარგისიანობას. ამ თვალსაზრისით შეფასებას ერთგვარი რეტროსპექტული ბუნება აქვს. შეფასების ლოგიკა მოქმედებს პროგრამის დასრულების შემდეგ განხორციელებული შემაჯამებელი შეფასებისას.

306 აკეთებს შეფასებით დასკვნებს?

მოცემული შეფასების ობიექტის ან პროგრამის შესახებ დასკვნა უნდა გაკეთდეს მოპოვებული ფაქტობრივი მასალის გაანალიზების შემდეგ. ამ მასალას შეიძლება ჰქონდეს როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისებრივი ბუნება ან ორივე ერთად. კვლევა, რომელიც მიზნად ისახავდა ვიქტორიის განათლების პოლიტიკის სასწავლო კურიკულუმთა და სტანდარტთა (CSF) შეფასებას, ძირითადად ემყარებოდა თვისებრივ მონაცემებს, რომლებიც სკოლებზე დაკვირვების, ინტერვიუებისა და საბუთების ანალიზის შედეგად მიიღეს. კვლევის მიზანს შეადგენდა განათლების პოლიტიკის გავლენის შეფასება სასკოლო სისტემასა პრაქტიკაში და მის განხორციელებაზე.

ამ შეფასების დამკვეთი იყო ვიქტორიის საგანმანათლებლო კვლევების საბჭო (VBOS), რომლისთვისაც მომზადდა საბოლოო ანგარიში. 12 მაგალითში წარმოდგენილია ამ ანგარიშის პირველი ფურცელი. მიღებული შედეგების გარშემო მოეწყო დისკუსია, CSF-ის ხუთი მიზნის ფარგლებში. ანგარიშების სტრატეგია გულისხმობდა მიღებული შედეგების მოკლედ წარდგენას და კომიტეტის წევრებისათვის იმის საშუალების მიცემას, რომ გაეკეთებინათ დასკვნა აღნიშნული პოლიტიკის არსსა და მნიშვნელობაზე. ამგვარი გადაწყვეტილების მიხედვით კომიტეტის წევრთა განსხვავებული მოსაზრებები წარმოადგენდა სასწავლო კურიკულუმების სტანდარტული ჩარჩოს შესახებ.

ამ მაგალითში:

- შეფასებლები მოუწოდებდნენ დამკვეთებს (მოცემულ შემთხვევაში კომიტეტს), გაეკეთებინათ დასკვნა მისი მნიშვნელობის შესახებ;
- დამკვეთებს შეფასების ანგარიშის საშუალებით წარედგინა ძირითადი ღირებულებები.

მაგალითი 12. კურიკულუმთა და სტანდარტთა ჩარჩოს შეფასება

შეფასების საბოლოო ანგარიშის პირველი გვერდი

[გაცნობებთ, რომ ჩვენ აქ არ მიგვითითებია დეტალები წყაროების შესახებ.]

შეფასების მთავარი მიზანია განსახილველი პოლიტიკის ან პროგრამის არსისა და მისი განხორციელების მნიშვნელობის განსაზღვრა. კირკპარტისა და რუფალოს აზრით, ამის დასადგენად აუცილებელია კრიტერიუმთა ჩამოყალიბება. ამასთან, იმის დადგენა, თუ ვინ უნდა გააკეთოს საჭირო დასკვნები. მიუხედავად იმისა, რომ ამ დასკვნების გამოტანა, ძირითადად, შემფასებლის მოვალეობაა, ხშირად დაინტერესებული პირები

პროგრამული შეფასება

მოცემული პროგრამის მნიშვნელობისა და ეფექტიანობის განსაზღვრაში გადამწვეტ როლს ასრულებენ.

მიღებული შედეგების ერთმანეთთან შეჯერება

ქვემოთ წარმოდგენილია კონკრეტული მაგალითებიდან მიღებული დასკვნები, რომელთა საფუძველზეც შესაძლებელია შეფასებითი დასკვნის გაკეთება. ბუნებრივია, შეგვიძლია CSF-ს გაუღენის შესახებ ჩვენ თვითონ გამოცდილებით დასკვნები, მაგრამ სჯობს ეს ჯერ ამ ანგარიშის მკითხველებმა გააკეთონ. ამით იმის ხაზგასმა გეხურს, რომ შეფასებითი დასკვნები შედარებითია. ანუ, ის, რაც ერთ დაინტერესებულ პირს მიაჩნია ღირებულად, შეიძლება ღირებულად არ იყოს მეორე დაინტერესებული პირისათვის. დასკვნები თავმოყრილია ხუთი თემის გარშემო და გეჯერა, რომ ეს თემები მყარ საფუძველს შეუქმნის შეფასებითი დასკვნების გამოტანას. ისინი აღებულია ზემოთ აღნიშნული VBOS-ს პოლიტიკის ამსახველი დოკუმენტაციიდან, მას შემდეგ რაც CSF-ი დაწერეს სკოლებში. ცხადია, ისინი მიუყვებოდა არიან და არ გამოხატავენ ვინმეს კერძო ინტერესებსა და მოსაზრებას იმის შესახებ, თუ რას უნდა მიაღწიოს CSF-მა, ამასთან აერთიანებენ იმ ასპექტებს, რომლებსაც პრიორიტეტულად მიიჩნევენ ძირითადი დაინტერესებული პირები.

განხილული საკითხები:

- სკოლის დონესთან ადაპტაცია;
- კურიკულუმის შერჩევა და მორგება;
- შეფასება და ანგარიშის მომზადება;
- ანგარიშვალდებულება მოსახლეობისა და სისტემის მიმართ;
- პოლიტიკისა და სკოლის ურთიერთდამოკიდებულება.

პროგრამის მნიშვნელობაზე მსჯელობისას შეინიშნებოდა მიღებული შედეგების ერთადერთ შედეგამდე დაყვანის ტენდენცია, რომ შეფასების ობიექტი „მეტნაკლებად კარგია“ ან იგი „არც ისე კარგია“. ზოგიერთი შემფასებელი მართლაც მიიჩნევს, რომ საგანმანათლებლო პროგრამების შეფასებისას შეიძლება ამგვარი „ერთადერთი დასკვნის“ გაკეთება. ჩვენი თვალსაზრისით, პოლიტიკებისა და პროგრამების უმრავლესობა სხვადასხვა კუთხით უნდა განხილვოდეს. დასკვნების გაკეთება თითოეულ თემაზე შესაძლებელია წარმოდგენილი შეჯამების საფუძველზე. თუ CSF-ის არსის და მნიშვნელობის თაობაზე „ერთადერთი დასკვნა“ უნდა გაკეთდეს, იგი დამოკიდებული იქნება იმაზე, თუ რა ღირებულებების მატარებლები არიან და რა მნიშვნელობას ანიჭებენ პოლიტიკის საკითხებს დაინტერესებული პირები.

შეფასების საფუძვლები

მოცემულ შემთხვევაში ამ ანგარიშმა საფუძველი შეუქმნა ცოცხალ დებატებს კომიტეტის დონეზე, CSF მეთოდის გაველენის თაობაზე (ოუენი და სხვ. 1996). ეს მაგალითი ნათლად გვჩვენებს, რომ ემპირიული სამუშაოს გარდა, შემფასებლებმა უნდა ითანამშრომლონ დამკვეთებთან იმის დასადგენად, თუ რის საფუძველზე უნდა წარიმართოს შეფასება. მაგალითად, დამკვეთებმა და შემფასებლებმა, მონაცემების შეგროვებამდე, უნდა განიხილონ, თუ ვინ ან რომელმა ჯგუფმა უნდა გააკეთოს დასკვნა განსახილველი პროგრამის მნიშვნელობასა და არსზე. სოვ შემთხვევაში შეფასების დამკვეთი ბენიფიციარი კი არის იმით, რომ ეს ვალდებულება შემფასებელს გადასცეს. მაგრამ ძირითადად ამ საქმიანობას დამკვეთი თავად კისრულობს. ამდენად, გვიწევს იმ ფაქტის კონსტატაცია, რომ კვლევების ჩატარების საჭიროება წინასწარ უნდა იყოს განსაზღვრული.

შეფასების ლოგიკის პრინციპების გამოყენება შეიძლება არა მარტო ამ, არამედ მთელ რიგ სხვა შემთხვევებშიც. მაგალითად, როდესაც მიზნად გვაქვს დასახული პროდუქტის, პოლიტიკის ან პროგრამის არსებობის აუცილებლობისა და არსის დადგენა. შეფასების ლოგიკა ასევე გამოიყენება თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებლად. ეს სვეულებრივ მოიცავს მათი სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულების აღწერას უშუალო შედამხედველის ან სხვა პირთა დახმარებით, რომლებიც ამ კონკრეტული თანამშრომლის სამუშაოს კარგად იცნობენ.

ამ ლოგიკის გამოყენება შეიძლება აგრეთვე შეფასების პროცესის მართვისას. მაგალითად, მოსახლეობის საცხოვრებლით უზრუნველყოფის კომიტეტისათვის უმთავრესი ამოცანა იყო კონსულტანტის შერჩევა, სატენდერო პირობებით განსაზღვრული კრიტერიუმების საფუძველზე. შედეგა პროტოკოლი, რათა შეფასებულებით კონსულტანტთა თითოეული ჯგუფი, რომელმაც ამ საქმიანობაში მონაწილეობის სურვილი გამოთქვა. შემუშავდა ქულათა სისტემა, რომლის მიხედვითაც კომიტეტს უნდა შეეფასებინა მიღებული განაცხადები და ამოეჩინა შესაფერისი შემფასებელი.

შეფასებითი საქმიანობის გაველენის გაფართოება

აღბათ, გაგონდათ განცდა იმისა, რომ შეფასება ეფუძნება იმ ლოგიკას, რომლის შესახებაც წვენ ზემოთ ვისაუბრეთ. მაგრამ სინამდვილეში ეს ასე არ არის. მენეჯერებს, გარდა იმისა, რომ ცალსახად აინტერესებთ რამდენად კარგად ხორციელდება მათი პროგრამა, ასევე სჭირდებათ იცოდნენ თუ როგორ იმოქმედონ იმ შემთხვევაში, თუკი მათი პროგრამა „არ იმუშავებს“.

პროგრამული შეფასება

ეს შეხედულება დიდი ხანია, რაც აღიარებულია შემფასებელთა საზოგადოების მიერ. ჯერ კიდევ 1995 წელს, შეფასების საერთაშორისო კონფერენციაზე ვანკუვერში, მაიკლ სკრივენმა ერთმანეთისაგან ლოგიკურად განასხვავა შეფასება – იმ შეფასებისაგან, რასაც შემფასებლები სინამდვილეში ატარებენ. ის გულისხმობდა, რომ შემფასებლები ატარებენ შეფასებას, რომელიც აკმაყოფილებს არა მარტო გადაწყვეტილების მიმღებთა საინფორმაციო მოთხოვნილებებს, არამედ აღგენს პროგრამის ვარგისიანობასაც.

ჰაუსის (1993) აზრით, შეფასება მოიცავს:

მონაცემთა შეგროვებას, სტანდარტებისა და კრიტერიუმების ჩამოყალიბებას, პროგრამის მონაწილეთათვის ღირებულებების ერთიანი სისტემის შემუშავებას, საკითხის გარშემო ერთიანი პოზიციის ჩამოყალიბებასა და გაუგებრობის თავიდან აცილებას. შეფასება ასევე გულისხმობს მცდარი ფაქტებისა და ამ ფაქტებზე აგებული არასწორი ვარაუდების თავიდან აცილებას, სურვილებისა და საჭიროებების ერთმანეთისგან გამიჯვნას, სწორად მორგებული საზომი ერთეულების – ინდიკატორების შემუშავებას და ამ ინდიკატორების შკალის შედგენას, სტანდარტების დამტკიცებას და შეფასების საბოლოო დასკვნების გამოტანას.

ამგვარად, ერთსა და იმავე დროს – შეფასების პროცესში – შეიძლება პროგრამის ან პოლიტიკის როგორც განვითარებისა და მიმდინარეობის, ისე გავლენის შეფასება. ვეთანხმებით რა ჰაუსს, ვიზიარებთ იმ შეხედულებას, რომ შეფასება უნდა პასუხობდეს დამკვეთის კითხვებს მისთვის გაუგებარ ყველა საკითხზე. შეფასების შედეგები ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ დაეხმაროს მათ განსახილველი პროგრამის თაობაზე გადაწყვეტილების მიღებაში.

შეფასების ტიპური მაგალითები:

1. არასრულწლოვანთა მიერ გაკვეთილების დამთავრების შემდეგ დანაშაულის ჩადენის შემცირების მიზნით, საქველმოქმედო ორგანიზაციის მიერ დაფინანსებული სპეციალური პროგრამის შეფასება.

2. ახალი სათემო ცენტრის გასახსნელად თემისა და სხვა მსგავსი ცენტრების გახსნის საჭიროებების წინასწარი შესწავლა.

3. იმ მსხვილი სახელმწიფო პროგრამის განხორციელების პროცესის ყოველკვირეული და ყოველთვიური შეფასება, რომელიც დაფინანსებულია სახელმწიფო ხაზინის მიერ და ხორციელდება ერთი სახელმწიფო სტრუქტურის მიერ.

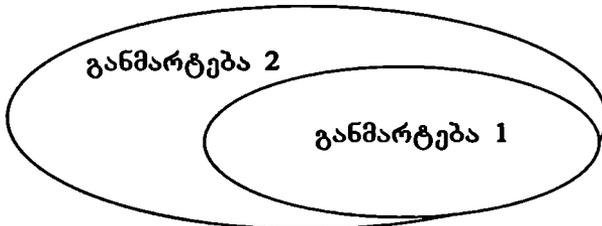
შეფასების საფუძვლები

გასაკვირი არ არის, რომ პირველ მაგალითში ნნდება შეფასებასთან დაკავშირებული ტიპური კითხვები, კერძოდ:

- რამდენად კარგია პროგრამა?
- იმუშავა თუ არა მან?
- რა რეალური საჭიროებები არსებობს?
- როგორ უნდა მოვამზადოთ პროგრამა, რომ იგი აკმაყოფილებდეს ამ საჭიროებებს?
- რა ხდება ამ პროგრამაში?
- როგორ მიმდინარეობს პროგრამა და მდგრადია თუ არა იგი?
- როგორ გავაუმჯობესოთ პროგრამა?
- როგორ განვახორციელოთ ეს პროგრამა სხვაგან ასეთივე წარმატებით?

ამ ტიპის კითხვებზე დაყრდნობით, 1,2 გამოსახულებაში წარმოდგენილია შეფასების შედარებით უფრო ვრცელი განმარტება.

გამოსახულება 12 შეფასების განსაზღვრება



განმარტება 1. შეფასება არის პროგრამის არსის, მისი მნიშვნელობის დადგენის მიზნით განხორციელებული საქმიანობა.

განმარტება 2. შეფასება, სისტემატურ კვლევაზე დაყრდნობით, ეხმარება გადაწყვეტილების მიმღებთ განსახილველ პროგრამასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებაში.

ზემოთ ჩამოთვლილი კითხვებიდან მხოლოდ რამდენიმე შეესაბამებოდა შეფასების მე-2 და მე-3 მაგალითებს.

ამ და შემდგომ თავებში ჩვენ უფრო ნათლად წარმოვანინთ შეფასების პრაქტიკასთან დაკავშირებულ სხვა საკითხებს, რათა უკეთესად გავიაზროთ შეფასების არსი. ამგვარად, ეს წიგნი ვრცლად მიმოიხილავს შეფასებას და არ განიხილავს მას, როგორც საქმიანობას პროგრამის მხოლოდ ვარგისიანობის დადგენის მიზნით. ამასთან, იგი, პროფესიონალ შემფასებელთა გამოცდილების გარ-

პროგრამული შეფასება

და, მოგვიტხოვრობს იმ ადამიანების წყლილისა და როლის შესახებ, რომელთაც ლეგიტიმური ინტერესები გააჩნიათ შეფასების პროცესისადმი. ესენი არიან მეწეულები, პროგრამის დამფინანსებლები, განმხორციელებლები, პროგრამის ბენეფიციარები და სხვანი.

შეფასების როლი გადაწყვეტილების მიღებისას

ჩვენი პრაქტიკიდან გამომდინარე, შემფასებლებს ვურჩევთ თავის საქმიანობაში გამოიყენონ სხვადასხვა მეთოდები. გაითვალისწინონ, რომ ძალზე მნიშვნელოვანია დაინტერესებულ პირთა ინფორმაციული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. ამიტომ, ბუნებრივია, ვაკუუმში ვერ იმუშავებენ და უნდა შეიმუშაონ მიდგომები, რომელთა დახმარებითაც შეისწავლიან მოთხოვნილებებს და შეფასებითი კვლევის საფუძველზე შეძლებენ პასუხი გასცენ დაინტერესებულ პირთა კითხვებს. ამასთან, შემფასებლები და პროგრამით დაინტერესებული პირები სტრატეგიის ფარგლებში უნდა შეთანხმდნენ, თუ როგორ წარმართავენ შეფასების პროცესს.

ჩვენ სერიოზულად უნდა მოვეკიდოთ იმას, თუ რა გავლენას ახდენს შეფასებაზე დაინტერესებული პირების გადაწყვეტილებები, ისევე, როგორც მიღებული შედეგების გამოყენების აუცილებლობას. ამასთან, შემფასებლებმა უნდა განივიტარონ საჭირო უნარ-ჩვევები დამკვეთთან ძირითად საკითხებზე მოლაპარაკებისა და შეთანხმების მისაღწევად, უნდა შეძლონ ეთიკური ნორმების გათვალისწინება, ფაქტობრივი მასალის მოძიება და ანალიზი, მიღებული შედეგების გავრცელება, შედეგებისა და რეკომენდაციების გათვალისწინება.

ეს იდეები გასიარებულ იქნა შემფასებელთა საზოგადოების მიერ და დიდ პოპულარობასაც მიაღწია ბოლო ათწლეულის მანძილზე. მაგალითად, ავსტრალიაში და აშშ-ში ჩატარებულმა კვლევებმა წაახალისა ორგანიზაციები, ჩაეტარებინათ თვითშეფასება ორგანიზაციის შესაცვლელად და გასაუმჯობესებლად (ოუენი და სხვ., 1994, პრესკილი და ტორესი, 1996). ამასთან, უნდა ითქვას იმ თეორიის შესახებაც, რომელიც ამტკიცებს დამკვეთსა და შემფასებელს შორის ინტერაქტიული ურთიერთობების აუცილებლობას (მაიკლ პატონი აშშ-დან, მიურეი სონდერსი დიდი ბრიტანეთიდან, ბრედლი ქაზინსი კანადიდან).

დასასრულ უნდა ითქვას, რომ შეფასება არ შემოიფარგლება მხოლოდ საღი ემპირიული კვლევით. შეფასება უფრო მეტია ვიდრე ემპირიული კვლევა, რაც მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- მოლაპარაკება შეფასების გეგმის თაობაზე;
- შეფასების შეთანხმებული ეტაპების განხორციელება, შედეგების მისაღებად;

შეფასების საფუძვლები

- შეფასების შედეგების მიწოდება შეფასებით დაინტერესებული მხარეებისა და მისი მომხმარებლებისათვის; შეფასების შედეგების გამოყენება:
 - შეფასების ანგარიში უნდა იძლეოდეს შეფასების ობიექტის შესახებ სრულ სურათს.
 - შეფასების ანგარიში უნდა იძლეოდეს შეფასების ობიექტის შესახებ შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას.

შეფასების შედეგები

დიდი მნიშვნელობა აქვს კვლევის შედეგების მიღებას. ჩვენ ამ საკითხებს მომდევნო თავებშიც განვიხილავთ, მაგრამ მოდით ეს თავი დავასრულოთ იმის მოკლე მიმოხილვით, თუ რას გულისხმობს ტერმინი მიღებული შედეგები. იგი გულისხმობს:

- ფაქტობრივ მასალას – მონაცემებსა და სხვა სახის ინფორმაციას – რომელიც შეგროვდა შეფასებისას.
- დასკვნებს – მონაცემებისა და ინფორმაციის სინთეზს. შეფასებაში ჩართულ პირებს დასკვნები გამოაქვთ მონაცემთა ანალიზის საფუძველზე. მონაცემთა სინთეზი გულისხმობს შემფასებლების მიერ გამოვლენილ მონაცემთა დახარისხებასა და დასუსტებას.
- განსჯას – რაოდენ „კარგია“ ან „ცუდი“, „დადებითია“ ან „უარყოფითი“, „მისაღებია“ თუ „მიუღებელი“. რამდენად შეესაბამებიან ისინი თავდაპირველ მოლოდინებს.
- რეკომენდაციებს – კონკრეტული ნაბიჯების გადადგმის შესახებ, პოლიტიკის განმსაზღვრელი პირებისათვის, პროგრამის მენეჯერებისა და შემსრულებლებისათვის, მიღებული შედეგებისა და დასკვნების საფუძველზე.

ჩვენი აზრით, მთელი შეფასებითი საქმიანობა გულისხმობს ფაქტების, ინფორმაციის მოპოვებასა და დასკვნების გაკეთებას. თუმცა, კვლევები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან იმის მიხედვითაც, თუ რამდენად მოიცავენ ისინი კვლევის შედეგების გარდა რეკომენდაციებს. ყოველივე ამის დემონსტრირებას ჩვენ ვეცდებით კონკრეტული მაგალითების მოყვანით წინგის მომდევნო თავებში.

დასკვნა

გვსურს, ერთმანეთისაგან განვასხვავოთ შეფასების ლოგიკა და თავად შეფასება. ამაზე ზემოთ უკვე ვისაუბრეთ, მაგრამ რამდენიმე სიტყვა კიდევ გვინდა დავამატოთ შეფასების გამოყენებითობის შესახებ. ამიტომ, ჩვენ გამოვიყენებთ ტერმინებს – „შეფასებითი სა-

პროგრამული შეფასება

ქმიანობა“ და „შეფასება“, რადგან „შეფასებას“ უფრო ფართო და-ტვირთვა აქვს.

წინგის დარწმუნებული ნაწილის მიზანია წარმოაჩინოს შემფასებლის როლი. განსხვავების დანახვა შეფასების ლოგიკასა და უშუალოდ შეფასებას შორის შესაძლებელია თანდათანობით, მიღებული ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველზე. შეფასების სიღრმისეული თეორიული ცოდნა შემფასებელს ეხმარება, მიიღოს გადაწყვეტილებები ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში. კერძოდ, შეფასების რომელი კონკრეტული მეთოდი უნდა აირჩიოს და როგორ წარმართოს შეფასების პროცესი. მე-2 თავში წარმოგიდგენთ შეფასების სხვადასხვა მაგალითებს. ისინი დაეხმარებიან შემფასებლებს პრაქტიკულ საქმიანობაში.

წყაროები

Fournier D. M. (1995). Establishing evaluative conclusions: A distinction between general and working logic. *New Directions for Program Evaluation*, 68 (Winter 1995), 15-32.

House, E. R. (1993). *Professional Evaluation: Social Impact and Political Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kirkhart, K. E. and Ruffalo, M. C. (1993). Value bases of case management. *Evaluation and Program Planning* 16, 55-65.

Owen, J. M. and Downton, A. P. (1990). *Towards Effective Conference Design*. Center for Program Evaluation, The University of Melbourne.

Owen, J. M., Lambert, F. C. and Stringer, W. S. (1994) Acquiring knowledge of implementation and change: Essential for program evaluators? *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 15(3), 273-294.

Owen, J. M., Meyer, H. and Livingston, J. (1996). *School Responses to the Curriculum and Standards Framework*. Carlton, Vic: Victorian Board of Studies.

Preskill, H. and Torres, R. T. (1996). *From Evaluation to Evaluative Enquiry for Organizational Learning*. Paper presented at the annual meeting of the American Evaluation Association, Atlanta, GA, November 1996.

Scriven, M. (1971). *Evaluational Programs*. In F. G. Caro (ed.), *Readings in Evaluation Research*. New York: Russell Sage Foundation.

თაზო II

ინტერვენციების ბუნება: რას ვაფასებთ

პირველ თავში ჩვენ წარმოგიდგინეთ შეფასების განსახილვერება და განვიხილეთ შეფასების შესახებ დროთა განმავლობაში ჩამოყალიბებული რამდენიმე ძირითადი მოსასრება, მათ შორის ისეთიც, რომელიც მას განსახილვერავს როგორც სახელმწიფო და კერძო სექტორების მიერ საქმიანობის ეფექტიანად წარმართვის, განვითარების მხარდამჭერ საშუალებად.

ყველა პროგრამულ საქმიანობას ესაჭიროება სახსრები და რესურსები. ჩამოქალაქო სასოგადოებაში სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციების მოვალეობაა შეიმუშაონ, უსრუნველყონ და განახორციელონ ისეთი პოლიტიკა და პროგრამები, რომლებიც სოციალურ პირობებს გააუმჯობესებენ. ამაში იგულისხმება შესაბამისი პროგრამების დაგეგმვისა და განხორციელების მონიტორინგი და შემოწმება, თუ რა შედეგი გამოიღო და რა სასიკეთო ცვლილებები მოიტანა ამ პროგრამამ. პროგრამის განხორციელების ნებისმიერ ეტაპზე შეფასება ძალზედ მნიშვნელოვანია.

ეკონომიკური სიღუბეჭირის უამს ნებისმიერი პოლიტიკური შეხედულებების მქონე მთავრობას ეფექტური და ეფექტიანი პროგრამების დაგეგმვის მოთხოვნილება უნდებდა. მოსახლეობის სურვილია დარწმუნდეს, რომ, სოციალურად დაუცველი მოსახლეობის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად გამოყოფილი სახსრები მიზნობრივად და სწორად დაიხარჯა. მაგალითად, კანადასა და ავსტრალიაში განდაეჭვი, რომ მკვიდრი მოსახლეობის ჯანმრთელობისა და სოციალური პირობების გასაუმჯობესებლად გამოყოფილი სახსრები არასწორად გამოიყენეს, რის გამოც ამ მოსახლეობის მდგომარეობა ფაქტობრივად არ გაუმჯობესებულა.

ამიტომ შემფასებლები კარგად უნდა იცნობდნენ შესაფასებელ საქმიანობას ან შეფასების ობიექტებს, კერძოდ:

- მათ შიდა სტრუქტურასა და ფუნქციონირების სქემას;
- შეზღუდვებსა და წინააღმდეგობებს, რომლებიც განაპირობებენ ცვლილებებს პროგრამის მიზნებსა და განხორციელების გზებში;
- სოციალურ ფაქტორებს, რომლებიც გააუქნას ახდენენ შეფასების ობიექტების განვითარებაზე, შეფასების ობიექტების ცვლილებაზე დროთა განმავლობაში და, პირიქით, შეფასების ობიექტის როლს, მის წყვილს სოციალური ცვლილებების მიღწევაში (შადიში და სხვ., 1991).

პროგრამული შეფასება

ყველა ეს საკითხი ეხება როგორც პროგრამის ფორმატს და მის განხორციელებას, ისე კავშირებს შეფასების ობიექტსა და იმ გარემოს შორის, რომელშიც იგი არსებობს. ამდენად, სოციალური და საგანმანათლებლო პროგრამები არ არსებობენ ვაკუუმში: ე.ი. შემფასებელი, კვლევის დაგეგმვისას, პოლიტიკების, სტრატეგიების და პროგრამის დეველოპერებისათვის რჩევის მიცემისას, უნდა ითვალისწინებდეს კონტექსტს, მის გაელენას ამ პროგრამების, პოლიტიკების, სტრატეგიების განხორციელებაზე.

ხშირად ბოლომდე არ არის ნათელი იმ ტერმინების მნიშვნელობა, რომლებიც შეფასების სხვადასხვა ობიექტების აღწერისათვის გამოიყენება. ჩვენ საერთო წარმოდგენა უნდა გვქონდეს საქმიანობის ტიპებსა და მათთან დაკავშირებულ საკითხებზე, რათა შეიქმნას „შემფასებელთა საერთო ენა“ ძირითადი საკითხების გამოსაკვლევად და დასადგენად.

წიგნის მომდევნო ნაწილი წარმოგიდგენს შემფასებელთა საერთო და გაზიარებულ განმარტებებს, რის შემდეგაც შესაძლებელი იქნება შეფასების გამოყენების და ანგარიშის განხილვის, ასევე შეფასების შედეგად შეფასების ობიექტის შემდგომი განვითარების, მისი დახვეწის საკითხები.

ასევე მნიშვნელოვანია, რომ შემფასებლებისა და შეფასების შედეგებით დაინტერესებული პირებისათვის ნათელი იყოს, თუ რაზე კეთდება აქცენტი შეფასებისას, ხოლო წარმატებული შეფასების ჩასატარებლად საჭიროა სრულად გვექონდეს წარმოდგენილი შეფასების არსი და ვიცოდეთ თუ რატომ ვატარებთ ამ შეფასებას.

შეფასების ობიექტები

შეფასების სავარაუდო ობიექტები შეიძლება იყოს:

- პოლიტიკები;
- პროგრამები;
- პროდუქტები;
- ინდივიდუალური პირები.

თითოეულ მათგანს დაწვრილებით განვიხილავთ მომდევნო თავებში.

პოლიტიკები

სოციალური ინტერვენციების ყველაზე უფრო გავრცელებულ ფორმად შეიძლება ჩაითვალოს სტრატეგიები. ყველა სამთავრობო სტრუქტურა შეიმუშავებს სახელმწიფო პოლიტიკას. მათ შემუშავებაზე უამრავი დრო და ენერჯია იხარჯება. სახელმწიფო პოლიტიკის შესწავლა ხდება მმართველობითი და ორგანიზაციული ცვლილებებ-

ბით დაინტერესებული სტუდენტების მიერ. იმის მიუხედავად, რომ პოლიტიკის თემას ასობით წიგნი ეძღვნება, მაინც ძნელია მისი ამომწურავი და ზუსტი განსაზღვრების მოძებნა სოციალური მეცნიერებისადმი მიძღვნილ ლიტერატურაში. ბაუერი (1968) გამოთქვამს აზრს, რომ:

„ჩვენს ქმედებებსა და გადაწყვეტილებებს შეიძლება სხვადასხვაგვარი ახსნა მოეუძებნოს, რაც, ძირითადად, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მნიშვნელოვანი ან უმნიშვნელონი არიან ისინი; თუ ისინი მედმივ მთხიონებზე დაყრდნობით განმეორებით ხასიათს ატარებენ, – მათ შეიძლება რუტინულიც კი ვუწოდოთ. მაგრამ თუ ისინი რთული, კომპლექსური და ფართომასშტაბიანია და მეტ დაფიქრებას საჭიროებენ, მაშინ შეიძლება ტაქტიკური გადაწყვეტილებები ვუწოდოთ. ხოლო იმ ქმედებებსა და გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც უსაზღვროდ ფართო სპექტრი და მასშტაბი გააჩნიათ და რომელთა განხორციელებასაც საკმაოდ დიდი დრო და განსაკუთრებულად სრული ინფორმაცია სჭირდება, შეიძლება პოლიტიკა ვუწოდოთ“.

პოლიტიკის არსებობა აუცილებელია სტრატეგიის დამგეგმვათათვის, ანუ მათთვის, რომლებიც უძღვებიან სისტემურ და ორგანიზაციულ (ინსტიტუციურ) პროცესებს.

ლიტერატურაში გვხვდება პოლიტიკის სამი ძირითადი სახე:

- საკანონმდებლო პოლიტიკა;
- ფართო სპექტრის, ანუ დარგობრივი პოლიტიკა;
- ადგილობრივი პოლიტიკა.

საკანონმდებლო პოლიტიკა ასახულია ნორმატიულ და საკანონმდებლო აქტებში. იგი შესაძლებელს ხდის თანხების გამოყოფას პარლამენტის, კონგრესის, სხვა საკანონმდებლო ორგანოების ან აღმასრულებელი ხელისუფლების საქმიანობისათვის. მაგალითად, საცხოვრებელი უზრუნველყოფის ავსტრალიური პროგრამა (SAAP) არის ეროვნული ინიციატივა, რომლის მიზანია უსახლკაროდ დარჩენილი პირების საცხოვრებელითა და სხვა სახის დახმარებით უზრუნველყოფა. აქტში დეტალურადაა მოცემული ამ პროგრამის მიზნები და განხორციელების გზები (ავსტრალიის მთავრობა, 1994).

ფართომასშტაბიანი დარგობრივი პოლიტიკა განსაზღვრავს დარგში შემაჯავლი სახელმწიფო სტრუქტურების საქმიანობის მიმართულებებს. მაგალითად, ვიქტორიის სამთავრობო პოლიტიკის ფარგლებში განათლების დეპარტამენტმა შეიმუშავა განათლების პოლიტიკა, *“Turning the Tide”*, რომლის მიზანი სკოლებში ნარკო-

პროგრამული შეფასება

ტიკების მოხმარების საწინააღმდეგო საკითხების სწავლება იყო. 1997-99 წლებში განათლების დეპარტამენტმა შტატის ყველა სკოლაში დაარიგა მასალა, რომელიც აღნიშნული პოლიტიკისა და მისი განხორციელების მექანიზმებს ეხებოდა.

ადგილობრივი ანუ შიდა პოლიტიკა გეზს აძლევს ერთი კონკრეტული ორგანიზაციის ან დაწესებულების კონკრეტულ სფეროში განსახორციელებელ საქმიანობებს. მაგალითად, კომპანიის შემთხვევაში – სასწავლო და განვითარების პოლიტიკა, უნივერსიტეტის შემთხვევაში – ადმინისტრაციული მუშაკების რეგულარული შეფასების პოლიტიკა და ა.შ.

ნათელია, რომ ექსპერტები გარკვეულ სირთულეებს აწყდებიან პოლიტიკის ცნების განსაზღვრისას. კონგრესის, ცალკეული შტატების და აშშ-ის უმაღლესი განათლების აკრედიტაციის საბჭოების მიერ შემუშავებული სააკრედიტაციო პოლიტიკების გადასინჯვისას (გუბა, 1984) აღმოჩნდა, რომ დარგობრივი პოლიტიკის მეშვეობით ხდება:

- მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბება;
- მმართველი ორგანოს მიერ გადაწყვეტილებების მიღება, რომელთა საშუალებითაც იგი არეგულირებს, აკონტროლებს, ხელს უწყობს, ემსახურება ან სხვაგვარად ზემოქმედებს არსებულ მოვლენებზე თავისი პასუხისმგებლობის ფარგლებში;
- კონკრეტული საქმიანობების წარმართვა;
- სტრატეგიების განხორციელება და მათი საშუალებით არსებული პრობლემების მოგვარება;
- ლეგიტიმური ქმედება, რომელიც ეფუძნება შესაბამის ადმინისტრაციულ (ნორმატულ) გადაწყვეტილებებს ან დროთა განმავლობაში დამკვიდრებულ არაფორმალურ პრაქტიკას;
- თანმიმდევრული და რეგულარული ქცევითი ნორმების ფორმულირება;
- პოლიტიკის შემუშავების სისტემის უშუალო პროდუქტის შემუშავება და სახელმწიფო მოხელეთა ქცევა; პოლიტიკა ელინდება და ხორციელდება პოლიტიკური ციკლის თითოეულ ეტაპზე: დაწყებული პოლიტიკის შემუშავებიდან, მისი განხორციელებისა და გავლენის შეფასებით დასრულებული. პოლიტიკის შემუშავება, თავის მხრივ, სერიოზულ ანალიზს საჭიროებს.

კანი (1969) გამოთქვამს მოსაზრებას, რომ პოლიტიკა „მოქმედი გეგმებია“, რომლებსაც მიუყვართ სამომავლო გადაწყვეტილებების მიღებამდე. პოლიტიკის მიზანია, მოცემული დროისათვის არსებული სირთულეების შესაბამისად, ზეგავლენა მოახდინოს ადრე მიღებულ

გადაწყვეტილებებზე ან შეცვალოს ისინი. პოლიტიკა მოქმედების სოგადი სახელმძღვანელოა, რომელიც საქმიანობების მიზნებსა და სახელმძღვანელო პრინციპებს შეიცავს. გუბასა და კანის აზრით, პოლიტიკებს, სტრატეგიული გეგმების მსგავსად, გაანიათ მიზნები, თუმცა პოლიტიკა უფრო სოგადია, ვიდრე სტრატეგიული გეგმა. ეს ნიშნავს, რომ პოლიტიკა იძლევა მოქმედების სოგად მიმართულეებს, მაგრამ არ შეიცავს სამოქმედო გეგმას.

პროგრამები იქმნება კონკრეტული პოლიტიკების შესაბამისად. მაგალითად, საცხოვრებლით უსრუნველყოფის სამთავრობო პოლიტიკა უნდა აისახოს სხვადასხვა ადგილებში მიმდინარე სხვადასხვა პროგრამებში. შემოთქმულიდან ჩანს, რომ პოლიტიკა საქმიანობის დეტალიზაციას არ მოიცავს და ამიტომაც შეფასება, რომელიც მიზნად ისახავს პოლიტიკის ეფექტიანობის დადგენას, ყოველივე ამას უნდა ითვალისწინებდეს.

თუმცა, უნდა ითქვას ისიც, რომ ხშირად პოლიტიკები იმგვარადაა შემუშავებული, რომ ბუნდოვანია მასსა და სტრატეგიულ დაგეგმვას შორის არსებული განსხვავება. ჩვენ მიგვანია, რომ პოლიტიკა უნდა იყოს:

- არსებული ფაქტებითა და სხვა დამატებითი ინფორმაციით აღჭურვილი იმ პრობლემის შესახებ, რომლის გადასაჭრელადაც შეიქმნა;
- ცელილებასე ორიენტირებული – მხედველობაში უნდა იღებდეს უახლესი კვლევის შედეგებს ეფექტიანი ცელილებებისა და განხორციელების თეორიების შესახებ;
- ინკლუსიური – უნდა ითვალისწინებდეს სხვადასხვა დაინტერესებულ პირთა ინტერესებს;
- სტრატეგიული – წვლილი უნდა შეჰქონდეს შესაბამისი სამთავრობო სტრუქტურების მისიისა და ხედვის ჩამოყალიბებაში;
- მიზეზშედევობრივი – ყურადღებას უნდა აქცევდეს კავშირებს განხორციელებასა და შედეგებს შორის;
- ერთობლივი – როგორც ერთი სტრუქტურის სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულის, ასევე, ამ სფეროს სხვა უწყებებისათვის;
- რეალისტური – მხედველობაში უნდა იღებდეს რეალობას, რომელსაც აწყდებიან განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირები;
- მოქნილი – მისი გამოყენება უნდა შეიძლებოდეს მრავალ სიტუაციაში;
- შედეგებზე ორიენტირებული – ფოკუსირებული უნდა იყოს პოლიტიკის დამკვეთთა ინტერესების დაკმაყოფილებაზე (ოუენი და სტ. ლეჯერი, 2004).

პროგრამული შეჯამება

სოციალურ მეცნიერებათა ლიტერატურაში პოლიტიკასთან დაკავშირებული ორი ძირითადი საქმიანობა გეხედება: პოლიტიკის ანალიზი და პოლიტიკის კვლევა.

- *პოლიტიკის ანალიზისას* ხდება პოლიტიკის შემქმნელებისათვის საინტერესო საკითხების, პოლიტიკის შემუშავებისათვის საჭირო საკითხების, ასევე პოლიტიკის სხვა ალტერნატივებთან დაკავშირებული ვარაუდებისა და ღირებულებების ანალიზი. პოლიტიკის ანალიზი ერთგვარ რეტროსპექტულ ხასიათს ატარებს; იგი ეყრდნობა რა მეორად მონაცემებს, ძირითადად, მიმართულია პოლიტიკის შემუშავებისაკენ და ნაკლებადაა მიმართული ამა თუ იმ პოლიტიკის გაუმჯობესებისაკენ.
- *პოლიტიკის კვლევა* (რომელსაც ამ წიგნის შინაარსიდან გამომდინარე, *პოლიტიკის შეყასება* შეიძლება ვუწოდოთ) მოიცავს პოლიტიკის პირდაპირი გაელენის დადგენას (იმ პირების მიერ, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან პოლიტიკის განხორციელებაზე). ჯონსონის (1975) აზრით, *პოლიტიკის შეყასება* შეიძლება წარმოდგენილი იყოს სხვადასხვა ფორმით, დაწყებული პოლიტიკის გაელენის აღწერიდან (თუ რამ განაპირობა ეს ცვლილებები), დამთავრებული პოლიტიკის მიმართულების კრიტიკით. ფაქტების სისტემური მოგროვება და ანალიზი განხილვა როგორც პოლიტიკის მეცნიერული კრიტიკის პირველი ნაბიჯი.

პროგრამები

სმიტი (1989) პროგრამას განსაზღვრავს როგორც „დაგეგმილი აქტივობების ერთობლიობას, რომელიც მიზნად ისახავს კონკრეტულ ცვლილებებს გარკვეულ სფეროში“.

იგი ამბობს, რომ პროგრამას გააჩნია ორი ძირითადი კომპონენტი:

- ჩამოყალიბებული წერილობითი გეგმა;
- ამ გეგმაში შემავალი კონკრეტული საქმიანობები.

პროგრამა შეიძლება განვიხილოთ როგორც ცვლილების მოხდენის განზრახული მცდელობა, რომელსაც მიზნობრივ ჯგუფებსა და სფეროებზე ზეგაელენის მოხდენის გარდა, შეიძლება ჰქონდეს მეორადი ეფექტების მოხდენის შესაძლებლობაც იმ გარემოზე, რომელშიც ეს პროგრამა არსებობს, მაგალითად, ორგანიზაციაზე ან სოციალურსა და კულტურულ გარემოზე.

გამოსახულება 2.1 პროგრამული კომპონენტები



პროგრამის შეფასების ლოგიკა გულისხმობს პროგრამის განხორციელების პროცესში საქმიანობათა ერთობლიობას, და ამ საქმიანობების შედეგად მიღებულ ერთ ან ორ შედეგს. (პროგრამის ლოგიკას ამ წიგნში შემდგომში უფრო ვრცლად მიმოვიხილავთ). ეფექტიანი დაგეგმვა გულისხმობს, რომ მის განხორციელებაზე პასუხისმგებელ პირებს სათანადო უნარ-ჩვევები გააჩნიათ პროგრამაში დაყენებული პრობლემების გადასაჭრელად. პროგრამის გეგმა შედგენილი უნდა იყოს იმგვარად, რომ იგი ერთნაირად გასაგები იყოს როგორც პროგრამის გაველენით დაინტერესებული პირებისათვის, ისე პროგრამის შემსრულებლების, დამკვეთებისა და ბენეფიციარებისათვის.

პროგრამის დონეები

პროგრამები შეიძლება იგეგმებოდეს რამდენიმე დონეზე, კერძოდ:

პირველი არის *მეკადონე*. იგი ყველაზე მასშტაბურია. ამ დონეზე პროგრამა იგეგმება სამთავრობო სტრუქტურის (მაგ., მინისტრთა კაბინეტი ან შესაბამისი სტრუქტურები) ან მსხვილი კერძო კომპანიის გამგეობის მიერ. ამ დონეს ზოგჯერ კორპორაციულ დონესაც უწოდებენ. ამ დონეზე დაგეგმილი პროგრამის მიზანია ერთიანი ეკონომიკური ან სოციალური ცვლილებების მოხდენა.

მეორე დონე არის *მაკროდონე*. ამ დონეზე პროგრამა იგეგმება რომელიმე სახელმწიფო სტრუქტურის დეპარტამენტის, რეგიონის ან ცალკეული ჯგუფის მიერ.

მესამე დონე არის *მიკროდონე*. ამ დონეზე პროგრამა იგეგმება იურიდიული ან ფიზიკური პირების მიერ.

ნამოთვლილი დონეები, ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ასევე დაგეგმვის პროცესის ინტენსივობითა და დაგეგმვაში წართული პირების რაოდენობით.

თითოეული ამ დონის პროგრამული შეფასებისას შესაძლოა შეფასების სხვადასხვა მიდგომის გამოყენება. შეფასებითი საქმიანობის დაგეგმვის პროცესში ყურადღებით უნდა მოეკიდონ ყველა დონის პროგრამულ საჭიროებებს.

პროგრამული შეფასება

მაგალითი 2.1 განსხვავებული მიზნები სხვადასხვა დონის პროგრამული შეფასებისას

შემუშავდა საეციალური სწავლების პოლიტიკა იმ კადრების მოსამზადებლად, რომლებიც (სათანადო უნარ-ჩვევების შექმნის შემდეგ) შეძლებდნენ მუშაობას გონებრივი განვითარების შეფერხების მქონე პირებთან. სასწავლო კურსი შეიმუშავა ცენტრალურმა საკურიკულუმო სააგენტომ. იგი დაინერგა 16 ტექნიკურსა და სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებებში (TAFE). ამ პროგრამის მიმდინარეობის შესახებ დასკვნის გამოსატანად, შესაძლებელია შეფასების ჩატარება სხვადასხვა მიზნით. მაგალითად:

- მეგალონე: ხაზინას, პროგრამის დანახარჯებიდან გამომდინარე, შესაძლოა აინტერესებდეს, იძლევა თუ არა კოლეჯის სასწავლო კურსის გავლა შედეგს ანუ იძენენ თუ არა სათანადო ცოდნას გონებრივი განვითარების შეფერხების მქონე პირთა მომსახურების ცენტრის თანამშრომლები; შემუშავებული სასწავლო გეგმა, გარკვეული დროის განმავლობაში, ნამდვილად გამოიღებს შედეგს და მოამზადებს კვალიფიციურ კადრებს გონებრივი განვითარების შეფერხების მქონე პირთა მომსახურების ცენტრებში სამუშაოდ.
- მაკროლონე: საკურიკულუმო სააგენტოს შესაძლოა აინტერესებდეს რამდენად უვითარებს კოლეჯი კურსდამთავრებულებს აუცილებელ უნარ-ჩვევებს, რომლებსაც ისინი გამოიყენებენ მუშაობისას. ამ შემთხვევაში შეფასების მიზანი შეიძლება იყოს კურიკულუმის გადამოწმება.
- მიკროლონე: ერთ-ერთი კოლეჯის ლექტორები, რომლებიც უძღვებიან ამ კურსს შეიძლება უკმაყოფილო იყვნენ კურსის სწავლებით ან მეთოდოლოგიით.

სხვადასხვა დონის პროგრამული საქმიანობის შეფასებისას პასუხი უნდა გაეცეს სხვადასხვა კითხვებს. ერთდროულად სხვადასხვა დონის (მეგა, მაკრო და მიკრო) პროგრამის შეფასების მიზანია ამ პროგრამათა მხარდამჭერებისა და დაინტერესებული მხარეებისათვის პასუხის გაცემა მათთვის მნიშვნელოვან კითხვებზე, რაც დიდ სირთულეებთანაა დაკავშირებული.

მიუხედავად იმისა, რომ მსხვილ კორპორაციებსაც შეუძლიათ მეგალონის მქონე პროგრამების შემუშავება, ეს საქმე, ძირითადად, მაინც სამთავრობო სტრუქტურების გასაკეთებელია ჯანდაცვის, სოციალური უზრუნველყოფისა და განათლების სფეროში. მეგალონის პროგრამებს სოგჯერ „პროგრამულ სფეროებსაც“ უწოდებენ.

მაგალითი 2.2 საზოგადოებრივი მომსახურების სფეროში არსებული პროგრამები

„საზოგადოებრივი სამსახური ვიქტორია“ (CSV) გარკვეული დროის განმავლობაში სამთავრობო ორგანიზაციას წარმოადგენდა, რომელსაც ვიქტორიის (ავსტრალია) მოსახლეობის სოციალური უზრუნველყოფა ევალებოდა. საქმიანობის მასშტაბისა და კომპლექსურობის გამო, CSV-მ თავისი მომსახურება საზოგადოებას შემდეგ ექვე პროგრამულ სფეროში შესთავაზა, ესენია:

- სათემო მომსახურების გაწევა;
- მომსახურების გაწევა ოჯახებისა და ბავშვებისათვის;
- ალტერნატიული საცხოვრებლით უზრუნველყოფა და მზრუნველობა;
- ახალგაზრდების მომსახურება;
- გონებრივი განვითარების შეფერხების მქონე პირთა მომსახურება;
- სამედიცინო მომსახურება.

ამ პროგრამული სფეროების წლიური ბიუჯეტი 1990/91 წლებში 27 მლნ-დან 233 მლნ დოლარამდე მერყეობდა. ამ პროგრამებს ვიქტორიის მთელი შტატის ფარგლებში მოქმედი რეგიონული ოფისები ახორციელებდნენ.

სოციალურ ორგანიზაციაში ცნება „პროგრამული სფეროს“ ნაცვლად იყენებდნენ ცნება „განაყოფის“. პოლიტიკა ხშირ შემთხვევაში სწორედ პროგრამული სფეროს ან განაყოფის საქმიანობის წარმართვისათვის იქმნება. ორივე შემთხვევაში უნდა არსებობდეს მკაფიოდ ან ბუნდოვნად ჩამოყალიბებული მიზნები, რომლებიც თითოეული განაყოფის საქმიანობის მიმართულებას განსაზღვრავს.

მაგალითი 2.3 განაყოფები, რომლებიც პროგრამის მსგავსად მოქმედებენ

სასჯელდასრულების ოფისმა თავისი ოპერაციები დაანაწევრა განაყოფებად. მათგან ერთ-ერთი იყო ციხეების განაყოფი. ამ განაყოფის სამოქმედო გეგმის ანალიზმა გამოავლინა მისი მისია:

- სასამართლოების მიერ გამოტანილი განაჩენების აღსრულება და აღმინისტრირება;
- საკმარისი უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, დამნაშავეთა მიერ საკუთარი თავის, გარშემომყოფი პატიმრების, ციხის პერსონალისა და საზოგადოებისათვის ზიანის მიყენების საშიშროების მინიმუმამდე დაყვანა;

პროგრამული შეჯამება

- დამნაშავეთა ადამიანური და სამედიცინო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება;
- დამნაშავეთათვის დახმარების გაწევა ქვეყნის გაუმჯობესებისა და ქვეყნის ნორმების შესწავლაში;
- დამნაშავეთა დახმარება პასუხისმგებლობის მქონე მოქალაქეებად ჩამოყალიბებაში, სხვადასხვა სახის სასწავლო პროგრამების, განათლების, სოციალური განვითარებისა და შრომის გზით.

იმის მიუხედავად, რომ განაყოფი პასუხისმგებელი იყო მცირემასშტაბიანი კონკრეტული საქმიანობის განხორციელებაზე, აღსანიშნავია, რომ მის ძირითად საზრუნავს შტატში არსებული ციხეების ყოველდღიური ადმინისტრირება წარმოადგენდა.

დეი (1990) დაეხმარა სასჯელაღსრულების ოფისს მონიტორინგის ინდიკატორების ჩამოყალიბებაში, განაყოფის საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებლად. ეს გაკეთდა სასჯელაღსრულების ოფისის ხელმძღვანელობის მოთხოვნის შესაბამისად, რაც გაწეული ხარჯების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას ისახავდა მიზნად.

იმ დროს სახელმწიფო სტრუქტურები განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობდნენ პროგრამის პირდაპირი შედეგების საზომი ინდიკატორების შემუშავებისა და გამოყენების დანერგვას. ეს, ძირითადად, სამუშაოს შესრულების ინდიკატორები იყო. ამის მიუხედავად, ძნელია ისეთი მაგალითების დასახელება, რომლებშიც პროგრამის მუშაობის ინდიკატორები ხშირად გამოიყენებოდა მეგაპროგრამების საქმიანობის შეფასებისას.

მეგა პროგრამები განსაღვრავენ სფეროს საქმიანობის მიმართულებას. ცნობილია, რომ მეგა დონეზე შეფასება საკმაოდ რთულია, მიზნების ზოგადი ხასიათის გამო. მეგრამ ზოგ შემთხვევაში მაინც ხდება მეგადონის პროგრამების შეფასება. ამ დონეზე ვლინდება საბიუჯეტო ხარჯების მიზნობრიობა და მთავრობის პრიორიტეტების პრაქტიკაში დანერგვა.

მაგალითი 2.4 პროგრამის შეფასების ინსტრუმენტი (PART)

აშშ-ში ბიუჯეტის მართვის დეპარტამენტმა შეიმუშავა სპეციფიკური ინსტრუმენტი (PART) ფედერალური ბუღალტრული ოფისის მთავრობის პროგრამული სფეროების გავლენის მონიტორინგისათვის, რომლის მიზანი იყო სამთავრობო პროგრამების დიზაინის, დაგეგმვის, მენეჯმენტის, საქმიანობის ხარისხის, მონიტორინგის პროცესში გამოყენებული სამუშაოს შესრულების, ინდიკატორების ხარისხისა და შედეგების (რომლებიც ამ ინდიკატორების მიხედვით იქნა მიღწეული) დადგენა.

მეგაპროგრამების შემდეგ საფუძვრებზე წყნ შეგვიძლია განვიხილოთ მაკროპროგრამები, შემდგომში „დიდ P“-დ მოხსენიებული. ისინი შეიძლება განვიხილოთ როგორც კონკრეტული საქმიანობების ერთობლიობა, რომელშიც მიზნებს, განხორციელებასა და შედეგებს შორის კავშირი უფრო მჭიდროა. მაკროპროგრამების ძირითადი არსი მდგომარეობს იმაში რომ იგი სხვადასხვა ადგილას ერთდროულად შეიძლება განხორციელდეს. „Turning the Tide“ პოლიტიკის შემთხვევაში, რომელიც განხილული იყო ამ თავში, ყველა სკოლისათვის შეიქმნა მაკროპროგრამა მისი განხორციელების ზუსტი, მკაფიო და ნათლად ჩამოყალიბებული გაიდლაინების საშუალებით. მაკროპროგრამების განხორციელებასთან დაკავშირებული ერთი-ერთი მთავარი საკითხია პროგრამის მიზნების ადაპტაციის ხარისხი კონკრეტულ ადგილებში.

ერთ-ერთ სკოლაში ნარკოტიკების მოხმარების საწინააღმდეგოდ შემუშავებული სტრატეგია შეიძლება განხილულ იყოს როგორც მიკროდონის პროგრამა. მომდევნო თავებში ამ დონის პროგრამებს მოვიხსენიებთ როგორც „პატარა P“ პროგრამებს.

მაკრო და მიკროპროგრამებს შორის არსებული მსგავსება, ასევე კვლევები, რომლებიც ხორციელდება პროგრამების ორივე დონეზე ქმნის სერიოზულ მეთოდოლოგიურ პრობლემებს შეფასების პროცესში. ამ ტიპის შეფასებები ცნობილია როგორც *მრავალდონიანი და მრავალადგილობრივი კვლევები*.

პროგრამული ტიპობიება

სოციალურ სფეროში, სახელმწიფოს ან არასამეწარმეო ორგანიზაციის მიერ, ხორციელდება მრავალი ისეთი პროგრამა, როგორიცაა: სოციალური უზრუნველყოფა, ჯანდაცვა და განათლება. სოციალურ სფეროში არსებული მრავალი პროგრამის მიმოხილვა გვინვენებს, რომ საჭიროა ტერმინის – პროგრამა – მნიშვნელობის გაფართოება, პროგრამული საქმიანობების უფრო ფართო სპექტრის წარმოდგენისათვის. ერთი დონის პროგრამები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან: შედეგზე ორიენტაციის, ქცევაზე გაელენის, საჭიროებათა დაკმაყოფილების მიზნით პროდუქტების შექმნის ან სერვისის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით.

ფანელისა და ლენეს მიხედვით პროგრამებს შორის არსებული განსხვავებები შეიძლება დაიყოს 5 განსხვავებულ ტიპად:

- *საგანმანათლებლო პროგრამები* ორიენტირებულია ინფორმაციის, უნარ-ჩვევებისა და მიდგომების გამომუშავებაზე (Iშ), რაც, ჩვეულებრივ, ხორციელდება ოფიციალური სასწავლო დაწესებულებების მიერ, როგორიცაა სკოლა, კოლეჯი და სხვ., მაგალითად:

პროგრამული შეჯამება

- საკითხავი პროგრამა ზრდასრულთა საგანმანათლებლო ცენტრში;
- ბავშვთა დაცვის მუშაკების სატრენინგო პროგრამა.
- **საკონსულტაციო პროგრამები** კომუნიკაციისა და მასობრივი განათლების პროგრამები, რომლებიც საზოგადოების სახედასხვა ჯგუფებისათვის არის განკუთვნილი. სამიზნე ჯგუფის პროგრამის მიმართ დამოკიდებულება განპირობებულია არა მარტო პროგრამული საქმიანობის ხარისხით, არამედ იმ პირთა მიმართ ნდობით, რომლებიც უფლებამოსილი არიან „გაყიდონ პროდუქტი“. სწორედ ამ მიზნით ხდება მაღალი საზოგადოებრივი იმიჯის მქონე თანამშრომლების „დაქირავება“ პროგრამაში ჩასართავად. მათი პროგრამაში ჩართულობა განაპირობებს კლიენტის ქცევის ცვლილებას, მაგალითად:
 - პროგრამა, რომლის მიზანია მოსახლეობის სწორი კვების ჩვეულებისა და მათი სოციალი მდგომარეობის გამოსასწორება, სამიზნე რეგიონსა თუ ქალაქში. ამის მაგალითია, ავსტრალიური სარეკლამო კომპანიის მიერ ორგანიზებული კამპანია, რომლის სლოგანი იყო - „ნასვამი თუ მართავ მანქანას, იდიოტი ხარ!“. კამპანიაში მონაწილეობდნენ ცნობილი ადგილობრივი ფეხბურთელები.
 - საზოგადოების ინფორმირების პროგრამა, რომელიც მოუწოდებდა ადამიანებს მოენახულებინათ ბუნებაში ისეთი ლამაზი ადგილები, როგორცაა ტბების რაიონი ინგლისში, ან ბანფ-ჯასპერის ხეივანი კანადაში.
- **მარეგულირებელი პროგრამები** გავლენას ახდენენ ქცევაზე დაშინების მეთოდით. მიუხედავად იმისა, რომ ყოველთვის ითვლებოდა, ჯარიმების გადახდა ქცევაზე გავლენას ახდენდა, უახლესმა გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ადამიანის ქცევაზე უფრო ძლიერ ზეგავლენას ახდენს არა წესების დარღვევის გამო ჯარიმის დაწესება, არამედ ის ფაქტი, რომ შეიძლება შეამჩნიონ და საჯაროდ დააკავონ, მაგალითად:
 - სომების მიღება ალკოჰოლის ზემოქმედების ქვეშ მყოფი მძღოლების გამო ავტოსაგზაო შემთხვევების შესამცირებლად. „ბუზ-ბასების“ (buz-bus, ავტობუსები ნასვამთათვის) შემოღება და მძღოლების სისხლში ალკოჰოლის რაოდენობის შემოწმება;
 - თევზაობის წესების შემოღება, რომლებიც უკრძალავენ (როგორც პროფესიონალ, ისე არაპროფესიონალ) მეთევზეებს დაშვებულზე მეტი თევზის დაჭერას, რითაც უზრუნველყოფენ გარკვეული სახეობის თევზის რაოდენობის ხანგრძლივ შენარჩუნებას.
- **კონკრეტულ შემთხვევათა მართვის პროგრამები**, რომელშიც კონკრეტულ შემთხვევაში იქმნება კონკრეტული მიზნები საერთო დიდი პროგრამის ფარგლებში. ეს „შემთხვევა“ შეიძლება იყოს ინდი-

ვიღუაღური პირი ან ჯგუფი ორგანიზაციის შიგნით. კონკრეტულ შემთხვევათა მართვის ნაკლად შეიძლება ჩაითვალოს ის, რომ თითოეული შემთხვევისთვის საჭიროა გეგმის შექმნა, მაგალითად:

- სისტემური სარეაბილიტაციო პროცედურების კომპლექსი, რომელიც შექმნილია სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებისას ტრავმირებული კონკრეტული მუშაკისთვის;
- სპეციალური გეგმის შემუშავება და განხორციელება ბავშვებისათვის, რომლებიც საჭიროებენ დროებით თავშესაფარს ოჯახიდან მოცილების გამო.
- პროდუქტის მიწოდება ან მომსახურების გაწევა, მაგალითად:
 - საკვების მიწოდება ბინაზე და სხვა სახის დახმარების გაწევა იმ მოხუცებისათვის, რომლებიც საკუთარ სახლებში მარტო ცხოვრობენ და არ შეუძლიათ თავის რჩენა;
 - ელექტროენერჯის გაყვანა შორეულ რეგიონებში, სადაც ჯერ არ არის განხორციელებული სახელმწიფო ელექტრიფიკაცია.

სოციერთი მომსახურება კი გამოიხსნება სასოგადოების რომელიმე ერთი კონკრეტული ფენის ან სოციალური ნიშნის მქონე პირთათვის მაგალითად, გარკვეული ასაკობრივი ჯგუფის ბავშვთა მოვლის შეთავაზება მათი მშობლებისათვის. ამასთან, სხვა სერვისები, მაგალითად, მოხუცთა საკვებით უზრუნველყოფა, რომელიც მხოლოდ პროფესიონალი სოციალური მუშაკის უშუალო დახმარებით არის შესაძლებელი. ის პროგრამები, რომლებიც მოსახლეობას პირდაპირ აწოდებენ რეალურ პროდუქტს ან მომსახურებას უწევენ, მოსალოდნელზე მეტი შედეგი შეიძლება აქონდეთ. მაგალითად, დენის გაყვანამ იზოლირებულ დასახლებაში შეიძლება გავლენა მოახდინოს ეკონომიკურ, სასოფლო-სამეურნეო და დასაქმების თვალსაზრისით, რამაც შესაძლოა პროექტის გაგრძელება განაპირობოს. პროგრამის დამგეგმავმა პირმა უნდა შეძლოს ყველა მოსალოდნელი და მოულოდნელი შედეგის წინასწარ განსაზღვრა და პროექტის მიმდინარეობაზე მონიტორინგის დაწესება.

პრაქტიკაში გეხვდება შემთხვევები, როდესაც ერთი პროგრამა სამიხნე ჯგუფს მომსახურებას უწევს ორ ან მეტ სფეროშიც კი. ამის მაგალითია, აესტრალიის შტატ ვიქტორიაში საგზაო შემთხვევების ტრაგიკული შედეგების შემცირების მიზნით, შემოღებული შეზღუდვები როგორც სინქაროზე (შემთხვევითი შერჩევის პინკიპით გზებზე მძღოლების გაკონტროლება რადარით), ისე სასოგადოებისათვის გზაინდობის მიწოდება კომუნიკაციების სხვადასხვა საშუალებებით, როგორიცაა: ბილბორდები, ტელე და რადიორეკლამები, ცნობილ ფეხბურთელთა გამოსვლები და ა.შ. წლების განმავლობაში ამ მეთოდების აქტიურმა გამოყენებამ თანდათანობით სასურველი შედეგი

პროგრამული შეფასება

გამოიღო (სახელწიფომ იკისრა გრძელვადიანი ვალდებულება, რათა აემიღლებინა გზებზე უსაფრთხოების დონე): ვიქტორიის გზებზე, 1970 წლიდან 2002 წლამდე, ავტოსაგზაო მსხვერპლთა რაოდენობა 1064 ადამიანიდან 397-მდე შემცირდა (ტრასსპორტისა და რეგიონული მომსახურების დეპარტამენტი).

პროგრამის ხასიათი განსაზღვრავს შეფასების სიღრმესა და ხარისხს. ერთი ტიპის პროგრამებისათვის თითქმის ყოველთვის მსგავსი დიზაინის შეფასებები ხორციელდება. ყოველი შეფასების ფორმატი მოიცავს მონაცემების შეგროვებასა და ანალიზს, პროგრამის ხასიათის გათვალისწინებით. შემფასებლისათვის საკმაოდ რთულია პროგრამის თითოეული მიმართულების გაელენის შესაფასებლად, ნათელი იყოს პროგრამასთან დაკავშირებული ყოველი ასპექტი.

გაელენათა შეფასებისას უმთავრესი საკითხია პროგრამის მიზნობრიობის განსაზღვრა, თუ რამდენად განაპირობებს ხარისხიანად შესრულებული სამუშაო სასურველ შედეგებს. მეორე სირთულეს შემფასებელთათვის წარმოადგენს შეფასების დიზაინის სწორად შემუშავება იმ პროგრამებისათვის, რომლებსაც რამდენიმე კომპონენტი გააჩნიათ, ამ თავში განხილული საგზაო უბედური შემთხვევების მაგალითის მსგავსად. ამ შემთხვევაში თითოეული კომპონენტისა და მათი მახასიათებლების გამოელენის გარდა, შემფასებელს შეიძლება მოსთხოვონ ამ კომპონენტების როლის განსაზღვრაც სასურველი შედეგების მისაღებად.

პროგრამული გეგმების სპეციფიკა

პროგრამის შემუშავება ითვალისწინებს პროგრამის დაგეგმვის პროცესს. დაგეგმვის შემდეგი ეტაპია პროგრამის განხორციელება, რაც გულისხმობს არსებული ბიუჯეტის ფარგლებში, შესაბამისი რესურსების გამოყოფის ხარჯზე, ყველაზე უფრო გონივრული და რაციონალური ნაბიჯების გადადგმას, სასურველი შედეგის მისაღწევად.

პროგრამასთან დაკავშირებული სპეციფიკური დოკუმენტაცია და გადსადგმელი ნაბიჯები ერთმანეთისაგან განსხვავდება. ნვენ ენახეთ, რომ პროგრამები შეიძლება იყოს კლასიფიცირებული დონეებისა და ტიპების მიხედვით:

- დონე (მეგა, მაკრო, მიკრო);
- ტიპი (საგანმანათლებლო, საკონსულტაციო, მარეგულირებელი, მომსახურების გაწევა ან პროდუქტებით უზრუნველყოფა).

შეგვიძლია ვიფიქროთ სამი ხუთზე მატრიცის შემუშავებაზე, შემფასებელს შეუძლია საქმიანობების კლასიფიკაცია. ნებისმიერი შეჯამების დაწყებამდე, თუ როგორ უნდა წარიმართოს შეფასება,

პროგრამის მატრიცის სახით წარმოდგენა მნიშვნელოვნად აადვილებს გადაწყვეტილების მიღებას.

როგორც წესი, მეგაპროექტებისაგან განსხვავებით, მიკროპროექტები გაცილებით უფრო დეტალურ დაგეგმვას საჭიროებენ. მაშინ როდესაც რეგიონული ან სკოლის სამეცნიერო პროგრამა შეიძლება იყოს ზოგადი ხასიათის (მაკრო/შემეცნიერებითი), ექსპერიმენტიანი სამეცნიერო კურიკულუმის კურსი, სავარაუდოდ, უფრო დაკონკრეტებული იქნება (მიკრო/საგანმანათლებლო). ჩნდება კითხვა, რამდენად დეტალური უნდა იყოს პროგრამა, რომ შემსრულებლებმა მაქსიმალურად გაიაზრონ და გაიგონ თუ რას ეხება იგი.

ლეთიუვლი (1981) აცხადებს, რომ სასწავლო კურსი დეტალურად წაითვლება თუ პროგრამის გეგმა შედგება შემდეგი საკითხებისგან:

- პროგრამის არსი;
- ამოცანები;
- სტუდენტთა ქცევა საწყის ეტაპზე;
- შეფასების ინსტრუმენტები და პროცედურები;
- ინსტრუქციების შემცველი მასალა;
- სტუდენტების გამოცდილება;
- სწავლების სტრატეგიები;
- შინაარსი;
- დრო ან ხანგრძლივობა.

გამოცდილ და ნაკლებად გამოცდილ მასწავლებლებსაც კი ადვილად შეუძლიათ გაერკვნენ ზემოთ ჩამოთვლილი საკითხების უმრავლესობაში. ლეთიუვლის აზრით, გამონაკლისს შეიძლება წარმოადგენდეს პროექტში ჩართული პირების მიერ დაუფარავად გამოხატული ან ნაგულისხმები მოსაზრებები, თუ რა საკითხები უნდა ყოფილიყო შეტანილი ან ამოღებული სასწავლო პროგრამაში:

ამგვარი მიდგომის საფუძველს ქმნის, ერთი მხრივ, პროგრამის იდეის ავტორებისა და მისი შემწეშეავებლების ღირებულებათა სისტემა და, მეორე მხრივ, ის კულტურული გარემო, სასოგადოება, სასწავლო პროცესი, მასწავლებლები და პროგრამასთან დაკავშირებული სხვა ხასიათის საკითხები.

პროგრამის დაკონკრეტებისას ამგვარი მიდგომის არსებობა საშუალებას გვაძლევს დავადასტუროთ ის ფაქტი, რომ პროგრამა წარმოადგენს მოცემულ ვითარებაში არსებული საჭიროებების დაკმაყოფილებისათვის გადადგმული ნაბიჯების ერთობლიობას.

ყველა პროგრამას არ სჭირდება იმგვარი დეტალიზაცია, რომელზეც ლეთიუვლი საუბრობდა. მაგალითად, სპეციალურ პროგრამას, რომლის მიზანია დაიცვას საცხოვრებელი სახლები და ბაღები

პროგრამული შეფასება

კლდის ეროვნისაგან სამხრეთი კალიფორნიის სანაპიროზე (შეიძლება დავახასიათოთ როგორც მაკრო/მომსახურებითი პროგრამა). შეიძლება დასჭირდეს საქმიანობების და საჭირო რესურსების უფრო დეტალური აღწერა, ვიდრე პროგრამის მიზნებითა და ამოცანებითაა გათვალისწინებული. ზოგი პროგრამული გეგმა შეიძლება მოიცავდეს შეფასების ისეთ ელემენტებს როგორცაა, პროგრამის შედეგების, მისი გავლენის განსაზღვრისათვის აუცილებელი ინდიკატორების განსაზღვრასა და მონიტორინგს. ამრიგად, შეფასება უშუალოდაა დაკავშირებული პროგრამის განხორციელებასთან.

პრაქტიკაში ძალზე ხშირია შემთხვევები, როცა პროგრამის განმსაზღვრელი ძირითადი საქმიანობების აღწერაც კი არ არსებობს. პროგრამის დამგეგმავები ხშირად სირთულეებს აწყდებიან მიზნებისა და საშუალებების, მიზეზებისა და შედეგების ერთმანეთთან დაკავშირებისას.

მთავარია მკაფიოდ იყოს ჩამოყალიბებული პროგრამის მიზნები, რომელთა განხორციელებასაც ახრი ექნება.

გამოცდილებამ გუიხუნა, რომ პროგრამის შემუშავებისას ძალზე ძნელია პროგრამის სპეციფიკური მიზნების დაწერა. ხშირია შემთხვევები, როცა პროგრამის რეალური მიზნები იკვეთება პროგრამის მიმდინარეობის პირველ ეტაპზე. პროექტის მომზადების ეტაპზე რეალური მიზნების გამოვლენისა და ჩამოყალიბებისათვის საჭიროა წინასწარი სამუშაოს ჩატარება და სამიზნე ჯგუფების საჭიროებების გამოვლენა.

ახლა კი რამდენადაც უკვე გარკვეული წარმოდგენა შეგვექმნა პროგრამული საქმიანობების შესახებ, შესაძლებელია, განვიხილოთ რამდენიმე საკითხი, რაც კონკრეტული პროგრამების შეფასების ფოკუსთანაა დაკავშირებული. ერთ-ერთი ასეთი საკითხია პროგრამის წინასწარ მომზადებულ გეგმას (ანუ პროექტს) და განხორციელებულ საქმიანობას შორის ურთიერთქმედების ხარისხის დადგენა. ამ შემთხვევაში შეფასებამ შეიძლება პასუხი გასცეს კითხვას: რა შესაბამისობაშია წინასწარ დაგეგმილ საქმიანობებთან რეალურად განხორციელებული საქმიანობები. სხვა შემთხვევაში შეფასების შედეგმა შესაძლოა გამოავლინოს პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია (განაპირობებენ ან ხელს უშლიან) პროგრამის ეფექტიანად განხორციელებას. ამისგან განსხვავებით შეფასების მიზანი შეიძლება იყოს პროგრამის განხორციელებით მიღებული შედეგების კავშირი პროგრამის მიზნებთან და ა.შ.

პროგრამის შეფასებამდე პროგრამის, კონკრეტული ობიექტის (პროგრამის, პროექტის და ა.შ.) არსში გარკვევა საშუალებას გაძლევს წარგმართოთ შეფასების პროცესი. საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელია მთლიანი პროგრამის ეფექტურობის დადგენა. თუმ-

ცა, ისეც ხდება, რომ შემფასებლები სთხოვენ პროგრამის მხოლოდ რომელიმე ერთი კომპონენტის განხილვას. ლაითუუდის მაგალითის შემთხვევაში, მეცნიერების დეპარტამენტს შეიძლება აინტერესებდეს პროგრამის მიმდინარეობის შესახებ შემდეგი საკითხები:

- მუშაობენ თუ არა სასწავლო სტარტეგიები?
- არის თუ არა საკმარისი ამ კურსისათვის განკუთვნილი დრო?

ამ შემთხვევაში შეფასება ყურადღებას ამახვილებს პროგრამის ორ კომპონენტზე: სასწავლო სტარტეგიებსა და სასწავლო კურსის დროზე. ამგვარად, შემფასებელს აქვს შეფასების ორი ობიექტი. შეფასების ობიექტების ამგვარი იდენტიფიკაცია გუეხმარება შეფასების მიზნის განსაზღვრასა და მის წარმართვაში. ეს ნიშნავს, რომ შემფასებელს შეუძლია მთელი ძალიხმევა მიმართოს გადაწყვეტილების მიმღები პირებისათვის მნიშვნელოვან კითხვებზე პასუხების გასაცემად.

პროგრამა პროგრამად რომ იყოს მიჩნეული მას რაღაც მიმართულება მაინც უნდა ჰქონდეს. სულ მცირე უნდა არსებობდეს თუნდაც ბუნდოვანი აზრი განსახორციელებელი საქმიანობის შესახებ. პროგრამის მიზნის ნათლად ჩამოყალიბება, მისი იდეის ავტორს, ეხმარება ყოველდღიურად წარმოადგინოს თუ რა სახის ღონისძიებები შეიძლება იყოს გატარებული და რა არის ამისათვის საჭირო. დოკუმენტირება იმისა, რაც მოხდება ან მოხდა, პროგრამას საჯაროსაც ხდის, რაც არის პროგრამის დაგეგმვასა და შესრულებაზე დახარჯული რესურსების დასაბუთების აუცილებელი პირობა.

სხვადასხვა ღონის პროგრამებისა და განხორციელებული საქმიანობების განხილვის შემდეგ გონივრული იქნება დაისყას კითხვები მათ შორის არსებული კავშირების შესახებ.

შადიშმა (1991) და სხვებმა აშშ-ში საკითხი შემდეგნაირად დააყენეს:

პოლიტიკა განსაზღვრავს საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ხელისუფლების პრიორიტეტებსა და ძირითად მიმართულებებს. პოლიტიკა წარმოადგენს მრავალი პროგრამის მიზნებისა და მიმართულებების ჩამოყალიბების საფუძველს. იგი სხვადასხვა სახით შეიძლება (ოფიციალურ და/ან არაოფიციალურ დონეზე) იყოს მოხსენიებული პოლიტიკოსების საჯარო გამოსვლებში, პოლიტიკურ განცხადებებში და სხვა. პროგრამები, პოლიტიკის ფარგლებში, თანხების განაწილების ადმინისტრაციულ მექანიზმს წარმოადგენენ. პროგრამები მთლიანად ძალიან იშვიათად იცვლება. ისინი მთლიანად მხოლოდ იმ შემთხვევაში იცვლებიან, თუ შემაჯამებელი შეფასება ამის საჭიროებას დაადგენს. პროგრამები მრავალფეროვნებით გამოირჩევიან, ისინი სხვადასხვა პროექტებისაგან შედგება. პროექტები შეიძლება ერთ-

პროგრამული შეზღუდვა

მანეთისგან განსხვავდებოდნენ ერთსა და იმავე პროგრამაშიც კი. ისინი განსხვავდებიან იმის მიხედვით: თუ სად ხორციელდება, როგორ ეროვნული ტრადიციები და ადგილობრივი წეს-ჩვეულებები. მოსახურების მიწოდებულს კი აქვს მოქმედების თავისუფლება საჭიროების გათვალისწინებით სხვადასხვა ადგილზე ან ერთსა და იმავე ადგილას დროის სხვადასხვა მონაკვეთში. პროექტებს, ისევე როგორც პროგრამებს, ადგილზე მოქმედების უდიდესი ძალა გააჩნიათ.

შადიშის აზრით, ყველაზე მიახლოებული მიკროლონესთან, ანუ „პატარა პ“ პროგრამასთან, არის „პროექტის“ ცნება. ავსტრალიური ან ბრიტანული კონტექსტის მიხედვით, აუცილებელი არ არის „პატარა პ“ იყოს „დიდი P“ პროგრამის ნაწილი, როგორც ამას ამტკიცებენ შადიში და მისი კოლეგები.

სხვადასხვა ქვეყნებში ამას შეიძლება კავშირი აქონდეს საჯარო სექტორის დაფინანსების სპეციფიკასთან. მაგალითად, ავსტრალიაში მიღებულია, თანხების გამოყოფა ადგილობრივი ორგანიზაციებისათვის იმ მცირემასშტაბიანი პროგრამების განსახორციელებლად, რომლებიც უშუალოდ დამოკიდებული არ არიან დიდ ადმინისტრაციულ პროგრამებზე. ხშირად პოლიტიკასა და „პატარა პ“ პროგრამებს შორის კავშირი საკმაოდ მჭიდროა. ყოველივე ამის საფუძველზე შეიძლება დავამტკიცოთ, რომ ნებისმიერი პროგრამა უნდა იყოს გაგებელი და გააზრებული კონკრეტულ სოციალურ და პოლიტიკურ კონტექსტში. შესაბამისად, სოციალური და განათლების პოლიტიკები და პროგრამები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ნაციონალურ დონეზე.

პროდუქტები

შეფასების ობიექტების შემდეგ ჯგუფს წარმოადგენს პროდუქტები, მაგალითად, კომპიუტერული პროგრამების პაკეტი, ან ტექნიკური განმარტებები, რომელიც გამოიყენება დასაქმების მიზნით ორგანიზებულ სპეციალურ ტრენინგებზე. პირველ თავში, მოვიყვანეთ და დეტალურად განვიხილეთ „მშრალი (ბურღულეული) საუზმის“ შეფასების მაგალითი. შენიშნავდით, რომ ჩვენ მიერ წარმოდგენილი მიდგომის მიზანი იყო გვეჩვენებინა სხვადასხვა კრიტერიუმებს შორის არსებული განსხვავებები; სხვადასხვა მონაცემებზე დაყრდნობით გაგვეანალიზებინა და შეგვეჩვენებინა რეკომენდაციები საუკეთესო „მშრალი (ბურღულეული) საუზმის“ შესაძენად. ეს მიდგომა შეიძლება გამოყენებული იყოს, იმ შემთხვევაში, როდესაც გადაწყვეტილებებს ვიღებთ რესურსების გამოყენებაზე. ასე, მაგალითად, კონკრეტულ საგანმანათლებლო პროგრამაში მოცემული სახელმძღვანელოს არსევა. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია რომ კრიტერიუმ-

ბი ითვალისწინებდნენ სტუდენტთა საჭიროებებს და კურიკულუმის ხასიათს, რომელშიც გამოიყენება ეს ტექსტი.

პროდუქტის შეფასების საფუძველზე, შესაძლებელი ხდება შეფასების ლოგიკის წარმონეწა და მისი გადატანა პროგრამის შეფასებაში. თუმცა, როგორც 1 თავში ვიხილეთ, პროდუქტის შეფასებიდან პროგრამის შეფასებაზე გადასვლა შემფასებელს რიგ სიროულეებს უქმნის, მათ შორის ისეთს, როგორცაა პროგრამის კონტექსტის გათვალისწინების მოთხოვნა.

ზიზიპური პირები

სვენ ვიზიარებთ იმ მოსახრებას, რომ კორპორატიულ და სოციალურ სისტემაში აუცილებელია კონკრეტული ადამიანების მიერ შესრულებული საქმიანობის შესახებ ფაქტების მოძიება. დღეისათვის, ყველაზე ფართოდ გამოიყენება ტერმინები: *შესრულებული სამუშაოს შეფასება და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის დადგენა*. შეფასება, ძირითადად, გამოიყენება სტუდენტთა ცოდნის დონის დასადგენად კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში. ეს ტერმინები, ძირითადად, იხმარება პროფესიონალების ან პერსონალის მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან მიმართებაში.

შეფასებისა და საკითხის შესწავლის ძირითად ელემენტებს წარმოადგენს:

- შეფასების ტესტირებისაგან კონცეპტუალური გამჯენა;
- თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტურობის დასადგენი მეთოდებისა და ანგარიშგების მნიშვნელობის დეტალური გააზრება (დიაგნოსტიკა/ქულათა სისტემის შემოღება) და ინდივიდუალური პირების შესახებ ინფორმაციის მოძიების გზების დაკონკრეტება;
- ინდივიდუალური პირების რეალური მიღწევების გამოსავლენად სარწმუნო მეთოდების შემოღება;
- ინსტრუქტორის მიერ, დაკვირვებისა და განსჯის საფუძველზე, კომპეტენტურობის განასაზღვრის აუცილებლობა;
- შეფასების სისტემის ჩამოსაყალიბებლად (მაგ., სტუდენტების ცოდნის შეფასება საწყის დონესთან შედარებით) ინოვაციური მეთოდების შემუშავება.

ეს არის ძირითადი საკითხები, რომლებიც გასათვალისწინებელია შესრულებული სამუშაოს შესაფასებლად და თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებელი სპეციალური სისტემის შემოსადგებად.

ინფორმაცია ამა თუ იმ საქმიანობისა და მიღწევების შესახებ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც მტკიცებულება, ადამიანთა

პროგრამული შეფასება

სერტიფიცირებისას ან ნიშნების დაწერის დროს (სკოლებსა და უნივერსიტეტებში), ორგანიზაციებში თანამშრომლთა ინდივიდუალური შეფასებისა და საქმიანობის გაუჯობესების სპეციალური ღონისძიებების გასატარებლად.

ინფორმაცია შეფასების შედეგების შესახებ, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს პროგრამის ან პოლიტიკის შეფასების დროს, განსაკუთრებით კი გავლენის შეფასების შემთხვევაში. ჩვეულებრივ, ჩვენ გეაინტერესებს პროგრამამ მიაღწია თუ არა დასახულ მიზანს, გამოიღო თუ არა შედეგი შესრულებულმა სამუშაომ. თუ ეს ინფორმაცია გამოყენებულია პროგრამის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ პროგრამულ შეფასებას აზრი ჰქონია.

მაგრამ თუ ინდივიდუალურ პირთა შესახებ ინფორმაცია მოიპოვება პერსონალის დაწინაურების, გადაადგილების ან გათავისუფლების მიზნით, მაშინ უფრო მართებული იქნებოდა ამ პროცესის აღქმა სამუშაოს შესრულების შეფასებად. ეს არის ყველაზე მნიშვნელოვანი განსხვავება, რომელიც უნდა გაითვალისწინონ პროგრამის შემფასებლებმა.

References

- Bauer, R.A. (1968). The study of policy formation. In R.A. Bauer and K.J. Gergen (eds.), the study of policy formation. London: The free press.
- Day, N.A. (1990). Performance indicators of custodial and community programs. Unpublished paper, Centre for program evaluation, The university of Melbourne.
- Department of education (1998). Turning the tide in schools: individual school drug education strategy guidelines. Melbourne, Australia.
- Department of transport and regional services (2003). Road crash data and rates: Australian states and territories. Australian transport safety bureau.
- Funnel, S. and Lenne, B. (1989). A typology of public sector programs. Paper presented at the annual meeting of the American evaluation association, November, San Francisco.
- Guba, E.G. (1984). The impact of various definitions of policy on the nature and outcomes of policy analysis. Paper presented at the annual meeting of the American Educational research association, New Orleans, LA.
- Johnson, R.W. (1975). Research objectives for policy analysis. In K.M. Dolbeare (ed), Public policy evaluation: Sage yearbook in politics and public policy (vol. II, pp. 75-92). Beverly Hills, CA: Sage.
- Kahn, A.J. (1969). Theory and practice of social planning. New York: Russell Sage foundation.

Leithwood, K. (1981). Dimensions of curriculum innovation. *Journal of Curriculum studies*. 13, 26-37.

Owen, J.M. and St Leger, P. (2004). evaluation policy: Trends and issues. Workshop presented at the annual conference of the Australian evaluation society, Adelaide.

Shadish, W.R., Cook, T.D. and Leviton, L.C. (1991). *Foundations of program, evaluation*. Newbury park: Sage.

Smith, M.E. (1989) *Evaluability assessment: A practical approach*. Norwell, MA: Kluwer.

Supported accommodation assistance act 1994, legislative assembly (1994). Government of Australia.

თავი III

შეფასების ფორმის: შეფასების ფორმები და მიდგომები

ბოლო ოცი წლის მანძილზე თეორეტიკოსებმა შეიმუშავეს შეფასების მრავალი მოდელი. ის შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც კონკრეტულ თეორიულ ცოდნაზე დაფუძნებული მითითებები შეფასების ნატარების შესახებ. ესა თუ ის მოდელი ეყრდნობა რომელიმე კონკრეტულ თეორიას. შეფასების დარგი თავისთავად მრავალი სოციალური მეცნიერებისაგან შედგება. რამოდენიმეჯერ იყო მცდელობა მომხდარიყო მათი დაყოფა ეარაუღების, მეთოდოლოგიების სტეიქჰოლდერების (დაინტერესებული მხარეებისა და მხარდაჭერების) ჩართულობის ხარისხის მიხედვით (სტაფლბიმი და ებსტერი, 1983).

ამ მცდელობების მიუხედავად, ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ მრავალმაგისტრანტსა და შეფასების დამკვეთს უჭირდა დაენახა უშუალო კავშირი შეფასების თეორიულ მოდელებსა და პრობლემის გადაჭრასთან დაკავშირებული კონკრეტული ღონისძიებების გატარებას შორის. როგორც ჩვენმა ერთ-ერთმა სტუდენტმა სიუსან დეიმ აღნიშნა, შეფასების ლიტერატურაში არ არსებობს კონკრეტული ჩარჩო, რომელიც ამ საკითხს ნათელს მოჰყენდა პრაქტიკოსებისათვის (დეი, 1991). ამის გამოსასწორებლად ჩვენ შევქმენით – შეფასების ხუთი ფორმისაგან შემდგარი – „მეტამოდელი“, რომლებშიც შეიძლება რამდენიმე უფრო მნიშვნელოვანი მოდელის ან მიდგომის (როგორც ჩვენ მას შემდგომში ვუწოდებთ) შეტანა. შეფასებაში ფორმები სვამენ კითხვას „რატომ“. იმის ცოდნას, თუ რატომ ტარდება შეფასება უდიდესი მნიშვნელობა აქვს როგორც დაინტერესებული პირების, ისე შემფასებლებისათვის. კითხვა „რატომ?“ შემფასებლებს დამკვეთის მოთხოვნილებების გარკვევასა და მუდმივი ფიქრისაკენ უბიძგებს, თუ როგორ გასცეს ამ კითხვას პასუხი.

ცნებები – შეფასების „ფორმა“ და „მიდგომა“ – ქმნის ეპისტემოლოგიურ საფუძველს შეფასების მიზნის დასადგენად. ყოველ ფორმას შეესაბამება საერთო ელემენტების მქონე კარგად ცნობილი მიდგომების ერთობლიობა. ფორმების სხვადასხვაობა მიანი-

შეფასების ფოკუსი

შნებს შეფასების როლის მრავალფეროვნებაზე. ეს შეხედულება ემთხვევა ცნობილი შემფასებლის გამონათქვამს: „შეფასების სამყარო იმდენად გაიზარდა, რომ გაცდა მაკორექტირებელი და შემამჯამებელი შეფასების საზღვრებს, თუმცა ეს განსხვავება კვლავ მნიშვნელოვანი და სასარგებლოა“ (პატონი, 1996). ასე რომ, მოდით განვიხილოთ თითოეული ფორმა. ამ ეტაპზე ჩვენი სურვილია ისინი უბრალოდ დაუუკავშიროთ შეფასების მიდგომებს. შემდგომ თავებში თქვენ გაეცნობით თითოეულ ფორმაში არსებულ მიდგომებს და განვიხილავთ მონაცემთა მართვის დეტალებს – ფაქტების და ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს.

ფორმის არსებობა ადასტურებს, ერთი მხრივ, შეფასების დარგის სიმარტივეს და, მეორე მხრივ, მის კომპლექსურობას. ფორმის არჩევა საკმარისია შეფასების დასაბუთებად, ანუ აუცილებელი არაა არჩეულ ფორმაში მიდგომებს შორის არსებულ განსხვავებებში ნაპიება. ხოლო მათ, რომელთაც სურთ სიღრმისეულად მიუღწეონ შეფასების არსს, შეუძლიათ აირჩიონ არა მარტო ფორმა, არამედ ფორმის შიგნით არსებული მიდგომაც.

კითხვა „რატომ“ და შეფასების ფორმები

შეფასება კონკრეტულურად შეიძლება ხუთ კატეგორიად ან ხუთ ფორმად დაიყოს, ესენია:

- პროაქტიული;
- განმარტებითი;
- ინტერაქტიული;
- სამონიტორინგო;
- გაელენის.

ქვემოთ და ასევე 3.1 ცხრილში ჩვენ წარმოვადგინეთ თითოეული ფორმის შემადგენელ ნაწილებს და შემდეგ ასპექტებს:

- ფორმის შესაბამისი შეფასების მიმართულება და მიზანი;
- თითოეული მიზნისათვის დამახასიათებელი ტიპური საკითხები (კითხვები);
- სოციალურ მეცნიერებებთან ან მენეჯმენტთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები.

ცხადია, რომ პირველი ორი ასპექტი ფუნდამენტურია შეფასების დაგეგმვისას და შესაბამისობაშია კონკრეტულ ფორმებთან.

მესამე ასპექტი დამატებით კომენტარს საჭიროებს. აკადემიურ წრეებში აღიარებული ფაქტია, რომ სოციალოგებმა, რომელთაც

პროგრამული შეფასება

განათლების სფეროსთან კავშირი ქქონდათ, დიდი გავლენა მოახდინეს შემფასებლის პროფესიის მნიშვნელობის გაზრდაზე. ასევე დიდი წვლილი შეიტანეს პრაქტიკოსმა მენეჯერებმა და ბუღალტრებმა ამ საქმეში. ორივე შემთხვევაში შემფასებელი ამ ორი „კულტურის“ მიმდევართა გამოცდილების გაზიარების საშუალებას მისცემს ყველას, ვინც კი დასწრებია პროფესიონალ შემფასებელთა კონფერენციებს ან შეხვედრებს ჩრდილოეთ ამერიკაში, ავსტრალიასა და ევროპაში. მაგრამ ამის მიუხედავად, შეფასების შესახებ ნაშრომების უმრავლესობამ ვერ მოახერხა ამ ორი კულტურიდან აღმოცენებული შეფასების შესახებ მოსაზრებების ერთმანეთთან ინტეგრირება. ამ წიგნში ჩვენ ვეცდებით ამ შეხედულებათა და მოსაზრებათა ერთმანეთთან დაკავშირებას იმ საკითხის გარშემო, რაც ორივესთვის საერთოა და მისაღებია.

პროაქტიული შეფასება

მიზანი ან მიმართულება

ამ ფორმის ფარგლებში შეფასება იწყება პროგრამის შემუშავებამდე შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით. პროგრამის შემდგენლებს გამოაქვთ დასკვნა, თუ რა ტიპის პროგრამის შექმნაა საჭირო. პროაქტიული შეფასების მთავარი მიზანია განსაზღვროს, თუ როგორ განავითაროს პროგრამა დაგეგმვის ეტაპზე. პროაქტიულ შეფასებაში შემფასებელი მრჩეველის როლს ასრულებს, რომელიც, კონკრეტულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, იძლევა რჩევას, კონკრეტული პოლიტიკამ როგორ უნდა გადაწყვიტოს ეს თუ ის პრობლემა. პროაქტიულ შეფასებას შეუძლია დროულად გაუწიოს ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს მნიშვნელოვანი რეკომენდაციები გადაწყვეტილების (ორგანიზაციის მომავალის გაუმჯობესების ან მისი „გადარჩენის“ შესახებ) მიღებისას.

ტიპური საკითხები, რომელსაც შეიძლება შეეხოს შემფასებელი:

- არსებობს თუ არა საჭიროება პროგრამის განსახორციელებლად;
- რა ვიცი იმ პრობლემის შესახებ, რომელსაც პროგრამა ეხება;
- ყოფილა თუ არა სხვაგან მსგავსი პრობლემა წარმატებით გადაწყვეტილი;
- ქქონდა თუ არა ადგილი ამ პრობლემის მოგვარების სხვა მცდელობებს;

შეფასების ფოკუსი

- რას გეკარნახობს ამ პრობლემის შესახებ ჩატარებული სათანადო კვლევა ან ტრადიციული სიბრძნე;
- რა შეიძლება მოვიძიოთ გარე წყაროებიდან, არსებული პოლიტიკის ან პროგრამის გასაახლებლად.

ძირითადი მიდგომები

პროაქტიულ შეფასებას ესადაგება შემდეგი მიდგომები:

- *საჭიროებათა გამოვლენა ან საჭიროებათა ანალიზი.* ეს, ალბათ, ამ ფორმის ყველაზე ცნობილი მიდგომაა, რომლის გარშემოც ძლიერი თეორია და პრაქტიკა ჩამოყალიბდა. წარსულში, შემფასებელთა საზოგადოება საჭიროებათა გამოვლენას შეფასებისაგან განსხვავებულ აქტივობად მიიხსენებდა, რადგან საჭიროებათა გამოვლენა პროგრამის განვითარებას უსწრებს წინ. საჭიროებათა გამოვლენა, როგორც ამას მისი სახელიც გვიჩვენებს, იმ ჯგუფის მოთხოვნებსა და სურვილებს ეყრდნობა, რომლისთვისაც იგეგმება პროგრამა.
- *კვლევის სინთეზი (ფაქტებზე დაფუძნებული პრაქტიკა).* ეს მიდგომა წარმოადგენს პრობლემის გარშემო არსებულ პრაქტიკული გამოცდილებისა და სამეცნიერო კვლევების ერთობლიობას. ამ მიდგომის საშუალებით შესაძლებელია გამოყენებით მეცნიერებაში დაგროვილი ცოდნის ცხოვრებაში დანერგვა. ეს მიდგომა სამეცნიერო საზოგადოების და მკვლევართა ნაშრომების რეალურ პირობებში გადმოტანის ერთგვარი საშუალებაა.
- *წარმატებული მაგალითების მიმოხილვა (ბენჩმარკების შექმნა).* ამ მიდგომით შესაძლებელია სხვა წარმატებული მაგალითების განიხილვა, შესწავლა და ანალიზი, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია მსგავსი პრობლემების მოგვარება. ცნება „ბენჩმარკი“ მენეჯმენტის სფეროში გამოიყენება და მისი მიზანია ბიზნესის სფეროს ლიდერთა საქმიანობის მოდელირება. მსგავსი ტენდენციები აღინიშნება საჯარო სექტორშიც. უნდა აღინიშნოს, რომ ძალზე მნიშვნელოვანია „სამაგალითო ორგანიზაციების“ შერჩევა და მათი საქმიანობის ანალიზი. არსებითია, რომ „ბენჩმარკინგის“ (ანუ მოდელის ან ნიმუშების შექმნას) მოჭყვევს პროცესები, რომელთა განხორციელება ეფექტიან და ეფექტურ შედეგებს გამოიღებენ.

მიდგომა – „საუკეთესო პრაქტიკის მიმოხილვა“, ძირითადად, ეფექტიანი კერძო და საჯარო სექტორის მენეჯმენტს უკავშირდება.

პრობრამული შეფასება

მიდგომები – „საჭიროებათა შეფასება“ და „კვლევის მიმოხილვა“ – უფრო სოციალურ მეცნიერებათა სფეროსთანაა დაკავშირებული. პროაქტიული შეფასება დეტალურადაა განხილულია მე-9 თავში.

ბანმართებითი შეფასება

მიზანი ან მიმართულება

ამ ფორმის შეფასების მიზანია ნათელი გახადოს საქმიანობის შიდა სტრუქტურა და ფუნქციონირება. სოფჯერ, მას პროგრამის თეორიას ან ლოგიკას უწოდებენ. პროგრამის ლოგიკა წარმოადგენს პროგრამის ვარაუდებს, მიზნებს, ამოცანებსა და საქმიანობებს შორის კავშირებს, რომელიც ამ მიზნების მისაღწევად ხორციელდება. ლოგიკის შედგენის აუცილებლობა მაშინ ნნდება: როდესაც პროგრამა ნათლად ჩამოყალიბებული და დაკონკრეტებული არ არის; როდესაც შემსრულებლები ვერ თანხმდებიან პროგრამის დისაინსუ ან მიზნებს; როდესაც პროგრამა ასე თუ ისე ხორციელდება, მაგრამ მის შემსრულებლებს ნათელი წარმოდგენა არ აქვთ პროგრამის წარმატებით განხორციელებაზე. ამგვარი სიტუაციები მოითხოვენ განმარტებითი შეფასების ჩატარებას, სადაც შემფასებელი, ძირითადად, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიმღებ პირებთან ან პროგრამულ პერსონალთან მუშაობს. მთავარი, რაც პროგრამის დაგეგმვასა და განმარტებით შეფასებას ერთმანეთისაგან განასხვავებს არის ის, რომ ამ უკანასკნელისათვის არსებითია მონაცემთა შეგროვება და ანალიზი. აუცილებელია, რომ პროგრამის შემუშავებასა და მის განხორციელებაში მონაწილე პირები ჩართული იყვნენ ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავებაშიც (რუტმანი, 1980; სმიტი, 1989).

ტიპური საკითხები

კითხვები, რომლებსაც შემფასებელი სვამს:

- რა არის პროგრამის მოსალოდნელი შედეგი და არის თუ არა პროგრამა სათანადოდ ჩამოყალიბებული მის მისაღწევად?
- რა არის პროგრამის განხორციელების მიზანი, ანუ რატომ ხორციელდება პროგრამა?
- პროგრამის რომელი ელემენტები უნდა შეიცვალოს პროგრამის ფუნქტურობის გაზრდისა და სასურველი შედეგის მიღწევისათვის?
- დამაჯერებელია თუ არა პროგრამა?
- პროგრამის რომელი ასპექტები დაექვემდებარება შემდგომში სამონიტორინგო და გაულების, შეფასებებს?

მთავარი მიდგომები

შეფასების ამ ფორმას ესადაგება შემდეგი მიდგომები:

- *შეფასების შესაძლებლობის გამოვლენა (შეფასებითობის შეფასება)* კარგად ცნობილი ტექნიკაა პროგრამის ლოგიკის შესაქმნელად. წიგნში იგი განხილულია როგორც ცალკე მიდგომა, 1980-იან წლებში შემფასებლებმა შეიმუშავეს განსაზღვრებები, რეკომენდაციები და პრაქტიკის მაგალითები მათთვის, ვინც ამგვარ კვლევას აწარმოებდა. *შეფასების შესაძლებლობის გამოვლენა* აღიქმებოდა როგორც შეფასების განხორციელების წინ ნასატარებელი აუცილებელი პროცედურა. იგი მიზნად ისახავდა იმის განსაზღვრას, თუ რამდენად დეტალური უნდა ყოფილიყო პროგრამა რომ მოგვიანებით შესაძლებელი გამხდარიყო მისთვის მონიტორინგისა და გაკლების შეფასების ჩატარება. ანუ აუცილებელი იყო იმის განსაზღვრა, ექვემდებარებოდა თუ არა პროგრამა შეფასებას, აქედან მოდის მისი უზეულო სახელიც.
პროგრამის შეფასების შესაძლებლობის გამოვლენა ანუ შეფასებითობის შეფასება, როგორც მიდგომა, შეიძლება გამოყენებული იყოს შეფასების სხვა ფორმებშიც. ის შეიძლება განიხილებოდეს დამოუკიდებლადაც პროგრამის არსის დასადგენად.
- *პროგრამის ლოგიკის განვითარება* გულისხმობს პროგრამის დეტალურ აღწერას. მისი მთავარი საბოლოო პროდუქტი არის სქემატურად ასახული პროგრამა, რომელიც, სოფჯერ, შესაბამისი დოკუმენტაციით არის დადასტურებული. შეიძლება სქემათა ფართო სპექტრის გამოყენება, მაგრამ ძირითადად იყენებენ პროგრამის ისეთ ელემენტებს, როგორიცაა: პროგრამის ვარაუდების საფუძველი, მიზნები, კონკრეტული საქმიანობები, პროგრამის ლოგიკა, პროგრამის მიზესშედგობრიობა (მოვლენათა ისეთი წყობა, როდესაც ერთი მოვლენა ან ქმედება იწვევს მომდევნო მოვლენას ან ქმედებას).
- *Ex-ante შეფასება* ადგენს რამდენად განხორციელებადი და ვარგისია პროგრამა. მისი მიზანია პროგრამის დაგეგმვის ეტაპზე დაადგინოს სასურველი შედეგის მიღების შესაძლებლობა. Ex-ante შეფასება შეიძლება განვიხილოთ როგორც ხარისხის გარანტიის შემოწმება პროგრამის განხორციელების დაწყებამდე რესურსების გამოყოფის წინ. ამ მიდგომაში შემფასებელი მოქმედებს დამოუკიდებლად, როგორც „შუამავალი“. შემფასებელს შეიძლება ხელი მიუწვდებოდეს ისეთ ინფორმაციაზე, რომელიც მიუწვდომელია პროგრამაში ჩართული სხვა პირებისათვის. ასე მაგალითად, მეცნიერული მტკიცებულება იმისა, რომ პროგრამული საქმიანობა წარმატებით განხორციელდება. ბოლო წლებში

პროგრამული შეფასება

Ex-ante შეფასებამ გარკვეულ წარმატებას მიაღწია განვითარების საერთაშორისო დონეზე.

განმარტებით შეფასებას ეძლევა ამ წიგნის მეათე თავი.

ინტერაქტიული შეფასება

მიზანი ან მიმართულება

ინტერაქტიული (ან თანამონაწილეობითი) შეფასება ეფუძნება მოსახერხებელს, რომ ორგანიზაციაში ან კონკრეტულ ჯგუფში მიმდინარე საქმიანობის შეფასება უნდა აკონტროლონ იმათაც, რომელთაც პირდაპირი ინტერესი გააჩნიათ ამ პროგრამის მიმართ. წარმომადგენლობითი ჯგუფები აკონტროლებენ შეფასების მიზნებსა და შემფასებელს, ხოლო შემფასებელი (გარე იქნება თუ შიდა) პასუხისმგებელია ინტერაქტიული შეფასება ხელს უწყობს მიმდინარე მომსახურების გაწევას, სტრუქტურულ მოწყობებს და, ძირითადად, კონცენტრირებული პროცესზე. სოც შემთხვევაში შემფასებელი შეიძლება ხელს უწყობდეს ცვლილების გატარების პროცესს, რაც დაკავშირებულია შეფასების შედეგების მიღებასთან. (კაზინსი და უიტმორე, 1998).

გაგლეჩის შეფასება და სამონიტორინგო შეფასების ფორმები, ძირითადად, იძლევიან ინფორმაციას, რომელიც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის და დონორისათვის. ინტერაქტიული შეფასებით მიღებული ინფორმაცია კი გამიზნულია საშუალო დონის მენეჯერებისა და პროგრამის შემსრულებლებისათვის.

შემფასებელს უწევს შემდეგ საკითხებზე მუშაობა:

- რის მიღწევას ცდილობს ეს პროგრამა?
- რამდენად უმჯობესდება მომსახურება?
- მუშაობს თუ არა პროგრამა?
- შეესაბამება თუ არა იგი პროგრამის გეგმას?
- როგორ უნდა შეიცვალოს განხორციელების მეთოდები იმისათვის, რომ პროგრამა უფრო ეფექტიანი გახდეს?
- როგორ შეიძლება შეიცვალოს ორგანიზაცია, რომ იგი უფრო ეფექტიანი გახდეს?

თანამონაწილეობითი შეფასების მთავარი მიდგომები

ამ ფორმას ესადაგება შემდეგი მიდგომები:

- მარეაგირებელი შეფასება გულისხმობს პროგრამის განხორციელების პროცესის დოკუმენტირებას ან მის გაშუქებას. პრო-

შეფასების ფოკუსი

ცესზე კონცენტრირების გარდა, მარეაგირებელი შეფასება მხედველობაში იღებს სხვადასხვა დაინტერესებულ პირთა მოსახრებებსა და ღირებულებებს, იგი ორიენტირებულია კონკრეტული ჯგუფების, ხშირ შემთხვევაში პროგრამის მომწოდებლების, საინფორმაციო მოთხოვნილებებზე.

- *ქმედების კვლევა* ხელს უწყობს პროგრამის მომწოდებლებს აქტიურად ჩაებან საცდელი ინოვაციური პროგრამის, ტექნიკის ან სტრუქტურის თვითშეფასებების ფორმატის შემუშავებასა და განხორციელებაში.
- *განვითარებაზე ორიენტირებული შეფასება* გულისხმობს შემფასებლებისა და პროგრამის მომწოდებლების მჭიდრო თანამშრომლობას ინოვაციური და ორიგინალური პროგრამის გასაუმჯობესებლად.
- *გაძლიერების შეფასება* ეხმარება პროგრამის პროვაიდერებსა და მონაწილეებს თვითონ შექმნან და შეაფასონ საკუთარი პროგრამები. ეს არის უფრო დიდი მიზნის ნაწილი, რომლის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მოქალაქეებს საკუთარი ცხოვრებისა და ბედის კონტროლის მეტ საშუალებას აძლევს.
- *ხარისხიანობის მიმოხილვა* მას ხანდახან „ინსტიტუციურ თვითშეფასებასაც“ უწოდებენ. მისი მიზანია სისტემური დონის რეკომენდაციების მიწოდება, რომლის ფარგლებშიც მომწოდებლებს შეუძლიათ გააკონტროლონ მიზანი და პროცესი.

სამონიტორინგო შეფასება

მიზანი ან მიმართულებები

ჩვეულებრივ, მონიტორინგი ტარდება მაშინ, როდესაც პროგრამა კარგადაა ჩამოყალიბებული და ხორციელდება. პროგრამა, ხელმძღვანელობისაგან მოწოდებით, ერთ ან რამდენიმე ადგილას შეიძლება ხორციელდებოდეს. ჩვეულებრივ, მენეჯერებს სურთ მიიღონ ზუსტი ინფორმაცია პროგრამის ან მისი რომელიმე კომპონენტის წარმატების შესახებ, ხშირ შემთხვევაში ეს ეხება პროგრამის დახარჯებს.

ამ ფორმის შეფასებამ შეიძლება ხელი შეუწყოს პროგრამის პროგრესის ამსახველი მუდმივი მონიტორინგის სისტემის შემუშავებას. ჩვეულებრივ, სამონიტორინგო შეფასებაში გამოიყენებოდა პროგრამის განხორციელების რაოდენობრივი მანევრებლები (მონაცემთა დასამუშავებლად, ნებისმიერი შეფასების დროს, საჭიროა მრავალი მეთოდის გამოყენება). რაოდენობრივი მანევრებლების გარდა, საჭიროა მხედველობაში იყოს მიღებული კონტექსტი, რომელშიც ეს პროგრამა ხორციელდება, მისი ეფექტიანობის დასადგენად.

პროგრამული შეფასება

ამ ფორმის შეფასება, ძირითადად, გამოიყენება საქმიანობის მართვის ეფექტიანობის დასადგენად (მანვანო, 1989), რათა ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს დროულად მიეწოდოს ინფორმაცია თანამშრომელთა საქმიანობის შესახებ (ოუენი და ლამბერტი, 1998).

ტიპური საკითხები

შემფასებელი დაკავებულია შემდეგი საკითხების შესწავლით:

- აღწევს თუ არა პროგრამა სამიზნე მოსახლეობამდე?
- ხორციელდება თუ არა პროგრამა მისი მიზნების შესაბამისად?
- როგორ ხორციელდება პროგრამა სხვადასხვა ადგილებში?
- როგორ მიმდინარეობს პროგრამა წინა თვესთან და წინა წელთან შედარებით?
- იზრდება თუ კლებულობს პროგრამის ხარჯები?
- როგორ უნდა გაეხადოთ პროგრამა უფრო ეფექტიანი?
- როგორ უნდა დავარეგულიროთ პროგრამა ისე, რომ იგი უფრო ეფექტური გახდეს?
- პროგრამის რომელ ნაწილს უნდა მიექცეს მეტი ყურადღება, რათა იგი უფრო ეფექტიანი გახდეს?

სამონიტორინგო შეფასების ფორმის მთავარი მიდგომები:

- *კომპონენტთა ანალიზი* გულისხმობს ფართომასშტაბიანი პროგრამის რომელიმე ერთი კომპონენტის სისტემატურ შეფასებას. ეს შეფასება ხორციელდება მაშინ, როდესაც ჩნდება ერთ-ერთი კომპონენტის გადასინჯვის საჭიროება, რათა ის პასუხობდეს ორგანიზაციულ მიზნებს.
- *გადაცემული მოქმედების შეფასება* გულისხმობს ისეთ სისტემატა შექმნას, რომელთა მეშვეობით კომპონენტები რეგულარულად მოგვაწოდებენ ანგარიშს მათი პროგრესის შესახებ.
- *სისტემატა ანალიზი* გულისხმობს ისეთი პროცედურების ჩამოყალიბებას, რომელთა მეშვეობითაც, ხელმძღვანელი სტრუქტურა აწესებს შეფასების საერთო პროცედურებს, რომლებიც ერთგვაროვნად იქნება დანერგილი ამ ორგანოს სისტემატაში შემავალ ორგანიზაციებსა თუ პროგრამებში.

ყველა მიდგომებით მიღებული შედეგები მიგვანიშნებენ, რამდენად შეესაბამება გაწეული საქმიანობა დაწესებულ სტანდარტებს (პოლი, 1983). შემფასებლები იმყოფებიან რა ორგანიზაციაში ხელი მიუწვდებათ სამენეჯმენტო ინფორმაციაზე. ამისგან განსხვავებით საჯარო სექტორში შემფასებლები შეიძლება წარმოადგენდნენ იმ სახელმწიფო სტრუქტურის ნაწილს, რომლის პასუხისმგებლობაა მაგალითად, მომ-

შეფასების ფორმის

სახურების გაწევა მოხუცთა თავშესაფარში მცხოვრებ ხანდაზმულთათვის. ამ შემთხვევაში აღნიშნულმა დაწესებულებამ შესაძლოა შექმნას შეფასების სტრუქტურული ერთეული, რომელიც მონიტორინგს გაუწევს მოხუცთა თავშესაფარს. სამონიტორინგო შეფასებასთან დაკავშირებული საკითხები დეტალურად განხილულია ამ წიგნის მე-12 თავში.

გავლენის შეფასება

მიზანი ან მიმართულება

გავლენის შეფასება გამოიყენება დასრულებული პროგრამის ეფექტიანობის განსასაზღვრად. პროგრამის ლოგიკურ დასასრულად შეიძლება ნაითვალდოს, მაგალითად, საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება, რომლის მიზანი იყო მოზრდილთათვის სპეციალური სახელმძღვანელოების მომზადება. ამისგან განსხვავებით შეფასება შეიძლება ნატარდეს პროგრამის განხორციელების შუა ეტაპზეც. ამას შუალედურ შეფასებას უწოდებენ. შუალედური შეფასების მაგალითია სახლებით უზრუნველყოფის ათწლიანი პროგრამის პირველი ხუთი წლის გასვლის შემდეგ ნატარებული შეფასება.

გავლენის შეფასებისას ხდება კონკრეტული მიზნების მიღწევის დონისა და ხარისხის დადგენა. სამუშაოს შესრულების დონის (როგორც მოსალოდნელი, ისე მოულოდნელი შედეგების ანალიზი) განსაზღვრა შესაძლებელია კონკრეტული ინდიკატორების მიხედვით, თუ შეფასების მიზანია გადაწყვეტილების მიღება: ღირდა თუ არა პროგრამის განხორციელება (იხ. თავი 1). შემაჯამებელი შეფასებები გვეხმარება გადაწყვეტილების მიღებაში იმის თაობაზე, შეწყდეს თუ არა პროგრამის განხორციელება ან ადაპტირდეს თუ არა რომელიმე სხვა ადგილას. ხშირად გავლენის შეფასებებისათვის მნიშვნელოვანია იმის დადგენა განხორციელდა თუ არა წინასწარ დაგეგმილი პროგრამული დონისძიებები. ამგვარად, გავლენის შეფასებაში აქცენტს ეკეთდება პროგრამის შედეგებზე, მაგრამ ამავდროულად იგი შეიძლება მიზნად ისახედეს ასევე პროგრამის დახასიათებას. ამგვარ შეფასებას *პროცეს-შედეგის შეფასებებს* უწოდებენ.

გავლენის შეფასებასთან დაკავშირებული ტიპური საკითხები:

ამ შემთხვევაში შემფასებელი აღგენს:

- განხორციელდა თუ არა პროგრამა ისე, როგორც დაიგეგმა?
- მიღწეულია თუ არა დასახული მიზნები?
- დაკმაყოფილდა თუ არა პროგრამის ბენეფიციართა მოთხოვნები და საჭიროებები?

პროგრამული შეფასება

- რა მოულოდნელ შედეგებს ჰქონდა ადგილი?
- მიეცა ვართ თუ არა პროგრამის განხორციელების სტრატეგიებს სასურველ შედეგებამდე?
- რა გავლენას ახდენს პროგრამის შედეგებზე განსხვავებული საქმიანობები?
- თანაბრად ეფექტიანია თუ არა პროგრამა ყველა მონაწილისათვის?
- ეფექტიანად დაიხარჯა იყო თუ არა პროგრამის ბიუჯეტი?

გავლენის შეფასების მთავარი მიდგომები

ამ ფორმას ესადაგება შემდეგი მიდგომები:

- მიზნებზე დაყუძნებული შეფასება გულისხმობს რამდენად ჰქონდა ახრი პროგრამის განხორციელებას, რაც განისაზღვრება მიღწეული მიზნების მანვენებლით, დასახული მიზნების მიღწევის დონის შესაბამისად. უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგადად შეფასების პრაქტიკის საფუძველს მიზნის მიღწევაზე დაფუძნებული შეფასება წარმოადგენს.
- საჭიროებებზე დაყუძნებული შეფასება გულისხმობს პროგრამის შეფასებას იმის დასადგენად, თუ რამდენად აკმაყოფილებს ის პროგრამის მონაწილეთა საჭიროებებს. ასეთი შეფასება მიზნებზე დაფუძნებული შეფასების ერთობლიობას წარმოადგენს და უყრდნობა იმ ფაქტს, რომ პროგრამის მიზნები ხანდახან შეიძლება არ პასუხობდეს პროგრამის მონაწილეთა საჭიროებებს.
- მიზნებისგან თავისუფალი შეფასება მიმართულია არა მხოლოდ დასახული მიზნების, არამედ მოულოდნელი შედეგების გამოსაყოფენად; აქედან მომდინარეობს ამ მიდგომის დამაბნეველი სახელიც. მიზნებისგან თავისუფალი შეფასება გავლენას ახდენს შეფასების პრაქტიკაზე, რადგან მოულოდნელი შედეგების ძებნისას (როგორც დადებითის ისე უარყოფითის) გამოიყენება უფრო მოქნილი, ვიდრე წინასწარგანსაზღვრული მეთოდები.
- პროცეს-შედეგის შეფასება გულისხმობს არა მარტო შედეგების განსაზღვრას, არამედ პროგრამის განხორციელების პროცესის ხარისხის დადგენასაც. განხორციელების პროცესის მიმართ ყურადღების გამახვილების საჭიროება გამოიწვია იმ მცდარმა შეხედულებამ, რომ სოციალური და საგანმანათლებლო პროგრამები ყოველთვის ხორციელდებოდა პროგრამის მიზნების შესაბამისად.
- რეალისტური შეფასება ემყარება პრინციპს, რომ შეუძლებელია ყველა პროგრამის შემთხვევაში უნივერსალურად არსებობდეს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები. მხოლოდ იმის თქმა შეიძლება, რომ პროგრამა მუშაობს რაღაც კონკრეტულ პირობებში, ანუ

შეფასების ფორმისი

- პროგრამა შეიძლება წარმატებული იყოს მონაწილეთა გარკვეული ჯგუფისათვის გარკვეულ ვითარებაში, გარკვეულ ადგილას.
- საქმიანობის აუდიტი არის პროგრამის ეფექტურობისა და ეფექტიანობის ანალიზი. საქმიანობის აუდიტი მიმართულია პროგრამის შედეგებზე და ძირითადად მოიცავს ფინანსური და პროგრამული საქმიანობის (არაფინანსირებული საქმიანობების) შეფასებას.

გაელების შეფასება ხშირად გამოიყენება გაწეული ხარჯების დასაბუთებისათვის, რაც თავისი არსით შემაჯამებელი შეფასების მსგავსია. იმის მიუხედავად, რომ ამგვარი შეფასებები შეიძლება ნაატაროს ორგანიზაციამ შიდა რესურსებით (ანუ თვითშეფასება), მას, ძირითადად, ასრულებენ მოწვეული შემფასებლები. გაელების შეფასება დეტალურად აღწერილია მე-13 თავში.

შეფასების ფორმების შერჩევა

ყველასათვის, ვინც კი მონაწილეობს შეფასების ჩატარებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღებაში, მნიშვნელოვანია შეფასების ფორმებისა და მეთოდების შერჩევა. სემოაღნიშნული ფორმების მიხედვით შემფასებელი და დამკვეთი შეიძლება განსაზღვრონ თუ როგორ (რა მეთოდით) წარიმართოს შეფასება. მაგალითი 3.1 გვიჩვენებს თუ როგორ უნდა იქნეს გამოყენებული ფორმები ამ მიმართულებით.

მაგალითი 3.1 ბავშვთა კეთილდღეობაზე მზრუნველი მუშაკების მოსამზადებელი სატრენინგო პროგრამის შეფასება

მსხვილმა სამთავრობო ორგანიზაციამ გვთხოვა შეგვეფასებინა ბავშვთა კეთილდღეობაზე მზრუნველი მუშაკების სატრენინგო პროგრამა. დაინტერესებულმა პირებმა, დასაწყისში, უდიდესი სურვილი გამოთქვეს ჩატარებულიყო პროგრამის მიზნებზე დაფუძნებული გაელების შეფასება. მოგვიანებით, პროგრამის მენეჯერთან მსჯელობისა და პროგრამის დოკუმენტაციის (კერძოდ, საკურსო გეგმისა და მონაწილეთათვის დარიგებული სხვა მასალის) შესწავლის საფუძველზე ნათელი გახდა, რომ პროგრამის გეგმა არ იყო დაკონკრეტებული და ტრენინგ პროგრამის მონაწილეებს, მათ შორის პროგრამის მენეჯერსაც, ნათელი წარმოდგენა არ ჰქონდათ პროგრამის თემატიკასა და სასწავლო კურსის სხვადასხვა კომპონენტის ურთიერთკავშირზე.

პროგრამული შეფასება

ყოველივე ამან ცხადყო, რომ საჭირო იყო განმარტებითი შეფასების ჩატარება, რომელიც გულისხმობდა დაკვირვებას, დოკუმენტაციის ანალიზს, უშუალოდ პროგრამის მენეჯერთან და ტრენინგის მონაწილეებთან გასაუბრებას, რის შედეგადაც ჩამოყალიბდებოდა განახლებული პროგრამული გეგმა.

შეფასების ძირითადი არსი მდგომარეობდა იმაში, რომ ტრენინგში ჩართულმა პირებმა გააცნობიერეს უფრო სისტემური გეგმის ჩამოყალიბების აუცილებლობა და მიზნად დაისახეს უფრო ძლიერი, გეგმის შესაბამისად, თანმიმდევრული პროგრამის განხორციელება.

ამგვარად, ეს იყო კლასიკური განმარტებითი შეფასება:

- იგი მიზნად ისახავდა სასწავლო კურსის შესახებ განმარტებებს;
- პროგრამა ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზე იმყოფებოდა;
- შეფასების ყურადღება მიმართული იყო მის ფორმატზე;
- იგი ხორციელდებოდა პროგრამის მიმდინარეობის დროს.

ხელახლა ჩამოყალიბებული გეგმა საფუძვლად დაედო ტრენინგ პროგრამის განხორციელებას. მისი საბოლოო დახვეწისა და დანერგვის შემდეგ, მხარდამჭერებმა გამოთქვეს სურვილი ჩატარებულიყო გაელენის შეფასება.

მაგალითი 3.1 მიანიშნებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია შეფასების ფორმის არჩევისას იმის გათვალისწინება, თუ განხორციელების რა ფაზაშია პროგრამა (ოუენი, 1991). არალოგიკური იქნებოდა შედეგების შეფასება მაშინ, როდესაც პროგრამა ჯერ კიდევ არ დაწყებულია და მის შედეგებზე საუბარი ნაადრევია. ერთადერთი შეფასება, რომელიც შესაძლოა ამ ეტაპზე განხორციელდეს (ყველა თვალსაზრისით, პირველ შემთხვევაში) არის პროგრამის დამაზუსტებელი შეფასება. მხოლოდ მოგვიანებით ექნება აზრი შედეგების შეფასების ჩატარებას.

ქვემოთ მოყვანილი მაგალითები საშუალებას მოგცემთ მიაკუთვნოთ მათ შეფასების კონკრეტული ფორმები.

სიტუაცია ა: უილანდის ანტილაიდობრივი პროექტი მისნად ისახავს ალკოჰოლისა და ნარკოტიკების გამოყენების შედეგად ჩადენილი ძალადობის დონის შემცირებას უილანდის საგრაფოში. პროექტის მენეჯმენტს ახორციელებს, ადგილობრივი სახანძრო რაზმის უფროსი. პროექტის მენეჯერებს პროექტის შემუშავების დიდი გამოცდილება არ გააჩნიათ, თუმცა ისინი არიან პოლიციის, მეხანძრეობის, სასწრაფო სამედიცინო დახმარების სფეროს გამოცდილი სპეციალისტები. ძალზე ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვთ პროექტის განხორციელებაზე. ჯგუფის ერთ-ერთ წევრს შემოაქვს წინადადება ძალადობის შემცირების სფეროში ექსპერტის დაქირავების შესახებ, რომელსაც ადამიანებთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევებიც ექნება. ექსპერტის ფუნქციას წარმოადგენს საგრაფოს პატარა ქალაქებში პრაქტიკული და ამავდროულად სამოქმედო-კვლევითი პროექტების განხორციელება და სტრატეგიის შემუშავება-განვითარების ხელშეწყობა.

სიტუაცია ბ: ორი წლის წინ ბილის ხანდაზმულ მოქალაქეთა ასოციაციამ წამოიწყო თემის უსაფრთხოების პროექტი. პროექტის მიხედვით, მომსახურე პერსონალი ხანში შესულ მოქალაქეებს სახლში აკითხავდა და რეკომენდაციებს აძლევდა უსაფრთხოების საკითხებზე. შემდეგ ეტაპზე ეწყობოდა მოხუცებთან ხელახალი შეხვედრები, რათა დადგენილიყო გაითვალისწინეს თუ არა მიცემული რეკომენდაციები. პროექტს ხელმძღვანელობდა ასოციაციის დირექტორი, რომელიც კარგად იყო მომზადებული. პროექტის კომიტეტს სურდა ჩაეტარებინა კვლევა პროექტის ეფექტიანობის დასადგენად.

სიტუაცია გ: ო'ხილენდის მთავრობამ წამოიწყო პროგრამა „დაცული ქალაქები“. ეს პროგრამა ითვალისწინებს პოლიტიკის შემუშავებას, რომლის მეშვეობითაც მოსახლეობის ყოველდღიური ცხოვრების უსაფრთხოების დონე გაუმჯობესდება. პოლიტიკა ხელს უწყობს თანამშრომლობას ქალაქის საბჭოებსა, უსაფრთხოებაზე პასუხისმგებელ პირებსა და სათემო ჯგუფებს შორის. თავდაპირველად პროგრამაში ჩაერთო 27 ქალაქი. პროექტის ხელმძღვანელობას სურს მიიღოს მონაცემები იმის შესახებ, თუ როგორ ვითარდება პროგრამა დროის განმავლობაში.

პროგრამული შეფასება

სიტუაცია დ: ქალაქ ბელეცის ხელმძღვანელთა საბჭოს სურს შეიმუშაოს პროგრამა, რომელიც შეამცირებს თავდასხმების რაოდენობას და მსგავს შემთხვევებს ქალაქის კონკრეტულ რაიონებში. საბჭოს რამდენიმე წევრს ძალზე მკაფიო აზრი აქვს იმის თაობაზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს. საბჭოს მეთაური მიმართავს ცნობილ მსხვილ საკონსულტაციო ფირმას, რათა მან შეიმუშაოს საჭიროების რამდენიმე შესაძლო ვარიანტი.

სიტუაცია ე: ქ. სერაგას ქალაქის საბჭოს ერთ-ერთ ძირითად პრობლემას წარმოადგენდა ქალაქის მთავარ ქუჩაზე ნარკოტიკების მოხმარება. მათ მიიღეს გრანტი, რათა შეემუშაებინათ სტრატეგიები ამ პრობლემის მოსაგვარებლად. ამ მიზნით დაიქირავეს პროგრამის კოორდინატორი, რომელიც პასუხისმგებელი იყო მკაფიო პროგრამული გეგმის შემუშავებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ პროგრამასთან დაკავშირებული პროცესები თითქოს დაწყებული და კოორდინატორს ჰქონდა უდიდესი მკვლელობა, პროგრამა მთლიანდ ვერ იქნა შემუშავებული.

თქვენ შესაძლოა ჩათვალთ, რომ სიტუაცია გ სამონიტორინგოს შეფასებას მიეკუთვნება, ხოლო სიტუაცია ე – განმარტებითს. ეს საფარჯოშო გვეხმარება მოვაწვსრიგოთ პრაქტიკაში არსებული შეფასების შესაძლებლობები. არსებობს კიდევ სხვა მრავალი ხერხი, რომლებიც დაგეხმარებათ შეფასების ფორმების კლასიფიკაციაში. ჩვენ მათ შესახებ ამ წიგნის შემდეგ ნაწილში მოგიხსრობთ.

შეფასების ფორმები: ღამათებითი განხორციელება

ცხრილი 3.1. მოკლედ წარმოგიდგენს შეფასების სამ ძირითად საკითხს, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია შეფასების ფორმებზე საუბრისას. ესენია: ტიპური საკითხები და ძირითადი მიდგომები. ისინი დაგეხმარებათ იმის განსაზღვრაში თუ რომელი ფორმაა (ან ფორმები) ყველაზე საჭირო შეფასების მოცემულ სიტუაციაში. თუმცა გარდა შემოადინიშნულისა არანაკლებ მნიშვნელოვანია ცხრილ 3.2-ში წარმოდგენილი საკითხებიც:

- არსებული პროგრამის სტატუსი ნიშნავს თუ რა დონემდეა პროგრამა განხორციელებული შეფასების დაწყების მომენტისათვის.

შეფასების ფოკუსი

სტატუსი შეიძლება განსხვავდებოდეს იმის მიხედვით: დაწეებულია თუ არა მისი განხორციელება; ხდება თუ არა მასში ცვლილებები დაწეებიდან გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ. ამ შემთხვევაში ჩვენ მას სრულიად განხორციელებულს ან დასრულებულს ვუწოდებთ.

- შეფასების ფოკუსი. გულისხმობს პროგრამულ კომპონენტებს, რომლებზედაც უნდა მოხდეს ყურადღების კონცენტრაცია. მოცემული პროგრამისათვის ოთხი შესაძლო ფოკუსი არის:
 - სოციალური, პოლიტიკური ან ეკონომიკური გარემო, რომელშიც უნდა განხორციელდეს პროგრამა;
 - პროგრამის თანმიმდევრულობა და ადეკვატურობა;
 - პროგრამის ელემენტები;
 - პროგრამის შედეგები.
- დროის განსაზღვრა გულისხმობს დროებით კავშირს შეფასებასა და პროგრამის შესრულებას შორის. მაგალითად, პროაქტიული ფორმის თანამიმდევრული შეფასებები ხორციელდება პროგრამის შექმნამდე, ხოლო სამონიტორინგო შეფასება – პროგრამის შესრულების პროცესში.
- შეფასებისათვის, აუცილებელი მასალების შეგროვების გარდა, საჭიროა შესაბამისი მეთოდოლოგიისა და ტექნიკის არჩევა: შეფასების პროცესის ემპირიული ნაწილის შექმნა. შეფასების კითხვები განაპირობებენ მონაცემთა მოპოვებისა და ანალიზისათვის საჭირო მართვის ტექნიკების შერჩევას, რაც მოიცავს ისეთ პროცესებს, როგორცაა კატეგორიებად დაყოფა, მონაცემთა შეგროვების ტექნიკის შერჩევა და ანალიზი. საბოლოო მიზანია იმ მონაცემების მოძიება, რომლებიც პასუხობენ შეფასების კითხვებს.

ამგვარად, ყოველი ფორმა შეიძლება კლასიფიცირებული იყოს შეიქმნა განხორციელებად, რაც ასახულია ცხრილებში – 3.1 და 3.2. ისეთი ცნებების შემოტანა, როგორცაა „პროგრამის მდგომარეობა“, „პროგრამის ფოკუსი“ და „დროის განსაზღვრა“ გულისხმობს, რომ შეფასებითი საქმიანობის სხვადასხვა ფორმა პროგრამის განვითარების სხვადასხვა ეტაპს უკავშირდება. ანუ, ლოგიკურად, პროაქტიული შეფასება წინ უძღვის მოცემული პროგრამის შეფასებას, გაველენის შეფასება კი ხდება მისი დასრულების შემდეგ.

ტაბლი 3.1 შეფასების ფორმები: ორიენტაცია, ტიპური საკითხები და ძირითადი მიდგომები*

ორიენტაცია	პროაქტიური	განმარტებითი	ინტერაქტიური	სამონიტორინგო	გაგეუნის
სინაიზი	კანარტება	კანარტება	გაუმჯობესება	ანგარიშების შემოწმება/დახვეწა	სწავლა/ანგარიშება
ტიპური კითხვები	<ul style="list-style-type: none"> არსებობს თუ არა პროგრამის საკტიროება? 	<ul style="list-style-type: none"> რა არის პროგრამის სასურველი შედეგი და არის თუ არა პროგრამა სათანადოდ ფორმტირებული მის მიხაღწევად? 	<ul style="list-style-type: none"> რის მიღწევას ცდილობს ეს პროგრამა? 	<ul style="list-style-type: none"> ადწევს თუ არა პროგრამა საინტე მოსახლეობაში? 	<ul style="list-style-type: none"> განხორციელდა თუ არა პროგრამა ისე, როგორც იტკებოდა?
	<ul style="list-style-type: none"> რა ვიცით იმ პროტემის შესახებ რომელსაც პროგრამა ეხება? 	<ul style="list-style-type: none"> რა არის პროგრამის ლოტიკური საფუხველი? 	<ul style="list-style-type: none"> როგორ პროტესტირებს ეს მომსახურება? 	<ul style="list-style-type: none"> ხორციელდება თუ არა პროგრამა მისი მიზნების შესაბამისად? 	<ul style="list-style-type: none"> იქნა თუ არა მიღწეული დასახული მიზნები?
	<ul style="list-style-type: none"> რა არის მინიკული საკტიუსო პრატიკად ამ სფერიში? 	<ul style="list-style-type: none"> პროგრამის რომელი ელემენტები უნდა იქნეს სახეცილი სასურველი შედეგის მიხაღწევად? 	<ul style="list-style-type: none"> ხდება თუ არა პროგრამის განხორციელება? 	<ul style="list-style-type: none"> როგორ ხორციელდება პროგრამა სხვადასხვა ადგილებში? 	<ul style="list-style-type: none"> დაკმაყოფილდა თუ არა პროგრამის ბენეფიციართა მოთხოვნები?
	<ul style="list-style-type: none"> იყო თუ არა ამ პრობლემის გადაკნის სხვა მცდელობები? 	<ul style="list-style-type: none"> დამაკვირველია თუ არა პროგრამა? 	<ul style="list-style-type: none"> როგორ უნდა შეიცვალოს განხორციელების მეთოდები იმისათვის, რომ პროგრამა უფრო ეფექტიანი გახდეს? 	<ul style="list-style-type: none"> როგორ მიმდინარეობს პროგრამა ახლა და როგორ მიმდინარეობდა ერთი თვის წინ? 	<ul style="list-style-type: none"> რა მოულოდნელ შედეგებს აქონდა ადგილი?
	<ul style="list-style-type: none"> რას გეუბნება ამ პრობლემის შესახებ სათანადო კვლევა ან ტრადიციული სიბრინე? 	<ul style="list-style-type: none"> პროგრამის რომელი ასპექტები ექსტენდირება შედეგში მონიკორინგს და ტაქტიკის შეცვას? 	<ul style="list-style-type: none"> როგორ შეიძლება შეიცვალოს ირგანიზაცია, რომ იგი უფრო ეფექტიანი გახდეს? 	<ul style="list-style-type: none"> რეგონი ხარჯები იხრდება თუ კლებულობს? 	<ul style="list-style-type: none"> მიეცემა თუ არა განხორციელების სტირატეგიის სასურველ შედეგებაში?

	<ul style="list-style-type: none"> რა ვიცით პრობლემის შესახებ, რომელსაც პროგრამა ეხება? 			<ul style="list-style-type: none"> როგორ უნდა დავარეგულიროთ პროგრამა ისე, რომ იგი უფრო ეფექტიანი გახდეს? 	<ul style="list-style-type: none"> რა გავლენას ახდენს შედეგებზე განხორციელების სხვადასხვაობა?
	<ul style="list-style-type: none"> რა შეიძლება მოვიხილოთ გარე წყაროებიდან არსებული სტრატეგიის ან პროგრამის აღსადგენად? 		<ul style="list-style-type: none"> არის თუ არა რაიმე ადგილი, სადაც პროგრამის განხორციელებას შეუძლია უნდა მიეყრდნობოდეს რაიმე იგი უფრო ეფექტიანი გახდეს? 	<ul style="list-style-type: none"> ერთნაირად ეფექტურია თუ არა პროგრამა ყველა მონაწილისათვის? 	<ul style="list-style-type: none"> ერთნაირად ეფექტურია თუ არა პროგრამა ხარჯების მხრივ?
<p>ძირითადი მიდგომები</p>	<ul style="list-style-type: none"> საკრიოებთან შეფასება 	<ul style="list-style-type: none"> საპასუხო 	<ul style="list-style-type: none"> საქმიანობის ანალიზი 	<ul style="list-style-type: none"> კონკრეტული იყო თუ არა პროგრამა ხარჯების მხრივ? 	<ul style="list-style-type: none"> მიზნებსა და დამატებითი დაფინანსების შესახებ
	<ul style="list-style-type: none"> კვლევის სინთეზი (მტკიცებულებებზე დაფუძნებული პრაქტიკა) 	<ul style="list-style-type: none"> ქმედების კვლევა 	<ul style="list-style-type: none"> მუშაობის შესახებ 	<ul style="list-style-type: none"> კონკრეტული იყო თუ არა პროგრამა ხარჯების მხრივ? 	<ul style="list-style-type: none"> მიზნებსა და დამატებითი დაფინანსების შესახებ
	<ul style="list-style-type: none"> საუკეთესო პრაქტიკის მიმოხილვა 	<ul style="list-style-type: none"> Ex-ante 	<ul style="list-style-type: none"> სისტემების ანალიზი 	<ul style="list-style-type: none"> საპროგრამოებზე დაფუძნებული 	<ul style="list-style-type: none"> საპროგრამოებზე დაფუძნებული
		<ul style="list-style-type: none"> უფლება/მოხილვა 			<ul style="list-style-type: none"> მიზნების განსაზღვრა
		<ul style="list-style-type: none"> ხარისხიანობის მიმოხილვა 			<ul style="list-style-type: none"> პროგრამის შედეგები
					<ul style="list-style-type: none"> რეალისტური
					<ul style="list-style-type: none"> მუშაობის აუდიტი

ცხრილი 3.2 შეფასების ფორმები: ყველა განზომილება*

ორიენტაცია	პროექტიური	განმარტებითი	ინტერაქტიური	სამონიტორინგო	გაფლენის
	სინოზი	განმარტება	გაუმჯობესება	ანგარიშების შემოწმება/დახვეწა	სწავლა/ანგარიშება
ტიპური კითხვები	(იხ. ცხრილი 3.1)	(იხ. ცხრილი 3.1)	(იხ. ცხრილი 3.1)	(იხ. ცხრილი 3.1)	(იხ. ცხრილი 3.1)
პროგრამის მდგომარეობა	არანაირი	განვითარება	განვითარება	გადაწვევითი	გადაწვევითი
მთავარი ფოკუსი	პროგრამის კონტენტი	ყველა კლემენტი	შესრულება	შესრულება/შედეგი	შესრულება/შედეგი
ღრის განსაზღვრა (ვიზუალური განხორციელება)	შანსი	განმარტებაში	ძირითადად განმარტებაში, მაგრამ შესაძლოა სხვა დროსაც	განმარტებაში	შედეგ
ძირითადი მიდგომები	<ul style="list-style-type: none"> საჭიროებათა შეფასება კვლევის სინოზი (მტკიცებულებაზე დაფუძნებული პრაქტიკა) საუკეთესო პრაქტიკის მიმოხილვა 	<ul style="list-style-type: none"> შეფასებითობის განსაზღვრა ლოგიკური განვითარება Ex-ante 	<ul style="list-style-type: none"> საბასეზო კვლევის კვლევა დემონსტრაციული უწყობა/სილქება ხარისხიანობის მიმოხილვა 	<ul style="list-style-type: none"> კომპონენტთა ანალიზი მეშაობის შეფასება სისტემების ანალიზი 	<ul style="list-style-type: none"> მიზნებზე დაფუძნებული საჭიროებებზე დაფუძნებული მიზნებისგან დამოუკიდებელი პროცესი-შედეგი რეალიტიკური მეშაობის აუდიტი
მტკიცებულების შემოწმება	საბუთებისა და მონაცემთა ბაზის მიმოხილვა, პროექტის მიმდინარეობის ადგილების მონახილვა და სხვა	ძირითადად უძრავი საბუთების ანალიზი, ინტერვიუსა და დოკუმენტების მოპოვებულ მონაცემებში	უძრავი პრეპარატების განხორციელების ადგილების დაკვირვება, ინტერვიუს კვლევა, დოკუმენტების მონაცემთა სტრუქტურის სონე დამოკიდებულება	სისტემური მიდგომა საჭიროებს საინფორმაციო სისტემების ხელშეწყობას, ტესტირებას, გახ.	ტრადიციულად საქროს წინააღმდეგობის აღქმა, ცვლილებების, თქვენი ფორმული საკონტროლო და საბუთები და გამოყენება, ტესტირება და სხვა რეალიზირება

<p>ინტერაქტიული მეთოდები. სატვირთვითაა შეფასებისთვის გამოიყენება. სამიზნე ჯგუფები, ნომინალური ჯგუფები და დელეგაციის მეთოდი.</p>	<p>შედის სპროგრამო გეგმა და ორგანიზაციის შედეგები. შეიძლება მორალური მდგომარეობის გაუმჯობესება მოახდინოს.</p>	<p>მიდგომაზე მასში შეიძლება ჩართული იყვნენ პროფესორები და პროგრამის მონაწილეები.</p>	<p>განმეცნიერების გამოყენებასა და შესრულებული სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის გაზიარებას.</p>	<p>მონაცემების გამოყენება. განხორციელების კვლევები ძირითადად საჭიროებენ დაკვირვების შედეგად მიღებულ მონაცემებს. ყველა შედეგის დასადაგებად საჭიროა მეტი კვლევითი მეთოდებისა და რაოდენობითი მკვლევებლების გამოყენება.</p>
---	---	--	--	---

შეფასების ფორმების გამოყენება პრაქტიკაში

ფორმებზე შეიძლება ვიმსჯელოთ როგორც კონკრეტულად და ევრისტიკულ საშუალებებზე, რომლებიც ხელს უწყობენ რეალური შეფასების დაგეგმვას. ისინი ასრულებენ სახელმძღვანელოს როლს, როდესაც ჩვენ შეფასებით საქმიანობაზე და მის სხვადასხვა მნიშვნელობებზე ვფიქრობთ: კვლევის პროცესში როგორ მივცეთ ამ იდეებს პრაქტიკული ხასიათი შემფასებლების, კლიენტებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის? განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი:

მაგალითი 32 შეფასების ფორმათა კომბინაციის გამოყენება ფართომასშტაბიანი შეფასების დაგეგმვისას: საცხოვრებლით უზრუნველყოფის პროგრამის ეროვნული შეფასება

საცხოვრებლით უზრუნველყოფის პროგრამა არის თემის და ავსტრალიის შტატების ერთობლივი პროექტი, რომელიც მიმართულია ავსტრალიელ უსახლკაროთა დასახმარებლად, რომელიც 20 წლის წინ შეიქმნა. ამ საქმიანობაში ჩართულია 1200-ზე მეტი ორგანიზაცია, 2003 წელს 140 000-ზე მეტმა კლიენტმა მიიღო მათგან დახმარება. საცხოვრებლით უზრუნველყოფის პროგრამის სტრატეგიის შეფასება ყოველ ხუთ წელიწადში ერთხელ ტარდება, რასაც დიდი წვლილი შეაქვს სამომავლო სტრატეგიის განვითარებაში.

2003 წელს Erebus Consultants-მა პროგრამის მეოთხე ციკლი შეაფასა. მთავარ დაინტერესებულ პირებთან ხანგრძლივი კონსულტაციების შემდეგ ჩამოყალიბდა შეფასების შემდეგი საყურადღებო კითხვები:

- პროგრამის ეფექტიანობა. რა შედეგები იქნა მიღებული? როგორ იქნა ისინი მიღწეული სხვადასხვა კლიენტების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად?
- პროგრამული ანგარიშვალდებულება. წარმატებული იყო თუ არა პროგრამის მართვა (ეროვნულ და საკანონმდებლო დონეებზე)? ხდებოდა თუ არა ხარჯების აღრიცხვა? როგორ ეკიდებოდნენ პროგრამულ ანგარიშვალდებულებას დაინტერესებული პირები?
- პროგრამის ეფექტიანობა. რამდენი დაიხარჯა ყოველ კონკრეტულ შედეგზე? ზოგადად რა უჯდება უსახლკარობის პრობლემა საზოგადოებას? შეინიშნება თუ არა გაუმჯობესება ადმინისტრაციული თვალსაზრისით და მომსახურების დონეზე?
- მომავალი მიმართულებები. რა სტრატეგია უნდა შეიქმნას მომავალში უსახლკარობის დასაძლევად? არის თუ არა განხორ-

შეფასების ფოკუსი

ციელების უფრო ეფექტიანი ალტერნატიული ვარიანტები? სტრატეგიის თვალსაზრისით რაში არ ეთანხმებიან ერთმანეთს დაინტერესებული პირები? (უაიატი და სხვ., 2004)

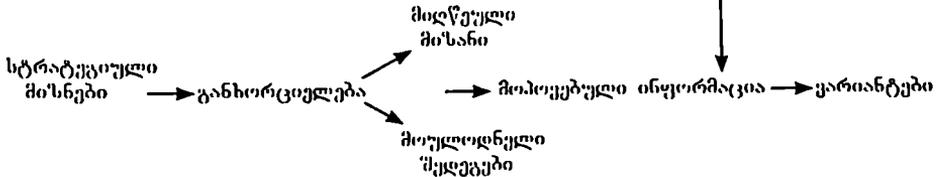
Erebus Consultant-ის გუნდმა წარმოადგინა შემდეგი ჩარჩო (3.1 გამოსახულება), როგორც შეფასების საფუძველი, რომლიდანაც ჩანს, რომ შეფასებისას გამოიყენეს შეფასების ორი ფორმა. პირველი იყო გავლენის შეფასება, კონცენტრირებული ეფექტიანობაზე, ანგარიშ-ვალდებულებასა და ეფექტურობაზე, რამაც განაპირობა შემოთ-ნამოთველილი კითხვებიდან პირველ სამ კითხვაზე პასუხის გაცემა. მეორე, პროაქტიული შეფასება, მიზნად ისახავდა კონტექსტიდან მიღებული ინფორმაციის წარმოდგენას. პროაქტიული კომპონენტი დაკავშირებული იყო შემოთ-ნამოთველილ მეოთხე კითხვასთან. ეს შეფასების საკითხების ფორმებთან დაკავშირების კარგი მაგალი-თია და კონცეპტუალურად ნათელია შემფასებელთა გუნდისათვის. აღსანიშნავია, რომ 3.1 გამოსახულებაში წარმოდგენილია აგრეთვე მეთოდოლოგიები, რომლებიც გამოყენებული იყო პროაქტიული კომ-პონენტის შეფასების დროს: მაგალითად, ახალდაწელებული შეფასე-ბის მიმოხილვა, საუკეთესო პრაქტიკა და ა.შ.

გამოსახულება 3.1 პროაქტიური და გავლენის შეფასების კომბინირებული გამოყენება

პროაქტიური შეფასება

გავლენის შეფასება

მდგომარეობა, მაგ.,
ახალდაწელებული კვლევა,
საუკეთესო პრაქტიკა,
მოსალოდნელი მოთხოვნები და სხვ.



აღებულია საცხურებელი უზრუნველყოფის პროგრამის ეროვნული შეფასების საბოლოო ანგარიშიდან, 1994. Erebus Consulting Partners, მაისი, 2004.

შეფასების ფორმები და ცვლილებათა მართვა

ფეი ლამბერტმა შეფასების ფორმები ბი'სნესისა და მართვის პრინციპებთან (ლამბერტი, 1996) დააკავშირა. აღსანიშნავია, რომ ქვემოთ წარმოდგენილ დისკუსიაში შეფასების ობიექტი შეიძლება იყოს მთლიანად ორგანიზაცია ან ორგანიზაციის შიგნით არსებული ერთეული.

ეს სამუშაო დასაბუთებულია ცვლილებათა მენეჯმენტისადმი მიძღვნილ ლიტერატურასა და კოტერის (1995) ნაშრომში. დაახლოებით 100 ორგანიზაციაზე დაკვირვების შედეგად, კოტერი გამოთქვამს მოსაზრებას, რომ საჭიროა რვა კრიტიკული ნაბიჯის გადადგმა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებით სამართავად. ეს ნაბიჯებია:

1. ცვლილებათა აუცილებლობის დასაბუთება. მთავარ დაინტერესებულ პირებს, როგორებიც არიან, თანამშრომლები და აქციონერები უნდა ესმოდეთ რატომაა ცვლილება აუცილებელი. ამრიგად, მოძიებული უნდა იყოს ცვლილების აუცილებლობის დამადასტურებელი მასალა, რომელიც მიეწოდება ყველა დაინტერესებულ პირს. ცვლილება რისკთანაა დაკავშირებული. ამიტომ დაინტერესებულ პირებს გასაგებად უნდა აუხსნათ, რომ არსებული მდგომარეობის უცვლილელად დატოვება უფრო დიდ რისკთანაა დაკავშირებული, ვიდრე ცვლილებები.
2. ძლიერი კოალიციის შექმნა. ეს გულისხმობს ცალკეული პირებისაგან შემდგარი ძლიერი ჯგუფის ჩამოყალიბებას, რომელიც უხელმძღვანელებს ცვლილების განხორციელებას.
3. ხედვის ჩამოყალიბება. პირველ რიგში, აუცილებელია ძირითადი მიზნის არსებობა და არა უთვალავი გეგმის ქონა. ცვლილების განხორციელებაში ჩართულ პირებს საერთო ხედვა უნდა ჩამოუყალიბდეს, რაც შეიძლება ქარიზმატული ლიდერისაგან მოდიოდეს ან კოალიციის მიერ იყოს შემუშავებული.
4. ხედვის განხილვა. დაინტერესებული პირები ერთდროულად უნდა მონაწილეობდნენ ახალი ხედვის ჩამოყალიბებაში.
5. ხედვის მისაღწევად სხვათა წახალისება. ამისათვის აუცილებელია, რომ პროგრამის ხელმძღვანელებმა ჩამოაყალიბონ ცვლილების განხორციელებლად საჭირო სტრუქტურა და უსრუნველყონ მისი უპრობლემოდ ფუნქციონირება.
6. მოკლევადიანი წარმატებების დაგეგმვა. ცვლილების განხორციელების საწყის ეტაპზე გარკვეული წარმატებების მიღწევა, რაც ხელს შეუწყობს და სტიმულს მისცემს ამ ინიციატივის პროგრესს. კარგი იქნება თუ მოხდება მიღწეული წარმატებების აღნიშვნა.
7. გაუმჯობესების განმტკიცება. მოიცავს ცვლილების შერწყმას თითო ორგანიზაციის წყობასთან. ამისათვის საჭიროა როგორც პერსონალის, ისე რესურსების მობილიზება ადმინისტრაციის მიერ.

8. ახალი მიდგომების ინსტიტუციონალიზაცია. ამისათვის საჭიროა, ორგანიზაციის წევრებმა გაიაზრონ ცვლილებებისა და მასთან დაკავშირებული შედეგების ურთიერთკავშირი, იმაში დასარწმუნებლად, რომ კოალიცია ხელაქს და მხარს უჭერს ცვლილებას.

3.2 ცხრილში ცვლილება ასახულია ხაზოვანი თანმიმდევრობით, მაგრამ სინამდვილეში მისი განხორციელება ბევრად რთულია.

ამ ცხრილში სად არის მოთავსებული შეფასებითი საქმიანობა? დიაგნოსტიკური შეფასება ცვლილების პროცესთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების განუყოფელი ნაწილი უნდა იყოს. ლამბერტის კვლევა გვჩვენებს, რომ მენეჯერები, საშუალოდ, დროის 80%-ს ხარჯავენ განხორციელებაზე და მხოლოდ 2%-ს – დიაგნოსზე. მისი აზრით, 20% უნდა იხარჯებოდეს დიაგნოსტიკაზე და მხოლოდ 40% – განხორციელებაზე. ჩვენი აზრით, ეს შეუსაბამობა გამოწვეულია იმით, რომ მენეჯერებს ამ დრომდე შეესაძლებული წარმოდგენა ჰქონდათ იმაზე, თუ რამდენად უწყობს ხელს დიაგნოსტიკური შეფასება ცვლილების მოხდენას.

3.3 ცხრილში ნაჩვენებია თუ როგორ შეიძლება შეიქმნას ეს კავშირები. პროაქტიული შეფასება გამოყენებულია პირველ I და II ნაბიჯებში. განმეორებითი შეფასება III და ნაბიჯებში და ა.შ.

წარმოვიდგინოთ, რომ პატარა უნივერსიტეტმა მიიღო პრინციპული და წინდახედული გადაწყვეტილება საინფორმაციო ტექნოლოგიის სწავლების შემოსაღებად ყველა დეპარტამენტში. ადმინისტრაციამ გადაწყვიტა წაატაროს პროაქტიული შეფასება, საინფორმაციო ტექნოლოგიის კურსის შემოღების ხელშესაწყობად. პროაქტიული შეფასება შეიძლება წარიმართოს შემდეგ კითხვებზე პასუხის გასაცემად:

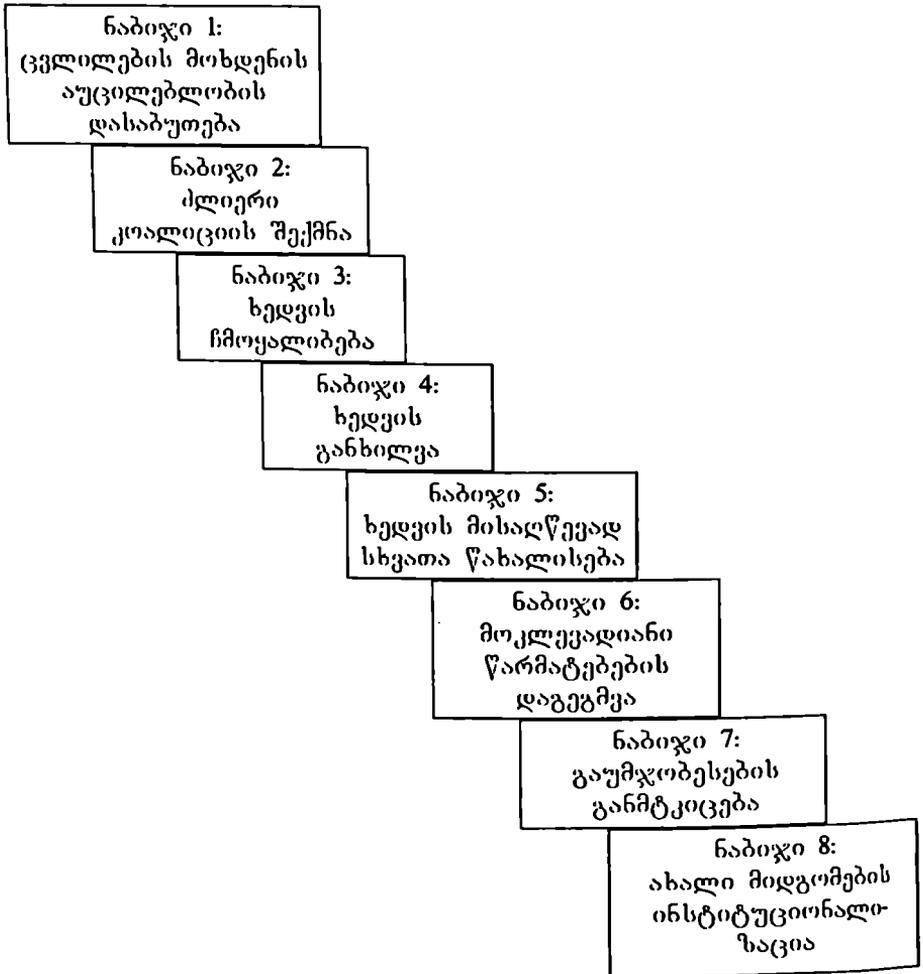
- რა უნარ-ჩვევები და შესაძლებლობებია საჭირო იმისათვის, რომ სტუდენტებმა შეძლონ ეფექტიანი მონაწილეობა მიიღონ ამ სამყაროს ფორმირების პროცესში?
- რა არის ჩვენთვის უკვე ცნობილი იმ საინფორმაციო ტექნოლოგიის პოტენციალის შესახებ, რომელიც სტუდენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას შეუწყობს ხელს?
- როგორ შეიძლება ტექნოლოგიის გამოყენება ამ შესაძლებლობების განვითარებისათვის მოცემულ უნივერსიტეტში?

კოტერი მიიჩნევს, რომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ცვლილებების აუცილებლობა დაუსაბუთდეს იმ პირებს, რომლებიც პოტენციურად გახდებიან ამ ცვლილებით განპირობებული შედეგის მოსარგებლენი. ამ ადამიანებისაგან შემდგარ ჯგუფს კოტერი „ძლიერ კოალიციას“ უწოდებს. პროაქტიული შეფასება გეთავაზობს დისკუსიის მოწყობას თანამშრომელთა შორის, სადაც ისინი იმსჯე-

პროგრამული შეფასება

ლებენ ახალი ტექნოლოგიის გამოყენებაზე და არამარტო გააცნობენ ამ ტექნოლოგიებს სტუდენტებს, არამედ მოახდენენ „კოლეჯის კურიკულუმის“ ხელახალ ფორმირებას. ცვლილებების წარმართველ ჯგუფში „ძლიერი კოალიციის“ აქტიურად წართვა, ცვლილების განხორციელებისათვის საჭირო მხარდაჭერის მოპოვების ერთ-ერთ საშუალებას წარმოადგენს.

გამოსახულება 32 რვა კრიტიკული ნაბიჯი ცვლილების ხელმძღვანელობასა და მართვაში



გამოსახულება 33. ცვლილების პროცესი და შეფასებითი საქმიანობის გამოყენება

ნაბიჯი 1: ცვლილების მოხდენის აუცილებლობის დასაბუთება	ნაბიჯი 3: ხედვის ჩამოყალიბება	ნაბიჯი 7: გაუმჯობესების განმტკიცება	ნაბიჯი 8: ახალი მიდგომების ინსტიტუციონალიზაცია
ნაბიჯი 2: ძლიერი კოალიციის შექმნა	ნაბიჯი 4: ხედვის განხილვა		
	ნაბიჯი 5: ხედვის მისაღწევად სხვათა წახალისება.		
	ნაბიჯი 6: მოკლევადიანი წარმატებების დაგეგმვა		
პროაქტიური შეფასება	განმარტებითი შეფასება	სამონიტორინგო შეფასება	გაველენის შეფასება

განმარტებითი შეფასება წარმართება, გამოსახულება 33-ში წარმოდგენილი, მე-3 და მე-6 ნაბიჯების ეტაპზე, საინფორმაციო ტექნოლოგიის კურსის შექმნა და განხორციელება. ტიპური კითხვები:

- რა შედეგებს უნდა ველოდოთ ამ კურსის განხორციელებით?
- რა ძირითადი ვარაუდები არსებობს?
- რა მნიშვნელობა ექნება კურსის განხორციელებას დეპარტამენტების მუშაობისათვის?
- პროგრამის რომელი ასპექტები უნდა იყოს გამოყენებული სამონიტორინგო ან გაველენის შეფასებაში?

მოცემულ ეტაპზე შეფასების მკვლელობამ შემდეგი შედეგი გამოიღო:

- ნათელი წარმოდგენა შეიქმნა მოსალოდნელი შედეგებისა და იმ სტრატეგიების თაობაზე, რომელიც მათ მიღწევაში დაგვეხმარება;
- მომზადდა საფუძველი მოქმედი პროგრამის სამონიტორინგო შეფასებისათვის;
- მომზადდა საფუძველი მომავალი ცვლილებებისათვის, რადგან თავდაპირველი სტრატეგია ეფუძნებოდა სტრატეგიის მიმართულუბების მკაფიო განსაზღვრას.

მსგავსი საკითხები შეიძლება შემუშავდეს სამონიტორინგო შეფასების ფაზებისთვისაც (იხ. გამოსახულება 33).

პროგრამული შეფასება

გამოკვლევა ცხადყოფს, თუ საქმეში ჩართულია მომსახურე პერსონალი, მაშინ ძალზე მაღალია შეგნება იმისა, რომ ყველა დორებული სიახლის განხორციელებას დრო სჭირდება. შეფასების გამოყენება, სასარგებლო ცოდნის მიღებასთან ერთად, ნათელ წარმოდგენას გვიქმნის იმის შესახებ, თუ რას უნდა ველოდოთ სტრატეგიის განვითარებისაგან სხვადასხვა ეტაპზე. მოლოდინის გარკვევა კი თან სდევს სტრატეგიის გარკვევას. ეს მნიშვნელოვნად ამცირებს ცვლილების ინიციატივით გამოწვეულ მდებარეობას და ხელს უწყობს დაგეგმილი სტრატეგიის განხორციელებას.

ამ მაგალითების მიხანია გვამცნოს, რომ „ნამდვილ შეფასებას“ შეუძლია მოიცვას ერთი ან მეტი შეფასების ფორმა. ამას მოწმობს შემდეგი მაგალითი.

მაგალითი 3.3. ინოვაციის პროგრესის შეფასება

მაჰერმა (1996) შეფასების რამდენიმე ფორმა გამოიყენა ინოვაციური სასწავლო პროგრამის – „მზადება ვიქტორიის შტატის განათლების სერტიფიცირებისათვის (VCE)“ – შესაფასებლად. ეს პროგრამა გამიზნული იყო მოსწავლეებისათვის, რომლებიც საშუალო სკოლას ამთავრებდნენ, VCE-ს ჩაბარების დასახმარებლად. პროგრამა ერთკვირიანი იყო და სასწავლო წლის დაწყებამდე ხორციელდებოდა. პროგრამის არსი მდგომარეობდა მოსწავლეთა კვლევითი ანგარიშის მომზადებისა და დროის მართვის უნარების ზრდის ხელშეწყობაში. კვლევა ითვალისწინებდა რამდენიმე იმ ფორმისა და მიდგომის გამოყენებას, რომლებიც თხუთმეტი თვის განმავლობაში გამოიყენებოდა პროგრამაში. იგი მოიცავდა:

- საჭიროებების ანალიზის დაგეგმვამდე და დაგეგმვის საწყის ეტაპზე
- მონიტორინგის ჩატარებას პროგრამის მსვლელობისას;
- საჭიროებებზე დაფუძნებული შედეგების შეფასებას: „პასუხის გაცემას კითხვაზე „ღირდა თუ არა ამის გაკეთება?“; რესურსების გამოყენებასთან დაკავშირებით ანგარიშის ჩაბარებას, სტუდენტებზე გავლენის მოხდენის დასადგენად და ჩატარებული სამუშაოს დასასაბუთებლად (მაჰერი, 1996).

დასკვნა: ფორმების ეპისტემოლოგიური საფუძველი

შეფასების ფორმები წარმოადგენენ დამხმარე საშუალებას შეფასების დაგეგმვაში მონაწილე პირებისათვის. ფორმების შემოღება არის შეფასებიდან, როგორც რაიმეს ღირსების დადგენიდან, შეფასებისაკენ, როგორც ემპირიული ცოდნის წყაროსაკენ გადადგმული ნაბიჯის გამოვლენა. ის ფაქტი, რომ შეფასების ხუთი ფორმა არსე-

შეფასების ფოკუსი

ბობს, ცხადყოფს, რომ შეფასება არ არის უნიტარული ცნება. იგი გეინვენებს, რომ არსებობს შეფასების ხუთი დომინანტური სტილი და რომ ყოველი მათგანი გვაწვდის გადაწყვეტილების გამოტანისათვის საჭირო სასარგებლო ცოდნას. ეს მნიშვნელოვნად აფართოებს შეფასების გაველენას და სცილდება მის საზღვრებს, როგორც მხოლოდ პროგრამის ღირსების დადგენის საშუალებას. ეს მოსაზრება ასახულია 3.3 ცხრილში.

ცხრილი 3.3 ეფუძნება ორ ძირითად ცნებას: ვარაუდსა და ვალდებულებას. ვარაუდი გვიქმნის ეპისტემოლოგიურ საფუძველს მოცემულ ფორმაში შეფასებითი სამუშაოს განსახორციელებლად. მაგალითად, პროაქტიული ფორმა დაფუძნებულია ვარაუდზე და უკვე ცნობილ, მოცემულ პრობლემაზე, რომლის მოგვარებაც შესაძლებელია პროგრამული ინტერვენციის მეშვეობით.

ვალდებულება იძლევა მეორე დახასიათებას, რომელიც ფუნდამენტურია ფორმისათვის, სავარაუდოდ, ძალზე ღირებული და მნიშვნელოვანია იმ დაინტერესებული პირებისათვის, რომელთა შეკვეთითაც ხორციელდება მოცემული შეფასება. მაგალითად, პროაქტიულ ფორმაში პროგრამის შექმნისას დაინტერესებული პირებისათვის სავალდებულო იქნებოდა გარედან მოპოვებული ინფორმაციის გამოყენება.

ცხრილი 3.3 ფორმათა ეპისტემოლოგიური საფუძველები

ფორმა	პროაქტიური	განმარტებითი	ინტერაქტიური	სამონიტორინგო	გაველენის
მისანი	სინიესი	განმარტება	გაუმჯობესება	ანგარიშგების შემოწმება/დახეწვა	სწავლა/ანგარიშგება
ვარაუდი	რაც უკვე ცნობილია გაველენა უნდა მოახდინოს ქმედებაზე	წარმონილი უნდა იყოს პროგრამის საფუძველი და ფორმატი	მოქმედებაში ნართუღმა პირებმა უნდა მიიღონ ინფორმაცია მიმდინარე ცვლილებაზე	უნდა ტარდებოდეს პროგრამის მონიტორინგი ხარისხიანობის უზრუნველსაყოფად	საჭიროა ვიცოდეთ რა მუშაობს წარმატებით და რატომ
ვალდებულება	კაეშირის გარე წარწოხ მნიშვნელობა	ინტერვენციის მოხდენის აუცილებლობა ნათელი უნდა იყოს	პროვაიდერის ნართუღობის მნიშვნელობა	ხარისხის კონტროლის მნიშვნელობა	ტრანსყერუღობის მნიშვნელობა: სუბსიდირებულ ცოდნაში წვლილის შეტანა

პროგრამული შეფასება

ვარაუდსა და ვალდებულებაზე, ერთად აღებულზე, შეიძლება ვიმსჯელოთ როგორც შეფასების როლის ღირებულების განმსაზღვრელებზე. შესაძლოა ფორმები ერთმანეთს ხელს უწყობდნენ მოცემულ შეფასებაში, მაგრამ შემფასებლებმა და დაინტერესებულმა პირებმა შეიძლება უპირატესობა რომელიმე მათგანს მიანიჭონ. მაგალითად, ინტერაქტიულ და სამონიტორინგო შეფასებას: ერთი მოგვიწოდებს დემოკრატიული პრინციპების გამოყენებისაკენ ორგანიზაციაში და წვერთა მიერ ერთობლივად იმის განსაზღვრისას, თუ რა უნდა იყოს შეფასებულთ; მეორე შემთხვევაში ადგილი აქვს ხელმძღვანელობის მხრიდან ძალაუფლების გამოყენებას და ერთპიროვნული გადაწყვეტილების მიღებას შეფასების ობიექტის განსაზღვრისა და შეფასების რესურსების მათი საკუთარი გეგმებისათვის გამოყენებაზე.

ეს საკითხები შემდგომში უფრო ღრმად იქნება განხილული, რათა უზრუნველყოთ თითოეული ფორმის გონივრული გამოყენება. ჩვენ ყოველ მათგანს დეტალურად განვიხილავთ მე-9 და მე-13 თავებში. კონცეპტუალურად, ეს გულისხმობს 3.1, 3.2 და 3.3 ცხრილების თითოეული სვეტის დამუშავებას.

წყაროები

- Cousins, J.B. and Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New Directions for Evaluation*, 80, Winter, 5-23.
- Day, S. (1991). *Casework Evaluation*. Unpublished Paper for the Graduate Diploma in Evaluation, Centre for Program Evaluation, the University of Melbourne
- Kotter, J. P. (1995). Leading change. Why transformation effects fail. *Harvard Business Review*, March-April 1995, 59-67.
- Lambert, F. C. (1996). *The Introduction of Technology into Classrooms: Change Management and the Role of Evaluation*. Paper presented at the Expanding Horizons Conference, Geelong College, Geelong, Australia.
- Maher, M. (1996). *Educational Evaluation*. Unpublished Major Project for Doctorate of Education, Faculty of Education, The University of Melbourne.
- Mangano, M. F. (1989). *Rapid Response Evaluation for Decision Makers: The Story of the HHS Inspector General*. Washington DC: US Department of Health and Human Services.
- Owen, J. M. (1991). An Evaluation Approach to Training Using the Form: An Australian Example. *Evaluation Practice*, 12 (2), 131-139.
- Owen, J. M. and Lambert, F.C. (1998). Evaluation and the Information Needs of Organizational Leaders. *American Journal of Evaluation*, 19,(3)355-365.
- Patton, M.F. (1996). A world Larger Than Formative and Summative Evaluation. *Evaluation Practice*. 17(2), 131-144.
- Rutman, L.(1980). *Planning Useful Evaluations*. Beverly Hills: Sage.

Shadish, W., Cook, T.D. and Leviton, L.C. (1991) *Foundations of Program Evaluation*. Newbury Park :Sage.

Smith, M.F (1989).*Evaluability Assessment: A Practical Approach*. Norwell, MA: Kluwer.

Stufflebeam, D.S. and Webster, W.L. (1983). An Analysis of Alternative Approaches to Evaluation. In G. F. Madaus, M. Scriven & D.L. Stufflebeam (eds). *Evaluation Models*. Boston, MA: Kluwer-Nijhoff publishing.

Wholey, J. (1983). *Evaluation and Effective Public Management*. Boston: Little, Brown.

Wyatt, T.Carbines, R.Willet, J., and Robb, L. (2004). *National Evaluation of the Supported Accommodation Assistance Program (SAAP IV)*.

Canberra: (Commonwealth of Australia).

თაზი IV

მოლაპარაკება და შეფასების დაბეზმვა

პირველ თავში ჩვენ შეფასებითი საქმიანობა განვსაზღვრეთ როგორც ეტაპი:

- შეფასების გეგმის შემუშავების;
- შეფასების განხორციელებისა და მონაცემთა მოპოვების;
- ამ მონაცემთა კონკრეტულ პირებს შორის გავრცელების.

შეფასების პრაქტიკისათვის სამივე ეტაპი მნიშვნელოვანია. მათ განსახორციელებლად შემფასებლებს უნდა გაანდეთ დამატებითი უნარ-ჩვევები. პირველ ეტაპზე აქცენტი *ლაგეგმვაზე* კეთდება. დაინტერესებულ პირებთან (რომელთაც ლეგიტიმური ინტერესი გააჩნიათ პროგრამის მიმართ) მუშაობისათვის, აუცილებელია შემფასებელს აქონდეს ადამიანებთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევები. მეორე ეტაპზე აქცენტი კეთდება *მონაცემთა მართვაზე*. მტკიცებულების შეგროვებასა და ანალიზზე. ამ ეტაპს *ზოგჯერ მოპოვების ეტაპს* უწოდებენ. რისთვისაც აუცილებელია მეთოდოლოგიური უნარ-ჩვევები. მესამე ეტაპზე ხდება *ინფორმაციის გავრცელება და ანგარიშგება*, რისთვისაც საჭიროა კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები.

ეს ეტაპები, კონკრეტულად მიზნებიდან გამომდინარე, ერთმეორის მიყოლებით ხორციელდება, მაგრამ პრაქტიკაში ისინი შესაძლოა ერთმანეთს დაემთხვეს. მაგალითად, შეფასება, რომელშიც მონაცემთა მართვის ერთი ეტაპი დამოკიდებულია წინა ეტაპზე მოპოვებულ მონაცემებზე, შეიძლება ისე წარიმართოს როგორც დაგეგმვის, მოპოვებისა და გავრცელების დროდადრო მონაცემულ ეტაპთა ნაკრები. უნდა აღინიშნოს, აგრეთვე, რომ ეს ეტაპები ურთიერთდამოკიდებულია. მაგალითად, დაგეგმვა მიზნად ისახავს შეფასების ხარისხების განსაზღვრას და, შესაბამისად, პარამეტრების ჩამოყალიბებას ინფორმაციის მოპოვების ეტაპისათვის.

უდიდესი მნიშვნელობა აქვს დაგეგმვის, საკომუნიკაციო და მონაცემთა მართვის უნარ-ჩვევების განვითარებას. კარგი შეფასება არ შემოიფარგლება მხოლოდ მტკიცებულების მოპოვებითა და გამოყენებით. მნიშვნელობა აქვს იმასაც, თუ ვინ არის შემფასებელი: გარეშე პირი (რომელიც კონტრაქტის საფუძველზე მუშაობს შეფასების განმხორციელებელ ორგანიზაციასთან), თუ თვით იმ ორგანიზაციის თანამშრომელი (რომელსაც შეფასების ნატარება სურს).

დაგეგმვისა და კომუნიკაციის ეტაპების არსებობა საშუალებას გვაძლევს შეფასება განვასხვაოთ სხვა სოციოლოგიური კვლევებისაგან. თუმცა, შეფასების და სხვა კვლევების დროს მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის მსგავს ტექნიკებს იყენებენ, მაგრამ მათ შორის განსხვავება მხოლოდ განხორციელების პროცესებში მდგომარეობს:

1. კვლევისაგან განსხვავებით, შემფასებლებმა უდიდესი ენერჯია და რესურსები უნდა დახარჯონ, რათა დარწმუნდნენ, რომ იქმნება ადეკვატური და მისაღები გეგმა, რომ შეფასებისას მოპოვებული მონაცემები გასაგები იქნება კლიენტებისათვის. კოლეჯის (უნივერსიტეტის) ლექტორთა სატრენინგო პროგრამების შეფასებისას გამოირკვა, რომ კვლევისათვის ხელმისაწვდომი რესურსების 30% იხარჯებოდა დაგეგმვისა და ინფორმაციის გავრცელების ეტაპებზე (თუენი და სხვ., 1985). შესაბამისად, ინფორმაციის მოპოვების ეტაპისათვის 70% რჩებოდა. შეფასებისათვის ხელმისაწვდომი რესურსების გამოყოფისას შემფასებელმა აუცილებელია შეადგინოს ბიუჯეტი დაგეგმვის, კომუნიკაციისა და ინფორმაციის მოპოვების ეტაპებისათვის.
2. კვლევისას ხდება ამა თუ იმ დარგისა ან სფეროსთვის ზოგადი განმარტებების მიცემა. კვლევის მთავარი მოტივია განზოგადებების ძებნა, ახალი კონცეფციებისა და თეორიული პერსპექტივების შექმნა. შეფასება, კვლევისაგან განსხვავებით, კონცენტრირებულია კონკრეტულ სტრატეგიაზე ან პროგრამებზე და მისი მიზანია ამ საქმიანობების შესახებ ინფორმაციის მიწოდების მოთხოვნილება (სმიტი და გლასი, 1987).
3. ის, ვინც კვლევას აწარმოებს, პასუხისმგებელია მთელი სამეცნიერო საზოგადოების წინაშე, ხოლო შეფასება შეკვეთილი საქმიანობაა და შემფასებელი პასუხისმგებელია რამდენიმე ან ყველა დაინტერესებული პირის წინაშე.
4. მკვლევართა უმეტესობა, ძირითადად, ინდიფერენტულ პოზიციას იკავებს კვლევის შედეგების გამოყენების მიმართ, მაშინ როდესაც შემფასებელი შესაძლოა დაინტერესებული იყოს პროგრამის შეფასებით მიღებულ შედეგებისა და შესაბამისი რეკომენდაციების დანერგვაზე.
5. კვლევისას საველდებულთა ფორმატის შემუშავება და მოქნილი დროის წარმოების წამოყალიბება, მაშინ როდესაც შემფასებლებს (ხშირ შემთხვევაში) შეფასებისათვის საჭირო მასალის, მოპოვებული მონაცემების ანალიზისა და დასკვნების გამოტანისათვის შედარებით მცირე დრო აქვთ. ეს ეხება, კერძოდ, "post hoc"-ის შეფასებას, რომელიც ხორციელდება პროგრამის დაწყების ან დამთავრების შემდეგ.

პროგრამული შეფასება

ახლა, როდესაც გარკვეული წარმოდგენა შეგვექმნა შეფასების მნიშვნელობასა და მისი პრაქტიკაში გამოყენებაზე, შეგვიძლია შევუდგეთ შეფასებითი საქმიანობის ძირითადი ეტაპების განხილვას. ამ თავის დარწმუნებულ ნაწილში განვიხილავთ დაგეგმვის ეტაპს. მონაცემთა მოპოვებისა და შეგროვების ეტაპს განვიხილავთ მე-5 თავში, ხოლო გავრცელების ეტაპს – მე-6 თავში.

სანამ დაგეგმვას დეტალურად განვიხილავთ, მოკლედ მიმოვიხილავთ მასთან დაკავშირებულ საკითხს – მოლაპარაკებებს შეფასებაში.

მოლაპარაკებები შეფასებაში

შეფასების ეფექტური დაგეგმვა და მიღებული შედეგების დამკვეთისათვის მიწოდება შემფასებლისაგან მოითხოვს შედეგიანი მოლაპარაკებების უნარ-ჩვევებს, რადგან შემფასებლები სამუშაოს ასრულებენ კლიენტებისათვის, რომელთაც პასუხები სჭირდებათ კონკრეტულ კითხვებზე მოცემული პროგრამის ან სტრატეგიის შესახებ. შემფასებლებმა უნდა გაიაზრონ, გაითვალისწინონ დამკვეთის ინტერესები და შეფასების შედეგად მიღებული დასკვნები გასაგებად (სწორი გადაწყვეტილებების მისაღებად) წარუდგინონ მათ.

დღემდე პროფესიონალ შემფასებელთა უმრავლესობა ინტუიციურად აწარმოებდა მოლაპარაკებებს. შემფასებლები დაინტერესებულ პირებთან ისე მუშაობდნენ, რომ არ ფლობდნენ მოლაპარაკებების ეფექტურ ტექნიკებს. მარკიევისი (2005) მიზინვეს, რომ მოლაპარაკებების დროს შემფასებლებმა უნდა ისარგებლონ სოციალური კონფლიქტოლოგიის, მედიატორობისა და შეფასების სფეროს საფუძვლებით.

მედიატორობისა და კონფლიქტების მოგვარებისადმი მიძღვნილი ლიტერატურა ამტკიცებს, რომ კარგ მოლაპარაკებელს როგორც დათმობის, ისე პრინციპულობის უნარი უნდა ჰქონდეს (როდის რა პოზიცია დაიკავოს). იგი უნდა იყოს გამოცდილი, კვალიფიცირებული, კარგად ერკვეოდეს მოლაპარაკების არსსა და საფუძვლებში; უნდა ფლობდეს მოლაპარაკების ტექნოლოგიას. შემფასებელი მოლაპარაკებისას თანაბარ ყურადღებას უნდა უთმობდეს როგორც შეფასების შედეგად პრობლემის გადაჭრის შესაძლებლობას, ისე მოლაპარაკებების პროცესს, მოლაპარაკებისათვის საჭირო ატმოსფეროს. მოლაპარაკებელი ფრთხილად უნდა ეკიდებოდეს მოლაპარაკების ენას, ამჟღავნებდეს საკითხის ცოდნასა და სხვადასხვა პოზიციების მოსმენის უნარს.

ამგვარად, მოლაპარაკება შეიძლება განვიხილოთ როგორც ცნობიერების ზრდის პროცესი, რომელშიც მხარეები აცნობიერებენ ერთ-

მანეთის პოზიციებს და ამ პოზიციების ლოგიკურ საფუძველს. ეს პროცესი ნათელს აჟღერებს პრობლემას და ხელს უწყობს მის გადაჭრას. პრობლემის გადაჭრა ხდება საკითხის კარგად ცოდნის საფუძველზე. მოლაპარაკებები ვითარდება კონკრეტული ეტაპებისა და ფაზების გავლით, რომლებსაც მათი გააზრების შემთხვევაში შეუძლიათ პროცესის მართვის ხელშეწყობა. მოლაპარაკების საწყის ეტაპზე ხდება პოზიციების დაკავება და მათი მხარეებისთვის წარმოდგენა, შუა ეტაპი გულისხმობს აქტიურ მოლაპარაკებებს, ხოლო ბოლო ეტაპზე ხდება ნაბიჯების გადადგმა კონსენსუსის მისაღწევად.

პრაქტიკოსი შემფასებლის, ოუენის (1998), თვალსაზრისით, შეფასებაში არსებობს სამი ძირითადი მოსაზრება მოლაპარაკებების წარმართვის თაობაზე. ესენია: ძირითადი მოთამაშეების განსაზღვრა; მოლაპარაკების საგანის გარკვევა და როდის უნდა შედგეს მოლაპარაკება; მოლაპარაკებისათვის შესაბამისი მიზეზების დასაბუთება, თუ რატომაა იგი საჭირო. ძირითად მოთამაშებში იგულისხმებიან დაინტერესებული პირები, რომელთაც ხმის უფლება აქვთ მოლაპარაკების პროცესში. ესენი არიან პროგრამით დაინტერესებული პირები, რომელთაც ამა თუ იმ მიზეზით შემფასებელი უწყევს კონსულტაციას შეფასების პროცესში. ძირითადი მოთამაშეები შეიძლება იყვნენ დაინტერესებული პირის წარმომადგენლები შეფასების პროცესში ან საორგანიზაციო კომიტეტში. ძირითადი მონაწილე, აგრეთვე, შეიძლება იყოს პირი, რომელიც ოფიციალურად არ არის საორგანიზაციო კომიტეტის წევრი, მაგრამ მას ამა თუ იმ მიზეზით კონსულტაციას უწევენ შეფასების შესახებ.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, მოლაპარაკებების წარმოების დიდი საჭიროება არსებობს შეფასების პროცესის ყველა ეტაპზე, მისი დაწყებიდან დასრულებამდე.

ძირითად მოთამაშეებს/დაინტერესებულ პირებსა და შემფასებელს შორის, ნებისმიერ დროს, შეიძლება წარმოიშვას კონფლიქტი და განსხვავებები შეხედულებებში. ამასე შემფასებელს პასუხისმგებლობა დროულად და კომპეტენტურად უნდა შეეძლოს, რათა შეფასების შემდგომი ეტაპები არ იყოს გართულებული გადაუჭრელი პრობლემებით.

სტიეკი (1983), პატონი (1997) და ფეტერმენი (1996) კონფლიქტს მიიჩნევენ შეფასების განუყოფელ ნაწილად. ისინი შემფასებელს იმ აგენტად მიიჩნევენ, რომელიც მზად უნდა იყოს შეფასების დამკვეთის განსხვავებული ღირებულების საფუძველზე აღმოცენებული შეხედულებების მოსასმენად და მათ მოსაგვარებლად ხელსაყრელი გარემოს შექმნისათვის. გუბა და ლინკოლნი (1989) ამტკიცებენ, რომ

პროგრამული შეფასება

შემფასებელი მოლაპარაკებების პროცესში ფასილიტატორის როლს უნდა ასრულებდეს და მიზნად ისახავდეს განსხვავებული მოსახრებების შეჯერების გზით კონსენსუსის მიღწევას.

არც თუ ისე დიდი ხნის წინათ ოუენმა (1998) დაასახელა ის ოთხი სფერო, რომელთა თაობაზეც შეიძლება მოლაპარაკებების წარმოება შეფასებითი საქმიანობისას, ესენია:

1. შეფასების პრინციპები:
 - შეფასების ორიენტაცია ან მიზანი;
 - მხედველობაში მისაღები მიდგომები ან მოდელები;
 - დასკვნების გამოსატანად საჭირო ღირებულებები.
2. ძირითადი მოთამაშის/დაინტერესებული პირის ჩართულობა შეფასებაში და შემფასებლის როლი:
 - დაინტერესებული პირებისა და შემფასებლის შესაბამისი როლები, მათი მოვალეობები შეფასების მოქმედებაში მოყვანისას.
3. შეფასების დიზაინისა და მეთოდოლოგიის დეტალები:
 - შეფასების დიზაინისა და მონაცემთა მართვის პროცესის განსახილველი;
 - ძირითადი კითხვებისა და საკითხების გამოვლენა.
4. რეკომენდაციები, მიღებული შედეგები და მათი გამოყენება:
 - დასკვნის ხასიათი, კომენტარები ან გასაწვევი რეკომენდაციები;
 - დადგენა: თუ ვინ იქნება ჩართული საბოლოო პროდუქტების შექმნაში და ნაბიჯები, რომლებიც უნდა მოჰყვეს მიღებულ შედეგებს.

მოლაპარაკებებისა და შეფასების დაბეზვება

მთავარია, მოლაპარაკებების შედეგად, შეთანხმების მიღწევა შეფასების გეგმაზე. მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება არსებობდეს აზრთა სხვადასხვაობა იმის თაობაზე, თუ რაზე უნდა გაკეთდეს აქცენტი დაგეგმვისას, შეფასების შედეგების ეფექტიანი გამოყენება დრდადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შეთანხმდებიან შემფასებელი და კლიენტები შეფასების გეგმაზე. ეს არის წინასწარი ხელშეკრულება, რომელიც განსახილველავს თუ რა მიმართულებით წარიმართება შეფასება.

სანამ დაიწყება რაიმე მონაცემთა შეგროვება ან ანალიზი, ყურადღება უნდა მიექცეს დამკვეთის ჩართულობას შეფასების დაგეგმვის პროცესში. შემფასებელი და დამკვეთი უნდა შეთანხმდნენ შეფასების პარამეტრებზე, რათა მხარეებმა ნათლად გაიაზრონ როგორ წა-

რიმართება შეფასება და რამდენად რეალურ შედეგებს უნდა ელოდონ მისგან.

მოლაპარაკებას ფუნდამენტური მნიშვნელობა აქვს, იგი განსაზღვრავს თუ რომელი საკითხებია მნიშვნელოვანი და ვისთვისაა ისინი მნიშვნელოვანი. მოლაპარაკებები გვეხმარება სხვა მხრივაც. კლიენტებს შეიძლება აუფხსნათ, რომ ზოგიერთ კითხვაზე პასუხის გაცემა შეუძლებელია, რადგან არ არსებობს შესაბამისი ინფორმაცია (ვერ მოხერხდა საბაზისო მონაცემების შეგროვება). ამასთან, შემფასებელმა უნდა განსაზღვროს ხერხები, რომელთა მეშვეობითაც მოხდება შეფასებისას მიღებული შედეგების გავრცელება. მოლაპარაკებების მეშვეობით წარმართული წინასწარი დაგეგმვა შეფასების წარმართვის სერიოზულ საფუძველს წარმოადგენს.

ხშირად დაინტერესებულ პირთა შორის შეიძლება არსებობდეს აზრთა სხვადასხვაობა, თუ რა არის შეფასების მიზანი. არსებულ პროგრამასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა დაინტერესებულ ჯგუფებს შეიძლება სხვადასხვა მიზანი ჰქონდეთ, რისი ცოდნაც შემფასებლისათვის თავიდანვე აუცილებელია. ამ პრობლემის გადაწყვეტის ერთ-ერთი საშუალებაა იმ კითხვების დადგენა, რომლებიც მნიშვნელოვანია თითოეული ჯგუფისათვის, შემდეგ კი მონაცემთა მოპოვების ტექნიკების შემუშავება, რის შედეგადაც მივიღებთ შედეგებს თითოეული შეკითხვისათვის. თუ გავლენის შეფასებისათვის ასეთი ფორმატია მიღებული, მაშინ გამოდის რომ პროგრამის არსი პირობითია და არა აბსოლუტური (იხილეთ მსჯელობა I თავში). ანუ ერთი დაინტერესებული ჯგუფის კრიტერიუმების მიხედვით პროგრამა შეიძლება წაითვალოს ღირებულად და აზრიანად, მაგრამ მეორე ჯგუფის კრიტერიუმების მიხედვით – არაღირებულად და უაზროდ.

შეფასების ამ დისაინის განხორციელება საკმაოდ რთულია. ერთადერთი ალტერნატივაა იმის უზრუნველყოფა, რომ ყველა დაინტერესებული ჯგუფი იყოს წარმოდგენილი კომიტეტში, რომელიც მართავს შეფასებას. შემდგომ უკვე კომიტეტის ამოცანა იქნება შეიმუშაოს ამ ჯგუფებთან შეთანხმებული კითხვების ჩამონათვალი, რომელიც შემფასებელთან დისკუსიის საფუძველი იქნება.

პრაქტიკაში ხვენ ხშირად ვხვდებით, რომ შეფასების კომიტეტები შედგებიან დაინტერესებულ პირთა ერთი ან ორი ჯგუფისაგან. სწორედ ისინი წარმოადგენენ შეფასების შედეგების მომხმარებლებს. ამ ჯგუფებთან აწარმოებს მოლაპარაკებებს შემფასებელი შეფასების დისაინის, საკითხების, დროისა და ბიუჯეტის შესახებ (ამ ელემენტების შემუშავება იხილეთ შემდგომ). ეს იმას არ ნიშნავს, რომ შეფასების შედეგები ან მიღებული პროდუქტი მხოლოდ

პროგრამული შეფასება

ამ აუდიტორიისათვის უნდა იყოს გამიზნული. ამ შედეგების ან პროდუქტების მიღება შეუძლიათ სხვა დაინტერესებულ პირებსაც, თუმცა, შეფასების დიზაინი შეიძლება არც პასუხობდეს იმ კითხვებს, რომლებიც შესაძლოა გაუჩნდეთ ამ დაინტერესებულ პირებს არსებული პროგრამის მიმართ და შეიძლება ანგარიშგების სტილიც არ შეესაბამებოდეს მათ სურვილებს ან მოთხოვნილებებს.

შეფასების გეგმა შეფასებითი საქმიანობის დაწყებამდე უნდა იყოს დასრულებული. გეგმაზე შეიძლება ვიმსჯელოთ როგორც შემფასებელსა და დამკვეთ(ებ)ს შორის დადებულ ხელშეკრულებაზე, შეფასების მიმართულების შესახებ. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ყველაფერი, რაც შემდგომში მოხდება, წინასწარ არის ამ ხელშეკრულებით განსაზღვრული, დადგენილი და, ყველაფრის მიუხედავად, უნდა შესრულდეს. მაგალითად, შეიძლება დაიდოს შეთანხმება იმის თაობაზე, რომ შეფასების შემდგომი მიმართულება განისაზღვრება წინა ეტაპზე მიღებული შედეგების საფუძველზე. მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ შეფასების ძირითადი მიმართულება განსაზღვრულია და შეფასება ამ მიმართულებით თუ არ წარმართა მოხდება ისეთი რამ, რაც მას შეუძლებელს გახდის (მაგალითად, თუ მიუწვდომელია საჭირო მონაცემთა წყაროები, ამ შემთხვევაში ხელახლა უნდა შედგეს მოლაპარაკება შეფასების გეგმის შესახებ).

შეფასების დაბეზვვის ჩარჩო

მიუხედავად იმისა, რომ შეფასების გეგმები ფორმატთა მრავალფეროვნებით ხასიათდება, სვენ დავადგინეთ, რომ ქვემოთ განხილული საკითხები გეგმის წარმოდგენის ლოგიკურ და ეფექტურ საშუალებას მოგეცემს.

შეფასების ობიექტის დაკონკრეტება

რა არის შეფასების ობიექტი? რა არის ცნობილი მის შესახებ? როგორ შეიქმნა იგი? რამდენი ხანია, რაც იგი არსებობს? რა სახისაა შეფასების ობიექტი: სტრატეგია/პროგრამა/ორგანიზაცია/პროდუქტი? ვინ არიან მის შექმნაში და განხორციელებაში რეალურად ჩართული და დაგეგმილი მონაწილეები?

მიზანი

რა არის შეფასების დაკვეთის ძირითადი მიზანი? წინა თავში წარმოდგენილი ფორმების თვალსაზრისით, როგორც ვნახეთ, მოცემული შეფასების ძირითადი მიზანი შეიძლება იყოს კონკრეტუ

მოლაპარაკება და შეფასების დაბეჭდვა

ლი საქმიანობის ეფექტიანობის დამტკიცება, ამ საქმიანობის გაუმჯობესება ან ამ საქმიანობის დაწყების ხელშეწყობა. ჩვენ განვიხილეთ შეფასების ფორმათა მნიშვნელობა სხვადასხვა სახის შეფასების შემთხვევაში. ეს გულისხმობს, რომ პროაქტიული შეფასების გეგმა ძალზე განსხვავებული იქნება სამონიტორინგო შეფასების გეგმისაგან. შეფასების ფორმის მიხედვით განსაზღვრისას მთავარი იმის დადგენა, თუ რა საშუალებებს იძლევა შეფასება:

- სხვადასხვა საერთაშორისო დახმარების პროგრამებისათვის დამატებითი ინფორმაციის მოპოვების;
- პროგრამის განმარტების;
- პროგრამის განხორციელების გაუმჯობესების;
- პროგრამის შედეგების მონიტორინგის;
- პროგრამის გავლენის დადგენის თვალსაზრისით

კლიენტები/აუდიტორია

ვისთვისაა განკუთვნილი შეფასების შედეგები? როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მნიშვნელოვანია კლიენტების, რეალური ფაქტობრივი მონაცემების და სხვა დაინტერესებული მხარეების ერთმანეთისაგან გამოიჯანა. პირდაპირი მოხმარებელი შეიძლება იყოს ინდივიდუალური პირი ან ჯგუფი, რომელმაც სრულად შესაძლებელია გამოიყენოს შეფასების დროს მიღებული ცოდნა, რეალური ფაქტობრივი მონაცემები, დასკვნები, კრიტიკული შენიშვნები ან შეფასების რეკომენდაციები. აღსანიშნავია, რომ არ არის აუცილებელი პირდაპირი მოხმარებელი იყოს შეფასების ინიციატორი, შეფასების დაგეგმვის და მისი დამკვეთი. თუ შეფასების შედეგებს ჰყავს პირდაპირი მოხმარებლები, დანარჩენი მხარდამჭერებისათვის ინფორმაციული საჭიროებების დაკმაყოფილება საქმოდ რთულია. პატონი (1997) აღნიშნავს, რომ შეფასების მსვლელობისას გავლენიანი წარმომადგენლის შერჩევამ შესაძლოა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს შეფასების შედეგების გამოყენებაზე, რაშიც ჩვენ მას ვეთანხმებით. თუმცა, როგორც ჩვენი ორგანიზაციის წევრებთან მჭიდრო თანამშრომლობის საფუძველზე დავადგინეთ, ორგანიზაციის შიგნით ყოველთვის იკეთება ძირითადი პატარა ჯგუფი, რომლის შეფასებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს და რომელსაც შეუძლია ხელი შეუწყოს შეფასების შედეგების გამოყენებას (ოუენი, 2003). ამგვარად, ინდივიდუალური პირი ან ინდივიდუალურ პირთა პატარა ჯგუფი შეიძლება გავლენას ახდენდეს მიმდინარე პროგრამასთან დაკავშირებულ საკითხებზე და მათ მონაწილეობას სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს შეფასების მოლაპარაკების ეტაპზე.

რესურსები

რა ადამიანური და მატერიალური რესურსები გვაქვს ხელთ შეფასების განსახორციელებლად? ვის უნდა მიეცეს დრო დაგეგმვისათვის, მონაცემთა მართვის შესაფერისი სისტემების ჩამოყალიბებისთვის და, ზოგადად, ვინ უნდა იყოს პასუხისმგებელი შეფასებითი საქმიანობის ყველა საკითხზე. გარე შემფასებლები სპეციალურად ქმნიან სტრუქტურას, რაც ეხმარება მათ რეალურ სიტუაციაში შეფასების რთული პროცესის წარმართვაში. თუმცა, სულ უფრო და უფრო მეტი სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაცია ქმნის შიდა სტრუქტურას, რომლებიც თვითშეფასების ნატარების შესაძლებლობას იძლევიან. ასეთ ორგანიზაციებს მიეკუთვნებიან მაგალითად, ისინი, რომელთაც ცალკე ბიუჯეტი, დამატებითი რესურსები და კადრები აქვთ (ლაიე 1994).

მიგვანინია, რომ უნდა არსებობდეს სათანადო რესურსები თუნდაც მცირე მასშტაბიანი კვლევებისთვის, იმ შემთხვევაში, როდესაც არ არსებობს მკვეთრი განსხვავება შეფასებასა და განვითარებაზე ორიენტირებულ საქმიანობას შორის (მაგალითად, Action Research-ის მიდგომის შემთხვევაში). თუ პროგრამის შემსრულებლებისაგან შეფასების ნატარებასაც ითხოვენ, მაშინ მათ დრო და რესურსები უნდა მიეცეს კვლევის განსახორციელებლად ყოველდღიური სამუშაოს ფარგლებში. შეფასება ყოველთვის ტარდება შეზღუდული დროისა და რესურსების პირობებში. ფაქტობრივად ხელმისაწვდომი რესურსები განაპირობებენ მონაცემთა მართვის დონეს და პირდაპირი მომხმარებლებისათვის მიღებული შედეგების ხარისხს.

ფოკუსი

რას წარმოადგენს შეფასების ობიექტი? სტრატეგიაა იგი, პროგრამა თუ ორგანიზაციული ერთეული? რომელი ელემენტები ან კომპონენტები უნდა იქნეს განხილული, პროგრამის გეგმა თუ მისი განხორციელება? განვითარების რა სტადიაშია შეფასების ობიექტი?

შეფასების ფოკუსის განსაზღვრა-დადგენა საშუალებას აძლევს შემფასებლებს, ნათლად გაიაზრონ განსახილველი შეფასების ობიექტის არსი და საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფის შემთხვევაში მოგვაწოდონ უმაღლესი ხარისხის ინფორმაცია.

შეფასების საკითხები და ძირითადი კითხვები

იგი გულისხმობს შესაფასებელი პროგრამის ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხების გამოვლენას. რაც, ერთი მხრივ, აიძულებს

შეფასების დამკვეთს იფიქროს მოსალოდნელი შეფასების ძირითად მიმართულებებზე და, მეორე მხრივ, უზრუნველყოს შეფასების რეალური მართვა.

შეფასების მართვის კომიტეტი (როგორცაა, სკოლის საბჭო ან საშუალო დონის მეჩუქერი) მისთვის მნიშვნელოვანი და განსახილველი საკითხების სიას აყალიბებს. შემფასებელს შესაძლოა დამკვეთთან მუშაობა მოუწიოს ამ საკითხთა რიცხვის შესამცირებლად. ასევე, ეს მოიცავს შემფასებლის დამკვეთთან ბიუჯეტის რეალურ პირობებზე შეთანხმებასა და თითოეული საკითხის განხილვას, რომელზედაც პასუხის გაცემა შეუძლებელი იქნება შეფასების დროს. დაგეგმვის თეალსაზრისით, ეს საკითხები უნდა იქცეს შეფასების კითხვებად. ეს კითხვები ახდენს უფრო მეტად ფოკუსირებას შეფასებაზე და გეისვენებს მიმართულებას მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზისათვის. ძირითად კითხვათა განსახდერა და შეთანხმება ფუნდამენტური მნიშვნელობის საკითხს წარმოადგენს შეფასების დაწყებისათვის. ძირითად კითხვათა ბუნება უფრო დეტალურად განხილულია მე-5 თავში.

შეფასებისათვის საჭირო ფაქტობრივი მასალისა და ინფორმაციის შეგროვება და მართვა

ყოველი საკითხისათვის უნდა შემუშავდეს შეგროვებისა და ანალიზის სტრატეგია. მნიშვნელოვანია მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის ისეთი მეთოდების შერჩევა, რომლებიც კითხვებს საუკეთესოდ გასცემენ პასუხებს. ამისთვის საჭიროა შემფასებელს ჰქონდეს შესაბამისი რესურსები, გამოიყენოს მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის სტრატეგიები. ამასთან, შემფასებელმა უნდა იცოდეს, რომ შეფასების ბოლოს მან უნდა გაანალიზოს მოპოვებული ინფორმაცია და გამოიტანოს სამართლიანი დასკვნები. მონაცემთა შეგროვებისა და დამუშავების ტექნიკების სპექტრი ძალზე ფართოა, სწორედ კვალიფიციურ შემფასებელზე ან კვლევის უნარჩვევების მქონე სხვა პირზე არის დამოკიდებული, თუ რომელ მეთოდს გამოიყენებს იგი კონკრეტული შეფასებისას და რამდენად სწორად შეძლებს სათანადო მეთოდის შეფასებისათვის მორგებას.

მიღებული შედეგების გაგრცელება

როგორ იქნება გაგრცელებული შეფასების შედეგები და შეფასებიდან გამოტანილი დასკვნები? არის თუ არა საჭირო რეკომენდაციები და ვინ შეიმუშავებს მათ?

პრობრამული შეფასება

ფაქტია, რომ მრავალ შეფასებას არ მოუხდენია გაველენა გადაწყვეტილების მიღებაზე, რადგან შემფასებელს არ გამოუყენებია მიღებული შედეგების გაერცვლების ეფექტური საშუალებები. როგორც გამოცდილებამ ცხადყო, ვრცელი და ძნელად გასგები ანგარიში არ არის ეფექტური საშუალება მიღებული შედეგების გაერცვლებისათვის. საჭიროა უფრო კრეატიული ტექნოლოგიების გამოყენება. შეფასების ანგარიშის მომზადებისას შემფასებელმა უნდა გაითვალისწინოს აუდიტორიის შესაძლებლობები და შეფასების შედეგები წარუდგინოს მათ გასაგებად და ნათლად. მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების დამკვეთებმა კარგად გაიგონ და გაიაზრონ შეფასების შედეგები. შეფასების დაგეგმვის ფაზაში უნდა განისაზღვროს, თუ ვინ შემომუშაებს რეკომენდაციებს, შემფასებელი თუ სხვა პირი. შედეგების გაერცვლებას უფრო დეტალურად მიმოვიხილავთ მე-7 თავში.

ქცევის კოდექსი

რა ეთიკური პირობები უდევს საფუძვლად შეფასებით საქმიანობას? ქცევის რა სტანდარტები უდევს საფუძვლად ისეთი პროფესიის ადამიანების საქმიანობას, როგორებიც არიან ექიმები და ფსიქოლოგები? შემფასებლებმაც უნდა იზრუნონ, რომ მათი საქმიანობა ქცევის მაღალ სტანდარტებს შეესაბამებოდეს. ეს საკითხები განიხილულია მე-8 თავში.

ბიუჯეტი და დროის ჩარჩო

შეფასების გეგმაში მითითებული უნდა იყოს რესურსების რაოდენობა, რომელიც შეფასების წარმართვისთვისაა საჭირო. თუ შეფასებას გარე შემფასებელი ატარებს, მან ნათლად და რეალურად უნდა დაასაბუთოს თავისი მომსახურებისა და სხვა საჭირო რესურსების ღირებულება. ყოველკვირეული სამუშაო გრაფიკის შემუშავება ხელს უწყობს შეფასების კარგად, ხარისხიანად წარმართვას და მიღებული შედეგების დროულ მიწოდებას. სამუშაო გრაფიკის შედგენისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული კვლევისათვის ხელმისაწვდომი რესურსები. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, რომ გამოიყოს სათანადო რესურსები და დრო შეფასების მოლაპარაკებებისა და მიღებული შედეგების გაერცვლების ფაზებისთვის.

სასურველია, რომ შეფასების გეგმა დაყოფილი იყოს ცალკეულ პუნქტებად, მაგრამ მთლიანობაში იგი მაინც თანმიმდევრული უნდა იყოს. აზრი არა აქვს შეფასების მრავალ კითხვაზე პასუხის გაცემის მცდელობას თუკი ბიუჯეტი 500 აშშ დოლარს შეადგენს! პრაქტიკაში შეფასების საბოლოო გეგმამდე მისელა რიგი ეტაპების გავლას გუ-

ლისხმობს. პირველ ეტაპზე პასუხი უნდა გავცვთ შეფასების შესახებ გამოკვეთებულ დავალებაში მოყვანილ ინფორმაციას ან დამკვეთთა კრიტიკულ კითხვებს, თუ ოფიციალური დავალება მიუწვდომელია, ან არ არსებობს. მეორე ეტაპზე მიმდინარეობს მსჯელობები შემფასებელსა და დამკვეთებს შორის, რასაც მესამე ეტაპისკენ – შეფასების გეგმის შექმნისაკენ – მივყავართ.

ეს დეტალი წარმოადგენს შეფასების მოლაპარაკებების ნაწილს, რომლის გარეშეც შეფასების პროცესი, სავარაუდოდ, ყველა მხარისათვის წარუმატებლად წარიმართება. ეს პროცესები შეფასების საერთო ბიუჯეტის დაახლოებით 15%-ს შეადგენს.

აგრეთვე განსახილველია საკითხი, უნდა დაანბნოს თუ არა თავი სამუშაოს გარე შემფასებელმა, როცა შეფასების ან პროგრამის რაიმე ასპექტი, მორალური ან ეთიკური შეხედულებიდან გამომდინარე, მიუღებელია მისთვის. ამგვარი საკითხები განხილული და მოგვარებული უნდა იყოს მოლაპარაკებებისას. შეფასების საბოლოო გეგმა, შეფასების დამკვეთთა საჭიროებების გარდა, მხედველობაში უნდა იღებდეს შემფასებლის აზრსაც.

შეფასების მიმდინარეობისას შეიძლება საჭირო გახდეს შეფასების გეგმათა მთელი სერიის შემუშავება, რადგან დამკვეთთა საჭიროებები დროის განმავლობაში იცვლება. აუცილებელი არ არის მთლიანი გეგმის დასრულება მონაცემთა შეგროვების პირველი ეტაპის წინ. მაგალითად, რამდენიმე წლის წინ ჩაატარეთ კვლევა, სადაც შემფასებელთა ჯგუფი მუშაობდა მონაცემთა მიწოდებაზე საცდელი ინოვაციური კურიკულუმის შესახებ. კურიკულუმში მიზნად ისახავდა გოგონათა აქტიურ მონაწილეობას მათემატიკისა და ზუსტი მეცნიერებების გაკვეთილებზე სკოლებში. შემფასებელთა ჯგუფი მთელი წლის განმავლობაში ათანხმებდა მინიგეგმათა სერიას, რომელიც მონაცემთა შეგროვებას ეხებოდა. თითოეული ფაზა დაახლოებით 6 კვირას გრძელდებოდა. შემდგომი პერიოდის მინიგეგმა ნაწილობრივ დამოკიდებული იყო წინა ექვსი კვირის მანძილზე მოპოვებულ მონაცემებზე. ამ მაგალითის მიხედვით, შემფასებლებმა დიდი სამსახური გაუწიეს პროგრამის შემსრულებლებს. აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ აღნიშნული მინიგეგმა ყველა ეტაპზე იყო შეთანხმებული შემფასებლებსა და პროგრამის განმახორციელებელ ჯგუფს შორის.

შეფასების წარმართვის მოლაპარაკებათა გამოსადეგი სქემა წარმოდგენილია გამოსახულება 4.1-ში.

გამოსახულება 4.1: მოლაპარაკება შეფასების წარმართვის შესახებ. შეფასების გეგმის განზომილებები:

1. შეფასების ობიექტის დადგენა
რა არის შეფასების ფოკუსი?
2. შეფასების მიმართულება ან მიზანი
რატიონ ტარდება შეფასება?
3. დამკვეთები/ძირითადი აუდიტორია
ვინ მიიღებს და გამოიყენებს ინფორმაციას?
4. შეფასების რესურსები
რა ადამიანური და მატერიალური რესურსებია ხელმისაწვდომი?
5. შეფასების ფოკუს(ებ)ი
პროგრამის რომელი ელემენტ(ებ)ი არის შესწავლილი: პროგრამის კონტექსტი, პროგრამის დიზაინი, პროგრამის განხორციელება, პროგრამის შედეგები თუ ეველაფყური ერთად?
6. შეფასების ძირითადი საკითხები/კითხვები
 - საჭირო ინფორმაციის და ფაქტების შეგროვება/მონაცემთა მართვა
რა ძირითადი კითხვები არსებობს, როგორ მოვიძიოთ და გავაანალიზოთ მონაცემები, რათა პასუხი გავცეთ თითოეულ კითხვას; ნამოთვალეთ მონაცემთა მართვის გამოსაყენებელი მეთოდები და საშუალებები თითოეული კითხვისათვის.
 - ძირითადი კითხვები
რამდენად ---?
არის თუ არა ---?
რა მეთოდებით ---?



გამოსახულება 4.1 (გაგრძელება)

• მონაცემთა მართვა

რა არის მონაცემთა შეგროვების ან მონაცემთა შემცირების ყველაზე ხელსაყრელი მეთოდები?

- მნიშვნელოვანია თუ არა პილტირება?
- ცნობილია თუ არა რაიმე სხვა წყაროებიდან ამის შესახებ?
- როგორ უნდა შეგროვდეს მონაცემები?
- შესრულებულია თუ არა მონაცემთა ანალიზი და დამუშავება?
- როგორ იქნება მონაცემები გაანალიზებული შეფასების ძირითად კითხვებზე პასუხის გასაცემად?

7. ინფორმაციის გავრცელება

- რა სტრატეგია იქნება გამოყენებული ანგარიშების წარდგენისათვის?
- როდის მოხდება ანგარიშის წარდგენა?
- რა სახის ინფორმაცია იქნება მასში ასახული (მოპოვებული შედეგები, დასკვნები, მსჯელობები, რეკომენდაციები)?

8. ქვევის კოდექსი

რომელ ეთიკურ საკითხებს უნდა მიექცეს ყურადღება?

9. ბიუჯეტი და საქმიანობისათვის განკუთვნილი დრო

შესაბამისი რესურსების არსებობის შემთხვევაში, რა ძირითადი შედეგები იქნება მიღწეული შეფასების კონკრეტულ ეტაპებზე?

10. სხვა მოსაზრებები, რომლებიც მოლაპარაკებების წარმოების პროცესში წარმოიშობა.

შეფასების დაბეჭდვის მნიშვნელობა

თუ შეფასების გეგმა წინასწარ არ იქნება შეთანხმებული, შედეგად წარუმატებელ და არაადამაკმაყოფილებელ შეფასებას მივიღებთ, როგორც ამას ქვემოთ მოყვანილი მაგალითი გვჩვენებს.

მაგალითი 4.1 ეროვნული სკოლების გაუმჯობესების პროგრამის შეფასება

წარმოდგენთ ეროვნულ სკოლათა გაუმჯობესების პროგრამის (PEP) – „მონაწილეობა და სამართლიანობა“ – შეფასების მაგალითს. შეფასების პირველი ეტაპი მთლიანად შეფასების გეგმის ჩამოყალიბებას დაეთმო. გეგმამ გეჩვენა, რომ შეფასება შედგებოდა რამდენიმე განსხვავებული მეთოდოლოგიის მქონე ფაზისაგან. მაგალითად, ერთ-ერთი ფაზა ანალიზებდა სხვადასხვა სისტემების (განათლების სახელმწიფო დეპარტამენტები და კერძო სკოლათა სისტემები) რეაქციას PEP-ის მიმართ. მეორე ფაზა მიზნად ისახავდა კონკრეტული მაგალითების შესწავლას სკოლებსა და სათემო კოლეჯებში.

მართალია, გეგმა დიდ ყურადღებას უთმობდა მეთოდებს, მაგრამ ნაკლებად ამახვილებდა ყურადღებას შეფასების გეგმის სხვა ელემენტებზე: მაგალითად, საკმარისი აქცენტი არ გაკეთებულა თითოეული ფაზის მიზანზე, ფაზის ძირითად აუდიტორიასა და მიღებული შედეგების გამოყენებაზე. შემფასებლები ზოგადად აცნობიერებდნენ, რომ შეფასების დამკვეთ ეროვნულ სააგენტოს უნდა სცოდნოდა PEP-ის შესახებ, მაგრამ ნათელი წარმოდგენა არ ჰქონდათ შეფასების მიზეზებზე.

ერთ-ერთი შედეგი იყო ის, რომ ყოველი ფაზა ხორციელდებოდა როგორც სამეცნიერო კვლევა, სადაც თანამშრომლობა და ურთიერთობა დამკვეთსა და შემფასებლებს შორის მინიმუმამდე იყო დაყვანილი. არასაკმარისი იყო თანამშრომლობა თითოეულ ფაზაზე მომუშავე პერსონალს შორისაც. ყოველი ფაზის დასრულებისას დამკვეთ სააგენტოს ეგზავნებოდა სათანადო ანგარიშები.

საცდელ მოდელში ჩართულ პირებს გაუჩნდათ კითხვა: რატომ და ვისთვის ტარდება ეს კვლევები? საუკეთესო პასუხი ამაზე იყო: წინოვნიკებისათვის იმის ჩვენება, თუ რა გავლენას ახდენდა მათი სტრატეგია ფართო მასებზე. ეს შეფასების შედეგების გამოყენებისათვის საკმარის მიზეზს წარმოადგენდა, მაგრამ არ დაკონკრეტებულა შეფასების ჩამოყალიბების ან განხორციელების არც ერთ ეტაპზე. ეს რომ თავიდანვე მოლაპარაკებულნი და შეთანხმებული ყოფილიყო, შეფასებით ჯგუფს შეეძლო მოეფიქრებინა ანგარიშის წარდგენის იმაზე უფრო ეფექტური ფორმები, ვიდრე რეალურად გამოიყენა, კერძოდ, კონკრეტული შემთხვევების შესახებ კვლევის ანგარიშების სერია. ხელმძღვანელი წინოვნიკების გათვითცნობიერების

შესაძლო ალტერნატივა შეიძლება ყოფილიყო სემინარის ჩატარება, სადაც ადგილზე მომუშავე პერსონალი აღწერდა თავის პროგრამებს, ხოლო შემფასებლები კრიტიკულად მიმოიხილავენ მას.

შეფასების დამკვეთი უწყებისათვის შეფასების ანგარიშის წარდგენიდან თორმეტი თვის შემდეგ მიიღეს გადაწყვეტილება კვლევის შედეგების გამოქვეყნებისა და გავრცელების (სკოლებსა და მთლიანად სასკოლო სისტემაში) შესახებ საყარაუდოდ, ისინი მთავარ ღირებულებას წარმოადგენდნენ პრაქტიკოსებისათვის, მაგრამ არა ჩინოვნიკებისათვის. მაგრამ თუ შემფასებლები და დამკვეთები თავიდანვე შეთანხმდებოდნენ იმაზე, რომ შეფასების პირველადი მომხმარებლები პრაქტიკოსები იქნებოდნენ, სავსებით მოსალოდნელია, ამას გავლენა მოეხდინა კონკრეტული შემთხვევების კვლევის (case study) დაგეგმვასა და მათ გავრცელებაზე.

ამგვარად, შემფასებლებს დაგეგმვის ეტაპზე მეტი დრო უნდა დაეთმოს სოციალური ინტერაქტიული ელემენტებისათვის და ნაკლები – მონაცემთა მართვისათვის. მათ საქმე ისე უნდა აეწყოთ, რომ შეფასების შეტყობინებები უფრო დროული ყოფილიყო, რათა შეექმნათ სტრუქტურა, რომლის საშუალებითაც ჩინოვნიკები მაშინ მიიღებდნენ ინფორმაციას, როდესაც ეს საჭირო გახდებოდა. მათთვის, აგრეთვე, სასარგებლო იქნებოდა ამ ერთი წლის განმავლობაში შემფასებლებისა და დამკვეთების რამდენიმეჯერ პირისპირ შეხვედრა. ეს ასპექტები შეფასების დისაინის ნაწილი უნდა ყოფილიყო, მაგრამ ისინი წინ არ წამოწეულა პროექტის დაგეგმვის თავდაპირველ ეტაპზე.

შეფასების გეგმა: მახალთი

კოტა ხნის წინ დიდმა ქალაქმა (ბიგ თაუნმა) გარე შემფასებელს დაუკვეთა შეფასება კვლევის მონაცემთა მართვის ფაზაში გადასვლის მიზნით. კვლევის ფოკუსს წარმოადგენდა პროგრამა SafeT-ი, რომელიც მიზნად ისახავდა ცხოვრების დონის გაუმჯობესებას მეტროპოლისში. შედგა შეხვედრა კვლევის დამკვეთ ბიგ თაუნის სოციალური პროგრამების დირექტორსა და შემფასებელს შორის: შემფასებელი გაეცნო SafeT პროგრამის ძირითად საბუთებს, რის შედეგადაც შეიქმნა შეფასების შემდეგი გეგმა.

მაგალითი 4.2 შეფასების გეგმა SafeT პროგრამისათვის

შესავალი

აღნიშნული დოკუმენტი (შემდგომში STP) წარმოადგენს SafeT პროგრამის შეფასების გეგმას. აღნიშნული პროგრამა ხორციელდება ბიგ თაუნის ქალაქის საბჭოსა და რიგი პარტნიორების მიერ.

შეფასების გეგმა წარმოადგენს საფუძველს მათთვის, ვინც უშუალოდ STP-ზე და საბჭოში მუშაობს. ამ გეგმის საფუძველზე საბჭო შეძლებს მიიღოს საბოლოო გადაწყვეტილება შეფასების მიდგომების შესახებ.

ეს სტრატეგია ემყარება მოსაზრებას, რომ პროგრამისთან ყველაზე მჭიდროდ დაკავშირებული პირები (ძირითადი დაინტერესებული პირები) ჩართული უნდა იყოს საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რათა განმტკიცდეს შეფასებისადმი დამოკიდებულება და მოხდეს შეფასებისას მოპოვებული შედეგების გამოყენება.

ამ პროცედურების მიზანია გაარკვიოს დაინტერესებული პირები იმაში, თუ რის მიღწევას ცდილობს შეფასება და რა იქნება შეფასების პროდუქტები.

მოლაპარაკებებზე დაყრდნობით უნდა ჩამოყალიბდეს კვლევის საბოლოო დიზაინი, რომელიც ხელს შეუწყობს შემდეგი ეტაპის წარმართვას – მონაცემთა მართვას.

შეფასების გეგმის სტრუქტურა

ამ დისკუსიისათვის ჩამოყალიბდა საცდელი გეგმა, შეფასების ერთიანი დიზაინი, რომლის პუნქტები იყო შემდეგი:

- კვლევის საგანი;
- შეფასების ორიენტაცია;
- შეფასების აუდიტორია;
- ძირითადი შეკითხვები;
- მონაცემთა მართვა;
- ანგარიშგება;
- დროის წარჩო და გამოსაყენებელი რესურსები.

ამ პუნქტების მიხედვით, ცხადია, კავშირები ამ პუნქტებს შორის: ანუ თითოეული პუნქტი დამოუკიდებლად კი არ უნდა არსებობდეს, არამედ გეგმის თანმიმდევრული უნდა იყოს. დაგეგმვის ამგვარი ფორმა გვეხმარება:

- ძირითადი შესასწავლი საკითხების გამოვლენაში;
- აუდიტორიის გამოვლენაში;
- მოპოვებული ფაქტებითა და დასკვნებით აუდიტორიის შეკითხვებზე პასუხის გაცემაში;
- მოპოვებული შედეგების გამოყენებაში.

ზემოთ ნამოთვლილი ყოველი პუნქტის ცალ-ცალკე განხილვასთან ერთად, აუცილებელია დაინახოთ კავშირი მათ შორის.

კვლევის საგანი

შეფასების ფორმატის განხილვისას აუცილებელია შესაფასებელი საგნის განსაზღვრა, რადგან საგანი შეიძლება იყოს სტრატეგია, პროგრამა, პროდუქტი ან ყველა ერთად.

საგნის ბუნების, მისი მიზნების განხორციელებისა და დაგეგმილი შედეგების დადგენა უფრო ნათელს ხდის შეფასების მიზნებს. რაც ხელს უწყობს მონაცემთა მართვის ფაზის დაწყებას: თუ რა მონაცემები უნდა შეგროვდეს და როგორ გაანალიზდეს.

საილუსტრაციოდ განვიხილოთ განსხვავებები შეფასების ობიექტებს შორის:

- *პოლიტიკა* ასახავს იმ ორგანიზაციის მცდელობას საქმიანობის მიმართულების შესახებ, რომელსაც გააჩნია პრიორიტეტები. პოლიტიკა მოცემულ საკითხებში განსაზღვრავს ძირითად ვარაუდებსა და მიზნებს.
- *პროგრამა* („ღიდი P“) პოლიტიკის ფარგლებში თანხების მართვის ადმინისტრაციული საშუალებაა. პრაქტიკამ აჩვენა, რომ თუმცა პროგრამების უმრავლესობა ერთჯერად ხასიათს ატარებს, ხშირად შესაძლებელია მათი როგორც გაგრძელება და სიცოცხლის გახანგრძლივება, ისე პროგრამული მიმართულებებით გაფართოებაც.
- პროგრამები შედგებიან *პროექტებისაგან*, რომლებიც კონკრეტული საქმიანობის განხორციელების საშუალებას წარმოადგენენ. არსებობს მრავალი სხვადასხვა სახის პროექტი: ზოგი შეიძლება მუდმივი იყოს, ზოგი კი იმ პროგრამაზე ხანმოკლე, რომლის ნაწილსაც წარმოადგენს. ამასთან, პროექტები შეიძლება განსხვავდებოდნენ განხორციელების ადგილით და მათში ჩართული პერსონალით. ხანდახან ამგვარ პროექტებს „პატარა P“ პროგრამებს უწოდებენ.

პრობრაშული შეფასება

ჩვენ შემთხვევაში მთავარი განსახილველი საგანი არის STP-ი, რომელიც წარმოადგენს ბიგ თაუნის ქალაქის საბჭოს პოლიტიკას მოქალაქეთა უსაფრთხოების შესახებ. სტრატეგია და STP-ი ემყარება პოლიტიკის შემდეგ მიმართულებებს:

- ქალაქის უსაფრთხოების ფართო და თანამშრომლობით მიდგომას ;
- უსაფრთხო ქუჩებს და სამეზობლოებს;
- უსაფრთხო ტრანსპორტს;
- კარგად დაგეგმილ და შესაფერის კონტროლის სისტემებს;
- სხვადასხვა სახის საქმიანობებს და საგანგებო ღონისძიებებს, (რომლებიც ყველასათვის უსაფრთხოა);
- კრიმინალური და ანტისაზოგადოებრივი ქმედებების შემცირებას.

ზემოაღნიშნული პუნქტებიდან გამომდინარე, STP-ს მიმდინარე პროექტები ითვალისწინებენ შემდეგს:

- ქალაქის დასავლეთი სასაზღვრო ტერიტორიების აღორძინებას;
- ლიცენზირებული ბარებისა და კლუბების მფლობელებთან ხელშეკრულების დადებას;
- საგანგებოდ შერჩეულ ადგილებში საჯარო სამეთვალყურეო სისტემების დამონტაჟებას;
- საბჭოს თანამშრომელთათვის მოსახლეობის უსაფრთხოების საკითხებზე ტრენინგის ჩატარებას.

საჭიროა დასკვნებისა და გადაწყვეტილებების მიღება STP პროგრამის შესახებ. ამ გადაწყვეტილებებისა და დასკვნების გამოტანისათვის ყურადღება უნდა გამახვილდეს:

- არსებულ დოკუმენტაციასა და STP პროგრამის განხორციელების პროცესზე. ეს მოიცავს საშუალებებს, რომლებითაც პროგრამა პასუხობს საბჭოს პოლიტიკასა და კიდევ უფრო დეტალურად კონკრეტულ პროექტებს;
- კონკრეტული პროექტების დოკუმენტაციაზე და მათ განხორციელებაზე. ამაში იგულისხმება თუ რა დონეზე შეესაბამება პროექტები STP-ს მიზნებს და რა გავლენა აქვს ცალკეულ პროექტს.

შეფასების მიმართულება

მიმართულებაში იგულისხმება შეფასების პირველადი მიზანი და მისი წარმართვა აუდიტორიის საკითხში გარკვევისათვის.

ამ შემთხვევაში ჩვენ უპირატესობას ვანიჭებთ გარე შემფასებლის დაქირავებას, რომელიც მჭიდროდ ითანამშრომლებს პირველად აუდიტორიასთან – პროგრამის ძირითად პერსონალთან. რამდენადაც STP-ი მიმდინარე პროგრამაა და იგი ჯერ არ დასრულებულა, ძირითადი პერსონალისათვის შეფასებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი ინფორმაცია მუდმივად ხელმისაწვდომი უნდა იყოს, რათა მათ:

- შეძლონ დროდადრო ცვლილებების შეტანა პროგრამის მიზნებსა და მართვაში;
- მიიღონ გადაწყვეტილებები არსებული ცალკეული პროექტის ეფექტიანობის შესახებ, ასევე მათი გაგრძელების, შეწყვეტის ან ცვლილებების შესახებ;
- მიიღონ გადაწყვეტილებები პროგრამის ფარგლებში ახალი პროექტების დაწყების შესახებ;
- ინფორმირებული იყვნენ გადაწყვეტილების მიმღები მოავარი ორგანიზაციის (როგორცაა, SafeT-ის აღმასრულებელი კომიტეტი და ბიჯ თაუნის ქალაქის საბჭო) STP-ი პროგრამის მიმდინარეობის შესახებ, რათა მათ, თავის მხრივ, რაღაც კონკრეტულ ეტაპზე მიიღონ გადაწყვეტილება: შეწყდეს პროგრამა, გაერთიანდეს თუ არა იგი საბჭოს სხვა ინიციატივებთან.

ყოველივე ზემოთ აღწერილს ჩვენ სამონიტორინგო შეფასებას ეუწოდებთ. აქ შემფასებელი გუველინება როგორც პროგრამის პრინციპული მხარდამჭერი და დამხმარე ძალა. ამ საქმეში ჩართული შემფასებლები უნდა ფლობდნენ შეფასებისათვის საჭირო რიგ უნარ-ჩვევებს; მათ უნდა ჰქონდეთ აგრეთვე გამოცდილება პროგრამის დაგეგმვის სფეროში, უნდა შეეძლოს სწრაფად და მოქნილად დააკმაყოფილონ ძირითადი აუდიტორიის მოთხოვნები. შემფასებლის სამუშაოს ერთ-ერთი აუცილებელი ნაწილია გადაწყვეტილების მიმღებისათვის საჭირო სათანადო და ხარისხიანი ინფორმაციის მიწოდება. ყოველივე ეს სრულიად განსხვავდება პროგრამის დასასრულების შემდეგ ჩატარებული ფართომასშტაბიანი შეფასებისგან, რომლის მიზანია მისი წარმატებულობის დადგენა.

შეფასებისადმი ზემოთ აღწერილ მიდგომაში შემფასებელი იკავებს დაინტერესებული, მაგრამ მიუკერძოებელი ექსპერტის

პროგრამული შეფასება

პოზიციას. ხაზი უნდა გაესვას იმ ფაქტს, რომ დაუშვებელია შემფასებლის მონაწილეობა პროგრამის განხორციელებაში. ამრიგად, შემფასებლისა და განმხორციელებლის ფუნქციები მკვეთრად დისტანცირებული უნდა იყოს.

დამკვეთები/აუდიტორია

ძირითადი აუდიტორიის გამოვლენა საჭიროა იმისათვის, რათა იმთავითვე დაერწმუნდეთ, რომ მათთვის ინფორმაციის მოპოვების, ანალიზის და გავრცელების სტრატეგიები მისაღებია.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეფასებისათვის პირველადი აუდიტორია არის STP-ი პროგრამის მენეჯმენტი. შემფასებელმა სხვადასხვაგვარად უნდა წარუდგინოს ანგარიში პირველად აუდიტორიას, მათ შორის არაოფიციალური მეთოდებითაც, რომლებიც პროგრამის ძირითად პერსონალთან უშუალო კონტაქტსაც ითვალისწინებს. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია სათანადო და დროული ინფორმაციის მიწოდება პროგრამის იმ ასპექტების შესახებ, რომელთაც მოცემულ ეტაპზე პრიორიტეტული მნიშვნელობა გააჩნიათ.

რა თქმა უნდა, არის სხვა აუდიტორიებიც, რომელთაც შეფასების შედეგები უნდა მიეწოდოს. ამგვარ მეორე კატეგორიის აუდიტორიად ჩვენ ბიგ თაუნის ქალაქის საბჭოს წევრებს მივიხსენებთ.

მეორე კატეგორიის აუდიტორიას შესაძლოა აქონდეს STP-ის არსებობის თაობაზე გადაწყვეტილების მიღების სურვილი დროის რაღაც კონკრეტულ ეტაპზე – მაგალითად, შეფასების დაწყებიდან თვრამეტი თვის შემდეგ. ამ შემთხვევაში შემფასებელი მათ იმ ინფორმაციას აწვდის, რომელიც პროგრამის მთელი არსებობის მანძილზე გროვდებოდა. კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მონაცემებს STP-ს წევრები გამოიყენებენ მიმდინარე გადაწყვეტილების გამოსატანად. როგორც ვხედავთ, ეს არის ანგარიშგების მეორე მნიშვნელოვანი სტრატეგია, რომელსაც გარე შემფასებელმა უნდა მიმართოს.

ერთიანი მონაცემების ამგვარი გამოყენება ხელს უწყობს შემფასებელს დააკმაყოფილოს როგორც პირველი, ისე მეორე კატეგორიის აუდიტორიის საინფორმაციო მოთხოვნები. ეს არის შეფასების ამ ფორმატის ძირითადი ასპექტი.

პირითადი კითხვები

შემდეგი კითხვები შეიძლება დაისვას STP-ს განხორციელების პროცესის ნებისმიერ ეტაპზე. თუ შეფასება ტარდება მენეჯმენტის გასაუმჯობესებლად, შემფასებლის ამოცანაა არსებული სიტუაციის შესახებ აცნობოს ხელმძღვანელობას. ეს დაეხმარება მათ განიხილონ თუ როგორ შეცვალონ პროგრამა მისი გაუმჯობესების მიზნით.

პროგრამის დონე

- რამდენად შეესაბამება STP-ი პროგრამა საერთაშორისო მანქნებლებს? რა ცვლილებების შეტანა შეიძლება პროგრამაში, რათა უფრო დაუახლოვდეს იგი საუკეთესო პრაქტიკას?
- რამდენად ახდენს გავლენას STP-ი ქალაქის უსაფრთხოების საერთო დონეზე? რა ცვლილებები უნდა განხორციელდეს პროგრამის ფარგლებში მისი ეფექტიანობის გასაზრდელად?
- რამდენად არის STP-ს მიზნები ასახული მისი თითოეული პროექტის ფორმატსა და განხორციელებაში? როგორ შეიძლება პროგრამისა და პროექტების შესაბამისობის გაზრდა?
- რამდენად ეფექტიანი იყო ადმინისტრაციული გადაწყვეტილების მიღება პოლიტიკასა და პრაქტიკას შორის კავშირის გასამყარებლად? რა ცვლილებების შეტანა შეიძლება პროგრამაში, რათა იგი უფრო შეესაბამებოდეს მოსახლეობის საჭიროებებს?

პროექტის დონე

ცალკეული პროექტისათვის:

- შეესაბამება თუ არა პროექტის გეგმა STP-ს?
- რეალურად რა ხდება ამ პროექტში?
- პასუხობს თუ არა იგი ამ პროექტის ამოცანებს?
- უნდა გაგრძელდეს თუ არა იგი?

აღსანიშნავია, რომ ეს შეესაბამება ყოველ პროექტს. ამგვარი კითხვები უნდა დაისვას პერიოდულად, მოცემული პროექტის მიმდინარეობის სხვადასხვა ეტაპზე. ეს დააკმაყოფილებდა საბჭოს მოთხოვნებს და მისცემდა მას საშუალებას პროგრამის გრძელვადიანი კვლევის შედეგები გამოეყენებინა STP-ი პრო-

პროგრამული შეფასება

გრამის ეფექტიანობის გასასრდელად. მოსალოდნელი პროექტების რაოდენობის შემცირება განპირობებულია შეფასებისათვის საჭირო რესურსების არარსებობით. სამონიტორინგო პროექტების შერჩევა უნდა ხდებოდეს პირველადი და მეორადი აუდიტორიის პრიორიტეტების მიხედვით.

მონაცემთა მართვა

მონაცემთა მართვა ეწოდება ფაქტობრივი მასალის და ინფორმაციის შეგროვებას, დამუშავებას, რაც საშუალებას იძლევა ვუპასუხოთ შეფასების ისეთ კითხვებს, როგორც ზემოთა ჩამოთვლილი. უნდა აღინიშნოს, რომ არ არსებობს მოცემული კითხვისათვის პასუხის გასაცემად სათანადო ინფორმაციის მოპოვების რაღაც ერთი „ფორმულა“. შემფასებელი უნდა ფლობდეს რიგ უნარ-ჩვევებს, მათ შორის ისეთებსაც, რომლებიც მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზისთვის არის საჭირო.

ჩვენი თვალსაზრისით:

- შეფასება პროგრამულ დონეზე აუცილებელია;
- შესაფასებელი პროექტების შერჩევა უნდა მოხდეს მოლაპარაკების საფუძველზე, გამომდინარე პრიორიტეტებიდან და შეფასებისათვის არსებული რესურსებიდან.

პროგრამის დონე

ქვემოთ მოყვანილი ინფორმაცია გვინვენებს როგორ შეიძლება გავცეთ პასუხი პროგრამასთან დაკავშირებულ კითხვებს. სიმარტივისათვის კონცენტრირება მოვახდინეთ „რა არის“ ტიპის კითხვაზე (რაც განსხვავდება „როგორ უნდა გაუმჯობესდეს მდგომარეობა“ – ტიპის კითხვისაგან).

კერძოდ: რამდენად შეესაბამება STP საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკას?

ბენიშარკინჯისადმი მიძღვნილი ლიტერატურა; ელიტური დისკუსიები, შერჩეულ რესპონდენტებით საუკეთესო პრაქტიკის შემთხვევების დასადგენად; სატელეფონო ინტერვიუები მენეჯერებთან, რომელთა პრაქტიკაც საუკეთესოდ იყო მიჩნეული; საუკეთესო პრაქტიკის კრიტერიუმების ჩამოყალიბება; STP-ს მიმოხილვა ამ კრიტერიუმების მიხედვით.

- რამდენად ახდენს გაელენას STP ქალაქის უსაფრთხოების საერთო დონეზე?
ინდიკატორების შემუშავება, რომლებიც ასახავენ პროგრამის მიზნებსა და საქმიანობებს; პროცედურების შერჩევა, რომელთა მეშვეობითაც მოხდება ამ ინდიკატორების მიხედვით მონაცემთა სისტემატურად შეგროვება დროის სხვადასხვა ეტაპზე; შემოქმედებითი მიდგომა მონაცემთა მართვისადმი, რადგან არსებულ ინდიკატორთა უძრავლესობა არცთუ ისე ხუსტია.
- რამდენად არის STP-ს მიზნები ასახული მისი თითოეული პროექტის შემუშავებისა და მათი განხორციელების დროს? როგორ შეიძლება პროგრამისა და პროექტებს შორის შესაბამისობის გაზრდა?
შემფასებლის მიერ STP-ს დოკუმენტაციის მიმოხილვა; შერჩეული პროექტების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესების მიმოხილვა; პროექტების დოკუმენტაციის მიმოხილვა და ინტერვიუები პროექტების ლიდერებთან.
- რამდენად ეფექტიანი იყო მიღებული ადმინისტრაციული გადაწყვეტილება სტრატეგიასა და პრაქტიკას შორის კავშირის გამყარების მიზნით?
ინდივიდუალური ინტერვიუები მთავარ დაინტერესებულ პირებთან – უფროს ადმინისტრატორებთან; ექსპერტთა ჯგუფის რჩევის გამოყენება პოლიტიკის განხორციელებისათვის.

პროექტის დონე

პროექტებსა და პროგრამებს შორის შესაბამისობა მიიჩნევა პროექტების შეფასების ერთ-ერთ ზოგად მანივენებლად. შემფასებლებმა STP-ს სწორედ ამგვარი შესაბამისობის ძიების მეთოდი უნდა შესთავაზონ.

იმის გამო, რომ საქმე გვექნება სხვადასხვა მიზნების მქონე პროექტებთან, თითოეული პროექტის განხორციელებისა და შედეგების შეფასებას ინდივიდუალური მეთოდოლოგიური მიდგომა დასჭირდება.

ნაკლებმოსალოდნელია, რომ არსებულმა რესურსებმა ყველა პროექტის შედეგის შეფასების საშუალება მოგვცეს, ამიტომ შემფასებელმა უნდა იმუშაოს STP-სთან პრიორიტეტული პროექტების ფარგლებში.

ინფორმაციის გაგრძელება

კვლევისათვის აუცილებელია მაღალი დონის ინტერაქტიული ურთიერთობა შემფასებელსა და დამკვეთს შორის. ეს მოსაზრება ეფუძნება კვლევებს, რომლებიც ცხადყოფენ, რომ ძალზე დიდია შეფასების შედეგების გამოყენების ალბათობა მაშინ, როცა პროექტის მსვლელობის ყველა ეტაპზე შემფასებლები და დაინტერესებული პირები მჭიდრო კავშირში არიან ერთმანეთთან.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ამ შეფასების შედეგები გამიზნულია ორი ძირითადი აუდიტორიისათვის:

- პირველადი აუდიტორია არის STP-ს ხელმძღვანელობა. მიზანშეწონილია, რომ შემფასებელმა გამოიყენოს რიგი მიდგომები ხელმძღვანელობისათვის ანგარიშის მიწოდებისას. კერძოდ, შეფასების საბოლოო ანგარიშის გარდა, შემფასებელმა უნდა მოამზადოს მოკლე ანგარიშთა სერია STP-სა და მისი შემადგენელი პროექტების სხვადასხვა ასპექტის შესახებ.
- მეორად აუდიტორიას წარმოადგენს ბიჯ თაუნის ქალაქის საბჭოს წევრები. შემფასებელმა ხელი უნდა შეუწყო STP-ს ხელმძღვანელობას, რომ პროექტის დასრულებიდან გარკვეული პერიოდის გასვლის შემდეგ მოამზადოს პროექტის გაყვლის ამსახველი შემაჯამებელი ანგარიშები. ეს შეიძლება მოხდეს ყოველი წლის დასასრულს სამწლიანი პროექტის განხორციელებისას.

დროის ჩარჩო და რესურსები

დაბოლოს, რადგან ამ კვლევისათვის დეტალური ბიუჯეტი არ შემუშავებულა, მოსაგვარებელი იქნება შეფასებისათვის აუცილებელი თანხების საკითხები: პირველი, გასათვალისწინებელია ის, რომ ახალი პროგრამების განხორციელებას სჭირდება დრო და ის, რომ პროგრამის განხორციელების გარეშე შედეგი ვერ დადგება. ხშირ შემთხვევაში ფართომასშტაბიანი პროგრამების განხორციელებას სულ ცოტა ორი წელი მაინც სჭირდება. რაც უფრო რთულია პროგრამა, მით უფრო მეტ დროს საჭიროებს იგი. მეორე, გასათვალისწინებელია, ის, რომ შემფასებელი პროგრამის მიმდინარეობისას ყოველთვის მზად უნდა იყოს ხარისხიანი ინფორმაციის მიწოდებისათვის.

ჩვენ მიგვანჩნია, რომ კვლევა დაუყოვნებლივ უნდა იქნეს დაწყებული და განხორციელდეს 27 თვეში. საბჭოს სურვილია, შეფასება გაგრძელდეს საკმაოდ დიდხანს. ამგვარი მიდგომა შეესაბამება სხვა კვლევებიდან მიღებულ გამოცდილებას განმეორებითი შეფასების ნატარების აუცილებლობის შესახებ, რაც პროგრამის ეფექტიანობის დადგენის საშუალებას იძლევა.

შეფასების დაბეჭდვა და შეფასების ფორმების მნიშვნელობა

მიუხედავად იმისა, რომ საინტერესოა სხვების მიერ შემუშავებული შეფასების გეგმის განხილვა, გაცილებით უფრო სასარგებლო იქნება შეფასების გეგმის შემუშავება ჩვენ მიერ. მაგრამ თუ ეს შეუძლებელია, ვცადოთ პილოტური გეგმის ჩამოყალიბება ქვემოთ მოყვანილი სიტუაციისათვის.

მაგალითი 4.3 შეფასების გეგმის შემუშავება

ჩეკელტონის თემის ჯანმრთელობის ცენტრმა (CCHC) შემოგთავაზა ორდღიანი საგანმანათლებლო პროგრამა სკოლის, 15-16 წლის, მოსწავლეებისათვის.

პროგრამა მიზნად ისახავდა მოზარდთა ინფორმირებას ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: ორსულობა, კონტრაცეფცია, სქესობრივი გზით გადაიდები დაავადებები და ნარკოტიკების გავლენა ნაყოფის განვითარებასა და პატარა ბავშვებზე. პროგრამას უძღვებოდა CCHC-ს ორი მედლითა და მოწვეული გინეკოლოგი დაკომპლექტებული ჯგუფი.

პროგრამა თავდაპირველად გამიზნული იყო ახლომდებარე სკოლების მოზარდებისათვის, მაგრამ იგი თანდათან უფრო პოპულარული გახდა და მასში ჩაებნენ სხვა სკოლების მოზარდებიც, რომლებიც მასწავლებლის თანხლებით ავტობუსით მიდიოდნენ CCHC-ში.

ცენტრის მენეჯერმა პროგრამას დახმარება გაუწია ფართის უზრუნველყოფითა და მედლებით. CCHC-ის ძირითად მიზანს ადგილობრივი მოსახლეობის ზოგადი სამედიცინო დახმარებით უზრუნველყოფა წარმოადგენდა.

პროგრამა ორი ნაწილისაგან შედგებოდა. პირველი ეტაპზე მოსწავლეებს ასწავლიდნენ ტრადიციული მეთოდებით. გამოიყენებოდა ასევე ვიდეომასალა, სლაიდები და ცხრილები.

პროგრამის მეორე ეტაპზე მოსწავლეები სტუმრობდნენ საავადმყოფოს, სადაც უტარდებოდათ დამატებითი სესიები ლაბორატორიებსა და პალატებში.

* პროგრამა უკვე რამდენიმე წელია სტაბილურად მიმდინარეობს, მაგრამ წამყვანები სირთულეებს აწყდებიან პროგრამით ახალ-ახალი სკოლების დაინტერესების გამო. CCHC-ს გაუჩნდა პროგრამის გავლენის შესწავლის სურვილი, მისი სხვა ქალაქებში დანერგვის მიზნით. ჯანდაცვის სახელმწიფო დეპარტამენტმა გრანტის სახით გამოყო 15000 აშშ დოლარი კვლევის ჩასატარებლად. ახალი წლის დასაწყისში სხვადასხვა კომპანიებს მიმართეს თხოვნით აღნიშნული პროგრამის შესაფასებლად. დამკვეთთან შეხვედრამდე პოტენციურ (პროგრამით დაინტერესებულ) შემფასებლებლებს სთხოვეს შეფასების პროცესის ამსახველი გეგმა.

პროგრამული შეფასება

დამკვეთთან წინასწარშემუშავებული გეგმით წარდგომა საშუალებას აძლევს დამკვეთს განსაზღვროს ვინ უფრო უკეთესად შეძლებს შეფასების წარმართვას, მათ შორის ინფორმაციის მოგროვებასა და ანალიზს.

ახლა წარმოიდგინეთ, რომ ამ მაგალითის ყველა პარამეტრი უცვლელად დარსა, გარდა იმისა, რომელიც ვარსკვლავით არის აღნიშნული. მოდით შევცვალოთ იგი შემდეგით:

* პროგრამა დაახლოებით ერთი წელია რაც ხორციელდება. მიუხედავად იმისა, რომ პროგრამის შემსრულებლებს სჯერათ პროგრამის ნორმალური მიმდინარეობის, მათ მაინც ესაჭიროებათ ინფორმაცია, რომელიც მათ პროგრამის დახვეწისა და სრულყოფის საშუალებას მისცემს. ახალი წლის დასაწყისია. თქვენ ხართ CCHC-ს წევრი, რომელსაც შეფასების სფეროში გარკვეული გამოცდილება გააჩნია. თქვენ გთხოვს სამუშაო ჯგუფის შეკრება და შიდა შეფასების განხორციელება. მთლიანობაში, კვლევის განხორციელებისათვის თქვენ გყავთ ერთი ადამიანი, რომლის სამუშაო დრო განსაზღვრულია ექვსი კვირით. თქვენ ასევე გაქვთ 2000 აშშ დოლარი შეფასებასთან დაკავშირებული ხარჯებისათვის. საჭიროა გეგმა, რომელიც შეფასების განხორციელების პროცესს ასახავს.

კარგი იქნება, თუ თქვენ შეფასების გეგმის მეორე ვარიანტსაც მოამზადებთ და ერთმანეთს შეადარებთ თქვენ მიერ მომზადებულ ორივე გეგმას.

თქვენ გააცნობიერებთ, რომ შეფასების ეს ორი გეგმა ერთმანეთისაგან ძალზე განსხვავებული იქნება 4.3 მაგალითში წარმოდგენილი ორი სიტუაციისათვის. ერთი გულისხმობს შედეგებზე ორიენტირებულ გაელენის შეფასებას და გაელენის ფორმას. მეორე გულისხმობს შეფასებას, რომელიც მიმართულია პროგრამის შესრულების გაუმჯობესებაზე. იგი მიეკუთვნება შეფასების ინტერაქტიულ ფორმას.

დასკვნა

როგორც ბარინგტონი (1990) აღნიშნავს, შეფასების სწავლების საუნივერსიტეტო პროგრამები მომავალ შემფასებლებს აძლევენ ცოდნას შეფასების დიზაინისა და მეთოდოლოგიების კუთხით, მაგრამ ისინი არ ითვალისწინებენ შეფასების დაწყებისათვის დამკვეთთან მოლაპარაკების უნარ-ჩვევების შექმნას და უშუალოდ შეფასების პრაქტიკისათვის საჭირო უნარ-ჩვევებს. ამის გამო ბევრ ახალბედა შემფასებელს ძალზე უჭირს გამკლავება იმ სირთულეებთან, რომლებსაც

ის შეფასებისას აწყდება. ჩვენ ვიმედოვნებთ, რომ ამ თავში წარმოდგენილი რეკომენდაციები დაეხმარება შემფასებლებს მოლაპარაკებებისა და დაგეგმვის უფრო ეფექტიანი სტრატეგიების ჩამოყალიბებაში, რაც ესოდენ აუცილებელია საშემფასებლო პრაქტიკისათვის.

წყაროები

Barrington, G.V. (1990). Evaluation of skills nobody taught me, or what's a nice girl doing in a place like this? Paper presented at the annual meeting of the American evaluation association, Washington DC.

Fetterman, D.M., Kaftarian, S.J. and Wandersmann, A. (1996). Empowerment evaluation: knowledge and tools for self-assessment and accountability. Thousand oaks, CA: Sage

Guba, A.G. and Lincoln, Y.S. (1989). The countenance of fourth generation evaluation. In D.J. Palumbo (ed.), The politics of program evaluation. Thousand oaks, CA: Sage

Love, A. (1994). Internal evaluation: Building organizations from within. Paper presented at the international conference of Australasian Evaluation society, Canberra.

Markiewicz, A. (2005). A balancing art: Resolving multiply stakeholder interests in program evaluation. Evaluation journal of Australasia, 4, (1/2), 13-21.

Owen, J.M. (1998). Towards a theory of negotiation evaluation. Evaluation news and comment, 7(2), 32-35.

Owen, J.M. (2003). Evaluation culture: a definition and analysis of its development within organizations. Evaluation journal of Australasia, 3(1), 43-47.

Owen, J.M., Johnson, N.J., and Welsh, R.J. (1985). Primary concerns: a Project on mathematics and science in primary teacher education. Melbourne, Vic: Melbourne College of Advanced Education, for the Commonwealth Tertiary Education Commission.

Patton, M. Q. (1997). *Utilization Focused Evaluation*. 3rd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.

Smith, M. L. and Glass, G. V. (1987). *Research and Evaluation in Education and the Social Sciences*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Stake, R. A. (1983). Stakeholder influence in the evaluation of cities-in-schools. *New Directions for Program Evaluation*, 17, 15-30

თავი V

შეფასების კითხვაზიდან შეფასების შედეგებამდე

ამ თავში ჩვენ დავაკავშირებთ შეფასების მოლაპარაკების/დაგეგმვის ეტაპს შეფასების პროცესთან და ემპირიულ (ანუ ინფორმაციის მოპოვებისა და ანალიზის) ეტაპთან. ეს მოიცავს შეფასების დიზაინს, მონაცემების მართვას სათანადო მეთოდების ან ტექნიკების მეშვეობით. ცხადია, სოციოლოგებს, ფილოსოფოსებს და სხვებს არაერთხელ გაუმართავთ დისკუსიები შეფასებისათვის საჭირო ფაქტების არსისა და ბუნების თაობაზე, კერძოდ, სოციალური ხასიათის საკითხებზე. კარგი იქნება, თუ მოკლედ მიმოვიხილავთ რამდენიმეს ამ საკითხთაგან, სანამ შეფასების პრაქტიკის მნიშვნელობის განხილვას შევუდგებოდეთ.

კვლევის პარადიგმა შეფასებაში

ამ დისკუსიის საფუძველს წარმოადგენს ცნება *კვლევის პარადიგმა*. ეს პარადიგმა წარმოადგენს:

ფილოსოფიურ მოსაზრებათა და პოზიციათა კომპლექსს სამყაროსა და სოციალური გარემოს შეცნობის, ცოდნის შექმნის სურვილის, შესაძლებლობებისა და ცოდნის შექმნის მიზეზების შესახებ. ვარაუდებს, რომლებიც საფუძველად უდევს გარკვეულ მეთოდებს, ცოდნის გარკვეულ მოთხოვნებსა და ამ ცოდნის მიღებისათვის გადადგმულ კონკრეტულ ნაბიჯებს. პარადიგმა საფუძველს უქმნის და მიმართულებას აძლევს სოციალური კვლევის კონკრეტულ მიმართულებას. მათ შორის რა შეკითხვები დასვას, რა მეთოდები გამოიყენოს, რა ინფორმაციის მიღებისაკენ ისწრაფვოდეს, და უნევენებს რას ნიშნავს მაღალი ხარისხის სამუშაო (გრინი და კარანელი, 1997).

კვლევის ფილოსოფიური მხარე გულისხმობს ინფორმაციის წყაროთა შერჩევას, მონაცემთა მოძიებასა და გააზრებას. ბოლო წლების განმავლობაში გამოიკვეთა ორი ძირითადი პარადიგმა:

- *პოსტპოზიტივისტური* ემყარება მოსაზრებას, რომ სოციალური ფენომენები არა მარტო არსებობენ რეალურ სამყაროში, არამედ სისტემატურად და სტაბილურად ურთიერთქმედებენ. სისტემატურობა, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს ამ ფენომენებს, შეი-

ძლება წარმოდგენილი იქნეს კანონიერი ან მიზეზობრივი ურთიერთობების, ან კონსტრუქციების სახით, რომლებიც საფუძვლად უდევს ინდივიდუალურ ან სოციალურ ცხოვრებას. კვლევის მიზანია დაამტკიცოს ან აღმოაჩინოს ფენომენტთა ელემენტებს შორის არსებული კანონიერი ან მიზეზობრივი ურთიერთობები. ამ პარადიგმის შესაბამისი კვლევები მიმართულია განსოგადებული ცოდნის წამოყალიბებისკენ. მართალია, ამ კონსტრუქციათა უმრავლესობა არამატერიალური და უხილავია, მაგრამ ეს არანაირად არ მოქმედებს მათ ვარგისიანობაზე. ტრადიციულად, ფაქტების მოპოვებაზე მიმართული კვლევები ფართომასშტაბიან მონაცემებს იყენებდნენ და კვლევის რაოდენობრივ მეთოდებს ეყრდნობოდნენ. აღმოსენაზე ფოკუსირებული კვლევები შედარებით მცირემასშტაბიანია და, ძირითადად, ხარისხობრივ მეთოდებს ეყრდნობა.

- *კონსტრუქტივისტური* ემყარება შეხედულებას, რომ რეალობა სოციალურადაა კონსტრუირებული. ანუ, არ არსებობს ობიექტური რეალობა. მიზანია პროგრამის არა მხოლოდ „სწორი“ აღწერა, არამედ უკიდურესად დეტალური აღწერა, რომელიც სხვადასხვა მოსაზრებებს მოიცავს. ამ პარადიგმაზე დაყრდნობილი შეფასება მიმართულია: კონკრეტული პირებისაგან მონაცემთა მიღებასა და მათ ანალიზზე; მათ შორის ინფორმაციის მოპოვებაზე დამკვეთისაგან, თანამშრომლებისა და სხვებისაგან, რათა ერთდროულად მოხდეს მათი მოსაზრებების გათვალისწინება, ერთმანეთთან შეჯერება და მათ შორის კონსენსუსის მიღწევა. ამგვარი ფაქტები აღწერენ სიტუაციებს, მაგრამ არ ასახავენ აბსოლუტურ რეალობას. ამ ტიპის კვლევას, ძირითადად, ინდუქციური ხასიათი გააჩნია და იძლევა პროგრამის შესახებ სრულ და ამომწურავ სურათს. ამ დროს აღვლილი აქვს ინტენსიურ კვლევებს, რაც ხშირად ეყრდნობა რამდენიმე კონკრეტულ შემთხვევას და იყენებს კვლევის რაოდენობრივ მეთოდებს. ამ დროს აქცენტი კეთდება ინტენსიურ კვლევაზე და ყურადღება ექცევა რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებას.

რამდენად უნდა ახდენდეს გავლენას ეს და სხვა „მსოფლმხედველობა“ შეფასების პრაქტიკაზე, სხვადასხვა მეთოდოლოგიების გამოყენებაზე? ეს ის საკითხია, რომელიც მოსვენებას არ აძლევს შეფასების თეორეტიკოსებს. კონსენსუსის მიღწევა ამ საკითხზე შეიძლება, თუ ჩვენ ზემოთ აღნიშნულ პარადიგმებს გავაცნობიერებთ. მათი გათვალისწინებით შემფასებლებს შეუძლიათ მიიღონ ალტერნატიული შეხედულება, რომელიც ცნობილია როგორც:

- *აღმოცენებული რეალიზმი*. პოსტპოზიტივისტური შეხედულების მსგავსად, ამ პარადიგმას დასაშვებად მიაჩნია გარე რეალობის არსებობა. იგი ვარაუდობს, რომ სოციალურ მკვლევარებსა და

პროგრამული შეფასება

შემფასებლებს სისტემური მეთოდების გამოყენებით შეუძლიათ ამ რეალობის ზუსტი პერსპექტივის გადმოცემა. რაც უფრო ადეკვატურად შევარჩევთ და გამოვიყენებთ მათ, ამ რეალობის მით უფრო ზუსტ დახასიათებას მივიღებთ. აღმოცენებული რეალიზმის მთავარი ასპექტი არის იმ ფაქტის გაცნობიერება, რომ წვენ მიერ მიღებული ფაქტები ბოლომდე ზუსტი და აბსოლუტური არ არის. მაგრამ აღმოცენებული რეალიზმის შეხედულების მიხედვით, საჭიროა სათანადო მეთოდებით მიღებული ფაქტების შეჯერება პროგრამისა და მისი ეფექტის შესახებ ღრმა და ადეკვატური ცოდნის ჩამოსაყალიბებლად (ჰენრი და სხვ., 1998).

აღმოცენებული რეალიზმის პარადიგმა გულისხმობს მეთოდოლოგიურ *პრაგმატიზმს*. დატას აზრით (1997), შეფასების დიზაინი უნდა იყოს პრაქტიკული, კონტექსტუალურად შესაფერისი და თანმიმდევრული. რისთვისაც უნდა დაესვათ შემდეგი კითხვები:

- შესაძლებელია თუ არა ძირითად კითხვებზე ადეკვატური პასუხის გაცემა?
- შესაძლებელია თუ არა პროგრამის წარმატებით განხორციელება?
- შესაძლებელია თუ არა სხვადასხვა მეთოდების გამოყენების არჩევანის ოპტიმიზაცია?
- გამოსადეგია თუ არა შედეგები?

ეს არის შეფასების პრაქტიკის ძირითადი საკითხები, რაც ამ წიგნშია წარმოდგენილი. ჩვენი თვალსაზრისით ძირითადი საკითხები და კითხვები წარმოადგენს მონაცემთა მართვის ეტაპის მამოძრავებელ ძალას. მეთოდოლოგიის შერჩევა გამომდინარეობს დასმული კითხვებიდან და არა – პირიქით. ეს სოციოლოგთათვის ერთგვარ სირთულეს წარმოადგენს, განსაკუთრებით მათთვის, ვინც შეფასებაში რომელიმე ერთ მეთოდოლოგიას ანიჭებს უპირატესობას. იმ შემთხვევაში თუ წვენ დაეიქირავებთ შემფასებელს, რომელსაც მონაცემთა მართვის შესაძლებელი უნარ-ჩვევები გააჩნია, შეფასება წარმართება არა დაინტერესებული პირების საჭიროებების შესაბამისად, არამედ მოხდება შეფასების მეთოდოლოგიური მხარის დომინირება.

ასე რომ, შეფასების ფორმატის შექმნისას აუცილებელია მონაცემთა მართვის ისეთი სტრატეგიის ჩამოყალიბება, რომელიც მკაფიო პასუხს გასცემს ძირითად კითხვებს. ამდენად, ამ თავის დარჩენილი ნაწილი მიმოიხილავს:

- შეფასების ძირითად საკითხთა და კითხვათა ფორმულირებას;
- შეფასების დიზაინს, რომელიც ემპირიული კვლევის მეშვეობით შესაძლებელს გახდის ამ კითხვებზე პასუხის გაცემას.

შეფასების პითხვების გუნება

შეფასების საქმეში შეფასების კითხვებისა და საკითხების (შემდგომში მხოლოდ კითხვების) უპირატესობა დიდი ხნის წინ იქნა აღიარებული. ამის საილუსტრაციოდ შეიძლება მოვიშველიოთ ერთ-ერთი ავტორის (სკრივენი, 1980) მოსაზრება, რომ აბსოლუტურად მნიშვნელოვანი და პრინციპულია შეფასების კითხვების გრძელი სიიდან სოგიერთი კითხვისთვის „უპირატესობის“ მინიჭება და სოგიერთის „დანაგერა“ ანუ იგნორირება, რათა შესაძლებელი გახდეს შეფასების საერთო კითხვაზე პასუხის გაცემა ანუ შეფასების მიზნის მიღწევა. შეფასების კითხვებზე სათანადო ყურადღების მიქრობის ერთ-ერთი საშუალებაა მათი მისადაგება შეფასების ხუთი ფორმისადმი.

იმის გასაგებად, თუ როგორ შეიძლება სხვადასხვა ტიპის კითხვების დაკავშირება შეფასების სხვადასხვა ფორმებთან, ვისარგებლოთ შეფასებითი კვლევით, რომელიც ეხებოდა ახალგაზრდებისათვის წერა-კითხვის სწავლებასა და სოგადი განათლების საკითხებს (ALBE). პროექტი დაფინანსებული იყო ეროვნული საგანმანათლებლო სააგენტოს მიერ. თავდაპირველად ჩატარდა ALBE-ს სფეროში მომუშავე პრაქტიკოსების გამოკითხვა, რათა დაედგინათ შემდეგი საკითხები:

- როგორ ჩამოყალიბდა და განხორციელდა პროგრამის მიზნები, რომლებსაც ისინი წარმოადგენენ;
- პროგრამის წარმატების ან წარუმატებლობის განმსაზღვრელი პროცედურების გამოყენება;
- გამოყენებული შეფასების ინსტრუმენტები;
- შემფასებელთა კომპეტენტურობის სოგადი დონე ახალგაზრდებისათვის წერა-კითხვის სწავლებისა და სოგადი განათლების პროგრამის შეფასებაში.

გადაწყდა, რომ ALBE-ს საქმიანობის სფერო გაფართოვებოდა, თუ შეფასების შედეგად შემუშავდებოდა კონკრეტული და სპეციფიკური რეკომენდაციები. გადაწყდა, აგრეთვე, რომ შეფასება არ უნდა განხორციელდებულყო პროგრამის დიზაინისა და მიმდინარეობის დეტალური შესწავლის გარეშე.

ეფექტიანი შეფასების დაგეგმვის სისტემა პირველად შემუშავებული იყო ლამბერტისა და მისი კოლეგების მიერ (1995). ამის შემდეგ განხორციელდა შეფასების პროფესიული განვითარების ფართო პროგრამა, რომელიც სწორედ ამ სისტემას ეფუძნებოდა. აღნიშნული სისტემის ძირითადი მიზანი იყო შეფასებისთვის საჭირო კითხვების

პროგრამული შეფასება

ან კითხვათა ერთობლიობის ჩამოყალიბების ხელშეწყობა. ცხრილები 5.1-დან 5.5-ის ჩათვლით შედგენილია ALBE-სათვის შექმნილი სისტემის მიხედვით.

ცხრილი 5.1 შეიცავს პროაქტიული შეფასების ფორმისათვის დამახასიათებელ ტიპურ კითხვებს. მნიშვნელოვანი ელემენტია ცხრილის მარცხენა ვერტიკალური გრაფა და მისი სამი დონე:

- პოლიტიკის განვითარება;
- „დიდი P“ პროგრამა;
- „პატარა p“ პროგრამა.

ეს შეიძლება შევადაროთ ამ წიგნის მეორე თავში განხილული შეფასების ძეგა, მაკრო და მიკროდონეებს.

აღნიშნული ცხრილები ერთსა და იმავე ფორმატშია შექმნილი და წარმოგვიდგენენ იმ ძირითად კითხვებს, რომლებიც შეიძლება დაგვისვან დაინტერესებულმა პირებმა კონკრეტულ პროგრამასთან დაკავშირებით. უნდა აღინიშნოს, რომ მოცემულ შეფასებაში, პირებმა, რომლებიც მონაწილეობენ შეფასების პროცესის დაწყებისათვის საჭირო მოლაპარაკებაში, უნდა გამოიყონ კონკრეტული კითხვები, რომლებიც მოცემულ პოლიტიკას ან პროგრამას ეხება.

ცხრილი 5.1 პროაქტიური შეფასება: ტიპური კითხვები
შეფასება ტარდება შესაძლო საქმიანობის დაწყების თაობაზე გადაწყვეტილებების მისაღებად

	ტიპური კითხვები	ფოკუსი	დამკვეთები
პოლიტიკის დონე (ხორციელდება ეროვნულ დონეზე)	მიმდინარე ეტაპზე დღის წესრიგში რა ეროვნული პრიორიტეტები და მიზნები არსებობს? რა როლი შეიძლება შესრულდეს ALBE-მ ამ მიზნების მიღწევაში? რატომ გეგმირდება პროგრამა და რა მიზნები უნდა აქონდეს მას? ამჟამად რა დონეზე იცის მოსახლეობამ წყნა-კითხვა? არის კონკრეტული საჭიროებები და პრობლემები? რომელ მათგანს უნდა მივანიჭოთ პრიორიტეტი? როგორ უნდა იქნეს გამოყოფილი რესურსები გამოკვეთილი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად?	არსებული ვითარება და გარემოებები, პოლიტიკები და მიზნები. არსებული ინფრასტრუქტურა, უნარ-ჩვევითა და ახლანდელი და მომავალი საჭიროებები.	სახელმწიფო მინისტრები, დეპარტამენტები
ადგილ P პროგრამის დონე (ხორციელდება რეგიონულ დონეზე)	რა კონკრეტული საჭიროებები არსებობს ამ რეგიონში? რა პოლიტიკები, მიზნები და პრიორიტეტები აქვს ამ რეგიონს? ითვალისწინებენ თუ არა ისინი ამ მოთხოვნებს და შეესაბამებიან თუ არა ეროვნულ პოლიტიკებს, მიზნებსა და პრიორიტეტებს? რა ზომებია უკვე მიღებული რეგიონის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად? ამის გარდა კიდევ რისი გაკეთება შეიძლება?	არსებული ვითარება და გარემოებები, პოლიტიკები და მიზნები. არსებული პროგრამის განხორციელება, ინფრასტრუქტურა, ახლანდელი და მომავალი საჭიროებები.	დამფინანსებელი ანსუქული სააგენტოები, დაგეგმვის რეგიონული ჯგუფები.
პატარა პროგრამის დონე (ხორციელდება პროუიდერულ დონეზე, მაგ.: ადგილობრივი უნივერსიტეტი, კოლეჯი/ადგილობრივი კოლეჯის შიგნით ჩამოყალიბებული ჯგუფის მიერ)	შეესაბამება თუ არა ჩვენი პოლიტიკები, მიზნები და პრიორიტეტები რეგიონულ ან სახელმწიფო პოლიტიკებს, მიზნებსა და პრიორიტეტებს? უკმინა თუ არა ისინი საფუძვლს პროგრამას? რა მოთხოვნაა პროგრამაზე ახლა და რა მოთხოვნა იქნება მომავალში? ვიცით თუ არა უნ და სად არიან ჩვენი პროგრამის კონკრეტული მიზნები და რა არიან ჩვენი პროგრამის კონკრეტული მიზნები? სტუდენტები? როგორ ესადაგება ჩვენი პროგრამა რაიონში მიმდინარე სხვა პროგრამებს? რა ადგილობრივმა პრობლემებმა შეიძლება მოახდინონ გაცემა ჩვენს პროგრამაზე ახლა და მომავალში?	არსებული ვითარება და გარემოებები, სტრატეგია და მიზნები. არსებული პროგრამის დინამიკი, ახლანდელი და მომავალი საჭიროებები.	დამფინანსებელი საგენტოები, გადაწყვეტილებები მიმცემი პირები, პროგრამის დამგეგმველები და შემსრულებლები.

ცხრილი 52 განმარტებითი შეფასება: ტიპური კითხვები

შეფასება ტარდება მოცემული პროგრამული საქმიანობის ცაკეული ელემენტების ნათელსაყოფად

	ტიპური კითხვები	ფოკუსი	კლიენტები
პოლიტიკის დონე (ხორციელდება ეროვნულ დონეზე)	რა მიზნები აქვს ჩვენს პოლიტიკებს? აქვთ თუ არა კავშირი ჩვენს პოლიტიკებს? უწყობენ თუ არა ხელს ჩვენი პოლიტიკები პროგრამის განხორციელებას რეგიონულ დონეზე? შესაძლებელია თუ არა ჩვენი პოლიტიკების, როგორც სახელმძღვანელოს, პრაქტიკაში გამოყენება? როგორ უწყობს ხელს ეროვნული ინფრასტრუქტურა პროგრამის განხორციელებას პოლიტიკების მიხედვით? შეესაბამება თუ არა გამოყოფილი რესურსები ჩვენს მიზნებსა და პრიორიტეტებს? ადამიკურად უწყობს თუ არა ხელს ჩვენი საკადრო დამატება პროგრამის განხორციელებას?	საპროგრამო განაცხადები. პროგრამის შესახებ ინფორმაციის და პროგრამის განხორციელების უზრუნველყოფა.	სახელმწიფო მინისტრები, დეპარტამენტები, მაღალჩინოსანი პირები
დიდი P პროგრამის დონე (ხორციელდება რეგიონულ დონეზე)	რა მიზნები აქვს ჩვენს პროგრამებს? აქვს თუ არა შინაგანი კავშირი ჩვენს პროგრამებს? შესაძლებელია თუ არა ჩვენი პროგრამების, როგორც სახელმძღვანელოს, პრაქტიკაში გამოყენება? ნათელია თუ არა თითოეული პროგრამის არსი მასში ჩართული პირებისთვის? ნათელია თუ არა როგორ გაავრცელდეთ პროგრამებს? ვეულისხმობთ რა ანგარიშგებას, იციან თუ არა პროვიდერებმა რას ველოთ მათგან? განჭკვირვალვა თუ არა რესურსების გამოყოფა პროვიდერის თვალსაზრისით? არის თუ არა განხორციელებაში ჩართული პერსონალის განვითარების პროგრამების პრინციპები და მიზნები კარგად ჩამოყალიბებული?	საპროგრამო განაცხადები. პროგრამის შესახებ ინფორმაცია და პროგრამის განხორციელების უზრუნველყოფა.	რეგიონული პერსონალი/ მრჩეველი ჯგუფები, პროვიდერები
პატარა P პროგრამის დონე (ხორციელდება პროვიდერულ დონეზე, მაგ.: ადგილობრივი კოლეჯი/ადგილობრივი კოლეჯის შტაბით ჩამოყალიბებული ჯგუფი)	შეესაბამება თუ არა ჩვენი პროგრამები რეგიონულ მიზნებს? რეალისტურია თუ არა ისინი? როგორ არის პროგრამები შემუშავებული ამ მიზნების მისაღწევად? შინაგანად თანმიმდევრულია თუ არა ჩვენი პროგრამის ტექნიკები? დასაბუთდა თუ არა მათი საპროგრამო ლოჯიკა? არსებული პროგრამებიდან რომელს უნდა ჩაუტარდეს გავლენის შეფასება?	პროგრამის დისაინი. პროგრამის დისაინი.	პროგრამის დამატებები, პროგრამის კერძონალი და კოლეჯის ადმინისტრაცია

ცხრილი 53 ინტერაქტიური შეფასება: ტიპური კითხვები

შეფასება ტარდება მიმდინარე ან სამომავლო საქმიანობების გაუმჯობესების თაობაზე გადაწყვეტილებების მისაღებად

	ტიპური კითხვები	ფოკუსი	კლიენტები
<p>პოლიტიკის დონე (ხორციელდება ეროვნულ დონეზე)</p>	<p>ევსკიტინანია თუ არა წერა-კითხვის სწავლების საკითხისადმი მიძღვნილი ეროვნული პოლიტიკა? საჭიროებს თუ არა ეს სფერო გაუმჯობესებას? რამდენად ეფექტიანად უწყობს ხელს არსებული ინფრასტრუქტურა შტატების საჭიროებებს? ეფექტიანია თუ არა კადრების მართვის პოლიტიკები? საჭიროა თუ არა მათში ცვლილებების შეტანა? რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს კვლევით-ფიციის ამბავების პოლიტიკებს? რომელ სხვა სფეროებში არის საჭირო კვალიფიკაციის ამბავება სახელმწიფო, რეგიონულ და პროვინციულ რეაგირების გასაუმჯობესებლად? რა ზემოქმედებას ახდენს სახსრების გამოყოფა-განაწილებისა და კურო-კულუმის პოლიტიკები შტატებზე/ტერიტორიებზე, რეგიონებსა და პროვინციებზე? როგორ გააუმჯობესოს პროგრამის ხელშეწყობა?</p>	<p>პროცესები.</p>	<p>სახელმწიფო მინისტრები, დეპარტამენტები.</p>
<p>აღდი P პროგრამის დონე (ხორციელდება რეგიონულ დონეზე)</p>	<p>რა გავლენას ახდენენ მიმდინარე პროგრამები პროვინციებზე/საჭიროა თუ არა ცალკეული პროგრამების პროინტეგრირებული? რა წვლილი შეუქმნა დაფინანსებას პროგრამის განხორციელებაზე რეგიონში? როგორ შეიძლება გააუმჯობესოს პროგრამის განხორციელება?</p>	<p>პროცესები.</p>	<p>რეგიონული მთავრობის წარმომადგენლები/დაფინანსებელი ორგანიზაციები.</p>
<p>პატარა პროგრამის დონე (ხორციელდება პროვინციულ დონეზე, მაგ: ადგილობრივი კოლეჯის/ადგილობრივი კოლეჯის შიგნით ჩამოყალიბებული ჯგუფი)</p>	<p>რა ხდება რეალურად ამ პროგრამაში? რა საქმიანობას ახორციელებენ პრაქტიკოსები კარგად? რა არ ხორციელდება წარმატებით? რა გავლენას ახდენს პროგრამა სტუდენტებზე, აკადემიკოსებზე თუ არა პროგრამა თითოეული სტუდენტის მიზნების ნიშნებს და ეხმარება თუ არა ყოველ მათგანს მათი მოხიზვის მიწვევაში? ეფექტური თუ არა პერსონალის მიერ გამოყენებული პროფესიული განვითარების პოლიტიკები? რა გავლენა მოახდინა პროფესიულ განვითარებამ პროგრამის განხორციელებაზე? ზოგადად რისი ბაკობა შეიძლება მომავლისათვის პროგრამის გასაუმჯობესებლად?</p>	<p>პროცესები.</p>	<p>პროგრამის მენეჯერები, პროგრამის პერსონალი და დამკვეთები.</p>

ცხრილი 54 სამონიტორინგო შეფასება: ტიპური კითხვები
შეფასება ხორციელდება მიმდინარე მდგომარეობის შესამოწმებლად

	ტიპური კითხვები	ფოკუსი	კლიენტები
<p>პოლიტიკის დონე (ხორციელდება ეროვნულ დონეზე)</p>	<p>რამდენი ადამიანი მონაწილეობს პროგრამაში? იზრდება თუ არა წერა-კითხვის ცოდნის დონე? რა ეფექტს ახდენს სახელმწიფო დანახარჯები ამ სფეროზე? შეიძლება თუ არა ამ პოლიტიკის უფრო ეფექტურიად წარგართვა? რაციონალურად იხარჯება თუ არა სტრატეგიული მიზნებისათვის გამოყოფილი სახსრები? რა ჯდება განსაზღვრული შედეგების მიღება? რა ცვლილება ახდენს გაზრდილი დაფინანსება სტუდენტთა შედეგზე? რამდენს ეხარჯაუთ თითოეულ სტუდენტზე? ნათელი და გასაგებია თუ არა ჩვენი პოლიტიკის მიზნობრივობები? ახდენ თუ არა ისინი გავლენას პროგრამის შესრულებაზე? გასაუმჯობესებელია თუ არა ინფორმაციის გაერეცვლების მეთოდები?</p>	<p>არსებული პოლიტიკა და შესაბამისი პრობლემა.</p>	<p>შვედურული და სახელმწიფო მინისტრები, ფინანსური და სახაზინო დეპარტამენტები.</p>
<p>დიდი P პროგრამის დონე (ხორციელდება რეგიონულ დონეზე)</p>	<p>რამდენად წარმატებულად მიმდინარეობს ჩვენი პროგრამები? გასაგებია თუ არა ისინი პროვაიდერებისათვის? ხორციელდება თუ არა ისინი პრაქტიკაში? რამდენი სტუდენტი ამთავრებს თითო პროგრამას? რამდენად განსხვავებული სიტუაცია იყო გასულ წელს? განსხვავებულია თუ არა სტუდენტთა მიღწევები გასულ წელთან შედარებით? განსხვავდება თუ არა სტუდენტთა წარმატების დონე სხვადასხვა რაიონებში? თუ განსხვავებულია, რატომ? როგორ მუშაობენ რეგიონული დამხმარე მექანიზმები? ისეთივე ეფექტუანია ისინი როგორც გასულ წელს თუ არა? განსხვავებულია თუ არა მექანიზმების დახმარების დონე სხვადასხვა რაიონებში? რა უწყის ახდენს ეს რეგიონში მიმდინარე პროგრამების ხარისხზე?</p>	<p>არსებული პროგრამა და მასთან დაკავშირებული პრობლემა.</p>	<p>სახელმწიფო და რეგიონული სამთავრობო პირები, დამფინანსებელი სააგენტოები.</p>
<p>პატარა პროგრამის დონე (ხორციელდება პროვაიდერულ დონეზე, მაგ: ადგილობრივი კოლეჯი/ადგილობრივი კოლეჯის შიგნით ჩამოყალიბებული ჯგუფი)</p>	<p>რამდენი სტუდენტი აღწევს წარმატებას წევნს პროგრამაში? რა სიტუაცია იყო ამ მხრივ გასულ წელს? რამდენად ჩამორჩება ჩვენი პროგრამა კოლეჯარობის მხრივ სხვა პროგრამებს? შიულოები თუ არა დაბაკეები სამსახურს ან უჩვენებთ თუ არა მათ უკეთესი სამსახურის არსებობა? ამის მაჩვენებლები იზრდება თუ კლებულობს? მსგავსი პროგრამების სტუდენტებთან შედარებით ჩვენი სტუდენტების რა რაოდენობა აგრძელებს სწავლას? წარმოადგენს თუ არა ჩვენი პროგრამა ეროვნული რეგიონული პროცესის კარგ მაგალითს? რა ჯდება ამ პროგრამის განხორციელებაზე?</p>	<p>არსებული პროგრამები.</p>	<p>მენეჯერები და პროგრამის პერსონალი, პროგრამის კოორდინატორები და პერსონალი.</p>

ცხრილი 55 გავლენის შეფასება: ტიპური კითხვები
შეფასება ხორციელდება გაწეული საქმიანობის ეფექტის დასადგენად

	ტიპური კითხვები	ფოკუსი	კლიენტები
<p>პოლიტიკის დონე (ხორციელდება ეროვნულ დონეზე)</p>	<p>როგორ იყო პოლიტიკა განხორციელებული? მიღწეულ იქნა თუ არა ეროვნული მიზნები? გამართლებულია თუ არა დანახარჯი წერა-კითხვის ცოდნის დონის ამაღლებისა და ეროვნული პრიორიტეტულობის გაზრდის მხრივ? ეს მხოლოდ პოლიტიკის ინიციატივების შედეგი იყო, თუ სხვა ფაქტორებისაც? ხომ არ იყო განსხვავება რეგიონებს შორის პროგრამის წარმატებით განხორციელების მხრივ? რამდენად წარმატებული იყო ჩვენი პოლიტიკების გაორციელების მეთოდები? რამდენად კარგად იყო ორგანიზებული პოლიტიკის/პროგრამის ინტერფეისი? კვლავ ვამოსადგვია თუ არა ეს პოლიტიკა? რა უნდა იყოს მიმავალი პოლიტიკის მიმართულება ამ რეგიონში?</p>	<p>არსებული სტრატეგია და პროგრამები.</p>	<p>ფედერალური და სახელმწიფო მინისტრები.</p>
<p>დიდი P პროგრამის დონე (ხორციელდება რეგიონულ დონეზე)</p>	<p>რამდენად იქნა მიღწეული რეგიონული მიზნები? ასახავდა თუ არა საპროგრამო განაცხადი რეალურ მიზნებს? სასურველი შედეგების მიღწევის მხრივ უფრო წარმატებული იყო თუ არა ზოგიერთი პროგრამა? უნდა განხორციელდეს თუ არა არსებულთან ერთად სხვა დამატებითი პროგრამებიც? მივიღეთ თუ რაიმე მოულოდნელი შედეგები, დადებითი ან უარყოფითი? რამდენად ეფექტიანი იყო რეგიონული მხარდაჭერის მექანიზმები პროგრამის მსვლელობისას?</p>	<p>არსებული პროგრამა.</p>	<p>გადაწყვეტილების მიმღები პირები და სამიწეულო გემის შემკრელები, დამოინიანებელი სააგენტოები.</p>
<p>პატარა P პროგრამის დონე (ხორციელდება პროვინციულ დონეზე, მაგ.: ადგილობრივი კოლეჯი/ადგილობრივი კოლეჯის შიგნით ჩამოყალიბებული ჯგუფი)</p>	<p>რა ღონემდე იყო პროგრამა განხორციელებული? მივიყვანა თუ არა განხორციელებამ დასახულ მიზნებამდე? იყო თუ არა რაიმე მოულოდნელი შედეგები? რა იყო გრძელვადიანი და მოკლევადიანი შედეგები სწავლებების სათემოს? რამდენად დააკმაყოფილა პროგრამამ სტუდენტების მოთხოვნილებები? რა გავლენა მოახდინა რეგიონულმა მხარდაჭერის მექანიზმებმა პროგრამის განხორციელებაზე და შედეგებზე?</p>	<p>არსებული პროგრამები.</p>	<p>რეგიონული პროგრამის მენეჯერები და პერსონალი.</p>

შეფასების კითხვების ბუნების ბანხილვა

როგორც ზემოთ მოყვანილი 5.1-5.5 ცხრილებიდან დავინახეთ, არსებობს კითხვების სხვადასხვა სახე.

კითხვებს შორის განსხვავება შეფასების ფორმებზეა დამოკიდებული. სხვადასხვა ფორმებს შეფასების სხვადასხვა მიზნები აქვთ. ასე რომ, შეფასების ერთი ფორმის შესაბამისი კითხვები განსხვავდება შეფასების მეორე ფორმის შესაბამისი კითხვებისაგან. შეფასების ფორმებს შორის განსხვავება დამოკიდებულია დროზე ანუ, თუ როდის ტარდება ესა თუ ის შეფასება. მოდით განვიხილოთ ხუთივე ცხრილის პოლიტიკის დონეზე მოყვანილი კითხვები 5.1. ცხრილში წარმოდგენილი პროაქტიული შეფასების კითხვები უნდა დაეხმაროს გადაწყვეტილების მიმღებთ სასურველი შედეგების მიღებაში. პროაქტიული შეფასების მიზანია პოლიტიკის განვითარების ხელშეწყობა. იდეალურ შემთხვევაში, წყენი სურვილი იქნებოდა, პროაქტიულ შეფასებას დაედგინა, რომ კონკრეტული საქმიანობა ხორციელდება ხარისხიანად და შედეგად ხდება სოციალური და საგანმანათლებლო სფეროში არსებული პრობლემების გადაჭრა ან გაუმჯობესება. შევედართ ეს სამონიტორინგო ფორმის კითხვებს (ცხრილი 5.4). გავიდა დრო და პოლიტიკა განხორციელდა. პოლიტიკის შემქმნელები დაინტერესებული არიან გაიგონ, თუ რა შედეგი გამოიღო პოლიტიკის განხორციელებამ რეგიონსა და მის ცალკეულ ადგილებში. ახლა მთავარია, თუ რა გადაწყვეტილებები მიიღება ადგილებზე, სამენეჯმენტო თვალსაზრისით. ამგვარი გადაწყვეტილებების საფუძველზე პოლიტიკის შემქმნელები შეეცდებიან პროგრამის შედეგების შესახებ ინფორმაცია, ზემდგომ ინსტანციებს მიაწოდონ, რასაც შესაძლოა მოჰყვეს ცვლილებები პოლიტიკის დონეზე. ასე რომ შეფასების სხვადასხვა კითხვები სხვადასხვა დროს უნდა დაისვას. შეფასების სხვადასხვა ფორმის შემთხვევაში კითხვების სტილი დამოკიდებულია პროგრამის დონეზე და მის მასშტაბებზე. როგორც წესი, კითხვები, რომლებიც პოლიტიკის დონეზე დაისმის, განსხვავდება პროგრამულ დონეზე დასმული კითხვებისგან. პროგრამის თანამშრომლებს შესაძლოა სხვადასხვა რამ აინტერესებდეთ პროგრამის შესახებ. შესაძამისად, შეფასების შესახებ მათ სხვადასხვა მოლოდინები და პრეტენზიები ექნებათ.

საილუსტრაციოდ განვიხილოთ პოლიტიკის განხორციელება. როდესაც პოლიტიკის შემქმნელს ჭირდება ინფორმაცია იმის თაობაზე, თუ რა დაჯდება პოლიტიკის განხორციელება, მაშინ პრო-

გრამის განმახორციელებელს აინტერესებს წარმატებით განხორციელდა თუ არა პროგრამა. ამ დროს ძირითადი კითხვა შესაძლოა იყოს: რამდენად კარგად მუშაობს მასწავლებელი სტუდენტებთან ან როგორია სასწავლო გარემო, ან რამდენად იყენენ სტუდენტები ინფორმირებული პროგრამის მიზნების შესახებ და ასე შემდეგ.

შეფასების ფოკუსი, ჩვეულებრივ, შეფასების ერთი დონიდან მეორე დონემდე იცვლება. ამ მაგალითში მოცემული პოლიტიკა ხორციელდება ეროვნულ დონეზე, პროგრამა ხორციელდება რეგიონულ დონეზე; ერთი ან რამდენიმე პროგრამა ხორციელდება ადგილობრივ ან პროვინციურ დონეზე.

კითხვის სტილი დამოკიდებულია შეფასების ფორმასა და საქმიანობის დონეზე, მაგრამ არის კითხვები, რომლებიც მეორდება, ამ ცხრილების ყველა ელემენტში. ალბათ, ყველაზე ხშირია კითხვა: „რა მდგომარეობაა - - -სთან დაკავშირებით?“ ან „რამდენად - - -?“ ან „რა არის - - -?“ ამ სტილის მაგალითს ვხვდებით 5.1 ცხრილში: „რა კონკრეტული საჭიროებები არსებობს ამ რეგიონში?“ ეს არის პროგრამის დონის პროაქტიული შეფასების კითხვა. 5.3 ცხრილში ჩვენ ვხვდებით შემდეგ კითხვას: „რეალურად რა ხდება ამ პროგრამაში?“ ეს არის პროგრამის დონის ინტერაქტიული ფორმის კითხვა. ეს კითხვები შეიძლება დავახასიათოთ როგორც არამისეზობრივი, ანუ ისინი არ ეძებენ „მისეზოებრივ“ კავშირებს. ზოგადი კითხვის სტილი შემდეგია: „როგორი არის P-ს მდგომარეობა?“ (P-ში იგულისხმება საქმიანობა პოლიტიკის, „დიდი P-ი“ პროგრამის ან „პატარა p-ი“ პროგრამის დონეზე).

ეს კითხვა გულისხმობს, რომ ჩვენ გვსურს ვიცოდეთ თუ რა ხდება P-ში, ანუ, საეარაუდოდ, მოპოვებული მასალა ფაქტების სახით აღწერს P-ს. თუ P ერთდროულად ხორციელდება რამდენიმე რეგიონში, მაშინ კითხვის მიზანი იქნება P-ს ჯვარედინი ანალიზი რეგიონებში, იმის დასადაგენად, თუ როგორ მიმდინარეობს P სხვადასხვა რეგიონებში.

მაგალითი 5.1 კურიკულუმისა და სტანდარტების (CSF) ჩარჩოს შეფასება

CSF-ის შეფასება განხორციელდა ავსტრალიაში, ვიქტორიის კვლევათა საბჭოს დაკვეთით. CSF-ი, საკურიკულუმო პოლიტიკა შტატის სკოლებისათვის შემუშავდა. ზოგად პოლიტიკასთან ერთად, საბჭომ სკოლებს კურიკულუმის ფუძემდებლური პრინცი-

პროგრამული შეფასება

პეპიცი მიაწოდა (რომლებიც შეიძლება აღვიქვათ როგორც „დიდი P-ი“ პროგრამები). პირველი გარე შეფასება საბჭომ პროგრამის განხორციელების ხუთი წლის თავზე დაუკვეთა.

იმ კითხვებს შორის, რომლებზედაც პროგრამის აღმასრულებლებს ინფორმაციის მიღება სჭირდებოდათ იყო შემდეგი:

- რამდენად კარგად ვრცელდება CSF-ი?
- როგორ იყენებენ სკოლები CSF-ს?
- სკოლები ღირებულად თვლიან თუ არა CSF-ს?

შემფასებლები საცდელ სკოლებში დაახლოებით თხუთმეტი თვის განმავლობაში აგროვებდნენ მონაცემებს დაკვირვების, ინტერვიუებისა და დოკუმენტაციის ანალიზის მეშვეობით. მონაცემები წარმოდგენილი იყო სქემებისა და ცხრილების სახით. მონაცემები, პროგრამის გავრცელებისა და გამოყენების შესახებ, აუდიტორიას პირველად მისი მიმდინარეობის მეოთხთმეტე თვეზე მიეწოდა (ოუენი, 1996).

ზოგადი კითხვის კიდევ ერთი ტიპია მიზეზობრივი კითხვა, მაგალითად, „დიდი P“ პროგრამაში რა ფაქტორი განაპირობებს კონკრეტული შედეგების მიღებას?

ამგვარი კითხვა საჭიროებს „დიდი P-“ პროგრამის იმ ძირითადი ელემენტების დადგენას, რომლებსაც ხანდახან დამოუკიდებელ ფაქტებს უწოდებენ, აგრეთვე, იმის განსაზღვრას, თუ რა წვლილი მიუძღვით მათ შედეგების მიღებაში.

ამ ტიპის კვლევა შემფასებლისაგან მოითხოვს ერთ ან რამდენიმე რეგიონში ფაქტების ძიებას, რომელიც მიზეზობრივი კავშირის დადგენას შეუწყობს ხელს.

ამგვარი კითხვის დასმა მიანიშნებს იმაზე, რომ შემფასებელი ეძიებს მიზეზობრივ კავშირებს. ეს შეესაბამება ინდუქციურ მიდგომას და ხშირად დაკავშირებულია კვლევითი მონაცემების შეგროვებასა და ანალიზთან (მაილსი და პუბერმანი, 1994). მაგალითად, რამდენიმე წლის წინ, ავსტრალიის სათხილამურო კურორტზე მეწყერმა უამრავი ადამიანის სიცოცხლე შეიწირა. გამომძიებელთა ჯგუფმა მთის შესწავლა დაიწყო იმისათვის, რომ დაედგინა, მეწყერის გამომწვევი მიზეზი. კვლევის დროს მთაში მდებარე ქოხის ქვეშ აღმოჩნდა მიწისქვეშა ნაკადული. სწორედ ამ ნაკადულის დინებამ გამოიწვია მეწყერი.

მაგალითი 52 კურიკულუმისა და სტანდარტების (CSF) ჩარჩოს შეფასება

მაგალითში 5.1 წარმოდგენილი კითხვების გარდა, CSF-ს შეფასებისას კიდევ გამოიკვეთა შემდეგი კითხვები:

- როგორია CSF-ის მოხმარების დონე სკოლებში?
- სკოლის რომელი შიდა ფაქტორები ახდენენ გავლენას CSF-ის გამოყენებაზე?

მეორე კითხვა ითვალისწინებდა CSF-ის გამოყენების სიდრმისეულ ანალიზს და იმ ფაქტორთა მიმოხილვას, რომლებიც გავლენას ახდენდნენ მის გამოყენებაზე მთლიანი სასკოლო სისტემიდან შერჩეულ ცხრა სკოლაში. მომზადდა თითოეული სკოლის. საფუძვლიანი აღწერილობა. ანგარიშიდან გამომდინარე, ჩამოყალიბდა მოსაზრება „სკოლის კულტურის“ შესახებ, რომელიც მინიჭებულ იქნა მთავარ განმსაზღვრელ მანევრებლად. ეს ნიშნავდა, რომ სკოლებში, რომლებშიც CSF-ის გამოყენების მანევრებელი მადალი იყო, „სკოლის კულტურაც“ მადალი იყო, ხოლო სკოლებში, სადაც „სკოლის კულტურა“ არ არსებობდა ან ნაკლებად იყო გამოკვეთილი, CSF-ის გამოყენების მანევრებელიც დაბალი იყო (მეიერი, 1997).

საინტერესოა, ფაქტების როდენობის ზრდა განაპირობებს თუ არა კონკრეტული შედეგის რაოდენობას? ეს საჭიროებს პროგრამის ძირითადი ელემენტების (მოდით მათ X1 და X2 ეუწოდოთ) შედეგზე გავლენის დადგენას. ამის შესამოწმებლად ხელთ უნდა გექონდეს შემთხვევები, სადაც X1-ის და X2-ის პროგრამების რაოდენობა საკმაოდ მრავალია.

შეფასების კითხვა, რომელიც ხელს უწყობს ამგვარ შეფასებას იქნება: ახდენენ თუ არა სხვადასხვანაირ გავლენას პერსონალის მორალურ მდგომარეობაზე სხვადასხვა პროგრამები? ამგვარი კვლევის ჩატარება გულისხმობს სხვადასხვა სახის მიდგომების გამოყენებას და ინფორმაციის შეგროვებას ამ მიდგომების განხორციელებისა და თამამშრომელთა მორალური მდგომარეობის ცვლილებების შესახებ. ეს არის კვლევის ფორმა, რომელიც ხელს უწყობს „ექსპერიმენტს“, ან, როგორც ამას უწოდებენ, „მრავალფაქტორიუ ანალიზს“, რომელიც თავის მხრივ X1-ის და X2-ის პირობითი ეფექტის განსაზღვრის საშუალებას გვაძლევს.

ამგვარი კითხვა გულისხმობს იმას, რომ შემფასებელი მონაცემთა მართვისას გამოიყენებს სტრუქტურულ მიდგომებს, რაც გამოიწვევს მიზეზობრივი კავშირის ან კავშირების დადგენას. ეს შეესაბამება

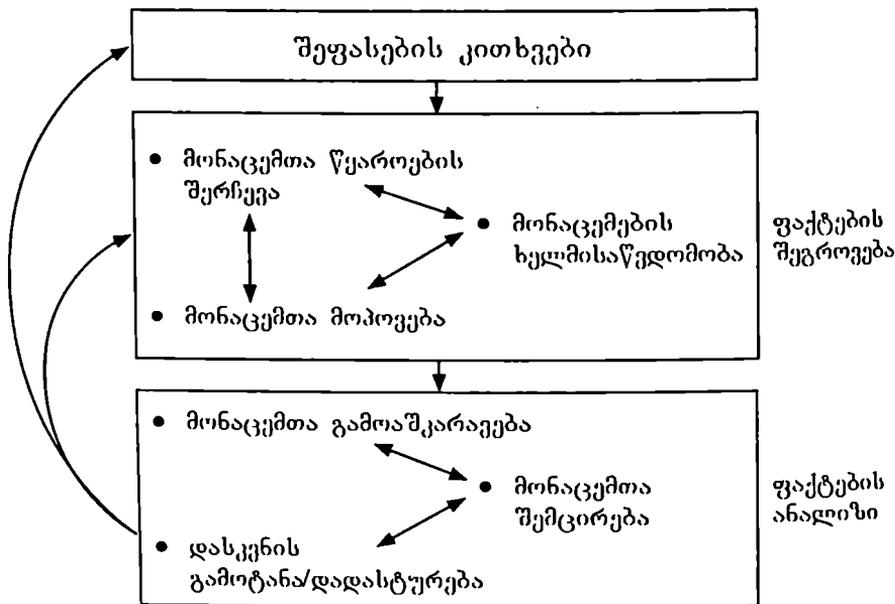
პროგრამული შეფასება

ცოდნის წარმოქმნის დედუქციურ მიდგომას და ხშირად დაკავშირებულია რაოდენობრივ მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის მეთოდების გამოყენებასთან. ამგვარ მიდგომას მყარად აქვს ფესვები გამდგარი, ე.წ. მეცნიერული მეთოდების კანონებში და ფართოდ გამოიყენება სოციოლოგიის რიგ დარგში. ამგვარი მიდგომები შეფასების პრაქტიკაშიც გამოიყენება, კერძოდ, გავლენის შეფასების ფორმის შემოხვევაში.

შეფასების კითხვებზე პასუხის გაცემა

შეფასების კითხვები განსაზღვრავს ძირითადად იმას, თუ შეფასების რომელ დიზაინსა და მონაცემთა მართვის რომელ მეთოდს გამოიყენებთ. შეფასების პრაქტიკისათვის დამახასიათებელია შეფასების მრავალგვარ მეთოდთა არსებობა, მონაცემთა მართვის იმ ტექნიკების გამოყენება, რომლებიც საუკეთესოდ პასუხობენ ამ კითხვებს. შედეგების მისაღებად ეს არის არსებითი, დამაჯერებელი და ზუსტი.

გამოსახულება 5.1 მონაცემთა მართვა შეფასებაში



გამოსახულება 5.1 ზოგადად მიმოიხილავს კავშირს შეფასების კითხვების დასმასა და პასუხის გაცემას შორის. შეფასებაში მონაცემთა მართვის ძირითადი ასპექტები მოიცავს:

კითხვებიდან შედეგებამდე

- ფაქტების შეგროვებას – შეფასების თითოეული კითხვისათვის სათანადო ფაქტების მოგროვებას.
- ფაქტების ანალიზს – ამ მონაცემთა მნიშვნელობის გარკვევას მონაცემთა სისტემური ანალიზის ტექნიკის საშუალებით.

არსებობს შეფასების მრავალი მეთოდი, მაგრამ ყველა ეს მეთოდი შემფასებლისაგან მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის ელემენტების ცოდნას მოითხოვს, რაც ნაჩვენებია ცხრილში 5.1.

ფაქტების შეგროვება მჭიდროდ უკავშირდება ისეთ საკითხებს, როგორცაა:

- *მონაცემთა წყაროები* – გულისხმობს, თუ საიდან უნდა იქნეს მოპოვებული მონაცემები (მაგალითად: არქივებიდან, საბუთებიდან ან საჭირო ინფორმაციის მქონე კერძო პირებისგან). ამის შემდეგ აუცილებელია მონაცემთა წყაროების შერჩევა (ისეთ შემთხვევებში, როდესაც საჭირო არ არის ყველა წყაროს გამოყენება).
- *მონაცემთა ხელმისაწვდომობა* – გულისხმობს, თუ რამდენად მოპოვებადია მონაცემები. ეს პროცესი მოიცავს მონაცემთა წყაროების მოსაპოვებლად კონტაქტების დამყარებას, რაც გულისხმობს ნებაართვის მოპოვებას კერძო პირებთან კონსულტაციისათვის, ასევე იმის დადგენას, თუ სად და როდის შეიძლება მონაცემების მიღება. ამასთან ეთიკური ნორმების დაცვის უზრუნველყოფას;
- *მონაცემთა შეგროვება* – მოიცავს ინფორმაციის მოპოვებისათვის საჭირო ინსტრუმენტების შემუშავებას და მათ გამოყენებას. ამგვარი ინსტრუმენტებია კითხვარები, ინტერვიუები და დოკუმენტაციის გადასინჯვა და თითოეულ მათგანისათვის გამოყენებული მეთოდები. მაგალითად, კითხვარი შეიძლება მიზნად ისახავდეს ადამიანთა დამოკიდებულების, განსხვავებული სემანტიკური საკითხების გამოკვლევასა და მასთან დაკავშირებით ვრცელი წერილობითი პასუხის მიღებას.

ფაქტების/ინფორმაციის შეგროვების ხერხები შეიძლება ასე ჩამოვყალიბოთ:

- უშუალოდ კერძო პირებისაგან, რომლებიც ინფორმაციის წყარობად არიან მინიჭებული:
შესაფასებელი პროგრამის შესახებ ორგანიზაციის მიერ მომზადებული ანგარიშები:
 - დღიურები და არასისტემატური ჩანაწერები;
 - სხვადასხვა ჩამონათვალები და აღწერები, საკონტროლო კითხვების ჩამონათვალი;
 - სარეიტინგო სკალები და სემანტიკური დიფერენციაციები;
 - კორესპონდენციები;

პროგრამული შეფასება

ცალკეულ პირებთან დაკავშირებულ მასალას:

- ტესტები;
- სამუშაოს ნიმუშები;
- დამოუკიდებელი დამკვირვებლის მიერ შეგროვებული ინფორმაცია:
 - წერილობითი ანგარიშები;
 - დაკვირვების სხვადასხვა საშუალებები;
 - დაკვირვების გრაფიკები;
 - სარეიტინგო სკალები;
 - საკონტროლო შეკითხვებისა და სხვა სახის ჩამონათვალი;
 - ზეპირი ინდივიდუალური ან ჯგუფური პასუხები.
- მექანიკური ან ელექტრონული მოწყობილობების საშუალებით შეგროვებული:
 - აუდიოფირი;
 - ვიდეოფირი;
 - ფოტოები;
 - ინტერნეტი;
 - პასუხების კომპიუტერის საშუალებით გადამოწმება;
- ნაკლებად შესამჩნევი ტექნიკების გამოყენება (ფარული კამერა, არააშკარა დაკვირვება და ა.შ.);
- არსებული ჩანაწერებიდან:
 - საჯარო საბუთებიდან;
 - არქივებიდან;
 - არსებულ მონაცემთა ბაზიდან ან მართვის საინფორმაციო სისტემებიდან (MIS).

ფაქტების ანალიზი მოიცავს შემდეგი ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების გათვალისწინებას:

- *მონაცემთა მოძიებასა და გამოვლენას* – ინფორმაციის ორგანიზებული შეგროვება შეფასების ძირითადი კითხვების შესახებ დასკვნის გამოტანის საშუალებას იძლევა;
- *მონაცემთა თანდათანობითი შემცირებას* – დაუმუშავებელი ინფორმაციის გამარტივებასა და დახვეწას შესაბამისი პროცედურებისა და წესების მიხედვით;
- *დასკვნის გამოტანას* – კითხვების შესაბამისად.

ზოგიერთ შემთხვევაში შეფასების დასკვნის გამოსატანად შესაძლოა რამდენჯერმე გახდეს საჭირო მონაცემთა შეგროვება და ანალიზი. გამოსახულებაში 5.1 ნათლად ჩანს, აქვთ თუ არა კავშირი ერთმანეთთან დასკვნების, მოპოვებული ფაქტებისა და ინფორმაციის მოპოვება/მოძიების ფაზებს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, დასკვნათა გამოტანა შეფასების პროცესის ბოლო ეტაპია. თუმცა არის შეფასებები, სადაც შემფასებელს სჭირდება დასკვნების გამოყენება იმისათვის, რომ:

- განიხილოს და განსაზღვროს პროგრამის ვარგისიანობა. ამ შემთხვევაში შეფასების დასკვნების საშუალებით დგინდება პროგრამა „კარგია“ თუ „ცუდი“, მიღწეული შედეგები „დადებითია“ თუ „უარყოფითი“. მოსალოდნელ, სასურველ შედეგებთან „მიახლოებულია“, თუ სასურველ შედეგზე „უფრო ნაკლებია“.
- შეიმუშაოს რეკომენდაციები პროგრამის მეჩვეურების, პოლიტიკის შემქმნელებისა თუ პროვაიდერებისათვის (შეფასების შედეგებისა და დასკვნების გათვალისწინებით) რა შესაძლო ნაბიჯების გადადგმა იქნება უმჯობესი.

ჩვენი წიგნის ამოცანას არ წარმოადგენდა მონაცემთა დამუშავებისა და მართვის ტექნოლოგიების გაცნობა. თუმცა ამ საკითხებზე შექმნილია მრავალი წიგნი და სახელმძღვანელო, რომლებიც დაინტერესებულ პირებს საშუალებას მისცემს დეტალურად გაეცნონ და შეისწავლონ აღნიშნული საკითხები.

წლების მანძილზე მონაცემთა ანალიზის უამრავი კომპიუტერული პროგრამა შეიქმნა და ხელმისაწვდომი გახდა შემფასებლებისათვის. მაგალითად, სოციოლოგიურ კვლევებში მონაცემთა დამუშავების ისეთი პროგრამები, როგორცაა SPSS-ი და NVIVO. ამ პროგრამებს განსხვავებული სპეციფიკა გააჩნიათ, მაგრამ „ზემოაღნიშნული პრინციპები ყველა მათგანს ესადაგება. მართალია, მონაცემთა ანალიზის მეთოდები და წესები მონაცემთა რაოდენობრივი ანალიზისათვის უკეთესადაა დაკონკრეტებული და დროის გამოცდას გაუძლო, მაგრამ შემუშავდა ასევე მონაცემთა ხარისხობრივი ანალიზის მეთოდებიც, რომლებიც სრულად პასუხობენ ზემოაღნიშნულ პრინციპებს (იხილეთ, მაგალითად, მაილსი და პუბერმანი, 1994).

აღსანიშნავია, რომ ყველა შეფასებაში საღი აზრი და ანალიტიკური უნარი საშუალებას აძლევს შემფასებელს, გააკეთოს მნიშვნელოვანი დასკვნები შეფასების ძირითადი საკითხებისა და კითხვების შესახებ. ჩვენ გავგვარცვა კურსდამთავრებული იმ სტუდენტების მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხმა, რომლებიც ზემოაღნიშნულ კომბინაციას იყენებდნენ. ეს ნიშნავს, რომ შემფასებლის შესაძლებლობები მეტად მნიშვნელოვანია მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზისათვის.

კარგ ანალიტიკოსს, მეთოდოლოგიურ საშუალებებთან ერთად, სათანადო უნარ-ჩვევებიც სჭირდება (მაიტლენდი, 1994), ესენია:

- საკითხში გარკვევის უნარი – შეფასების შესახებ სათანადო ინფორმაციის მოძიება და მის სინთეზი;

პროგრამული შეფასება

- დაკვირვების უნარი – საჭირო ინფორმაციის მოპოვება და მისი ინტერპრეტირება;
- მსჯელობის უნარი – სწორი არგუმენტის მოყვანა და მისი დასაბუთება (ამ უნარის განსაკუთრებული აუცილებლობა ვლინდება მაშინ, როდესაც საჭიროა მიღებული დასკვნების დამტკიცება და დაცვა);
- ინტუიციის უნარი – გამჭრიახობა. ინტუიციით დაყრდნობა მაშინ, როცა ხელმისაწვდომი არაა საკმარისი ინფორმაცია და საჭირო ხდება კონცეპტუალური დასკვნების გაკეთება (სმიტი 1992).

როგორც ადრე აღვნიშნეთ, შეფასების დიზაინის განსაზღვრა შეფასების დაგეგმვის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს. შეფასების დიზაინის განსაზღვრა საჭიროა მანამ, სანამ რაიმე კონკრეტულ სამუშაოს განვახორციელებდეთ. დიზაინი შემდეგ პრაგმატულ კრიტერიუმებს უნდა შეესაბამებოდეს:

- გვექმნის თუ არა შეგროვებული მასალა სრულ წარმოდგენას შეფასების ობიექტზე?
- უზრუნველყოფს თუ არა მონაცემთა მართვის სტრატეგია არსებული მონაცემების ეფექტიან გამოყენებას?
- გაამართლებს თუ არა მონაცემთა მოძიებისას მიღებული ინფორმაცია მასთან დაკავშირებულ ხარჯებს?
- სანდოა თუ არა ეს ინფორმაცია?
- შესაძლებელი იქნება თუ არა ინფორმაციის მოძიება ისე, რომ პროგრამის მიმდინარეობას ხელი არ შეეშალოს და პროვაიდერებს დიდი დრო არ დაეხარჯოთ?
- ხდება თუ არა მონაცემთა შეგროვება ეთიკური და კანონიერი ნორმების დაცვით?
- ჩაეტევა თუ არა მონაცემთა მოძიებისა და ანალიზის პროცესი შეფასებისათვის გათვალისწინებულ დროში?

ზემოაღნიშნულმა მიმოხილვამ შეიძლება გვაფიქრებინოს, რომ მონაცემთა მართვა თანმიმდევრული, კარგად ორგანიზებული პროცესია, მაგრამ პრაქტიკაში ასე არ ხდება. მონაცემთა მართვა მოიცავს მიკროდონზე გადაწყვეტილებების მიღების მოთელ ჯაჭვს, სადაც ყოველი გადაწყვეტილება დამოკიდებულია მის წინა გადაწყვეტილებებზე. ყველაფერი ეს, ერთად, განსაზღვრავს ანალიზის მიმართულებას, რომელიც მიგვიყვანს კვლევის შედეგებამდე. კეთილსინდისიერი შემფასებელი მაქსიმალურად უნდა ეცადოს ასახოს სიმართლე და შეინარჩუნოს ზომიერების გრძნობა სწორი დასკვნების გამოსატანად.

დასკვნა

ის ფაქტი, რომ შეფასება აღარ შეიძლება განვიხილოთ როგორც უნიტარული ცნება, ასახულია კონკრეტული მიზნებისა და მათი განმსაზღვრელი საკითხების მქონე შეფასების სხვადასხვა ფორმებში. როგორც კი შემფასებელი დაადგენს თუ რა ფორმის საჭირო მოცემული შეფასებისათვის, მას შეუძლია გადავიდეს შემდეგ ეტაპზე, რომელიც შეფასების სათანადო კითხვების ფორმულირებას გულისხმობს.

ჩვენ ვეთანხმებით სმიტის (1987) მოსაზრებას, რომ ეფექტიანი შეფასების საფუძველია კითხვების ჩამოყალიბება, რაც თავის მხრივ წარმოადგენს შეფასების დროს მონაცემთა შეგროვების საწყის ეტაპს. შეფასების კითხვების განსაზღვრა დამკვეთებსა და შემფასებლებს ეხმარება გამოავლინონ კითხვები, რომლებზეც პასუხის გაცემა შეუძლებელია და კითხვები, რომლებიც არაა მნიშვნელოვანი.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ძირითადი კითხვების ნათლად ჩამოყალიბება ეხმარება შემფასებელს სწორად შეარჩიოს მონაცემთა მართვის სათანადო მეთოდები. ეფექტიანი შეფასება მაქსიმალურად ფოკუსირებულია. ამიტომ შემფასებელს უნდა აქონდეს ეფექტური და ეფექტიანი მეთოდების შერჩევისა და გამოყენების უნარი. მე-9 და მე-13 თავებში განხილულია შეფასების თითოეული ფორმა. ამ თავებში წარმოდგენილია მაგალითები, რომლებიც ასახავენ მონაცემთა მართვის სხვადასხვა მეთოდს. ამგვარად, თუ ამ თავში ზოგადაა მიმოხილული მეთოდები, მომდევნო თავებში წარმოდგენილი მასალა დაგეხმარებათ ამ მეთოდების გამოყენებაში.

წყაროები

Datta, L. (1997). A pragmatic basis for mixed method designs. *New Directions for Program Evaluation*, 74 (Summer 197), 33-46.

Greene, J. C. and Caracelli, V. J. (1997). Defining and describing the paradigm issue in mixed-method evaluation. *New Directions for Program Evaluation*. *New Directions for Program Evaluation*, 74 (Summer 1997), 5-17.

Henry, G., Julnes, G. J. and Mark, M. M. (1998). Editor's Notes. *New Directions for Evaluation*, 78, 1-2.

Lambert, F. C., Owen, J. M., Coates, S. and Mc queen, J. (1995). A guide to program evaluation. In *Professional Development for Program Evaluation*. Canberra, ACT: National Staff Development Committee for Vocational Education and Training.

Maitland, B. (1994). *The Marx Sisters*. Sydney: Allen & Unwin.

Meyer, H. (1997). *The Impact of the SCF in Schools*. Unpublished Doctor of Education Thesis, The University of Melbourn.

Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Owen, J. M., Meyer, H. and Livingston, J. (1996). *School Responses to the Curriculum and Standards Framework*. Carlton, Vic: Victorian Board of Studies.

Scriven, M. (1980). *The Logic of Evaluation*. Port Reyes, CA: Edge Press.

Smith, N. L. (1987). Towards the justification of claims in evaluation research. *Evaluation and Program Planning*, 10, 309-314.

Smith, N. L. (1992). Aspects of investigative inquiry in evaluation. *New Directions for Program Evaluation*, 56 (Winter), 3-13.

თავი VI

შეფასების შედეგებიდან მათ გამოყენებაზე

შეფასება შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც საშუალება, რომლის მეშვეობითაც მიღებული შედეგები გავლენას ახდენენ როგორც უშუალოდ შესაფასებელ პროგრამებსა და სტრატეგიებზე, ისე ორგანიზაციებზე, რომელთა შიგნითაც ხორციელდება ეს შეფასება.

შეფასების გამოყენებით დაინტერესებული არიან სახელმწიფო მოხელეები და გადაწყვეტილების მიმღები სხვა პირები, რომლებიც მიიხევენ, რომ კვლევიდან სისტემატურად მიღებული შედეგები გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილების მიღებაზე. შეფასების გამოყენების საკითხი ვრცელი დებატების საგანს წარმოადგენდა სოციალურ მეცნიერებათა წარმომადგენლებს შორის. მათ მიახნდათ, რომ შეფასებასთან დაკავშირებულ კვლევებს წვლილი შეეკონდათ ქვეყნების ეკონომიკურ და სოციალურ განვითარებაში (ალკინი და ტაუტი, 2003).

ერთი შეხედვით, შეფასების გამოყენების საკითხი შეიძლება შედარებით მარტივ საქმედ მოგვეჩვენოს, მაგრამ იგი სულაც არ არის ამგვარი. დებატები ძირითადად შეფასების მოხსნობრიობას ეხება. ზოგიერთი შეფასების გამოყენებას აღიქვამს როგორც შეფასების შედეგებისა და შესაფასებელი პროგრამის კავშირს. მაიკლ პატონიც ამ მოსაზრებას იხიარებს. არიან ისეთებიც, რომლებიც გამოყენებას აღიქვამენ როგორც უფრო რთულ საქმეს. ისინი მიიხევენ, რომ პროგრამის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად საჭიროა შეფასების ერთზე მეტი შედეგი. ერთ-ერთია კეროლ ვაისი, ვინც ამ მოსაზრებას ემხრობა. ამ იდეის გაერცობის შედეგად აღმოცენდა *გავლენის* კონცეფცია, რომელიც მხედველობაში იღებს შეფასებისას მიღებული შედეგების ირიბ და მრავალმხრივ გამოყენებას. რამდენიმე ხნის წინ მკვლევარებმა და მეცნიერებმა სცადეს ამ ორი მოსაზრების გაერთიანება, შეფასების გამოყენების ერთიანი თეორიის ჩამოყალიბების მიზნით (იხილეთ, მაგალითად, ჯონსონი 1998; კირკპარტი, 2000).

შეფასება – გამოყენებაზე

ამ და სხვა თეორეტიკოსთა წვლილის გათვალისწინებით, ჩვენ შევიშუშავეთ ჩარჩო, რომელიც მოკლედ მიმოიხილავს შეფასების გაერცვლებისა და გამოყენების პროცესების ძირითად ელემენტებს. გამოსახულება 6.1-ში წარმოდგენილია აღნიშნული ჩარჩოს რამდენიმე მთავარი ელემენტი:

- **შეფასება**, რომელიც შედგება სამი ძირითადი ეტაპისაგან:
 - დაგეგმვა (და მოლაპარაკებები);
 - შეფასების დიზაინი (ინფორმაციისა და ფაქტების მოძიება, შედეგების მისაღებად);
 - შედეგების გაერცვლება.

სვენ წინა თავებში განვიხილეთ მოლაპარაკებები/დაგეგმვა, ფაქტების, ინფორმაციის მოგროვება და შედეგები. აქ სვენ ურადლებას მივაქცევთ შემდეგ ელემენტებს:

- **გავრცელება** გულისხმობს შეფასების პროცესისა და შედეგების შესახებ კონკრეტული აუდიტორიის ინფორმირების მიზნით, სპეციალური სტრატეგიებისა და არხების გამოყენებას; ანგარიშის მომსაღება შეფასების შედეგების შესახებ, ინფორმირების მნიშვნელოვანი და ფუნდამენტური საშუალებაა, მაგრამ ის არ არის გავრცელების ერთადერთი გზა.

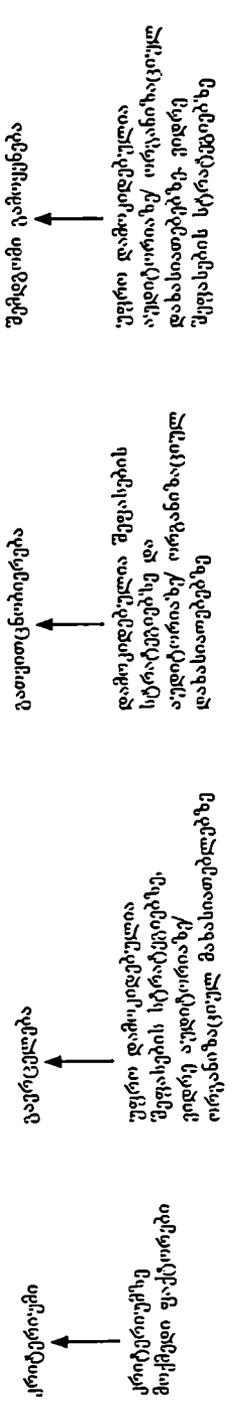
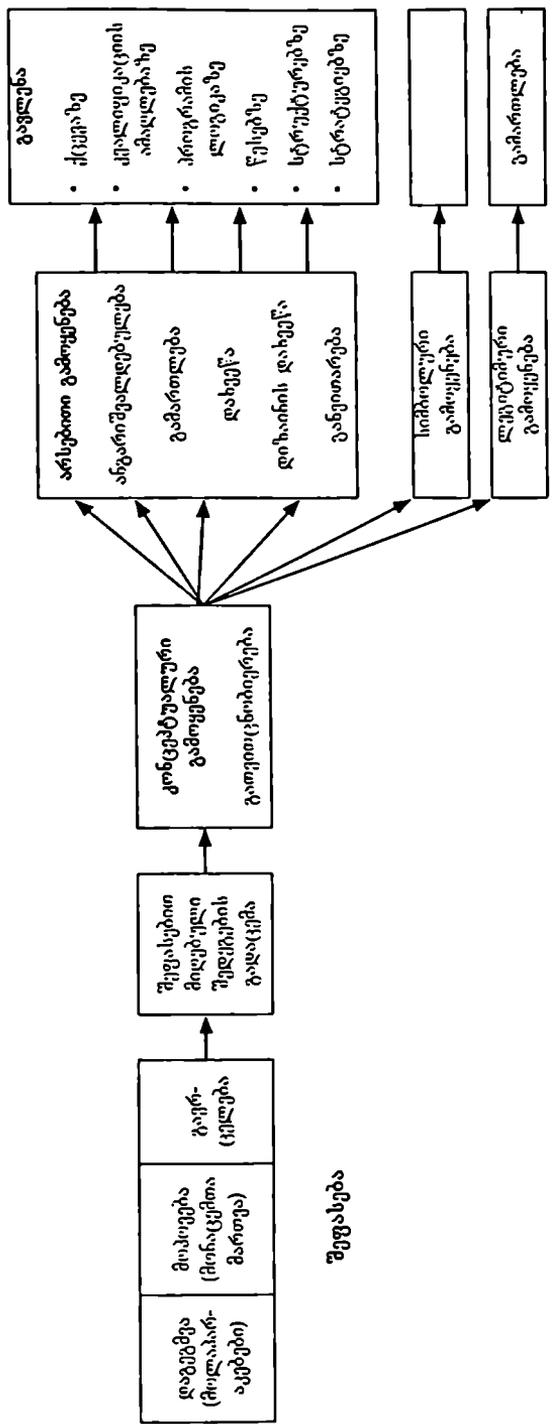
ცნება „გავრცელება“ გულისხმობს, რომ შემფასებელმა უნდა შეიმუშაოს სტრატეგია, რომელიც მიზნად ისახავს შეფასების შედეგების ფართო საზოგადოებამდე მიტანას. გამოყენება გამოსახულება 6.1-ში გვიჩვენებს, რომ არსებობს შეფასების გამოყენების რამდენიმე ეტაპი, რომელიც ქვემოთაა განხილული.

შეფასების ბამოყენების მნიშვნელობა

შეფასების გამოყენებას მრავალმხრივი მნიშვნელობა აქვს. ამიტომ კარგად უნდა გაეიაზროთ რატომ გეჭირდება შეფასების გამოყენება მოცემული შეფასების გაველენის განხილვის, მოლაპარაკებებისა და დეგეგმვის ეტაპზე, როდესაც შეფასებისას მიღებული შედეგების გამოყენებისკენ მოუწოდებთ.

კარგი იქნება თუ მცირე დროს იმის განხილვასაც დაუთმობთ, თუ როგორ ყალიბდებოდა მოსასრებები შეფასების გამოყენების შესახებ. შეფასების გაველენის შესწავლის მიზნით ჩატარებული ადრეული კვლევები შეფასების ერთგვარად შესღულულ განმარტებას იძლევიან. ამ განმარტებების მიხედვით, გაველენის შემთხვევაში ადგილი აქვს ისეთ თვალსაზირო ცვლილებებს, როგორიცაა პოლიტიკის ცვლილება ან გადაწყვეტილება ახალი პროგრამების დაწყების შესახებ. შეფასების შედეგების გამოყენება პირდაპირ და სწრაფ გაულენას ახდენს შესაფასებელ პროგრამასზე, რაც გამოყენების შესახებ არსებულ ლიტერატურაში განსაზღვრულია როგორც გადამწყვეტი და მოიცავს მაგალითებს, სადაც შეფასება პირდაპირ გაულენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღებაზე, ზოგ შემთხვევაში კი - თვით პროგრამაზე (მაგალითად, პროგრამის განხორციელების პროცესში ცვლილების შეტანა). შეფასების ამგვარი გამოყენების მაგალითები ასახულია შესაბამის ანგარიშებში, რომელთა მიხედვითაც ცხადად ჩანს, რომ შეფასების გამოყენება გულისხმობს შეფასების შედეგად სათანადო გადაწყვეტილებების მიღებასა და ღონისძიებების გატარებას. ამაში იგულისხმებოდა რეკომენდაციების გათვალისწინებაც. შეფასების გაველენის კვლევა ეფუძნებოდა მოსასრებას, რომ თუ მოცემულ შეფასებას პირდაპირ არ მივყავართ ინსტრუმენტულ ცვლილებებამდე, მაშინ იგი არ უნდა იქნეს გამოყენებული.

გამოსახულება 6.1 წარმოდგენა შეფასების გამოყენების შესახებ



ვაისმა (1999), ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატარებულ პოლიტიკის შეფასებაზე დაყრდნობით, უფრო გააფართოვა გამოყენების ცნება, დაუმატა რა მას კონცეპტუალური გამოყენების ელემენტი — გათვითცნობიერება. კონცეპტუალური გამოყენება გულისხმობს შემთხვევებს, როდესაც შეფასება გავლენას ახდენს დამკვეთის მოსაზრებაზე, პროგრამასთან დაკავშირებით, მაგრამ ამას არ მიეყვართ პროგრამის თაობაზე გადაწყვეტილების მიღებამდე. ვაისსზე გავლენა მოახდინა პოლიტიკის შემქმნელებთან მუშაობამ, რომლებიც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ კარგი შეფასებებიდან მიღებულ შედეგებს. ეს შედეგები მას აწვდიდა ფაქტებს, თუ როგორ გარდაიქმნებოდა მათი პოლიტიკები კონკრეტულ ღონისძიებებად. ვაისმა აღნიშნა, რომ შეფასებათა სერიამ, ერთობლივად, შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მთავარ პოლიტიკასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღებაზე. ამგვარად, მაშინ როდესაც რიგმა ინდივიდუალურმა შეფასებამ კონცეპტუალური გავლენა მოახდინა, ინდივიდუალურ კონცეპტუალურ გავლენებს შეეძლოთ არსებითი გავლენა გამოეწვიოთ.

ამგვარად, შეფასების გავლენა ერთ დროს განიხილებოდა როგორც მხოლოდ ქმედებაზე ეფექტის მომხდენი საშუალება, პროგრამის შესახებ სრული და ნათელი აზრის ქონა მოიაზრებოდა როგორც შეფასების გამოყენების საბოლოო ეტაპი. პროგრამის შესახებ სრული და ნათელი აზრის არსებობა აუდიტორიას ეხმარება შემდეგში:

პროგრამის ფუნქციონირების არსისა და წინაპირობის გაგებაში, პოლიტიკის უკუღებელყოფილ საკითხებზე ყურადღების გამახვილებაში, სოციალური პრობლემების მიზეზების შესახებ ახალი მოსაზრებების მოწოდებაში, მათ აზროვნებაში, პრიორიტეტების რეორგანიზებაში, იმის გარკვევაში, თუ რას აკეთებდნენ ისინი იდეებისა და მომავალი მიმართულებების მოწოდებისათვის, ეჭვების დაძლევაში, თავისთავად არსებულ ვარაუდთა ხელახალ განხილვაში, ქმედებათა გამართლებაში, პოზიციების მხარდაჭერაში, სხვათა დარწმუნებასა და იმის ინფორმირებაში თუ როგორ მუშაობს მსოფლიო (ვაისი და ბუკუაველასი, 1980).

იმან, ვინც შეფასების გავლენითაა დაინტერესებული, შეფასების გონივრულად გამოყენების მნიშვნელობა ეჭვქვეშ არ უნდა დააყენოს. ამას ადგილი აქონდა წარსულში, ნაწილობრივ იმიტომ, რომ კონცეპტუალურ გამოყენებას არ აღიარებდნენ გამოყენებადად, კიდევ იმიტომ, რომ სწორი აზრის ჩამოყალიბებაზე გავლენის დადგენა ძნელი იყო, ხოლო კონცეპტუალური კვლევები მუდმივად განიცდიდა კრიტიკას იმის თაობაზე, რომ ნაკლებად ობიექტური იყო იმ

დონისძიებებთან შედარებით, რომლებიც პირდაპირ კავშირში იყვნენ ქმედებასთან.

ამასთან, აგრეთვე უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი სახის შეფასებით მიღებულ შედეგებს წვლილი შეაქვთ საგანმანათლებლო და სოციალური საკითხების გააზრებაში. არიან შემფასებლები, რომლებიც შეფასების როლს ხედავენ, პირველ რიგში, ცოდნაში წვლილის შეტანაში. ბევრი მოგვედავება იმაში, რომ როდესაც შეფასების მთავარი მიზანი მეცნიერულ ცოდნაში წვლილის შეტანა და არა დაინტერესებულ პირთა საჭიროებების გათვალისწინებაა, მაშინ ეს შეფასება შეიძლება მიჩნეულ იყოს „გამოყენებით კელევა“.

პოლიტიკის სტრატეგიის კვლევის კონტექსტში გათვითცნობიერება სამ ძირითად ფაზად იქნა დაყოფილი. ესენია:

- *მიღება.* გამოყენება იწყება, როდესაც პოლიტიკის შემქმნელები ან მრწემლები იღებენ სათანადო ინფორმაციას. როდესაც მონაცემები ანალიტიკოსის მაგიდაზე ან რომელიმე საკონსულტაციო ფორმის არქივში კი არ არის შენახული, არამედ უშუალოდ პოლიტიკის შემქმნელის ხელში ხვდება.
- *შემეცნება.* შემეცნებისათვის პოლიტიკის შემქმნელმა კვლევა უნდა წაიკითხოს, შეაჯეროს და გაიზაროს.
- *რეყურენცია.* თუ შეხედულებათა სისტემა კრიტერიუმია, მაშინ შეფასების გამოყენებამ როგორც უნდა შეცვალოს პოლიტიკის შემქმნელის მსოფლმხედველობა. თუ ინფორმაცია ცვლის მის პრიორიტეტებს ან შეხედულებებს, გააღწის მოხდენის შესაძლებლობებს, ან პირიქით უსუნს ცვლილების სურვილს, მაშინ შეფასების გამოყენება რეალურია. შეხედულებათა სისტემის შეცვლა მნიშვნელოვანია, რადგან დროთა განმავლობაში აღმოცენდება პოლიტიკის შემქმნელის ახალი ხედვა განსხვავებულ სტრატეგიულ პრიორიტეტებზე (კნოტი და ვილდაესკი, 1980).

ყოველივე ზემოთ თქმულიდან ირკვევა, რომ შემფასებლებს საგანმანათლებლო ფუნქციის შესრულება შეუძლიათ. ანუ აუდიტორია ინფორმაციას იღებს მათი პროგრამის შეფასების პროცესში როგორც ინდივიდუალურ, ისე ორგანიზაციულ დონეზე. შემფასებელი ხელს უწყობს იმის გააზრებას თუ როგორ იქმნება ან ხორციელდება პროგრამა, ან როგორ მუშაობს ორგანიზაცია. ამ შემთხვევაში შემფასებელი უნდა მუშაობდეს იმ ორგანიზაციაში, რომელსაც აინტერესებს საკუთარი მუშაობის პრინციპების გაგება. ამერიკის შეფასების ასოციაციის შეფასების გამოყენების ტენდენციების კვლევისას გამოჩნდა, რომ მნიშვნელოვნად გაიზარდა ამგვარ შეფასებათა რიცხვი (პრესკილი და კარანელი, 1996).

პროგრამული შეჯამება

შეფასების გამოყენების შესახებ არსებული შეხედულებები ნამოკლებდა იმ დებატების ფონზე, რომელიც საკმაოდ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში განიხილავდა საკითხს შეფასების გაფლენის თაობაზე. შეფასების გამოყენება დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე, რომელთაგან ერთ-ერთია შეფასების ბუნება და არსებული შეფასების ფორმა. თუ შემფასებელი პროგრამის პროვაიდერებთან ინტერაქტიულად მუშაობს, მოსალოდნელია, რომ განხორციელებული შეფასება პირდაპირ შეგავლენას მოახდენს პროგრამაზე. ეს არის მოსაზრება, რომელსაც პატონი ემხრობა საკუთარ, განვითარებაზე ორიენტირებული შეფასების, თეორიაში (პატონი, 1997). მეორე მხრივ, კვლევა გვიჩვენებს, რომ „დიდი P“-ს ან პოლიტიკის დონეზე შეფასებებით, ძირითადად, მხოლოდ აუდიტორიის გათვითცნობიერება მოსალოდნელი. თუმცა, ჩვენ ჩართული ვიყავით ფართომასშტაბიან შეფასებებში, სადაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭებოდა შეფასების გამოყენებას. მაგალითად, 2005 წლის დასაწყისში სახელმწიფო მინისტრმა განცხადება გააკეთა უსახლკარობის თაობაზე სახელმწიფო პოლიტიკის შეცვლის შესახებ, რაც გამოიმდინარეობდა დაახლოებით ექვსი თვით ადრე ჩატარებული შეფასებიდან. ამ შეფასების მიზანი იყო მაღალჩინოსნების ინფორმირება შეფასების შედეგებისა და მათი პრაქტიკული გამოყენების შესახებ. გავითვალისწინეთ რა არსებული მოსაზრებები შეფასების გამოყენებაზე, შევიმუშავეთ მისი ახალი მოდელი, რომლის პირველ საფეხურს სწორედ აუდიტორიის გათვითცნობიერება და ინფორმირება წარმოადგენს. გამოსახულება 6.1-ში ინფორმირებასა და გათვითცნობიერებაში ჩვენ ვგულისხმობთ:

- შეფასების დაგეგმვისა და ჩატარების უნარს;
- შედეგების ანალიზს.

გათვითცნობიერება და აუდიტორიების ინფორმირება შესაძლოა იყოს შეფასების გამოყენების ჯაჭვის ბოლო რგოლი. გადაწყვეტილება, თუ რა უნდა იყოს შეფასების გამოყენების მიზანი: ინფორმირება თუ პროგრამის შესახებ სამიზნე აუდიტორის განათლება – უნდა გადაწყდეს შეფასების დაწყებამდე, კერძოდ მისი დაგეგმვის ეტაპზე.

ზოგიერთ შეფასებაში გათვითცნობიერება არის პირველი ეტაპი, რომელსაც მიეყავართ „შემდგომი გამოყენებისაკენ“, რასაც ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც მიღებული შედეგები როგორცაა შეესაბამება განსახილველ პროგრამას. საკუთრივ შეფასებებს არ შეუძლიათ ამგვარი შესაბამისობის დამყარება, ამიტომ აუცილებელია, ვინმემ დააკავშიროს შეფასებიდან მიღებული შედეგები განსახილველ პროგრამასთან. მიუხედავად ამისა, რაციონალური მოქმედებისთვის

აუცილებელია აუდიტორიამ გააცნობიეროს, რა შედეგები იქნა შეფასებით მიღებული. აქედან გამომდინარე, მიუხედავად იმისა, თუ რას ემსახურება შეფასება, გათვითცნობიერებას თუ რაიმე სხვა სახის შემდგომ გამოყენებას, შემფასებლისათვის აუცილებელია კომუნიკაციის სტრატეგიების შემუშავება, რომლის საშუალებითაც აუდიტორია მაქსიმალურად იქნება ინფორმირებული შეფასების შედეგების შესახებ. აქედან გამომდინარე ვასკენით, რომ შემფასებელი უნდა ფლობდეს ხალხთან ურთიერთობის საჭირო უნარ-ჩვევებს და შეეძლოს ინფორმაციის გავრცელების ეფექტიანი სტრატეგიების შემუშავება.

შეფასების ფართო გამოყენების სამი შესაძლებლობა მოცემულია მ.1 გამოსახულებაში. ერთ-ერთი შესაძლებლობაა მოპოვებული მონაცემების გამოყენება ლეგიტიმური მიზნებისათვის, ანუ იმ გადაწყვეტილებების გამართლების მიზნით, რომლებიც უკვე იქნა მიღებული მოცემული პროგრამის თაობაზე. ამგვარად, შეფასებას მოსაყვება გადაწყვეტილების მიღება, რაც იძლევა საშუალებას გამოტანილ იქნეს სათანადო დასკვნები, პოლიტიკის შემქმნელების მიერ, შესაბამისი გადაწყვეტილების მისაღებად. მუსკატელა (1998) იცავს იმ მოსაზრებას, რომ ორგანიზაციის შეფასების ერთეულს აქვს შეფასების გამოყენების ლეგიტიმური უფლება. განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი:

გადაწყვეტილება უკვე მიღებულია და შეფასების ერთეულს თხოვენ დაამუშაოს მონაცემები ან განახორციელოს სამუშაო, რომელიც დაამტკიცებს ან დააკანონებს ამ გადაწყვეტილებას. როდესაც გადაწყვეტილება საჯარო გახდება – შედეგება განხორციელების გეგმა. ეს, შესაძლოა, განსაკუთრებით დელიკატური საკითხი იყოს შეფასების მენეჯერისათვის, რომელსაც შეიძლება მოსთხოვონ: ა) იმ მონაცემების წარდგენა გადაწყვეტილების მიმღები პირისათვის, რომელიც ეწინააღმდეგება მისაღებ გადაწყვეტილებას; ბ) შეიძლება მას მოუწიოს არსებული წინააღმდეგობის დაძლევა, მაგრამ თუ ამ პრობლემის გადაწყვეტა ვერ მოხერხდა, მაშინ საბოლოო ანგარიში ისე უნდა მომზადდეს, რომ გადაწყვეტილება მისაღები გახდეს ორგანიზაციის დანარჩენი წევრებისათვის.

არსებობს ამგვარი მოსაზრების საწინააღმდეგო მოსაზრებაც: შეფასება, რომელიც ემსახურება რაღაცის დამტკიცებას, სულაც არ წარმოადგენს შეფასებას.

არის შეფასების მიმართ კიდევ ერთი პრაგმატული დამოკიდებულება, რომლის მსხედვითაც შეფასების დამტკიცება სწორედაც რომ შეფასების ერთეულის ლეგიტიმური ფუნქციაა.

პროგრამული შეფასება

სხვა საკითხია შეფასების სიმბოლური გამოყენება. ეს ხდება იმ შემთხვევაში, როცა შეფასება დაკვეთილია იმ კერძო პირის ან ჯგუფის მიერ, რომლებიც არ არიან დაინტერესებული შეფასების შედეგების გამოყენებით. ამ შემთხვევაში შესაძლოა შეფასება დაუკვეთონ იმისათვის, რათა შესრულდეს დამფინანსებელ სააგენტოსთან დადებულ კონტრაქტში, შეფასების ნატარების თაობაზე გათვალისწინებული პუნქტი. შესაძლოა, დამკვეთს პკონდეს ფარული მოტივებიც, მაგალითად, უფროსობისათვის თავის მოწონების ან დაწინაურების სურვილი, ან საკუთარ CV-ში შეფასებაში მონაწილეობის მიღების დაფიქსირება. შეფასების სიმბოლური გამოყენების შემთხვევაში, შეფასებას არანაირი ცვლილება არ მოჰყვება პროგრამაში.

სოგიერთმა ეს შესაძლებლობები შეიძლება საერთოდ არ ჩათვალოს გამოყენებადად. პელზი (1978) გვამცნობს, რომ გამოყენების ეს ორი ტიპი ერთ ღროს დომინირებდა კომპლექსურ ორგანიზაციებში: „ტაქტიკის შემუშავებისას ვამჩნევთ, რომ სიმბოლური ან ლეგიტიმატური გამოყენება აღემატება კონცეპტუალურ გამოყენებას, ხოლო ინსტრუმენტული გამოყენება ძალზე იშვიათად გვხვდება“.

მესამე შემთხვევაში შეფასების შედეგები ქმნიან შემდგომი ქმედებების საფუძველს. ეს არის შეფასების გამოყენების იდეალური შემთხვევა, რის შესახებაც ამ თავის დასწყისში გვექონდა საუბარი. პრაქტიკაში შეფასების ამგვარ გამოყენებას ვხვდებით სხვადასხვა შემთხვევაში, კერძოდ, შეფასებას შესაძლოა იდეალური ეუწოდოთ მაშინ, როდესაც აღვადგინოთ აქვს:

- პროგრამის შემუშავებას;
- მოქმედი პროგრამის არსებული ფორმატის გაშუქებას;
- მიმდინარე პროგრამის დახვეწას;
- გამოყენებული მიდგომების დასაბუთებას;
- განხორციელებულ საქმიანობებზე დახარჯული თანხების შესახებ ანგარიშის წარდგენას.

ეს პუნქტები ასევე შეესაბამება შეფასების სხვადასხვა ფორმებს.

არსებობს შეფასების გამოყენების სხვადასხვა საშუალებები და გზები, როგორც ეს ნაჩვენებია 6.1 გამოსახულებაში. ამ შემთხვევაში შესაძლოა შეფასების შედეგად შეიცვალოს:

- პროგრამის ლოგიკა;
- პროგრამა ან ადამიანთა ქცევა;
- პროგრამაზე პასუხისმგებელი ორგანიზაციის წესები;
- ორგანიზაციის სტრუქტურები;
- ორგანიზაციის ფილოსოფია ან მისია.

შეფასების შედეგებიდან მათ გამოყენებაში

შეფასების გამოყენების სამთავლილი შემთხვევების გარდა, უმნიშვნელოვანესია, რომ შეფასებამ გავლენა იქონიოს შეფასებაში ნართულ მთავარ პირებზე. შეფასების პრაქტიკა და არსებული ლიტერატურა ცხადყოფს, რომ სხვადასხვა დროს ადგილი აქვს პასუხისმგებლობის ცვლას, რაც განაპირობებს თითოეული ეტაპის წარმატებას, კერძოდ,

- *შეფასების შედეგების გავრცელება* დიდადაა დამოკიდებული შემფასებლის ძალისხმევაზე, დააკმაყოფილოს აუდიტორიის საჭიროებები; შეფასების დროს შეფასების შედეგების გავრცელება ნაკლებადაა დამოკიდებული იმ აუდიტორიის/ორგანიზაციის ნებასა და ღიაობაზე, ვისთვისაც ტარდება შეფასება.
- *გათვითცნობიერება* დიდადაა დამოკიდებული შემფასებლის ძალისხმევაზე, რომ შეფასების პროცესში დააკმაყოფილოს აუდიტორიის საჭიროებები სტრატეგიებზე, რომლებიც გამოიყენება შეფასების დროს. გათვითცნობიერებულობა ამ შემთხვევაში დამოკიდებულია იმ ორგანიზაციის ღიაობასა და მზაობაზე, ვისთვისაც ტარდება ეს შეფასება.
- *შეფასების არსებითი და შემდგომი გამოყენება* დიდადაა დამოკიდებული იმ აუდიტორიის/ორგანიზაციის „ცვლილების მიმართ ღიაობასა და შესაძლო ცვლილებებისათვის მზაობაზე, რომლისთვისაც ტარდება შეფასება. იგი ნაკლებადაა დამოკიდებული შემფასებლის ძალისხმევაზე, დააკმაყოფილოს აუდიტორიის საჭიროებები დაგეგმვისა და შეფასების პროცესში.

შეფასების პროცესის გამოყენება

წიგნის ამ ნაწილში ჩვენ ვისაუბრებთ შეფასების შედეგების მნიშვნელობაზე შეფასების გამოყენების საქმეში, თუმცა სმიტი (1988) გამოთქვამს მოსაზრებას, რომ შეფასების აქტს თავისთავად შეუძლია მოახდინოს აზროვნებისა და ცვლილებების სტიმულირება ორგანიზაციაში. ეს შეიძლება მოხდეს იმ შემთხვევაში, როდესაც შემფასებელი არის ორგანიზაციის თანამშრომელი ან მჭიდროდ თანამშრომლობს ორგანიზაციის სხვადასხვა ფგუყებთან, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობენ შეფასების პროცესში (პატონი, 2003). ამ შემთხვევაში შეფასების შესახებ ინფორმაციის გავრცელება შეფასების მსვლელობისას უწყვეტად მიმდინარეობს, რასაც თან ახლავს საკითხში ნაღრმავება და შესწავლა. პროგრამის შემსრულებლები და სხვა დაინტერესებული პირები, შეფასების შედეგების გამოყენების გარდა, სარგებელობენ აგრეთვე ინტერაქტიული ურთიერთობით იმ პირებთან, რომლებიც მათ პროგრამებს აფასებენ. აღსანიშნავია ისიც, რომ შეფასებამ შესაძლოა გამოიწვიოს პიროვნული ცვლილებები ან ცვლილებები უშუალოდ ორგანიზაციებში, რასაც პროცესის გამოყენებას უწოდებენ.

პროგრამული შეფასება

პროცესის გამოყენების შემთხვევაში შეფასების მომხმარებლების შეფასების პროცესში ჩართვა განაპირობებს მათი აზროვნებისა და ქცევის ცვლილებებს. პროცესის გამოყენებას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც პროცესში ჩართული ადამიანები რაღაცას სწავლობენ შეფასების პროცესიდან. მაგალითად, როდესაც შეფასებაში მონაწილე პირები შეფასების დასრულების შემდეგ ამბობენ, რომ „გაველენა ჩვენს პროგრამაზე მოახდინა არა იმდენად შეფასების შედეგებმა, რამდენადაც დაფიქრებამ და აზროვნებამ, რასაც ადგილი ჰქონდა შეფასების დროს (პრესკილი და კარანელი, 1996).

პროცესის გამოყენების სასურველ შედეგს წარმოადგენს პროგრამის პროვაიდერების მიერ აზროვნების იმ ახალი უნარ-ჩვევების დაუფლება, რომლებსაც შემფასებლები ყოველდღიურად იყენებენ. ეს ხელს უწყობს პროვაიდერებს სხვადასხვა კუთხიდან უფრო კრიტიკულად შეხედონ თავიანთ საქმიანობას. სავარაუდოდ, ეს ხელს შეუწყობს პროგრამის უფრო ეფექტიან განხორციელებას და ორგანიზაციის კეთილდღეობას. უფრო გრძელვადიანი პროგრამის განხორციელებისას ამგვარი გამოცდილება ხელს უწყობს ორგანიზაციის შიგნით შეფასების კულტურის დანერგვას და პროვაიდერების წახალისებას, საკუთარი საქმიანობის თვითშეფასების დასაწყებად. ამ გაგებით, პროცესის გამოყენებას შეიძლება მოჰყვეს შემდგომი შეფასებები, რომელთა შედეგადაც ადგილი ექნება შეფასების რეგულარულ გამოყენებას და პროგრამის გაუმჯობესება რუტინულ ხასიათს მიიღებს ორგანიზაციებისათვის.

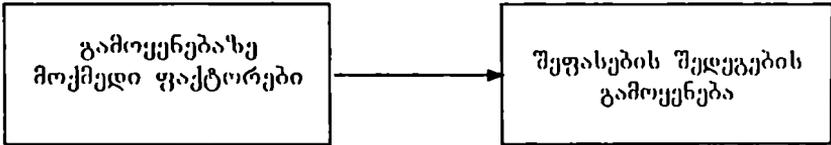
მაგალითი 6.1 შეფასება როგორც მიმოხილვის სტიმული

მოწვეული შემფასებელი დაეხმარა ფედერალურ სააგენტოს შეფასების რესურსის ჩამოყალიბებაში, რომელიც გამოყენებულ იქნა მის ჩვიდმეტივე რეგიონულ ოფისში, ბოლო პერიოდში განხორციელებული პროექტების საკუთარი ძალებით გადახედვის მიზნით. მიუხედავად იმისა, რომ ამგვარი გადახედვის შეფასების შედეგები მნიშვნელოვანი იყო ყოველი რეგიონისათვის, აღმოჩნდა, რომ თავად შეფასების რესურსების ჩამოყალიბების პროცესებმა მნიშვნელოვანი სტრატეგიული როლი ითამაშეს და ადგილობრივმა კომიტეტებმა მეტი დაინტერესება გამოიჩინეს. რესურსების ჩამოყალიბებისა და თმბატური შეფასების პროცესებში მონაწილეობის შედეგად რეგიონულმა კომიტეტებმა შეიმუშავეს ახალი პოლიტიკები: მათ ასევე შეძლეს უფრო მჭიდრო კონტაქტის დამყარება თავის ამომრჩეველებთან, თითოეულ რეგიონში მცხოვრებ ოჯახებთან და სათემო ჯგუფებთან.

შეფასების გამოყენებაზე მოქმედი ფაქტორები

ჩვენ უკვე წარმოგიდგინეთ შეფასების გამოყენების კონკრეტული ახლა შევუდგეთ იმ ფაქტორების განხილვას, რომლებიც გაეღწე-
ნას ახდენენ მის გამოყენებაზე (იხ. გამოსახულება 6.2). წიგნის ეს
მონაკვეთი ემყარება შეფასების გამოყენებისადმი მიძღვნილ ლიტ-
ერატურას, მაგალითად შეფასების მთავარ ემპირიულ მიმოხილვას
(კაზინსი და ლეითუუდი, 1986) და პოლიტიკასთან დაკავშირებული
გადაწყვეტილების მიღებაზე შეფასების გავლენის უფრო თანამე-
დროევი ანალიზს (ვაისი, 1999).

გამოსახულება 6.2 შეფასების გამოყენების მარტივი სქემა



მთლიანობაში ეს კვლევები ორ ჯგუფად ყოფენ გამოყენებაზე მოქმედ ფაქტორებს, ესენია:

- შეფასების დახასიათება ანუ გზა, რომლითაც ხორციელდება შეფასება;
- იმ ორგანიზაციის დახასიათება, რომელმაც უნდა გამოიყენოს შეფასების შედეგები ანუ შეფასების დამკვეთის მიერ განსაზღვრული ფაქტორების დახასიათება.

შეფასების დახასიათება

კაზინსი და ლეითუუდი აღწერენ შეფასების გამოყენებაზე მოქმედ ექვს ფაქტორს. გამოსახულება 6.2-ის მიხედვით, შეფასების მიმდინარეობასთან ძირითადად დაკავშირებულია ოთხი ფაქტორი:

- შესაბამისობა;
- სანდოობა;
- ხარისხი;
- შედეგები.

დანარჩენი ორი ფაქტორი ძირითადად ეხება გავრცელებას:

- კომუნიკაცია;
- ანგარიშის წარდგენის დრო.

შეფასების ინფორმაციის შესაბამისობა გულისხმობს, თუ რამდენად არის შეფასება შესაბამისი, მიმართული აუდიტორიისათვის არსებით საკითხებზე. ეს მოითხოვს პირველადი მომხმარებლებისა და მათი ინტერესების დადგენას შეფასების დაწყებამდე, დამკვეთთან მოლაპარაკებების ფაზის დროს. არსებობს საკმარისი ფაქტები იმის დასადასტურებლად (განსაკუთრებით პოლიტიკის დონეზე), რომ შეფასების შედეგები იმდენად იქნება გამოყენებული, რამდენადაც ისინი შეესაბამებიან გადაწყვეტილების მიმდებებისათვის მნიშვნელოვან საკითხებს და მათ ინტერესებს. ლიპტონი (1992) გვარწმუნებს, რომ:

აუცილებლად უნდა ვიყოთ ფოკუსირებულნი პოლიტიკის შესაბამის საკითხებზე. შეფასების შედეგები უნდა იყოს იმდენად მნიშვნელოვანი და „წინიანი“, რომ მათ შეეძლოთ წინააღმდეგობის გაწევა და „გადაძლევა“ სხვა პოლიტიკური მნიშვნელობის საკითხების. კრიტიკულ და მნიშვნელოვან საკითხებზე კონცენტრაცია სრდის შეფასების შედეგების გამოყენების შანსებს. რაც უფრო ნაკლებად მნიშვნელოვანი (სასხვათაშორისო) ინფორმაცია იქნება გამოყენებული და შეტანილი შეფასების შედეგების ამსახველ ანგარიშში, მით უფრო ნაკლებია შანსი იმისა, რომ შეფასების შედეგები იყოს შემდგომ გამოყენებული და შეფასებამ რაიმე გარკვეული გავლენა მოახდინოს.

სანდობა ეხება შემფასებელს, მის კომპეტენციას, მისადმი ნდობას. შესაძლოა ფაქტები იყოს სუსტი და უტყუარი, მაგრამ ყოველთვის არსებობს საფრთხე იმისა, რომ შემფასებლისადმი არ არსებობდეს ნდობა და იგი არ იყოს კომპეტენტური. გარე შემფასებლის ძირითადი მახასიათებლებია:

- კომპეტენტურობა და შეფასების სფეროში წარმატებული საქმიანობის დამადასტურებელი ინფორმაცია;
- ობიექტურობა, მიუკერძოებლობა და სანდობა;
- სპეციალური და შესაბამისი უნარ-წყევების ფლობა;
- შეფასების მინიმალური თანხებით განხორციელების უნარი;
- მოქნილობა და იმ მეთოდების გამოყენების უნარი, რომლებიც შეესაბამება კონკრეტული შეფასების მოთხოვნებს.

დაბოლოს, საჭიროა შეფასების მომხმარებლის ნდობა შემფასებლის მიმართ. კონლი-ტეილერი (2005) გამოთქვამს მოსაზრებას, რომ შიდა და გარე შემფასებელთა შორის მთავარი განსხვავება მდგომარეობს მათ ობიექტურობასა და ანგარიშგებაში. გარე შემფასებელს ეს თვისებები თავიდანვე გააჩნია და შეფასების დაწყებიდანვე ავლენს მათ, შიდა შემფასებლები კი მხოლოდ დროის განმავლობა-

ში მოიპოვებენ პატივისცემას, რიგი ნაყოფიერი შეფასებების განხორციელების შემდეგ, რაც ერთგვარად ხიბლავს დამქირავებელს.

ხარისხი გულისხმობს მონაცემთა მართვის სწორად წარმართვას, მათ შორის იმ მეთოდების არწევას, რომელთა საშუალებითაც მოხდება მონაცემების შეგროვება და ანალიზი. ეს, ერთი მხრივ, შეიძლება აღვიქვათ როგორც შეფასების კვლევითი კომპონენტი. კაზინოსა და ლეითოუდის მიერ განხილული კვლევების საფუძველზე, კვლევის ხარისხი მინეულ იქნა როგორც მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორი შეფასების გამოყენებისათვის, რაც დაადასტურა კაზინოსა და ლეითოუდის მიერ შესწავლილი კვლევების დაახლოებით ნახევარმა.

შედეგები მოიცავენ შედეგების ბუნებას, გადაწყვეტილების მიღების საფუძველებს და მათ დამოკიდებულებას აუდიტორიის ინტერესებისადმი. შემფასებელს უნდა შეეძლოს შეიმუშაოს შესაბამისი არსებითი და დროული ინფორმაცია მოცემული სიტუაციისათვის. შედეგების მომხმარებლებმა უნდა დაიჯერონ, რასაც მათ შეფასებელი ეუბნება – შედეგები მათთვის გასაგები უნდა იყოს და მათ უნდა ჰქონდეთ საკუთარი აზრი. ვაისმა და ბუკუაგლასმა (1980) გეინენეს, რომ მოცემულ საკითხზე გადაწყვეტილების მიმღები პირები, შედეგების წარმოდგენისას იყენებდნენ არსებულ სიტუაციაში კვლევის ვარგისიანობის დადგენის ორ კრიტერიუმს: სიმართლისა და სარგებლიანობის ტესტებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ის იშვიათი შემთხვევაა, როდესაც კონცეპტუალურ გამოყენებას ასაბუთებს კონკრეტული კრიტერიუმები.

სიმართლის განსომილებებია:

- კვლევის ხარისხი – კვლევის მეცნიერული დონე;
- შეფასების მომხმარებელთა მოლოდინებისა და შეფასების შედეგების შესაბამისობა.

სარგებლიანობის განსომილებები და მანევრებლები არის:

- ქმედებაზე ორიენტირებული – კვლევით მიღებული შედეგების პრაქტიკულობა;
- არსებული მდგომარეობის ეჭვქვეშ დაყენება – ანუ რამდენად მოდის წინააღმდეგობაში შეფასების შედეგები და ინფორმაცია ორგანიზაციაში როგორც ადრე არსებულ, ისე ამჟამად მოქმედ პოლიტიკებთან, საქმიანობებთან და სისტემებთან.

თითოეულმა უემოაღნიშნულმა ფაქტორმა დაგვანახა მიღებულ შედეგებს შორის განსხვავება, რაც წარმოაჩინა ხარისხიანად წარმართულმა კვლევამ. ანალიზმა აგრეთვე ცხადყო, რომ გადაწყვეტილების მიმღებ პირთა თავდაპირველი მოსაზრებებისაგან გან-

პროგრამული შეფასება

სხვაეგებულები რაც უფრო ნაკლები შედეგი მიიღებოდა, მით უფრო მეტი საჭიროება არსებობდა საფუძვლიანი კვლევების ჩატარებისა და შედეგების მიღებისათვის. უარყოფითი კორელაცია აღინიშნებოდა შეფასების გამოყენების მანევრებლებს შორისაც, ანუ თუ კვლევა ეჭვქვეშ აყენებდა მოცემულ მდგომარეობას (ანუ სტატუს კეოს), შესაბამისად, აღარ დგებოდა შეფასების გამოყენების აუცილებლობა. ახლა კი გადავიდეთ შეფასების გამოყენების მოქმედ და გავრცელებასთან დაკავშირებულ ბოლო ორ ფაქტორზე:

კომუნიკაციაში იგულისხმება კომუნიკაციის რაოდენობა და ხარისხი შეფასების მსვლელობისას, საჭიროების შემთხვევაში ინფორმაციის სიცხადის და შედეგების პროპაგანდა. კვლევამ გვჩვენა, რომ კონკრეტული შეფასების პროცესში არსებობს ნათელი და ძლიერი კავშირი: შემფასებელსა და გადაწყვეტილების მიმღებს შორის; კომუნიკაციის ხარისხსა და შეფასებისას მიღებული შედეგების გამოყენებას შორის. კომუნიკაციასთან დაკავშირებული საკითხები უფრო დეტალურად განხილული იქნება შეფასების შედეგების გავრცელებისათვის მიმდენი თავში.

დროულობა ნიშნავს შეფასებით მიღებული შედეგებისა და შეფასების ანგარიშის დროულ წარდგენას გადაწყვეტილების მიმღები პირებისთვის. კვლევები გვჩვენებს, რომ რაც უფრო სწრაფად ხდება მიღებული შედეგებისა და შეფასების ანგარიშის წარდგენა დაინტერესებული მხარეებისთვის, მით მეტია შეფასების გამოყენების ალბათობა. ხოლო თუ შეფასების პროცესში მიღებული შედეგებისა და შეფასების ანგარიშის წარდგენა შეფერხებულია ან იგვიანებს, შესაბამისად ძნელად წარმოსადგენია, მისი გამოყენება ან მხედველობაში მიღება. შედეგების დაგვიანებამ შეიძლება მიღებული შედეგების გამოყენება შეზღუდოს, ხოლო დროულად წარდგენილმა შედეგებმა პირიქით, შეიძლება ზეგავლენა იქონიონ გადაწყვეტილებების მიმღებ პირებზე.

პირობები, რომლებიც გავლენას ახდენენ შეფასების გამოყენებაზე

როგორც აღვნიშნეთ, ორგანიზაციული გარემო, რომელშიც შეფასება ხორციელდება, დიდ გავლენას ახდენს შეფასების შედეგების თეორიულ და პრაქტიკულ გამოყენებაზე. კახენსმა, ლეითოუდმა (1986) და პადსონ-მარსმა (1993) გამოაქვეყნეს შემდეგი ექვსი ორგანიზაციული ფაქტორი, რომლებიც გავლენას ახდენენ შეფასების გამოყენებაზე:

- ინტერესი;
- ინფორმაციული საჭიროებები/კონკურენტუნარიანი ინფორმაცია;

- პირადი დახასიათებები;
- გადაწყვეტილების მიღება;
- პოლიტიკური გარემო;
- ფინანსური გარემო.

ინტერესი გულისხმობს შეფასებაში წართული ადამიანების მონაწილეობასა და მათ დამოკიდებულებას შეფასების როლისადმი, რომელიც მან შეიძლება შეასრულოს პროგრამაში ან სხვადასხვა პოლიტიკაში ცვლილებების შეტანის თვალსაზრისით. მრავალმა კვლევამ გამოავლინა კავშირი შეფასებისადმი ინტერესსა და შეფასების გამოყენებას შორის. არსებობს ვარაუდი, რომ მოლაპარაკებებში ან შეფასების დაგეგმვაში მონაწილეობამ შეიძლება გამოიწვიოს შეფასებისადმი ინტერესის გაზრდა. მაგალითად, გრინმა (1994) დაასკვნა, რომ აუდიტორიის მონაწილეობა შეფასების პროცესში ზრდის შეფასების შედეგების გამოყენების ალბათობას.

შეფასებისადმი ინტერესი უნდა ჩამოყალიბდეს ჯერ კიდევ შეფასების დაგეგმვის და დამკვეთთან მოლაპარაკების ეტაპზე, გეგმის შეთანხმებისას, რომელიც მისაღები იქნება კლიენტებისათვის და შეფასების დამკვეთათვის (ოუენი და სხვ. 1994). პირველადი აუდიტორიის აზრის წართვა შეფასების დაგეგმვის ფაზაში შემფასებელს ეხმარება სწორი კითხვების ჩამოყალიბებაში. თუ შეფასების მასშტაბი ძალზე მცირეა, შესაბამისად მისი გამოყენება, სავარაუდოდ, მინიმალური იქნება, რადგან მოპოვებული შედეგები არ ეხება მნიშვნელოვან საკითხებს. მოლაპარაკება ხელს უწყობს შეფასების რეალისტური ვადებისა და შეფასების ანგარიშგების მეთოდების განსაზღვრას.

მოლაპარაკებას მეტი წვლილი შეაქვს შეფასების გამოყენებაში, ვიდრე უბრალოდ შეფასების გეგმის შეთანხმებაში. ურთიერთობა შემფასებელსა და დამკვეთს შორის მოლაპარაკების პროცესში, ხელს უწყობს მათ შორის პირადი და პროფესიული კავშირის განმტკიცებას. პირადი კავშირი ნიშნავს, რომ შემფასებელსა და დამკვეთს მოსწონთ ერთმანეთთან ურთიერთობა და შეუძლიათ ძალდაუტანებლად ისაუბრონ შეფასებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე. პროფესიული კავშირი უფრო საქმეზე ორიენტირებულია და ვლინდება პროგრამისადმი საერთო ინტერესსა და ამ პროგრამის შეფასების მეთოდებში. ამგვარი კავშირების – პირადის და პროფესიულის – არსებობა განაპირობებს შედეგების გამოყენების ალბათობას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პოტენციური მომხმარებლების დაგეგმვის პროცესში წართვა მიზნად ისახავს მათ დაინტერესებას შეფასებით.

სოციერთ შეფასებაში სხვაობა პროგრამასა და შეფასების კომპონენტებს შორის საკმაოდ ბუნდოვანია. არის შემთხვევები, როდესაც სიტყვა „შეფასება“ საერთოდ არ იხმარება. მაგალითად, ინ-

ტერაქტიული შეფასების ზოგიერთ შემთხვევაში (საქმიანობის კვლევისას) შეფასების გაერთიანება პროგრამის განხორციელებასთან გასაგებია რამდენიმე მიზეზის გამო.

პირველ რიგში ეს ხდება იმიტომ, რომ საჭიროა სანდო და ზუსტი მონაცემების მოპოვება. ეს ხდება მაშინ, როდესაც შეფასების მონაწილენი მიიწინევენ, რომ შეფასებას სასწავლო დანიშნულება აქვს მათთვის. (პრესკილი და ტორესი, 2000). მაგალითად, სატრენინგო პროგრამის შეფასებისას შემფასებლებს ტრენინგის დაწყებამდე შეუძლიათ კითხონ მონაწილეებს ცოდნის რა დონე აქვთ. შეიძლება სთხოვონ აგრეთვე იმის ახსნა, თუ რატომ აქვთ ტრენინგზე დასწრების სურვილი და რას ელიან ტრენინგისგან. ამ მონაცემებს შეუძლიათ წინასწარი ტესტის ფუნქციის შესრულება, ანუ ისინი წარმოადგენენ საბაზისო – საწყის – ინფორმაციას და ტრენინგის დასრულების შემდეგ მოპოვებულ ინფორმაციასთან შედარების საშუალებას იძლევიან.

მეორე შემთხვევაში ეს ხდება იმიტომ, რომ პროგრამისა და შეფასების ერთმანეთთან დაკავშირებას შეუძლია შეფასების ხარჯების შემცირება. ეს შესაძლებელი იქნება მხოლოდ მაშინ, როდესაც მოხდება შეფასების გარკვეული საქმიანობის გაიდებება პროგრამულ საქმიანობებთან. მაგალითად, მონაცემთა შეგროვების პროცესი შესაძლებელია წარიმართოს პროგრამის პერსონალის მიერ.

მესამე მიზეზი კი არის ის, რომ ეს მიდგომა ზრდის შანსს, მიღებული შედეგები სასარგებლო გახდეს პროგრამის პერსონალისა და ხელმძღვანელობისათვის.

მაგალითი 62 ტრენინგის შეფასება

მოსახლეობის მომსახურების დეპარტამენტის მიერ ჩატარებული სატრენინგო პროგრამის შეფასებისას ჩვენ მჭიდროდ ვთანამშრომლობდით პროგრამის შემსრულებლებთან. თანამშრომლობის მიზანი იყო გვემის შემუშავება, რომლის თანახმადაც შეფასებისათვის საჭირო მონაცემების შეგროვება უნდა მომხდარიყო პროგრამის თანამშრომლების მიერ, როგორც პროგრამის ნაწილი. პირველი სესიის დროს მონაწილეებს სთხოვეს შეეცნოთ სპეციალური ფორმა, რომელშიც უნდა მიეთითებინათ მათი ცოდნის დონეზე და აეხსნათ, რატომ სურდათ ამ პროგრამაში მონაწილეობა. შემსრულებლებმა და მონაწილეებმა ეს უმაღლესი გამოიყენეს პროგრამის მიზნებისა და პროცედურების დასახვეწად. ეს ინფორმაცია გამოიყენებულ იქნა, აგრეთვე, როგორც პროგრამის პირდაპირი გავლენისა და მონაწილეთა მუშაობაში ცვლილებების შეტანის შესახებ ინფორმაციის მოპოვების საფუძველი (ოუენი და მაკლოიდი, 1991).

შეფასების შედეგებიდან მათ გამოყენებამდე

მუსკატელო (1988) გვარწმუნებს, რომ შიდა შემფასებლების მიერ განხორციელებული შეფასებების მზარდი მანუალებელი და შეფასების პრიორიტეტების განსაზღვრა პირველი ნაბიჯია შეფასების შედეგების გამოყენების მიმართ ინტერესის გასაზრდელად. მან შეიმუშავა სირთულის ქულების შექმნის პროცედურა და ცხრილი იმის დასადგენად, თუ შეფასების რომელი პროექტი უნდა ყოფილიყო განხორციელებული. შიდა შეფასების შემთხვევაში მაუბრეის (1988) ვარაუდით, მიღებული შედეგების გამოყენების შემდეგი ექვსი საფეხური არსებობს:

- შეფასების, როგორც მომსახურების/სერვისის სახეობის მარკეტინგი;
- პოლიტიკის კითხვების მომსადება და მათზე კონცენტრირება;
- შეფასების დაგეგმვა და დიზაინი;
- შეფასების წარმართვა;
- შედეგების ინტერპრეტირება;
- შეფასების შედეგების გამოყენებით აღამიანთა დაინტერესება.

ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ მრავალი შემფასებელი შეფასების საწყის და ბოლო ეტაპს არ მიიხრევა თავის პასუხისმგებლობად. ამის მიზეზი შესაძლოა იყოს ის, რომ შეფასების გამოყენებაზე არსებობს განსხვავებული პოზიციები. ერთ-ერთი ასეთი პოზიციით მიიხრევა, რომ შემფასებელი ორგანიზაციის წევრია, საჭიროა სხვებს მუდმივად შეახსენოთ თუ რამდენად სასარგებლოა შეფასების შედეგები გადაწყვეტილების მიღებისათვის. მაუბრეი და სხვები მიიხრევენ, რომ შიდა შემფასებლების არსებობით და მათი ძალისხმევით ორგანიზაციაში იზრდება ორგანიზაციის ან მისი პროგრამის თუ პროექტის გავლენა.

მაგალითი 6.3 ცვლილებების შეტანა გადაწყვეტილების მიღებაში

პელაგოტა მომზადების სადოქტორო პროგრამების კურსის შეფასებისას შიდა შემფასებელთა ჯგუფმა დიდი როლი ითამაშა გადაწყვეტილებების მიღებაში აღნიშნული პროგრამების მომავლის განსაზღვრისათვის. ეს შესაძლებელი იყო, რადგან დაინტერესებული პირები და შეფასების კომიტეტი იცნობდნენ შემფასებელთა ჯგუფს, რომელიც კვლევის მსგეველობისას მუდმივად ურთიერთობდა მათთან. კვლევის დროს მოპოვებულ მონაცემთა გადაცემასთან ერთად, ყურადღება ექცეოდა მათ გავრცელებასაც.

შემდგომი გამოყენების თვალსაზრისით, შემფასებლებმა დიდი გავლენა მოახდინეს გადაწყვეტილების მიღებაზე, რომელიც ეხებოდა ძვირად ღირებული და ძნელად განსახორციელებელი პროგრამის მიღებას. შეფასებისას მიღებულმა მონაცემებმა ცხადყო, რომ განათლების თვალსაზრისით ეს პროგრამა საუკეთესო იყო. ამ განაცხადის დასადასტურებლად ორგანიზაციულ კომიტეტს პირადად წარუდგინეს მიღებული შედეგები და კონკრეტული მონაცემები. შემფასებლები ყოველთვის ადგილზე და მზადყოფნაში იყვნენ გადაწყვეტილების მიმღებ მთავარ პირებთან სამუშაოდ, პროგრამების მომავლის თაობაზე მოლაპარაკებების კრიტიკულ მომენტში (ოუენი, 1984).

არის შემთხვევები, როდესაც შემფასებელი პასუხისმგებლობას იღებს შეფასების გამოყენებაზე. ეს ხდება მაშინ, როდესაც შეფასების დასრულების შემდეგ გადაწყვეტილების მიღების ეტაპზე იგი გამოთქვამს თავის მოსახრებებს (საბოლოო სიტყვაში). მაგალითად, ერთ-ერთი დიდი საშუალო სკოლის განხორციელებული პროგრამის შეფასების შემდეგ, შეფასების ჯგუფმა თანხმობა განაცხადა დასწრებოდა სკოლის პროგრამული დაგეგმვის კომიტეტის შეხვედრებს. იგი რეგულარულად აძლევდა კომიტეტს რჩევებს შეფასებასთან დაკავშირებული საკითხების თაობაზე და, აგრეთვე, იმაზე, თუ რა გავლენა შეიძლება მოეხდინა შეფასების შედეგებს სკოლის კურიკულუმის შეცვლაზე (ოუენი და სხვ., 1994).

საინფორმაციო საჭიროებებში იგულისხმება გარკვეული ჯგუფის (დაინტერესებული მხარის) მოთხოვნა ისეთ ინფორმაციაზე, რომელიც მას სჭირდება გადაწყვეტილების მისაღებად ან რომელიმე კონკრეტული პრობლემის მოსაგვარებლად. გამოცდილებამ ცხადყო, რომ რაც უფრო მეტად რაციონალურია ორგანიზაცია (ეაისი, 1999) და აქვს ახალი ცოდნის მიღების სურვილი, მით უფრო მოსალოდნელია მისგან შეფასების დაკვეთა და შეფასებისას მიღებული მონაცემების გამოყენება. ამასთანავე დაკავშირებული კონკურენტუნარიანი ინფორმაცია, რომელიც ინფორმაციის ალტერნატიული წყაროებიდან მოიპოვება. რამდენიმე ავტორი აღნიშნავს, რომ პროგრამაზე დამატებითი ინფორმაციის არსებობა (მაგალითად, სათანადო სფეროს ღირებულების გამოცდილება) შეფასების შედეგების გამოყენებაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ასეა, განსაკუთრებით, პოლიტიკის შეფასების შემთხვევაში. შეფასების შედეგები, ძირითადად, გამოიყენება სხვა სარწმუნო წყაროებთან, მაგალითად, მრჩეველებსგან მიღებულ ინფორმაციასთან, ერთად. როგორც დამტკიცდა, ხშირ შემთხვევაში მრჩეველებისგან მიღებული ინფორმაცია უფრო

შეფასების შედეგებიდან მათ გამოყენებაზე

სასარგებლოა, ვიდრე შეფასებისას მოპოვებული ინფორმაცია (ალკინი და დალიაკი, 1985).

პიროვნული მახასიათებლები გულისხმობს კერძო პირების დამოკიდებულებას შეფასების მიმართ, მათ გამოცდილებას და გაელენას ორგანიზაციაზე. პატონმა (1997) დეტალურად დაახასიათა ორგანიზაციის ხელმძღვანელები, რომლებიც გაელენას ახდენენ შეფასების შედეგების გამოყენებაზე (პროგრამაში ცვლილებებისა და მისი გაუმჯობესების მიზნით). ასეთი ადამიანების დამახასიათებელი თვისებებია: ლიდერობა, ინტერესი, ენთუზიაზმი, მიზანდასახულობა, აგრესიულობა და ძალაუფლება. შეფასების შედეგების გამოყენებაზე კლემინსკი წერდა:

შეფასების შედეგების გამოყენების მთავარი ფაქტორი არის ისევე და ისევე, არა შეფასების ხარისხი, არამედ გადაწყვეტილების მიმღები პირის არსებობა, რომელსაც სურს და სჭირდება შეფასება და რომელიც იღებს პასუხისმგებლობას შეფასების შედეგების გამოყენებაზე (1977).

დაბეგმვის ეტაპზე შემფასებლების ამოცანას წარმოადგენს კერძო პირის ან ჯგუფის გამოვლენა, რომელსაც მიღებული შედეგების (იმ შემთხვევაში თუ მათ ადეკვატურად ჩათვლიან) გამოყენების შესაძლებლობა და უფლება აქვს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ალკინი და კოლეგები (1979) ასეთებად თვლიან:

- ადამიანებს, რომლებსაც ინფორმაციის გამოყენება შეუძლიათ;
- ადამიანებს, რომლებისთვისაც ინფორმაცია განაპირობებს ცვლილებას;
- ადამიანებს, რომლებსაც შეკითხვებზე პასუხის მიღება სურთ;
- ადამიანებს, რომლებსაც სურთ შეფასების განხორციელებასა და მისი შედეგების გამოყენებაზე პასუხისმგებლობა აიღონ.

ზოგ შემთხვევაში ორგანიზაციის შიგნით არსებობს სტრუქტურული ერთეული, ადამიანი ან ადამიანთა პატარა ჯგუფი, რომელიც გადაწყვეტს როლს თამაშობს შეფასების გამოყენების საქმეში. თუმცა ზოგჯერ ეს ერთეული თვითონ არის შეფასების დამკვეთი. რიგ შემთხვევებში საქმე სხვაგვარად არის: მაგალითად, სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებულ უნივერსიტეტებში/კოლეჯებში მიმდინარე პედაგოგთა მოსამსაღებელ პროგრამებში, ორგანიზაციულმა კომიტეტმა გადაწყვიტა კელევაში ჩაერთო კოლეჯის კონკრეტული ფაკულტეტის თანამშრომლები. რაც ნიშნავდა, რომ სწორედ მათ დაეკისრებოდათ პასუხისმგებლობა შეფასების რეკომენდაციების შესრულებაზე (ოუენი და სხვ. 1985).

გადაწყვეტილების მიღებაში იგულისხმება როგორც პროგრამის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების შინაარსი, ასევე გადაწყვეტილების ტიპი. კაზენსმა და ლეთეუდმა (1986) დაადგინეს, რომ ეს ფაქტორი, მუდმივად ახდენს გავლენას შეფასების გამოყენებაზე. როგორც ვნახეთ, შეფასების შედეგების გამოყენება შეიძლება დაკავშირებული იყოს რიგ გადაწყვეტილებებთან. არსებობს მკაფიო განსხვავება თეორიულ და პრაქტიკულ გადაწყვეტილებებს შორის. თეორიული (ანუ რეტროსპექტული) გადაწყვეტილებები მიიღება ამა თუ იმ საკითხის დასაბუთების ან ანგარიშვალდებულების მიზნით. ხოლო პრაქტიკული ან სამომავლო გადაწყვეტილებები, ძირითადად, მიიღება პროგრამის განვითარების ან შესწორებების მიზნით. შესაძლო გადაწყვეტილების ტიპი უნდა დადგინდეს დაგეგმვის ეტაპზე; კვლევა გვინებებს, რომ ამ შემთხვევაში ისრდება შეფასების გამოყენების შანსები.

პოლიტიკური კლიმატი გულისხმობს ორგანიზაციის პოლიტიკურ ორიენტაციას. იმ შემთხვევაში როცა შეფასების შედეგები შესაბამისობაშია პოლიტიკურ რეალობებთან, რომლებიც მოქმედებენ ორგანიზაციაზე, მაშინ ისრდება შეფასების შედეგების გამოყენების შანსები. კაზენსისა და ლეთეუდის (1986) მიერ გადახედილი ემპირიული კვლევები ცხადყოფს, რომ შეფასების გამოყენებაზე გავლენას ახდენს როგორც შიდა ორგანიზაციული, ისე გარე პოლიტიკური ფაქტორები.

ფინანსური კლიმატი გულისხმობს მატერიალური შესაძლებლობის არსებობას პროგრამის და შეფასების მიერ რეკომენდებული ცვლილებებისათვის. შეფასების შედეგების გამოყენების შესაძლებლობა ისრდება, როდესაც შეფასებით რეკომენდებული ცვლილებები შედარებით ნაკლებ ხარჯებს საჭიროებენ. ამიტომ შემფასებლებმა (თუ ეს შესაძლებელია), აუცილებელად უნდა გაითვალისწინონ მათ მიერ მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით ჩამოყალიბებული რეკომენდაციების ფინანსური მხარე.

ჩვენ მიერ გადაისინჯა არაერთი შეფასება, რომელიც გამოყენებული იყო უმრავლეს შემთხვევაში და რის საფუძველზეც გაკეთდა ზემოთ აღნიშნული დასკვნა. ძალზე უმნიშვნელოდაა შესწავლილი თუ რამდენად ხდება შეფასების კონცეპტუალური (ანუ თეორიული) გამოყენება. მიგვანინია, რომ შეფასების გამოყენება ხდება გარკვეულ პირობებში (კონტექსტში): ის რაც განაპირობებს შეფასების გამოყენებას ერთ შემთხვევაში, შეიძლება სულაც არ განაპირობებდეს მის გამოყენებას მეორე შემთხვევაში.

ჩვენ გვსურს გაგაფრთხილოთ მომავალი შემფასებლები, გაითვალისწინონ შეფასების გამოყენებაზე მოქმედი ფაქტორები

შეფასების შედეგებიდან მათ გამოყენებამდე

როგორც შეფასების დაგეგმვის, ასევე მისი მოლაპარაკების ეტაპზე და მუდმივად გადასინჯონ ისინი შეფასების მთელი პროცესის განმავლობაში.

დაბოლოს, გესურს გაგაცნოთ რამდენიმე ზოგადი მოსაზრება, რომელიც ეყრდნობა შეფასების სფეროში ჩვენს გამოცდილებას:

- რაც უფრო მეტად თათბირობს შემფასებელი აუდიტორიასთან დაგეგმვის ეტაპზე, მით მეტია შედეგის გამოყენების შესაძლებლობა;
- რაც უფრო მეტად განიხილავს შემფასებელი აუდიტორიისათვის მნიშვნელოვან საკითხებს, მით უფრო მეტია შედეგის გამოყენების შესაძლებლობა;
- რაც უფრო ინტერაქტიულია ურთიერთობა, მით უფრო მეტია შედეგების გამოყენების შესაძლებლობა;
- რაც უფრო ნაკლებად კომპლექსურია აუდიტორია, მით უფრო მეტია შედეგის გამოყენების შესაძლებლობა;
- რაც უფრო უშუალოა შემფასებელი აუდიტორიის მიმართ შეფასების პროცესში, მით უფრო მეტია შედეგის გამოყენების შესაძლებლობა;
- რაც უფრო მეტად უწყობს ხელს შემფასებელი მიღებული შედეგების გამოყენებას, მით უფრო მეტია მათი გამოყენების შესაძლებლობა;
- ყოველი შემფასებელი, რომელიც თვლის, რომ მის მიერ ჩატარებული შეფასება განსაკუთრებულ გავლენას მოახდენს პროგრამაზე ან გამოიწვევს ორგანიზაციულ ცვლილებას, საკუთარ თავს ატყუებს.

გავრცელება და ანბარიშება

გავრცელება გულისხმობს კომუნიკაციის სტრატეგიებსა და გზებს, რომელთა საშუალებითაც ხდება აუდიტორიის ინფორმირება შეფასების გარკვეული ასპექტების შესახებ. კარგად წარმართული შეფასების შემთხვევაში დამკვეთი ყოველთვის კარგადაა ინფორმირებული კვლევის ყველა ასპექტის შესახებ. ამისათვის საკომუნიკაციო საშუალებები ყოველთვის ღია უნდა იყოს. გავრცელება ეყრდნობა დიალოგს დაინტერესებულ პირთა და მათ აუდიტორიას შორის. მაგალითად, შეფასების ბოლოს შეიძლება სასარგებლო იყოს ორმხრივი კომუნიკაციის ხელშეწყობა, რომლის მეშვეობითაც შეფასებისას მიღებული შედეგები და მათთან დაკავშირებული ინფორმაცია წერილობითი რეკომენდაციების სახით კი არ იქნება მოწოდებული შემფასებლის მიერ, არამედ იქნება განხილული.

შეფასების შედეგები

როგორც ამ წიგნის პირველ თავში იყო აღნიშნული, მიღებული შედეგები მოიცავს:

- *კონკრეტულ ფაქტებს* – მონაცემებს და შეფასების მსვლელობისას მოძიებულ სხვა ინფორმაციას;
- *დასკვნებს* – მონაცემებისა და ინფორმაციის შეჯერებას და მნიშვნელობის განმარტებას. ეს გულისხმობს შემფასებელთა მონაწილეობას მონაცემთა მოძიების, შემცირებისა და დამტკიცების პროცესში.
- *მსჯელობას* – დასკვნების ვარგისიანობის განსაზღვრას. სპეციფიკური კრიტერიუმების საფუძველზე მიღებულ დასკვნებს შედეგების ვარგისიანობის შესახებ. ანუ განისაზღვრება მიღებული შედეგები: კარგია თუ ცუდი, უარყოფითი თუ დადებითი, რამდენად შეესაბამებიან არსებულ მოლოდინებს.
- *რეკომენდაციებს* – შესაძლო ნაბიჯებს, რჩევებს პოლიტიკის შემქმნელთათვის, პროგრამის მენეჯერებისა და პროვაიდერებისათვის, თუ რა უნდა გააკეთონ მათ შეფასების შედეგებიდან და გაკეთებული დასკვნებიდან გამომდინარე.

ყველა შეფასება გულისხმობს ფაქტებისა და ინფორმაციის მოძიებას, ანალიზს და დასკვნის გამოტანას. თუმცა, სხვადასხვა შემთხვევაში სხვადასხვა მოცულობით ხდება (მიღებული შედეგების საფუძველზე) ერთგვარი დასკვნების და რეკომენდაციების გაკეთება. შეფასების ზოგიერთ ფორმაში, მაგალითად, პროაქტიული შეფასების შემთხვევაში, ტრადიციულ განსჯას დიდი მნიშვნელობა არ ენიჭება. ამ შემთხვევაში შემფასებლის როლი შესაძლებელია დასკვნის გამოტანის ეტაპზე დასრულდეს.

ზოგიერთი შეფასება იძლევა რეკომენდაციებს, ზოგი – არა. უნდა იყოს თუ არა რეკომენდაციები გაკეთებული, ეს შეფასების დაგეგმვის ეტაპზე უნდა გადაწყდეს. უნდა აღინიშნოს, რომ რეკომენდაციები ხარისხობრივად განსხვავდება სხვა სახის შედეგებისაგან. რეკომენდაციები იძლევიან რჩევას, თუ რა უნდა გაკეთდეს მომავალში, როცა სხვა დასკვნებისა და შედეგების უმრავლესობა გეამცნობს თუ რა არის, ან რა იყო.

ფილოსოფიური თვალსაზრისით, შემფასებლებმა უნდა განიხილონ შეფასებით მიღებული შედეგები. დასკვნები ეხმარება იმ პროგრამის მდგომარეობას, რომელსაც შემფასებელი აღწერს და აფასებს. შეფასება, როგორც წესი, არ ეხება

ცვლილებას ანუ ის არ გულისხმობს შესაძლო ცვლილებას. მეორე მხრივ, რეკომენდაციები იქმნება შემფასებლებისა და პროგრამის პერსონალის მიერ და ექვემდებარება მონაცემთა განხილვასა და ინტერპრეტირებას. კონკრეტულად თვალსაზრისით, რეკომენდაცია არის ანგარიშში წარმოდგენილ მონაცემებზე დაფუძნებული შემფასებლის გადაწყვეტილება პროგრამაში მიმდინარე ცვლილებების შესახებ. რეკომენდაციამ შესაძლებელია სასურველი შედეგები გამოიწვიოს მომავალში. ამ შემთხვევაში შეფასების რეტროსპექტიული როლი გვერდზეა გაწეული, რადგან რეკომენდაციების მომცემნი ჭვრეტენ მომავალს და გეთავაზობენ შესაძლო საქმიანობებს, რომლებმაც, სავარაუდოდ, პროგრამის ეფექტიანობა უნდა გაზარდონ (სონიკსენი, 1994).

რეკომენდაციების ხასიათის კვლევამ დაგვანახა, რომ შემფასებლებმა მეტი დრო უნდა დაუთმონ რეკომენდაციების წამოყალიბებასა და მათ წარდგენას აუდიტორიისათვის. არსებობს მცდარი მოსასრება: „რეკომენდაციების შეთავაზება პირდაპირი და მარტივი პროცესია, რომელიც ბუნებრივად გამომდინარეობს შემფასებლის დასკვნებიდან“ (ჰენდრიკსი, 1994).

ექტორიის გენერალური აუდიტის ოფისის მიერ ჩატარებული რეკომენდაციების გამოყენების ანალიზის საფუძველზე, შარმამ (2004) შეიმუშავა დირექტივები, რომლებიც ეხება ჰენდრიკსის მიერ წამოყენებულ საკითხებს, კერძოდ:

- შეფასების დამკვეთი და მომხმარებლები მაქსიმალურად უნდა იყვნენ ჩართული რეკომენდაციების შემუშავების პროცესში. ეს გულისხმობს, რომ დამკვეთები საქმის კურსში უნდა იყვნენ, თუ რა იქნა მოპოვებული შეფასებისას. სავარაუდოდ, შეიქმნება გასაგები, კონტექსტის შესაბამისი, რეალისტური, პრაქტიკული რეკომენდაციები მიმართული სათანადო პირების ან ჯგუფებისადმი;
- ყველა რეკომენდაცია თანაბარმნიშვნელოვანი არ არის. შემფასებლებმა უნდა დაადგინონ განსხვავებები მათ მიერ შემოთავაზებულ რეკომენდაციებს შორის. უნდა გამოარჩიონ ის რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინებაა უფრო მნიშვნელოვანი და რომელთა მისაღებად მეტი ძალისხმევა და წახალისებაა საჭირო. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შემფასებლებმა უნდა განჭვრიტონ, თუ რა გავლენას მოახდენს შეთავაზებული რეკომენდაციები მათ გამოყენებაზე. ზოგი რეკომენდაცია სხვებთან შედარებით უფრო პირდაპირ „გამოყენებადია“;

პროგრამული შეფასება

- შემფასებლებმა უნდა მოიფიქრონ, როგორ მოხდეს რეკომენდაციების გამოყენება და აქტიურად მოუწოდონ დამკვეთებს მათი გათვალისწინებისკენ (შარმა, 2004).

ჰენდრიკსისა და პაპაჯიანინის ნაშრომებზე დაყრდნობით, ქვემოთ მოყვანილი ნამონათვალი უფრო გასაგებს გახდის თუ როგორ შევიმუშაოთ ეფექტიანი რეკომენდაციები:

- გამოიყენეთ დაგეგმვის/მოლაპარაკებების ეტაპი იმის დასადგენად, წარმოადგენს თუ არა რეკომენდაციები მიღებული შედეგების ნაწილს;
- თუ რეკომენდაციები შესამუშავებელია, დაადგინეთ ვინ უნდა შეიმუშაოს ისინი, შემფასებლებმა თუ დამკვეთმა, თუ შემფასებლებმა და დამკვეთმა ერთობლივად;
- ნუ დაელოდებით შეფასების დასრულებას რეკომენდაციების შესამუშავებლად;
- დაუკავშირეთ რეკომენდაციები კონკრეტულ ფაქტებს, როდესაც ეს შესაძლებელია;
- მჭიდროდ ითანამშრომლეთ დამკვეთთან შეფასების პროცესში;
- გაითვალისწინეთ კონტექსტი, რომელშიც რეკომენდაციები განხორციელდება;
- შესთავაზეთ მხოლოდ რეალისტური რეკომენდაციები;
- განსაზღვრეთ რამდენად სპეციფიკური უნდა იყოს რეკომენდაციები;
- კარგად დაფიქრდით, სანამ შესთავაზებდეთ ისეთ რეკომენდაციას, რომელიც ფუნდამენტურ ცვლილებებს ითვალისწინებს;
- ხაზი გაუსვით თქვენი რეკომენდაციების მომავალ შედეგებს;
- რეკომენდაციები გახადეთ ადვილად გასაგები;
- თუ შესაძლებელია, საქმეში ჩართული დარჩით რეკომენდაციების მიღების შემდეგაც;
- თუ რეკომენდაცია არ იქნა მიღებული, დაელოდეთ სხვა შესაძლებლობას, რომ იგი ხელახლა წამოაყენოთ.

რეკომენდაციების ან „განსახილველი საკითხების“ შეფასების ანგარიშში ჩართვა მკითხველებს მიღებული შედეგების სანდოობის დადგენის საშუალებას აძლევს. ქვემოთ მოყვანილი მაგალითი ამოღებულია, ეროვნული კვლევითი ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული, საგანმანათლებლო რესურსების სასკოლო დონეზე გამოყენების შეფასებიდან. იგი დაიწერა ორგანიზაციის მიერ მოწოდებული ბიულეტენებისა და სხვა მასალების (სკოლებში გაერცვლების თაობაზე) მიმოხილვის საფუძველზე.

მაგალითი 6.4 შეფასების ანგარიშში „შესატანი საკითხები“

უფრო აქტიურ სკოლებში ორი თანმიმდევრული ნაბიჯი შეიმ-
 ნნევა. პირველი გულისხმობს დირექტორის მიერ ბიულეტენის
 დარიგებას სხვა ხელმძღვანელი პირებისათვის: კურიკულუმის
 კოორდინატორისათვის, დირექტორის მოადგილისათვის და ა.შ.
 შემდეგ დირექტორი ამ ბიულეტენს უგზავნის სხვა თანამშრომ-
 ლებსაც, რომლებიც დაინტერესებული არიან ბიულეტენში მო-
 ცემული ინფორმაციით. მეორე სტრატეგია გულისხმობს მის
 გაგზავნას ბიბლიოთეკისათვის, მასწავლებელთა რესურსცენ-
 ტრში ან კვალიფიკაციის ამოღების განყოფილებაში. სკოლებ-
 ის მცირე რაოდენობა ყოველდღიურად განიხილავს ბიულეტენში
 მოცემულ საკითხებს თანამშრომელთა შეკრების დროს. მეორე
 ნაბიჯი ითვალისწინებს ბიულეტენის დროებით შენახვას სანდო
 ადგილას, სავარაუდოდ, მომავალში მისი გამოყენების მიზნით.
 ეს შეიძლება იყოს ბიბლიოთეკა ან სამასწავლებლო ოთახი,
 ზოგ სკოლაში არსებობს ასეთი საქმიანობისათვის სპეციალუ-
 რად გამოყოფილი ადგილი, რომელზედაც პასუხისმგებელია ად-
 მინისტრაცია..

განსახილველი საკითხი.

საცდელი ან პილოტური სკოლის შიგნით ინფორმაციის გაერ-
 ცვლების ინტენსიური კვლევების ჩატარების მსგავსად (რომ-
 ლებიც ბიულეტენების გარდა ფოკუსირებულია სხვა რესურსე-
 ბზეც, მაგალითად, საკლასო ოთახის მასალებზე), სასარგებლო
 იქნებოდა კვლევითი ორგანიზაციის მიერ ინფორმაციის გაერ-
 ცვლების უფრო ეფექტიანი მეთოდების ჩამოყალიბება (ოუენი და
 სხვ., 1996).

ყველა „განსახილველი საკითხი“ შეტანილი იყო ანგარიშის
 „მოკლე შინაარსში“.

ანგარიშების სტილი

ადრე, შეფასების ბოლოს, შემფასებელთა მიერ მზადდებოდა
 შეფასების სქელტანიანი ანგარიშები, მაგრამ მოგვიანებით განსდა
 მოსაზრება, რომ მხოლოდ ანგარიშების მომზადება საკმარისი არ
 იყო გავლენის მოსახდენდად. ამან გამოიწვია კომუნიკაციების აღ-
 ტერნატიული გზების ძიება და განხილვა.

- ანგარიშებში შედიოდა შემდეგი გადასაწყვეტი საკითხები:
- ანგარიშების სტრატეგიები;

- ანგარიშთა ტიპები;
- ანგარიშებში მასალის წარმოშენის ეფექტური მეთოდები.

სტრატეგიები

როგორც ზემოთ უკვე იყო განხილული, ინფორმაციის დროული გავრცელება მეტად მნიშვნელოვანია, რათა გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს გააჩნდეთ ინფორმაცია, როდესაც ამის საჭიროება შეიქმნება. რაც უნდა დახვეწილი იყოს შეფასების ფორმატი, მის განხორციელებას აზრი არა აქვს, თუ შეფასების შედეგებს დროულად ვერ მივიღებთ და ისინი გავლენას ვერ მოახდენენ პროგრამის თაობაზე გამოსატან გადაწყვეტილებებზე.

ყოველთვის სუსტად ცნობილი არ არის, როდის დასჭირდება მოცემულ აუდიტორიას საინფორმაციო მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად შეფასების ანგარიშები. სოფ შემთხვევაში შემფასებელმა აუდიტორიას ინფორმაცია მოთხოვნისამებრ უნდა მიაწოდოს, საბოლოო ანალიზის დასრულებამდე. ამ შემთხვევაში წარმოიშობა კომპრომისის საჭიროება, ანგარიშების დასრულებასა და მის გამოყენებას შორის. სვენი აზრით, თხოვნა ინფორმაციის მიღებაზე მაშინვე უნდა დაკმაყოფილდეს, იმ მოსაზრებიდან გამომდინარე, რომ ეს „კვილაზე ხელსაყრელია“ მისი მოთხოვნის მომენტში. კარგი შემფასებლები დაინტერესებული მხარეების პერიოდულ ინფორმირებას შეფასების ნაწილად მიიხსენებენ და არ ელოდებიან შეფასების აღსრულებას. ეს ნიშნავს, რომ შეფასება შეიძლება კონკრეტულ ეტაპებად დავეყოთ, სადაც ყოველ ეტაპს თავისი პროდუქტი და შედეგი ექნება.

ინფორმაცია უფრო გასაგები იქნება აუდიტორიისათვის, თუ მას პერიოდულად მცირე დოზებით მივაწოდებთ. ამ მხრივ მას უპირატესობა გააჩნია პროექტის ბოლოს წარდგენილ ვრცელ დასკვნით ანგარიშთან შედარებით. აუდიტორიისათვის ადვილია პატარ-პატარა ანგარიშების კითხვა და მათში მოცემული ინფორმაციის ათვისება, რასაც ვრცელ ანგარიშზე ვერ ვიტყვით. რაც შეეხება მმართველ ორგანოს, ფაქტები ცხადყოფს, რომ დატვირთული სამუშაო გრაფიკის გამო, ხელმძღვანელები ვერ ახერხებენ დიდი რაოდენობით რთული ინფორმაციის ათვისებას. თანაც, ეტაპობრივი ანგარიშები ხელს უწყობს სპეციფიკური ინფორმაციის მიწოდებას, რომელიც სხვა დროსაც შეიძლება იქნეს გამოყენებული. ამგვარი ანგარიშგება საბუთების მომზადების მხრივაც უმსუბუქებს შემფასებელს სამუშაოს. ეტაპობრივ ანგარიშგებას უარყოფითი მხარეებიც აქვს: მოპოვებული მონაცემები შეიძლება დანაწევრებულად აღიქმებოდეს, თუ მათი მიწოდება ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ხდება. ამიტომ, ამის

შეფასების შედეგებიდან მათ გამოყენებამდე

თავიდან ასაცილებლად, ხანდახან აუცილებელია ერთგვარი მიმოხილვითი ხასიათის დოკუმენტის მომზადება. შესაძლებელია ისიც, რომ ბევრი მნიშვნელოვანი მონაპოვარი მხოლოდ შეფასების ბოლოს გამოვლინდეს.

ანგარიშთა ტიპები

ანგარიშის გავრცელების სტრატეგიების შემუშავებისას შემფასებელმა მხედველობაში უნდა მიიღოს შემდეგი საკითხები:

- წერილობითი და ზეპირი;
- პროგრესის ანუ ეტაპობრივი პროგრესის მანუქნებლები (ეტაპობრივი ან შუალედური) და საბოლოო ანგარიში;
- საბოლოო (მთავარი ანგარიში) და მეორადი (მონაკვეთა მართვის ტექნიკური დეტალები);
- მოკლე შინაარსი და მთავარი ანგარიში;
- ოფიციალური და არაოფიციალური;
- აღწერითი და სარეკომენდაციო.

წერილობითი ანგარიშის ფორმატი უნდა იყოს პროფესიონალურად შესრულებული და ყველასათვის გასაგები (ოფიციალური წერილობითი ანგარიშებისგან განსხვავებით). ეს ზრდის აუდიტორიის მიერ შეფასების შედეგების გამოყენების ალბათობას. ანგარიშში მთავარი საკითხებისა და შედეგების ხასხასმის მიზნით, სასურველია, წავართოთ ციტატები. შედარებით მოკლე ანგარიშების გამოყენება შეიძლება სასარგებლოც კი იყოს. მეისის (1981) მიერ შემოთავაზებული მაგალითების მიხედვით შეფასების ანგარიშები შეიძლება მოიცავდეს:

- შეფასების მოკლე აღწერას, მთავარი ანგარიშების ბოლოს;
- მოკლე შინაარსს;
- „exogles“, რომელიც აუდიტორიის განათლებულებად და ნაკითხულებად წარმოსაჩენად გამოიყენება.

წერილობით ანგარიშებთან ერთად შეიძლება პრეზენტაციის სხვა საშუალებების გამოყენებაც, მაგალითად, ზეპირი ანგარიშების, გრაფიკებისა და სქემების, ფოტო და ვიდეომასალის. გრაფიკებსა და სქემებს ძალზე მიმსიდეველად შეუძლიათ დიდი რაოდენობის ინფორმაციის შეჯამება და წარმოდგენა.

ყოველი შეფასების ანგარიშების დეტალები განსხვავებულია, რაც შეჯერებული უნდა იყოს კვლევის დაგეგმვის ეტაპზე. აუცილებელია ანგარიშების კომბინირებული მეთოდების გამოყენება, აუდიტორიების საჭიროებების გათვალისწინებით.

გავლენა ქმედებაზე

გამოსახულება 6.1-ში წარმოდგენილი შეფასების გამოყენების ჯაჭვში ძირითადია შეფასების შედეგების გავლენა შემდგომ ქმედებაზე, რაც პროგრამებისა და პოლიტიკის გაუმჯობესებას გულისხმობს. შეფასების მთავარ მიზნად, სოციალურ დონეზე, მიჩნეულია სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესების მიღწევა (ჰენრი და მარკი, 2003). ხოლო ორგანიზაციულ დონეზე, დაუნსის (1967) აზრით, შეფასებით განპირობებული ქმედება შეიძლება ოთხ კატეგორიად ჩამოვაყალიბოთ:

- ცვლილებები ორგანიზაციის წევრთა ქცევაში, რაც მათ ერთმანეთთან აახლოებს და იქცევიან ისე, როგორც ეს ორგანიზაციის მიზნებს სჭირდება.
- ცვლილებები ორგანიზაციის ოფიციალურ პროცედურებში და წესებში, რაც განსაზღვრავს ორგანიზაციის თანამშრომლების მოქმედებას კონკრეტული პროდუქტების შემუშავების ან მომსახურების გაწევისას.
- სტრუქტურული და იერარქიული ცვლილებები (ცვლილებები იერარქიაში) მოიცავს ძალაუფლების, ინფორმაციისა და პრესტიჟის განაწილებას ორგანიზაციის წევრებს შორის;
- ცვლილებები ფუნდამენტურ ღირებულებებში, რომლებიც საფუძვლად უდევს ორგანიზაციის მიზნებსა და საქმიანობებს.

დაუნსის კატეგორიების გამოყენებით, ჯონსტონმა (1988) გაანალიზა რეკომენდაციები, რომლებიც ამერიკის შეერთებული შტატების სახელმწიფო აღრიცხვის ოფისის (U.S. GAO) შეფასების მიხედვით იყო შემუშავებული. მან აღმოაჩინა, რომ რეკომენდაციათა უმრავლესობა დაკავშირებული იყო ქცევის ცვლილებებთან და, რომ სხვა კატეგორიებთან შედარებით, ქცევითი ცვლილებების მიღწევის მეტი ალბათობა არსებობდა. როგორც შარმას (2004) ახალი ანგარიში ური აღმოჩენა გეინვენებს, შეფასებაში ყურადღება უფრო ორგანიზაციულ პროცესებს ექცევა, ვიდრე ორგანიზაციის ფუნქციონირების სხვა ასპექტებს.

საკითხების გააზრებიდან კონკრეტულ ქმედებაზე და ცვლილებაზე გადასვლაში შემფასებლები ტრადიციულად არ მონაწილეობდნენ. მაგრამ შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე, როდესაც პროგრამაში ან ორგანიზაციაში ცვლილება უნდა მოხდეს, ცვლილების განხორციელების ხელშეწყობის საქმეში ყველაზე შესაფერისი კანდიდატი შემფასებელია. ეს იმ შემფასებელთა პრაქტიკის მხარდით ელემენტია, რომელთაც ორგანიზაციები, შეფასების დასრულების შემდეგ, ცვლილების განხორციელებაში დახმარებას სთხოვენ.

მაგალითი 6.5 შეფასების შედეგებით განპირობებული ცვლილების პროცესი

ქალაქის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი საშუალო სკოლის დამამთავრებელი კლასების პროგრამის გადახედვისას, შემფასებლის რეკომენდაცია იყო პროგრამის ხელახალი საფუძვლიანი შესწავლა: რა ხდებოდა სკოლაში მანამდე და მის შემდეგ, მიღებული შედეგების სკოლისათვის მიწოდების შემდეგ, ერთ-ერთი შემფასებელი მუდმივად მუშაობდა ამ შედეგების განხორციელების მიმართულებით. ყველა რეკომენდაციის დანერგვისა და გათვალისწინების პროცესს დაახლოებით ორი წელი დასჭირდა.

ამ კვლევაზე დაყრდნობით შეფასების პრაქტიკისათვის გამოყენდნენ ოთხი ძირითადი პრინციპი, რომელთა მიზანია „ქმედებებზე გავლენის მოხდენა“. ესენია:

- დაინტერესებულ პირებთან მისაღებ გეგმაზე მოლაპარაკება;
- შეფასებით დაინტერესებული პირების ცნობიერების ამაღლება, მონაცემთა შეგროვების პროცედურების შესახებ მათი ინფორმირებით;
- ანგარიშების ინტერაქტიული და დროული ორმაგი ტექნიკის გამოყენება;
- თანამშრომელთა დახმარება (ოუენი და სხვ., 1994).

მეოთხე პრინციპი გულისხმობს, რომ შეფასების შედეგების დასანერგად, შემფასებლებს ორგანიზაციული ცვლილებისა და მათი წარმართვის სათანადო თეორიული ცოდნა უნდა გააჩნდეთ, ასევე – პრაქტიკოსებთან მუშაობის უნარ-ჩვევები. მიღებული შედეგების გამოყენებას დაინტერესებული პირები ვერ შეძლებენ შემფასებლის დახმარების გარეშე, რადგან ეს მონაცემები შესაძლოა არასწორად იქნეს გაგებული. ასეთ შემთხვევებში შემფასებლის როლი უნიკალურია, იგი ეხმარება დაინტერესებულ პირებს მიღებული შედეგების მაქსიმალურ გამოყენებაში. წენი თვალსაზრისით, შეფასების შედეგებს გაცილებით მეტი გავლენის მოხდენა შეუძლია ქმედებებზე თუ ცვლილებების საკითხებში შემფასებელი იკისრებს კონსულტანტის როლს (ოუენი და ლამბერტი, 1995). ეს საჭიროებს ისეთი კონკრეტული თანამდებობების ჩამოყალიბებას ამ ორგანიზაციებში, როგორცაა, მაგალითად, „სწავლების დირექტორი“. ამ თანამდებობის მქონე პირი პასუხისმგებელი იქნება შეფასებისა და ცვლილების განხორციელებაზე ორგანიზაციაში.

წყაროები

- Alkin, M and Dalliak, R. (1985) *A Guide for Evaluation Decision Makers*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Alkin, M. C., Dalliak, R. and White, P. (1979). *Using Evaluations: Does Evaluation Make a Difference?* Sage Library of Social Research, vol. 76. Beverly Hills, CA: Sage.
- Alkin, M. C. and Taut, S.M. (2003) *Unbundling evaluation use*. *Studies in Educational Evaluation*, 29, 1-12.
- Chelimsky, E. (ed.) (1997) *A Symposium on the Use of Evaluation by Federal Agencies*, vol. 2. McLean, VA: Mitre Corporation.
- Conley-Tyler, M. (2005). *A fundamental choice: Internal or external evaluation?* *Evaluation Journal of Australia*, 4 (1/2), 3-11.
- Cousins, J. B. and Leithwood, K. A. (1986). *Current empirical research on evaluation utilization*. *Review of Educational Research*, 56 (3), 331-364.
- Downs, A. (1967). *Inside Bureaucracies*. Boston, MA: Little, Brown.
- Greene, A. (1988). *Stakeholder participation and utilization in program evaluation*. *Evaluation Review*, 12, 91-116.
- Hendricks, M. (1994). *Making a splash: Reporting evaluation results effectively*. In J. S. Wholey, H. P. Hatrey and K. Newcomer (eds), *Handbook of Practical Program Evaluation* (pp. 576-589). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hendricks, M. and Papagiannis, M. (1990). *Do's and don'ts for offering effective recommendations*. *Evaluation Practice*, 11 (2), 121-125.
- Henry, G.T and Mark, M. M. (2003). *Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and actions*. *American Journal of Evaluation*, 24(3), 293-314.
- Hudson-Mabbs, S. (1993). *Influences on the Use of Evaluation Information*. Unpublished Master of Education (Hons) thesis, Murdoch University, Perth, WA.
- Johnson, R.B. (1998). *Towards a theoretical model of evaluation utilization*. *Evaluation and Program Planning*, 21, 93-100.
- Johnston, W. P. (ed.) (1998). *Increasing evaluation use: Some Observations Based on Results at the US General Accounting Office*. *New Directions for Program Evaluation*, 39, 75-84.
- Kirkhart, K. E. (2000). *Reconceptualising evaluation use: An integrated theory of influence*. *New Directions for Evaluation*, 88, 5-23.
- Knott, J. and Wildavsky, A. (1980). *If Dissemination is the Solution, What is the Problem?* *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 1(4) (June), 537-75.
- Lipton, D. S. (1992). *How to maximise utilization of evaluation research by policymakers*. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 521(May), 175-188.

- Macy, D. L. (1981). Research briefs. In N. L. Smith (ed.), *Communication Strategies in Evaluation*, Vol. 3. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mowbray, C. T. (1988). Getting the system to respond to evaluation findings. *New Directions for Program Evaluation*, 39, 21–33.
- Muscattello, D. B. (ed.) (1988). Developing an Agenda that Works: The Right Choice at the Right Time. *New Directions for Program Evaluation*, 39, 21–33.
- Owen, J. M. (1984). *Evaluating Teacher Education in Australia: The Use of National Guidelines in Assessing the Worth of a Program in Action*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans.
- Owen, J. M., Getty, C. and Simonelli, A. (1996). *Responding to the Educational Needs of Schools: Implications for the Australian Council for Educational Research* (Evaluation Report): Centre for Program Evaluation, The University of Melbourne.
- Owen, J. M., Johnson, N. J. and Welsh, R. J. (1985). *Primary Concerns: A Project on Mathematics and Science in Primary Teacher Education*. Melbourne, Vic: Melbourne College of Advanced Education, for the Commonwealth Tertiary Education Commission.
- Owen, J. M., Lambert, F. C. and Stringer, W. S. (1994). Acquiring knowledge of implementation and change: Essential for program evaluators? *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 15(3), 273–294.
- Owen, J. M. and Lambert, F. C. (1995). Roles for evaluation in learning organisations. *Evaluation*, 1(2), 259–273.
- Owen, J. M. and McLeod, J. (1991). *A Detailed Proposal for Protective Services Training Evaluation*. Report to the Manager, Child Protection Services: Community Services Victoria.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization Focused Evaluation*, 3rd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2003). Utilization-focussed evaluation. In K. T and D. L. Stufflebeam (eds), *International Handbook of Educational Evaluation*, vol. 9 (pp. 223–244). London: Kluwer.
- Pelz, D. (1978). Some expanded perspectives on use of social science in public policy. In J. M. Yinger and S. J. Guthrie (eds), *Major Social Science Issues: A Multidisciplinary View* (pp. 346–357). New York: The Free Press.
- Preskill, H. and Caracelli, V. J. (1996). *The Past, Present and Future Conceptions of Evaluation Use: Results from a Survey on Current Conceptions of Evaluation Use*. Paper presented at the American Evaluation Association, Atlanta, GA.
- Preskill, H., S. and Torres, R. T. (2000). The learning dimension of evaluation use. *New Directions for Evaluation*, 88, 25–38.
- Sharma, N. (2004). *Evaluation Recommendations: What Works?* Unpublished Master of Assessment and Evaluation Thesis, The University of Melbourne.

Smith, M. F. (1988). Evaluation utilization revisited. *New Directions for Program Evaluation*, 39, 7–20.

Sonnichsen, R. C. (1994). Evaluators as change agents. In J. S. Wholey, H. P. Hatrey and K. Newcomer (eds), *Handbook of Practical Program Evaluation* (pp. 576–589). San Francisco: Jossey Bass.

Weiss, C. H. (1999). The interface between evaluation and public policy. *Evaluation*, 5(4), 468–486.

Weiss, C. H. and Bucuavalas, M. J. (1980). Truth tests and utility tests: Decision makers frames of reference for social science research. *American Sociological Review*, 45 (April), 302–313.

Wyatt, T., Carbines, R., Willett, J. and Robb, L. (2004). *National Evaluation of the Supported Accommodation Assistance Program. Future Directions for SAAP*. Commonwealth of Australia.

თავი VII

შეფასების მართვა

ამ თავში განვიხილავთ:

- როგორ ხდება შეფასებების მართვა;
- გარე შემფასებლების როლსა და გავლენას;
- შემფასებელთა საქმიანობის მიმართულებებსა და გზებს;
- შიდა შემფასებლების როლსა და გავლენას;
- შეფასების ღირებულებას.

ბარეში პირების მიერ განხორციელებული შეფასების მართვა

შეფასებები კონტრაქტის საფუძველზე

შეფასების განხორციელებისათვის ჩვეულ პროცედურას წარმოადგენს კონტრაქტის გაფორმება გარე შემფასებელსა და შეფასების დამკვეთს სააგენტოს შორის. შესაძლოა სააგენტოს არ კქონდეს საკმარისი გამოცდილება კელევის ჩასატარებლად ან უყროსმა მენეჯერებმა ჩათვალონ, რომ უმჯობესია პროგრამას დამოუკიდებელმა ჯგუფმა გადახედოს.

კონტრაქტის საფუძველზე განხორციელებული შეფასება შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც პროექტი, რომელსაც საკმაოდ მაღალი ღირებულება აქვს. ღირებულება შეიძლება წარმოდგენილი იყოს შეფასებით მიღებული შედეგების სახით, რომლებიც გადაწყვეტილების მიღების ბერკეტს წარმოადგენენ.

ზოგმა შეიძლება ჩათვალოს, რომ კონტრაქტის საფუძველზე განხორციელებული შეფასება ყოველთვის ღირებულ ინფორმაციას აწვდის შეფასების დამკვეთს, მაგრამ იყო ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც შედეგები ნაკლებად გამოსადეგი ან საერთოდ უსარგებლო აღმოჩნდა, რადგან დამკვეთს არ გააჩნდა საკმარისი გამოცდილება ან საკმარისი დრო შეფასების პროექტის დაწყებისა და მისი ნორმალური მსვლელობის უზრუნველსათვის.

ამის გათვალისწინებით, დამკვეთმა სააგენტოებმა უნდა იცოდნენ ზუსტად, რას ელიან შეფასებისაგან. კარგად ორგანიზებული სააგენტოები შეფასების მენეჯერების თანამდებობაზე ნიშნავენ გამოცდილ ადამიანებს, რომლებიც ხელმძღვანელობენ შეფასების პროცესის ყველა ასპექტს: რეზიუმეს შედგენიდან, საბოლოო ანგარიშის მიღებამდე.

რეზიუმეს მომზადება

ერთ დროს შეფასების დამკვეთებს საკმაოდ ბუნდოვანი წარმოდგენა ჰქონდათ თუ რას ითხოვდნენ შეფასებისაგან, რაც ნორმალურადაც კი ითვლებოდა, მაგრამ ახლა ნაკლებადაა მოსალოდნელი, რომ მათ ტენდერის გამოცხადებამდე არ მოამზადონ ნათლად ჩამოყალიბებული რეზიუმე ან შეთავაზება განსახორციელებელ შეფასებაზე წინადადების წარმოდგენის შესახებ (RFP). RFP-ის მომზადება შეიძლება ნაითვალისშევსებელი ეფექტიანი მართვის პირველ საფეხურად. კარგი რეზიუმეები, სვეულებრივ, ორგანიზაციის პერსონალის მიერ საჭირო დეტალებზე მუშაობის შედეგად მიიღება. მათ შეიძლება გამოიყენონ კონსულტანტის ან შეფასების ექსპერტის რჩევა, რათა რეზიუმე გაჯერებული იყოს საჭირო ინფორმაციით.

მომზადებული რეზიუმე ნათელი საწყისი წერტილია კვლევის ან კვლევების განსახორციელებლად შემფასებლის შერჩევისათვის. შეფასების შესახებ განცხადება ხშირად ქვეყნდება პრესაში. ზოგიერთ სამთავრობო დეპარტამენტს ხელთ აქვს პოტენციურ შემფასებელთა სია, რომელთა ინფორმირება და RFP-ს მიწოდება ხდება ელექტრონული ფოსტის საშუალებით, ეს ბევრად იოლი და ნაკლებხარჯიანი პროცესია.

არსებობს სხვადასხვა სირთულის რეზიუმეები, რაც შეფასების ბუნებასა და მასშტაბზეა დამოკიდებული. ავსტრალიის ერთ-ერთი სამთავრობო სააგენტოდან მიღებული რეზიუმეს მაგალითი მოიცავს შემდეგ პუნქტებს:

- მოთხოვნათა ჩამოყალიბებას;
- შეფასების მეთოდოლოგიას;
- სატენდერო პირობებს;
- ცხრილებს;
- მუხლებს კონფიდენციალობის შესახებ;
- მთავრობის მოთხოვნებს;
- ტენდერში მონაწილის განაცხადს.

ამ პუნქტებიდან მხოლოდ პირველი ორი უკავშირდება შეფასების გეგმას, დანარჩენები წარმოადგენენ სამართლებრივ ასპექტებს, რომელთა მიზანია შემფასებლის კეთილსინდისიერებაში დარწმუნება. ამ კონკრეტულ შემთხვევაში რეზიუმემ ინფორმაციის მინიმალური რაოდენობა მოგვაწოდა იმის თაობაზე, თუ რა რეალური მოთხოვნები ჰქონდა შეფასებით დაინტერესებულ აუდიტორიას.

უფრო ვრცელი რეზიუმე შემდეგი ინფორმაციის შემცველი იქნებოდა, ესენია:

შეფასების მართვა

- შეფასების მიზნები;
- კვლევის წინა პირობები და კონტექსტი;
- ძირითადი კითხვები და შეფასების შედეგად მისაღები პროდუქტები (მაგალითად, რეკომენდაციები);
- ანგარიშთა რაოდენობა და ბუნება;
- სატენდერო შერჩევის კრიტერიუმები;
- შეფასების ხანგრძლივობა;
- სატენდერო წინადადების შემოტანის ბოლო ვადა;
- შეფასების სავარაუდო ბიუჯეტი;
- სამართლებრივი მოთხოვნები (ტენდერის მონაწილის კეთილსინდისიერების ნათვლით).

ფართომასშტაბიანი კვლევებისათვის ორგანიზაციები, წვეულებრივ, მართავენ ბრიფინგებს, რომელთა დროს ტენდერის პოტენციურ მონაწილეებს განაცხადის შემოტანამდე შეკითხვების დასმისა და სხვადასხვა საკითხის დასუსტების საშუალება ეძლევათ.

სააგენტოები შეფასების პროექტის სამართავად, წვეულებრივ, ქმნიან სპეციალურ ორგანიზაციულ კომიტეტებს. ორგანიზაციული კომიტეტის შექმნა საუკეთესოა დასაწყისში, პროექტის განხორციელების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღების მომენტში, მაგრამ მათი უმრავლესობა ძირითადად რეზიუმეს გავრცელების შემდეგ იქმნება.

ორგანიზაციული კომიტეტის ძირითადი დანიშნულება პროგრამის შეფასების მსვლელობისას დაინტერესებულ პირთა ჩართვაა, მაგრამ ხანდახან, მისი დიდი მოცულობის გამო; იგი შეიძლება მოუქნელი გახდეს. აქედან გამოსავალი მრჩეველთა კომიტეტის შექმნაა, რომელიც ყოველდღიურად მოაგვარებს შეფასების მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

მაგალითი 7.1 ფართომასშტაბიანი ეროვნული შეფასების მართვა

კოორდინაციისა და განვითარების კომიტეტმა (CAD) შეფასებლებს დაუკვეთა საცხოვრებლით უზრუნველყოფის ეროვნული პროგრამის (SAAP) შეფასება. CAD-ი წარმოადგენდა მხარეებს, რომლებიც პასუხისმგებელი იყვნენ ავსტრალიის უსახლკარო მოსახლეობის საცხოვრებლით უზრუნველყოფასზე (მაგალითად, შტატისა და თანამეგობრობის მთავრობები). 1998 და 2003 წლებში ჩატარებული შეფასებების დროს CAD-მა შექმნა შეფასების მენეჯერის – თანამეგობრობის უფროსი მოხელის – თანამდებობა და თითოეული კვლევისათვის ჩამოაყალიბა ტექნიკური ჯგუფი (TRG). TRG-ი შედგებოდა CAD-ის წარმომადგენლებისა და სხვა წევრებისაგან,

რომელთაც უსახლკარობის პრობლემებისა და შეფასების სფეროში გამოცდილება გააჩნდათ. TRG-მ შექმნა შეფასების რეზიუმე, ჩამოაყალიბა კონსულტანტის შერჩევის პროცედურები, მოელაპარაკა კონსულტანტს შეფასების დისაინსე, კომენტარი გაუკეთა ანგარიშების პროექტებს და ანგარიშის წარდგენის წინა სტადიაზე შეხვდა CAD-ს. TRG-ს წევრები ესწრებოდნენ შეხვედრებს, რომელთა დროსაც ჯგუფის რესპონდენტებისაგან გროვებოდა მონაცემები, ხოლო შეფასების მენეჯერს, კელევის მსვლელობის მთელ პერიოდში მჭიდრო კონტაქტი ჰქონდა საკონსულტაციო ჯგუფის წევრებთან.

ყოველმა დაინტერესებულმა პირმა TRG-ი შეაფასა, როგორც სანდო შუამავალი CAD-სა და შეფასებას შორის. TRG-ი თავდაპირველად აღქმული იყო როგორც მეთოდოლოგიაზე კონცენტრირებული კომიტეტი. მაგრამ შემდგომში TRG-მ მნიშვნელოვნად გაზარდა თავისი მოვალეობების რიცხვი, რათა უფრო ფართოდ ჩართულიყო შეფასების პროცესებში. CAD-ი დადებითად იყო განწყობილი ამ პროცესების მიმართ, რომლებიც თანამეგობრობის დონეზე ინოვაციურულად იყო მიჩნეული (უაიატი და სხვ., 2004).

შეფასების კონსულტანტის შერჩევა შეფასების პროცესის ნაწილია ორგანიზაციულმა კომიტეტმა უნდა უზურუნველყოს შერჩევის ისეთი პროცესი, რომელიც უპასუხებს ნებისმიერ მოთხოვნას და დაექვემდებარება ინფორმაციის თავისუფლების შესახებ დადგენილ ნორმებს.

მაგალითი 72 შეფასების კონსულტანტის არჩევა

ფართომასშტაბიანი შეფასებისათვის კონსულტანტის „შერჩევის სისტემა“ ორგანიზაციული კომიტეტის ერთ-ერთმა წევრმა შეიმუშავა. ეს სისტემა წარმოადგენდა მატრიცას, რომლის ერთ მხარეს მოცემული იყო რეზიუმეში ჩამოთვლილი კრიტერიუმები, ხოლო მეორეზე – ყველა განმცხადებლის სახელი. თითოეულ კრიტერიუმს, შეთანხმებისამებრ, მიენიჭა შესაბამისი ქულა, რაც მითითებული იყო RFP-ში. ორგანიზაციული კომიტეტის წევრებს სთხოვეს დამოუკიდებლად შეეფასებინათ ყოველი განაცხადი თითოეული კრიტერიუმის მიხედვით. ამის შემდეგ ყოველმა წევრმა თავისი შეფასებები კომიტეტის სხდომაზე განიხილა. ყოველი კონსულტანტის ქულები განსაზღვრულ იქნა თითოეული წევრის მიერ მიცემული ქულებიდან საშუალო არითმეტიკულის გამოყვანით, კრიტერიუმის შესაბამისად. ამ გზით მოხდა განაცხადთა შეფასება და პროექტისათვის კონსულტანტის შერჩევა.

შეფასების მართვა

პოუკინსი (2003) გეთავაზობს შემფასებელთა შერჩევის შემდეგ კრიტერიუმებს, ესენია:

- მუშაობის გამოცდილება;
- RFP-სადმი ადეკვატურობა;
- მეთოდოლოგიის ხარისხი (შეფასების კითხვებზე პასუხის გასაცემად);
- განხორციელების დეტალები;
- საკომუნიკაციო და ანგარიშგების სტრატეგიები;
- საკონსულტაციო ჯგუფის კომპეტენტურობა;
- შეფასების ღირებულება.

შეფასების წინადადების მომზადება

წინადადების ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი არის შეფასების გეგმა, როგორც ეს განხილული იყო მე-4 თავში. თვითონ წინადადების მომზადებას საკონსულტაციო ჯგუფის უფროსი სპეციალისტები ახორციელებენ. საერთოდ, სანამ RFP-ს გამოეხმაურებოდეთ საფუძვლიანად უნდა გაეიაზროთ ჯგუფის სხვა ვალდებულებები, რომლებიც მას უკვე აქისრია ან დაეკისრება კვლევის განხორციელების პერიოდში. საკონსულტაციო ჯგუფებს ახასიათებთ უფრო მეტი პასუხისმგებლობის აღება თავზე, ვიდრე მათ ეს რეალურად შეუძლიათ, რათა „მოხიბლონ“ დამკვეთები და ითხოვენ გაცილებით ნაკლებ თანხებს, ვიდრე სინამდვილეში სჭირდებათ. სოფ შემთხვევაში კომპეტენტურობა და გამოცდილება მხოლოდ ერთ ან ორ პირს გააჩნია, ხოლო დანარჩენ წევრებს ქირაობენ არასრული განაკვეთით, თავისუფალი ადგილების შესავსებად. შესაბამისად, საბოლოო ანგარიშიც დამკვეთების იმედებს არ ამართლებს. თუ შეფასების განაცხადში ხელმძღვანელი პერსონალის წარმომადგენლების სახელებია ნამოთვლილი, ეს არის იმის გამაფრთხილებელი ნიშანი, რომ შეიძლება ამგვარ სიტუაციას ჰქონდეს ადგილი. ისინი თავისი „ქვირადღირებული“ დროის უკიდურესად მცირე ნაწილს (ერთ დღეზე ან კვირაზე ნაკლებს) უთმობენ კვლევას. ფუნქციური კვლევისათვის კი აუცილებელია, რომ გამოცდილი შემფასებელი მუდმივად ესწრებოდეს კვლევის მთელ პროცესს თუ არა, მის უმეტეს ნაწილს მაინც.

ხანდახან დამკვეთ სააგენტოებს წინადადების შემუშავების ორეტაპიანი მოდელი გააჩნიათ. პირველ ეტაპზე პოტენციურ შემფასებლებს სთხოვენ მოკლედ წამოაყალიბონ თავიანთი ინტერესი ამ შემოთავაზებაში. ამის საფუძველზე, ხდება განმცხადებელთა შერჩევა. მხოლოდ შერჩეულ განმცხადებლებს სთხოვენ სრული, მრავლისმომცველი წინადადების მომზადებას. ეს კონსულტანტებს უძირებს

მოსამზადებელ სამუშაოს და ზოგავს ყველა დაინტერესებული პირის დროსა და ენერჯიას, რაც დადებით ნაბიჯადაა მიჩნეული (ჯაკობ-ჰოფი, 2003).

კვლევის წარმართვა კონსულტანტის შერჩევის შემდეგ

ბოლო დრომდე, პრაქტიკაში მიღებული იყო შერჩევისა და კონტრაქტის გაფორმებისთანავე შეფასების პროცესის დაწყება, შეფასების დასრულებამდე დამოუკიდებლად მოქმედება და კვლევის დასრულებისას ორგანიზაციული კომიტეტისათვის ანგარიშის წარდგენა. ახლა კი, ორგანიზაციული კომიტეტები მჭიდროდ თანამშრომლობენ შერჩეულ კონსულტანტებთან შეფასების მთელი პერიოდის განმავლობაში. სვეულებრივ, ამ კომიტეტების წევრებს აქვთ გამოცდილება შეფასების სფეროში, მეტი ხმის უფლება შეფასების დისაინის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში, ისინი ყველა იმ მეთოდის დაწვრილებით დასაბუთებას ითხოვენ, რომელთა გამოყენებასაც შემფასებლები გეგმავენ. შეფასების გამოცდილი დამკვეთები აღნიშნავენ, რომ:

„ხარისხიანი შეფასების ნატარება შესაძლებელია თუ დამკვეთი და შემფასებელი ერთად მუშაობენ. საკმარისი არ არის, მხოლოდ შემფასებელს მივანდოთ საქმის შესრულება, განზე გავდგეთ და ვიცადოთ, სანამ იგი საბოლოო ანგარიშს მოგვაწვდის. აუცილებელია მჭიდრო, საქმიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბება. შეფასების რთული ბუნებიდან გამომდინარე, საჭიროა დამკვეთსა და შემფასებელს შორის მჭიდრო და რეგულარული ურთიერთობა, ასევე შეფასების „მართვა“, რათა შეფასების პროცესი და მისი შედეგი შეესაბამებოდეს დამკვეთის თავდაპირველ ინტერესს.

გამოცდილი კონსულტანტი ფიქრობს, რომ:

წარმატებული შეფასებისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს დამკვეთსა და შემფასებელს შორის ურთიერთობას. საჭიროა ეფექტიანი ურთიერთობა ამ ორ მხარეს შორის იმ პრობლემების გადასაჭერლად, რომლებიც ყოველთვის წამოიჭრება შეფასების პროცესში. მრავალი პრობლემის გადაჭრის ხერხები გათვალისწინებული არ არის კონტრაქტში. ასე რომ, მათ გადასაჭერლად საჭიროა სხვა მეთოდების მონახვა, რაც კარგი საქმიანი ურთიერთობის ხარჯზეა შესაძლებელი.

კარგი საქმიანი ურთიერთობაა აუცილებელი შედეგების მაქსიმალურად გამოყენების უზრუნველსაყოფადაც. შემფასე-

შეფასების მართვა

ბელი ამას ვერ უზრუნველყოფს დამკვეთის დახმარების გაერშე (ჯეიკობ-პოფი, 2003).

ამგვარი საქმიანი ურთიერთობები აუცილებლად უნდა ჩამოყალიბდეს, რათა შეფასების განხორციელების პროცესი შეფერხებების გარეშე წარიმართოს. დამკვეთები, ძირითადად, აგვარებენ ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: შეადგური ანგარიშების მოთხოვნა და მიღება, შეფასების მიმართულებაში აქცენტების გაკეთება, ცვლილებების შეტანა და შესაძლო პრობლემების მოგვარება, ანგარიშის პროექტების მიღება და მათთან უკუკავშირი, მოპოვებულ მონაცემთა გაერცვლება დაინტერესებულ პირთა შორის და შემფასებელთა შრომის ანაზღაურება. ამასთან, საჭიროა ბალანსის დაცვა შემფასებელთა ჯგუფის დამოუკიდებლობასა და დამკვეთის ჩარევას შორის.

მითითებები გარე შემფასებლებისათვის

როგორც ვნახეთ, მრავალი ორგანიზაცია რჩევის მიღების ან შეფასების ჩატარებისათვის მიმართავს გარეშე შემფასებელს. გარე შეფასება შეიძლება განახორციელოს:

- ბიზნესმენეჯმენტის კონსულტანტებმა;
- უნივერსიტეტის ფაკულტეტებმა ან ცენტრებმა (რომლებიც კვლევასა და შეფასებას ახორციელებენ რიგ სფეროებში: სახელმწიფო პოლიტიკა, ჯანდაცვა, სოციალური სამუშაო);
- ერთ ან ორ კაციანმა მცირე ზომის ორგანიზაციამ.

სკრივენი (1995) გვაძლევს რჩევას ბოლო კატეგორიაში მოქცეული მცირე მასშტაბის ან ინდივიდუალური კონსულტანტების შესახებ. მისი თქმით, ძალზე ძნელია ამ კონსულტანტების საქმის სიცოცხლისუნარიანობის შენარსუნება მსხვილ ორგანიზაციებთან (უნვერსიტეტები, დეპარტამენტები და სხვა ცენტრები) კონკურენციის გამო. ამ ორგანიზაციებს კარგი დაფინანსება გააჩნიათ გარე საკონსულტაციო საქმიანობის განსახორციელებლად. კონსულტანტებმა, რომლებიც მარტო მუშაობენ უნდა გაითვალისწინონ რომ მათ მოუწევთ:

- საკუთარი კომპანიების ყოველდღიური მართვა;
- კონტაქტების მოძიება და გაფართოება;
- შეფასების ჩატარება;
- შეფასებისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევების შენარსუნება და ახალი უნარ-ჩვევების შექმნა;
- შეფასების მიზნით ჩატარებულ სხვადასხვა სახის კვლევებში მონაწილეობა.

პროგრამული შეფასება

სკრივენის გამოთვლების მიხედვით, კონსულტანტს „სამუშაო წლის“ მხოლოდ ნახევარი შეუძლია დაუთმოს შეფასების ჩატარებას. თუ წენ სამუშაო წელს 2000 საათად დაეყოფთ (50 კვირა და 40 საათი კვირაში), შეფასების კელევაზე სამუშაოდ რეალურად გერნება 1000 საათი. იგი თელის, მოქმედ შემფასებელს, რომელსაც არ ჰყავს მდივანი და მუშაობს სახლში, დასჭირდება დაახლოებით 55 000 აშშ დოლარი გადასახადებიანად და სუფთა 40 000 აშშ დოლარი გაუთვალისწინებელი და სხვა ხარჯებისათვის, მათ შორის დასღვეისთვისაც. ეს ნიშნავს, რომ მას ესაჭიროება 55 აშშ დოლარი საათში ან 500 აშშ დოლარი დღეში. სკრივენი აგრეთვე აღნიშნავს, რომ კარგმა „სოლო“ შემფასებელმა ძალ-ღონე არ უნდა დაიშუროს ახალი კონტაქტების მოძიებისა და ძველის შენარუნებისათვის. ამას იგი სამსახურის „ხელში ჩაგდებას“ საშუალებად მიიზნევს, რაც ნაკლებადაა დაკავშირებული შეფასების უშუალო უნართან. კერძო პირები, რომლებიც ანაზღაურებადი სამუშაოდან საკონსულტაციო საქმიანობაზე გადადიან და სოლო კონსულტანტის როლს კისრულობენ, ხშირად დიდ წარმატებას ვერ აღწევენ, რადგან არ შეუძლიათ, ან სურვილი არა აქვთ შეკვეთების მუდმივი ძიების.

ყველა კონსულტანტმა თვალყური უნდა ადევნოს შეფასების ტენდერების გამოცხადებას და მსად იყოს იმ პროექტებში მონაწილეობისათვის, რომლებსაც საინტერესოდ ჩათვლის. ამისათვის აუცილებელია, კონსულტანტმა ტენდერის ყველა ეტაპზე (ამ ეტაპების შესახებ თავის დასაწყისში ვიმსჯელო) არსებული შესაძლებლობები ეფექტიანად გამოიყენოს.

შეფასების ღირებულება

შეფასების ღირებულება განსხვავებულია სამუშაოს არსიდან გამომდინარე. შეფასებისათვის არსებული რესურსები საკმაოდ შეზღუდულია. გასათვალისწინებელია, რომ შეფასებისათვის გამოყოფილი რესურსები არ უნდა აღემატებოდეს შესაფასებელი პროგრამის, პროექტის და ა.შ. ღირებულებას. შეფასების ღირებულება პროგრამის (ან პროექტის) ღირებულების 10-15%-ს არ უნდა აღემატებოდეს. პროგრამის (პროექტის) მომზადებისა და ბიუჯეტის შედგენის ეტაპზე უნდა იყოს გათვალისწინებული შეფასების ხარჯებიც.

სატენდერო წინადადებაში ყოველთვის უნდა იყოს მოცემული სავარაუდო ბიუჯეტი, რომელიც მოიცავს პერსონალის მოგზაურობისა და გაუთვალისწინებელი ხარჯების ანაზღაურებას.

ქვემოთ წარმოგიდგენთ ძირითადი საგანმანათლებლო პოლიტიკის შეფასებისათვის საჭირო ბიუჯეტის მაგალითს.

მაგალითი 7.3 განათლების ძირითადი პოლიტიკის შეფასების ბიუჯეტი

შეფასების გეგმა შემფასებლებისაგან მოითხოვს ხანგრძლივი დროის პერიოდის გატარებას თერამეტ სამიზნე სკოლაში. პროგრამის ძირითად მიდგომას წარმოადგენს დაკვირვება იმ ადამიანებზე, რომლებიც უშუალოდ არ იყენენ ჩართულნი პროცესში. გეგმა ასევე ითვალისწინებს ინტერვიუებს, მთავარ მოვლენებსა და შეხვედრებზე დაკვირვებას, პროექტის განხორციელების დოკუმენტთა შესწავლას ყველა სამიზნე სკოლაში. აუცილებელია ამ სკოლების რეგულარულად მონახულება სასწავლო წლის განმავლობაში. საჭიროა აგრეთვე პერსონალი, რომელიც ერკევა სკოლის სპეციფიკაში და რომელსაც აქვს მონაცემთა შეგროვებისა და მისი გაცნობიერების უნარი.

როგორც ამ გეგმის წინა ნაწილში იყო აღნიშნული, კვლევა იმგვარად უნდა იქნეს კოორდინირებული, ომ ძასში წარმოდგენილი იყოს საერთო მეთოდოლოგიური მიდგომები როგორც შეგროვების, ისე ანალიზის ეტაპებზე. ამისათვის კი აუცილებელია შესაბამისი უნარ-ჩვევების მქონე შეფასების დირექტორის არსებობა.

აუცილებელია საკონსულტაციო ფირმის დირექტორის მიერ მხარდაჭერილი, ადგილზე მომუშავე ექსპერტის დაქირავება სრული განაკვეთით, მთელი კვლევის, 12 თვის, განმავლობაში.

ხარჯები

- შეფასების პერსონალი. ერთ სკოლაში მომუშავე კოორდინატორის ხელფასი: 65.000 აშშ დოლარი.
- პლიუს 30% დამატებითი ხარჯებისათვის 52 კვირის განმავლობაში: 84 500 აშშ დოლარი.
- შეფასების პროექტის ან სტრუქტურული ერთეულის დირექტორი. გამოკვლევა საჭიროებს დირექტორს, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება შეფასების კოორდინაციასა და მონაცემთა მართვის მეთოდებზე. დირექტორი ჩართული იქნება კვირაში ერთი დღე, 40 კვირის განმავლობაში (0,8 წელი 0,2 დროით), ერთი წლის მანძილზე, წლიური ხელფასი (85 000 × 0,2 × 0,8 აშშ დოლარი), პლიუს 30% დამატებითი ანაზღაურება დამატებითი ხარჯებისათვის: 17680 აშშ დოლარი.

პროგრამული შეფასება

- აღმინისტრატორი/მდივანი. ნართული იქნება კვირაში ერთი დღე, 40 კვირის (0,8 დრო) განმავლობაში. ხელფასი (35 000 × 0,2 × 0,8 აშშ დოლარი) პლიუს 30% დამატებითი ანაზღაურება დამატებითი ხარჯებისათვის: 7280 აშშ დოლარი.
- მგზავრობა. 30 დღის განმავლობაში საცხოვრებლისა და მანქანის დაქირავებისათვის 250 აშშ დოლარი დღეში, პლიუს ქალაქის სხვადასხვა ტრანსპორტით მგზავრობა (500 აშშ დოლარი): 8 000 აშშ დოლარი.
- ანგარიშის ბეჭდვა და გაერცკვლების ხარჯები: 500 აშშ დოლარი.
- სხვადასხვა (კომპიუტერული შემოწმება, ტელეფონი და სხვ.): 1000 აშშ დოლარი.
- სულ: 118960 აშშ დოლარი.
- დამატებითი ორგანიზაციული ხარჯები: 35690 აშშ დოლარი.
- საბოლოო ჯამი: 154380 აშშ დოლარი.

საკონსულტაციო ფირმა დამატებით ითხოვს 30%-ის არაპირდაპირ დანახარჯებს, რათა კონსულტანტებს საშუალება ჰქონდეთ საჭიროების შემთხვევაში შეასრულონ „სხვა სამუშაოები“, როგორც ეს ადრე იყო აღნიშნული სკრივენის მიერ. ბიუჯეტის შედგენის მეორე გზის მიხედვით, ზოგიერთ დიდ საკონსულტაციო ფირმას ბიუჯეტში შეაქვს კონსულტანტთა და სხვა ხასიათის ხარჯების დღიური ოდენობები. ამ შემთხვევაში დღიური საფასურის ოდენობა იცვლება რამდენიმე ფაქტორის გათვალისწინებით (თანამშრომლის ძირითადი ხელფასის ჩათვლით). შეფასების უმაღლესი რანგის კონსულტანტის განაკვეთი შეიძლება აღიოდეს 3000 აშშ დოლარამდე დღეში. ზოგიერთ კონსულტანტს ფიქსირებული განაკვეთი აქვს, ზოგი კი თავის მოთხოვნებს ბაზრის მდგომარეობის შესაბამისად ცვლის. უნივერსიტეტთა ბაზაზე არსებულმა შეფასების ზოგიერთმა ცენტრმა განაკვეთების მცოცავი შეკალა შეიმუშავა დამკვეთის შესაძლებლობების შესაბამისად. შესრულებული სამუშაოსათვის ნაქლებ განაკვეთს იმ შემთხვევაში ითხოვენ, თუ დამკვეთის რესურსები შეზღუდულია.

გარე, მოწვეული შემფასებელი შიდა შეფასებებისათვის

არის ისეთი სიტუაციები, როდესაც გარე შემფასებელი მოწვეულია თავად ორგანიზაციის მიერ პროგრამის განსახილველად. ეს განპირობებულია საგანგებო ექსპერტიზის საჭიროებითა და განსახილველ პროგრამაზე „ობიექტური“ ხელის მოთხოვნებით.

მაგალითი 7.4 ადამიანის განვითარების პროგრამის შეფასება

პარეორთმა და სხვებმა (1988) ხელი მოჰკიდეს პროგრამის შეფასებას, რომელიც შეიქმნა 15-16 წლის მოზარდების განათლებისთვის კონტრაცეფციის შესახებ, სქესობრივი გზით გადადები დაავადებებისა და ნარკოტიკების მოხმარების სახიფათო შედეგების თაობაზე.

შეფასების ჩატარების მთავარი მიზანი იყო პროგრამის წარმატების გამოვლენა ჩანამ, სანამ მიიღებოდა გადაწყვეტილება მისი დანერგვისთვის შტატის ჯანდაცვის სხვა ცენტრებში. დამკვეთებს საჭიროდ მიაჩნდათ, რომ გარეშე ექსპერტს დაედასტურებინა პროგრამის წარმატებები.

დამკვეთებსა და პროგრამის პროვაიდერებთან (2 მედლა და ექიმი) შეფასების გეგმა კონსულტაციების საფუძველზე შემუშავდა. გეგმის მიხედვით შეფასებას უნდა გამოეყვლინა შედეგები პროგრამის ვარგისიანობის შესახებ. შედეგებმა ცხადყო, რომ პროგრამა ხელს უწყობდა სწავლების პროცესს და დადებითად იქნა მიღებული მოსწავლეებისა და მასწავლებლების მიერ.

შემფასებლებმა წერილობითი ანგარიში წარუდგინეს დამკვეთებსა და ჯანდაცვის ცენტრის ადმინისტრაციას. საანგარიშო პროცესის ნაწილი, აგრეთვე, იყო სპეციალური სემინარი, რომელსაც დაესწრნენ ჯანდაცვის ცენტრის გადაწყვეტილების მიმღები მთავარი პირები.

გარეშე პირის მიერ შეფასების შესრულება ზოგჯერ უსიამოვნოა პროცედურაა, ამიტომ გარე შემფასებლები, რომლებიც ამ მოლაპარაკების ფარგლებში მუშაობენ, უნდა გაეცნონ შესაფასებელი ორგანიზაციის საჭიროებებს და დარწმუნდნენ, რომ შეფასება პასუხობს ორგანიზაციის საჭიროებებს. გამოცდილება გეიწევენებს, რომ რაც უფრო მჭიდროდ ითანამშრომლებს შემფასებელი შესაფასებელი ორგანიზაციის თანამშრომლებთან შეფასების დასაწყისიდანვე, მით მეტი დამკვეთი გამოუცხადებს მას ნდობას და გამოიყენებს მის დასკვნებს შეფასების მიერ რეკომენდებული ცვლილებების განხორციელებისათვის (ოუენი, 1980).

შეთანხმების ეს ფორმა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ ქვემდგომი ორგანიზაციების საკუთარ კონტროლქვეშ ლეგიტიმაციისათვის. არაკეთილსინდისიერი მენეჯერები იყენებენ გარეშე მიმომხილველებს (უმეტესწილად მაღალანაზღაურებად ბიზნესმენეჯერების კონსულტანტებს), რათა ისინი დაიხმარონ „შეოქმულებების“ მოწყობაში, რასაც მოჰყვება თანამშრომელთა შემცირება ან

პროგრამული შეფასება

საორგანიზაციო ოპერაციების მნიშვნელოვანი შემცირება. განსაზღვრება „არაკეთილსინდისიერი“ შეიძლება მიუყენოს ისეთ მენეჯერებს, რომელთაც წინასწარ აქვთ გადაწყვეტილი შემცირებების ჩატარება და შემდგომში გაეღწიან ახდენენ ორგანიზაციულ გამოკვლევაზე, რათა მისი შედეგები შეესაბამებოდეს უკვე მიღებულ გადაწყვეტილებებს. ასეთი რამ გვხვდება არა მარტო კერძო სექტორში, არამედ ხელისუფლებაშიც და განათლების მაღალ სექტორებშიც. ასეთი გამოკვლევები არ უნდა ჩაითვალოს შეფასებად, რადგან კონსულტანტის ნაშრომი არ შეესაბამება შემფასებლის პროფესიის ქცევის კოდექსს, რომელსაც განვიხილავთ მე-8 თავში.

გარეშე შემფასებელი გარე შეფასებისათვის

ასეთ სიტუაციებში ჩნდება შეგრძნება, რომ შეფასებამ „მოკლა“ პროგრამა. შემფასებელთა ჯგუფის გამოცდილება და ობიექტურობა ფასდება შეფასების დამკვეთთა მიერ. პროგრამის პროვაიდერები არ არიან ჩართულები შეფასების დაგეგმვაში, მათგან ინფორმაციის მიწოდებას ელიან, მაგრამ ისინი არ იღებენ უშუალო სარგებელს ან დახმარებას მათი მუშაობის გაუმჯობესებისათვის. შეფასების შედეგები გამიზნულია უფრო „მაღალი ეშელონებისათვის“.

მაგალითი 75 თანამონაწილეობისა და სამართლიანობის პროგრამის (PEP) შეფასება

ეროვნული „თანამონაწილეობისა და სამართლიანობის პროგრამა“ (PEP) წარმოადგენს განათლების ეროვნული სტრატეგიის დერძს საშუალო სკოლების, ტექნიკური სასწავლებლებისა და შემდგომი განათლების კოლეჯების (TAFE) რეფორმისათვის. PEP-ი იყო სამწლიანი პროგრამა, მისი მასშტაბურობისა და მნიშვნელობისა მიუხედავად, თედაპირველად მასში კვლევის შედეგების მონიტორინგის პროცედურები ჩართული არ იყო.

ოუენმა და პარტლიმ (1988) ჩაატარეს ეროვნული PEP-ი პროგრამის გაგლეჩის ანალიზი TAFE კოლეჯებში. ამ შემთხვევაში შეფასებები ტარდებოდა TAFE კოლეჯებში, რომლებიც ფინანსურ დახმარებას იღებდნენ წარუმატებელი ახალგაზრდების დახმარების პროგრამის წარმართვისათვის.

ანალიზი შეიცავდა: PEP-ის ინიციატივაზე გამოხმაურების მიმოხილვას შტატების მიხედვით და PEP-ის მხარდაჭერილი პროგრამების სპეციფიკურ მაგალითებს. გამოკვლევის შედეგები წარმოდგენილი იყო ვრცელ ანგარიშში, შემთხვევათა გამოკლე-

ვის სპეციფიკურ დამატებაში. აუდიტორიას წარმოადგენდნენ იმ სამთავრობო სტრუქტურის თანამშრომლები, რომლებმაც დაიწყეს ეს ინიციატივა. სწორედ ამ თანამშრომლებს წარუდგინეს შეფასების ანგარიში.

ამ პირობებში გასაგებია, რომ პროგრამის შემსრულებლებმა შესაძლოა რაიმე მოიმიზესონ თანამშრომლობაზე უარის სათქმელად, განსაკუთრებით თუ შეფასების შედეგები მათ ზიანს უქადიან. მიუხედავად ამისა, ჩვენ ვიპოვეთ ადამიანები სხვადასხვა სოციალური პროგრამებიდან, რომელთაც სურდათ მონაწილეობა მიეღოთ ფართომასშტაბიან „გარე შეფასებაში“. ხშირად მათი მოტივაცია სავსებით ალტრუისტული იყო. პრაქტიკაში ეს ხელს უწყობს ინფორმაციის შეგროვებას, რომელიც დაეხმარება ძირითადი მიმართულების განმსაზღვრელებს ამა თუ იმ სოციალური პროგრამის მოქმედების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში.

მითითებები შიდა შეფასებელთათვის

შიდა შემფასებელი თვითშეფასებისათვის

ზოგიერთ შემთხვევაში შემფასებელი და პროვაიდერი იმ ორგანიზაციის თანამშრომლები არიან, რომელიც პასუხისმგებელია პროგრამის განხორციელებაზე. ეს თვითშეფასებაა, მისი შედეგები შეიძლება არ მიეწოდოს ფართო საზოგადოებას, არამედ არაფორმალურად წარედგინოს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას. ზოგჯერ ასეთი ფორმატის თვითშეფასებას „ინსტიტუციონალურ თვითშეფასებას“ უწოდებენ.

შიდა შეფასება, ძირითადად, ფოკუსირებულია ორგანიზაციულ განვითარებასა და პროგრამის სრულყოფაზე. „შიდა შემფასებელი თვითშეფასებისათვის“ სხვადასხვა სახით შეიძლება არსებობდეს. პირველ რიგში, ორგანიზაცია ადასტურებს მზადყოფნას თავად შეიძინოს და დააგროვოს ცოდნა შეფასების სფეროში. ამ შემთხვევაში იგი მუდმივი ზრდის პროცესშია (მორისი, 1995). რაც გულისხმობს: ცოდნის გენერირებას იმ მომსახურებაზე, რომელსაც იგი სთავაზობს დამკვეთებს; გამოცდილების დაგროვებას სხვადასხვა პროგრამებში, რომელთა დანერგვა შეიძლება სხვა მსგავს სიტუაციებში და ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობაში. (ტორესი და სხვ., 1996). პირველად აუდიტორიად შეიძლება მოიაზრობოდეს განმხორციელებელი პერსონალი ან ხელმძღვანელობა.

ორგანიზაციის ლიდერებმა ხელი უნდა შეუწყონ თვითშეფასების დანერგვას ორგანიზაციაში; თვითშეფასება უნდა გახადონ ორგა-

ნიზაციული პოლიტიკის ნაწილად და გამოყონ შესაბამისი ფინანსური რესურსები შეფასების განხორციელებისათვის. ასეთი რამ გეხდებოდა სხვადასხვა ქვეყნის ზოგიერთ ეროვნულ ან ადგილობრივ სასკოლო სისტემებში: მაგალითად, შეერთებულ შტატებში და ავსტრალიაში (ალკინი, 1990). მასწავლებლებს შეფასება უნდა ეტეირთათ (როგორც დამატებითი დავალება) და შეეთავსებინათ ყოველდღიურ და ადმინისტრაციულ სასწავლო საქმიანობასთან. პრაქტიკულად, მასწავლებლებს სთხოვდნენ, ჩაეტარებინათ შეფასება შეფასებაში სპეციალური მომზადების გარეშე. ამის გამო, შეფასებას ხშირად აღიქვამენ როგორც ძირითადი საქმიანობის დამატებად, რასაც მიეყვართ გაწვდილებისა და ცინიზმისაკენ ნაცვლად სარგებლიანობისა. თვითშეფასებამ შესაძლოა მონაწილეთა დადლა გამოიწვიოს, მაგრამ თუ ის კარგადაა უზრუნველყოფილი ფინანსური და ადამიანური რესურსებით შეიძლება ძლიერი ბიძგი მისცეს კოლექტივისა და სასკოლო პროგრამების განვითარებას (ბრენანი და ჰოუდლი, 1984).

გამოცდილება გეკარნახობს, რომ თვითშეფასება შეიძლება უადრესად სასარგებლო იყოს შიდაორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღებისთვის, თუ არსებობს შესაფერისი ადამიანური რესურსები. შეერთებულ შტატებში, ნაციონალური განათლების ასოციაციის პროექტის ფარგლებში „დახელოვნება სკოლებში“, სკოლების მცირე რიცხვი იღებდა დახმარებას შეფასებისა და განვითარების სფეროში გარედან მოწვეული შემფასებლის მეშვეობით, რომელიც მოგვიანებით სკოლის კოლექტივის წევრი გახდა (ჰოლი, 1990).

ძირითადად, თვითშეფასებები შესაბამისობაშია განმარტებითი და ინტერაქტიული შეფასების ფორმებთან. ცოტა ხნის წინ დიდ იმედს ამყარებდნენ (ყოველ შემთხვევაში შეერთებულ შტატებში მაინც) იმაზე, რომ ორგანიზაციები თვითშეფასების შედეგად წარმოაჩენდნენ პროგრამის შედეგებს (ჰატრი და ვან ჰოტენი, 1996).

აღსანიშნავია, რომ შემფასებელი შეიძლება მოქმედებდეს როგორც შიდა შემფასებელი, თუნდაც არ იყოს დაქირავებული შეფასების დამკვეთის მიერ. მთავარია, შემფასებელი მოქმედებდეს როგორც „ფსიქოლოგიური ინსაიდერი“, ანუ მოერგოს ორგანიზაციის შინაგან რიტმს და მონდომებული იყოს, მოგვაწოდოს შეფასებითი რჩევა, რომელიც გააუმჯობესებს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ შემფასებელი გეაწვდის მხოლოდ ისეთ ინფორმაციას, რომლის გაგებაც შეფასების მთავარ მომხმარებელს სურს. იდეალურია ისეთი სიტუაცია, როცა დამკვეთებს გულწრფელად სურთ მიიღონ როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური ინფორმაცია, რომელიც ხელს შეუწყობს პროგრამების ეფექტიანობის ზრდას. ამ სფეროში ჩვენი მუშაობის გამოცდილება იმაზე მეტყველებს, რომ მრავალი ორგანიზაცია საკუთარი თავის უკეთ გაცნობისა და შეს-

შეფასების მართვა

წავლის მიზნით, მონდომებულია დაიქირაოს „კრიტიკულად განწყობილი მეგობრები“, რომლებსაც არ უშინიათ რწევის მიცემისა და მხად არიან ხელი შეუწყონ შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე ცვლილებების დანერგვას (ტელფორდი, 1991).

კამინგსი (1988) და სხვები თვითშემფასებლების როგორც დადებით, ისე უარყოფით მხარეებს ხედავენ.

დადებითი მხარეები:

- ისინი ამცირებენ შეფასების ღირებულებას;
- მათ შეუძლიათ სწრაფად შეცვალონ შეფასების ფორმა, თუ ცხადი გახდა, რომ შეფასებასთან დაკავშირებული საქმიანობა არაპროდუქტიულია;
- მათ იციან ორგანიზაციის შიდა ნიუანსები, ამიტომ შეუძლიათ განჭვრიტონ, თუ როგორ შეიძლება მოიტანოს ცვლილებები შეფასებამ;
- მათ შეუძლიათ შექმნან ძლიერი ფაქტორი ხანგრძლივი დროით, შეუძლიათ გაზარდონ პროექტის მხარდამჭერთა პასუხისმგებლობა და ხელი შეუწყონ შეფასების შედეგების გამოყენებას.

უარყოფითი მხარეები:

- ორგანიზაციის შიდა პოლიტიკებმა ან ორგანიზაციის ფასეულობათა სისტემამ შეიძლება იმოქმედოს მათ ობიექტურობაზე ან გამოიწვიოს კომპრომისი;
- ისინი შეიძლება იქცნენ საზოგადოებასთან ურთიერთობის იარაღად ორგანიზაციისათვის, რამაც შესაძლოა ვეღარ მისცეს საშუალება შემფასებელს ითამაშოს პროგრამის გაუმჯობესების ხელშეწყობის როლი.

შიდა შეფასება და ცვლილება

გადაწყვეტილების მიმღებნი საჭიროებენ დახმარებას ორგანიზაციის მენეჯმენტის ცვლილებებთან და კადრებთან დაკავშირებულ საკითხებში. განსხვავება ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტებსა და შემფასებლებს შორის უფრო და უფრო ბუნდოვანი ხდება. ხშირად ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტს იწვევენ მთელი რიგი სამუშაოების შესასრულებლად, მათ შორის ორგანიზაციული კულტურის დიაგნოსტიკისათვის, შესაძლო ცვლილებების შესახებ თანამშრომელთა აზრისა და ტრენინგების სატარების საჭიროების გამოვლენისათვის. ეს სამუშაოები ტრადიციულად მიეკუთვნებოდა მოითხოვდა იმ უნარ-ჩვევებს, რომლებიც

ტრადიციულად ასოცირდება შეფასების პრაქტიკასთან და შესრულებს გამოცდილი შიდა შემფასებლის მიერ.

მატისონი (1994) თვლის, რომ შეფასებასა და ორგანიზაციულ განვითარებას შორის არსებითი სხვაობა შეფასებითი დასკვნების განკარგულებებისაგან გამიჯვნაში მდგომარეობს. იგი ამტკიცებს, რომ შემფასებლების ცოდნა საკმარისი არაა რეკომენდაციების გასაცემად. ეს თვითშეფასებისათვის საჭირო ცოდნაზე გაცილებით მეტ ცოდნას მოითხოვს, თუმცა, სულ უფრო და უფრო მეტად იზრდება თანამონაწილეობითი შეფასების ნატარების შესაძლებლობა (შეფასებაში მხარდამჭერების ჩართვა). შედეგად მიიღება კონკრეტული რეკომენდაციები. სწორედ ამაში მდგომარეობს შიდა და გარე შეფასებასთან დაკავშირებული უპირატესობა.

აუცილებელი უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის მქონე შემფასებელს შეუძლია მნიშვნელოვანი როლი ითამაშოს, დაეხმაროს ორგანიზაციასა და მის მხარდამჭერებს შეფასების შედეგების მაქსიმალურად გამოყენებაში. შემფასებელს, რომელიც მუშაობდა ორგანიზაციასთან გარკვეული დროის განმავლობაში – მოლაპარაკების, მონაცემთა შეგროვებისა და ანგარიშის მომსახურებისას – და გამოავლინა ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი, შეუძლია მოიპოვოს ნდობა და მჭიდრო კავშირი დაამყაროს ორგანიზაციის თანამშრომლებთან. განავითაროს მოძიებული ინფორმაციის არსისა და ქვეტექსტების გაგების უნარი. მაღალპროფესიულ დონეზე ნატარებულ შეფასებით დაარწმუნოს ორგანიზაციის ხელმძღვანელები შეფასების გამოყენების აუცილებლობაში.

სრულიად აშკარაა, რომ შემფასებლები უშუალოდ ორგანიზაციის ხელმძღვანელებთან მუშაობენ. თუმცა აუცილებელი არ არის, რომ ფორმალურად პასუხისმგებელი პირები იყვნენ ის ლიდერები, რომლებიც წარმართავენ პროგრამის გაუმჯობესებისაკენ მიმართულ ცვლილებებს.

ყველაზე რადიკალური ასპექტი, რომელზეც შიდა შემფასებელს შეუძლია ფოკუსირება, არის: ვარაუდთა გამოვლენა და განხილვა, ორგანიზაციული სტრუქტურის გაანალიზება, სტრატეგიული აზროვნება და დაგეგმვის ხელშეწყობა და ორგანიზაციის შიგნით სწავლების ხელშეწყობა. ეს საკითხები ორგანიზაციული განვითარების შესახებ არსებულ ლიტერატურაში მინიჭებულია წარმატების საფუძვლად (ოუენი და ლამბერტი, 1998).

როდესაც ზოგიერთ შემფასებელს ძლიერი განმავითარებლის როლის შეთავსება უჭირს, მაშინ ამ მიმართულებით ორგანიზაცი-

ული განვითარების ზოგი კონსულტანტი მუშაობს, მიუხედავად იმისა, არც აკადემიური განათლება მიუღია და არც ინტენსიური ტრენინგების კურსი გაუვლია შეფასების სფეროში ან მონაცემთა ანალიტიკურ მეთოდებში. ძლიერი ანალიტიკური უნარის მქონე შემფასებლებს შეუძლიათ გაეღწიონ იქონიონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. როგორც ყველა ბიზნესგადაწყვეტილება, ასევე შიდა შემფასებლის აყვანაც დამოკიდებულია ფინანსების მკონტროლებელ პირზე (რამდენად იქნება გამართლებული შეფასების სამუშაოებისათვის გამოყოფილი თანხები).

შიდა შემფასებელი გარე შეფასებებისათვის

ამგვარი სიტუაციებიც ითვალისწინებენ თვითშეფასებას. მაგრამ ასეთ ღონისძიებათა შედეგები მიმართულია გარე აუდიტორისათვის. ასეთი სახის შეფასების ტიპური ნიმუშია, როდესაც ორგანიზაცია გარედან იღებს დაფინანსებას შიდა პროგრამისათვის. პირობის შესაბამისად, თანამშრომლები ანგარიშს აბარებენ დამფინანსებლებს და პროგრამის შესრულების შედეგად მიღწეულ წარმატებებს აფიქსირებენ. ძირითადად, ფოკუსირება ხდება პროგრამის შედეგებზე, რომლებიც შესაბამისობაშია გავლენის შეფასების პრინციპებთან.

ამ სახის შეფასების ერთ-ერთი შედეგია შეფასების შედეგების რეალურობა. პროგრამების დაფინანსების გაგრძელება შეიძლება დამოკიდებული იყოს სწორედ ამასზე. თუ ორგანიზაცია არ უშინდება მიღებულ არადაამაკმაყოფილებელ შედეგებს, არ მაღავეს მას და აწდის დონორს, ამას შეიძლება პროექტების დაფინანსების შემცირება მოჰყვეს. პირველადი მომხმარებლები უნდა აცნობიერებდნენ, რომ საჭიროა პოზიტიური და ნეგატიური შედეგების დაბალანსება ანგარიშში, რადგან შეფასების მხოლოდ პოზიტიურმა ანგარიშმა შეიძლება დამფინანსებლების დაეჭვება გამოიწვიოს.

ასეთი ფორმის გამოყენების მაგალითია აკრედიტაცია. სააჯად-მყოფოები, სამკურნალო და მოხუცებზე ზრუნვის დაწესებულებები, ასევე უნივერსიტეტები, როგორც წესი, ვადიან აკრედიტაციას. აკრედიტაციის საბოლოო პროდუქტია სამოქმედო გეგმა პროგრამის განხორციელების შემდგომი პერიოდისათვის – მაგალითად, ხუთი წლისათვის. აკრედიტაციის შედეგად უნდა მომზადდეს სპეციალური ანგარიში შეფასების პროცედურებისა და სამომავლო გადაწყვეტილებების შესახებ, რომელიც მიეწოდება ყველა დაინტერესებულ პირს.

აკრედიტაციის შემთხვევაში, ორგანიზაციის წევრების მიერ მოპოვებული ინფორმაციის სანდოობა წყდება გარე ექსპერტების მიერ მომზადებულ პროცედურებზე დაყრდნობით. სოცჯერ მოველი სისტემის სტანდარტები გამოიყენება თვითშეფასებასთან ერთად. იმის დასამტ-

პროგრამული შეფასება

კიცვებლად რომ საავადმყოფოსა თუ უნივერსიტეტში მიმდინარე შიდა პროგრამები ნდობით სარგებლობს სასოგადოების (განსაკუთრებით პროგრამის მომხმარებლების – პაციენტების, სტუდენტების) თვალში. თვითშეფასების მიმართ ორგანიზაციული პასუხისმგებლობა გულისხმობს ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა უნარს კარგად გაიაზრონ შეფასებისათვის გაწეული ხარჯების სარგებლიანობა სამომავლო საქმიანობის წარმართვისა და განვითარებისთვის. ორგანიზაციის ხელმძღვანელებსა და მენეჯერებთან კარგი ურთიერთობის შესანარჩუნებლად და მათი ნდობის მოსაპოვებლად, შიდა შემფასებლებმა თავიდანვე უნდა გაიაზრონ ორგანიზაციის სტრუქტურის, იერარქიული შტოსა და ორგანიზაციული კულტურის თავისებურებანი.

პრაქტიკამ გვიჩვენა რომ თვითშეფასებები უფრო ეფექტიანია, თუ ადმინისტრაცია იცავს შემდეგ პრინციპებს:

- ჩააბას შეფასებაში ყველა თანამშრომელი ან ის თანამშრომლები, რომლებიც უშუალოდ გეგმავენ ან ახორციელებენ განსახილველ პროგრამას. კოლექტივი რაც მეტად შეუწყობს ხელს შეფასებას, მით უფრო გაიზრდება მათი ერთუხიანობა. შეხვედრები, რომლებზეც თანამშრომლებს შესაძლებლობა მიეცემათ გაეცნონ შეფასების არსს, იდეებსა და თვითშეფასების უპირატესობებს.
- ჩამოაყალიბოს ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება შეფასების ყოველდღიურ მენეჯმენტზე. შიდა შემფასებლის გარდა, მასში შეიძლება შედიოდნენ შეფასებითი საქმიანობის ნაკლები გამოცდილების მქონე თანამშრომლებიც. შეფასების დაგეგმვის საფეხურზე მკაფიოდ უნდა ჩამოაყალიბდეს ჯგუფის პასუხისმგებლობის საკითხები (მონაცემების შეგროვება, ანალიზი) და შესაძლებელი (დასკვნების გამოტანა).
- დარწმუნდეს, რომ არსებობს ერთსულოვნება, ერთი აზრი, ან თითქმის სრული თანხმობა შეფასების გეგმასთან დაკავშირებით, მაშინაც კი როცა ეს დიდ დროსა და ძალისხმევას საჭიროებს;
- დარწმუნდეს იმაში, რომ ორგანიზაციის ლიდერები კარგად იცნობენ დეტალებს;
- დარწმუნდეს, რომ შემფასებელთა გუნდი უზრუნველყოფილია მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზისათვის საჭირო რესურსებით (რომელიმე საფეხურზე შიდა შემფასებლის ან გარედან მოწვეული ექსპერტის რჩევა). თუ შეფასება ერთგვარი მონიტორინგია, ადმინისტრაციამ უნდა ჩამოაყალიბოს მუდმივი ანგარიშგების სისტემა, პროცედურები, რომლებიც უზრუნველყოფენ სისტემაში მონაცემების რეგულარულ შეტანას;
- მოსთხოვოს შემფასებლებს, ჩააბარონ ადმინისტრაციას ანგარიში საქმის მსვლელობის შესახებ იმ შემთხვევაშიც კი, როცა მდგომარეობა შედეგების შესახებ ინფორმირების საშუალებას არ იძლევა;

- გამოიყენოს შეფასების შედეგები შესაფასებელი პროგრამის ან ორგანიზაციის პრიორიტეტული და მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვისა და გადაწყვეტილების მიღებისას. გადაწყვეტოს რა და როგორი ცვლილებებია განსახორციელებელი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად;
- განავითაროს სისტემური გეგმა, რომლის მიხედვითაც განხორციელდება პროგრამული ცვლილებები. პროგრამის შეცვლა შეიძლება იყოს რთული, მაგრამ ეს ძალზე მნიშვნელოვანია პროგრამის და მისი სარგებლიანობის გასაუმჯობესებლად.

წყაროები:

- Alkin, M. C. (1990). *Debates on Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Brennan, M. and Hoadley, R. (1984) *School Self Evaluation*. Melbourne: Education Department of Victoria.
- Cummings, O. W. (1988). *Business perspectives on internal/external evaluation*. *New Directions for Program Evaluation*, 39, 59-74.
- Hary, H. P. and van Houten, T. (1996). *Measuring Program Outcomes*. Washington, DC: United Way of America.
- Hawkins, P. (2003). *Contracting evaluation: A tender topic*. In N. Lunt, C. Davidson and K. McKegg (eds), *Evaluating Policy and Practice: A New Zealand Reader* (pp. 48-57). Auckland, NZ: Pearsn Education New Zealand Ltd.
- Holly, P (1990): *Growth from Within: A New Paradigm for Educational Evaluation*. Paper held at the Center for Program Evaluation, The University of Melbourn.
- Hurworth, R. E. Owen, J. M. and Griffin, L. D. (1988). *The Impact of the Richmond Community Health Center Pre-pregnancy Program*. Melbourne: Center for Program Evaluation, The University of Melbourne.
- Jakob-Hoff, M. (2003). *A provider perspective of current practice in commissioning of evaluation in New Zealand*. In N. Lunt, C. Davidson and K. McKegg (eds), *Evaluating Policy and Practice: A New Zealand Reader* (pp. 58-63). Auckland, NZ: Pearsn Education New Zealand Ltd.
- Love, A. (1994) *Internal Evaluation: Building organizations from within*. In *International Conference of the Astralian Evaluation Society*. Canberra: Australasian Evaluation Society.
- Mathison, S. (1994). *Rethinking the evaluation role: Partnership between organizations and evaluators*. *Evaluation and Program Planning*, 17(3), 299-304.
- Morris, L. E. (1995). *Developing strategies for th eknowledge era*. In S. Chawla and L. Renesch, (eds), *Learning Organizations*. Portland, OR: Productivity Press.
- Owen, J. M. (1990). *Encouraging small-scale evaluation: Roles for an external evaluator*. *Evaluation Journal for Australia* 2(3), 41-50.

Owen, J. M. and Hartley, R.(1988). Case Studies in Five TAFE Colleges. Melbourne: Department of Employment, Education and Training.

Owen, J. M. and Lambert, F. C. (1998). Evaluation and the information needs of organizational leaders. American Journal of Evaluation, 19, (3), 355-365.

Owen, J. M., Lambert, F. C. and Stringer, W. S. (1994) Acquiring knowledge of implementation and change: Essential for program evaluators? Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, 15(3), 273-294.

Scriven, M. (1995). Evaluation Consulting. Evaluation Practice, 16 (1), 47-57.

Telford, H. (1991). Responsive Evaluation for Development in Self Managing Schools. Unpublished paper for the degree of Doctor of Education, the University of Melbourne.

Torres, R T., Preskill, H. S. and Piontek, M. E. (1996). Evaluation Strategies for Communicating and Reporting: Enhancing Learning Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wyatt, T., Carbines, R., Willet, J. and Robb., L. (2004). National Evaluation of the Supported Accomodation Assistance Program (SAAP IV). Canberra: Commonwealth of Australi.

თავი VIII

შემფასებელთა ძველის კოდექსები

ამ თავში განვიხილავთ ქვეყნის წესებს, რომლებიც შეფასების ნატარებისას უნდა გამოვიყენოთ. შემფასებლებს, მხარდამჭერებსა და სხვებს უნდა გაანდეთ დასაყრდენები, რომელთა მიხედვითაც მოხდება განსჯა, თუ რამდენად მისაღებია შეფასების პრაქტიკა. მე-4 თავში უკვე მიუთითეთ ამ კოდექსებზე. ამ თავში ისინი უფრო დეტალურადაა აღწერილი და განხილული.

ძველის წესები გამომყვანებითი სოციალურ მეცნიერებათა კვლევისას

სოციალურ მეცნიერებათა კვლევის ჩასატარებლად შესაბამისი სააგენტოები და კერძო პირები დიდი ხანია ზრუნავენ იმაზე, რომ გამოყენებული პროცედურები და მეთოდები ითვალისწინებდნენ მონაწილეთა უფლებებსა და კეთილდღეობას (კომანი, 1991). აუცილებელია სავარაუდო მონაწილეთა ინფორმირება (უნივერსიტეტებისა და მათდამი დაქვემდებარებული და ასოცირებული დაწესებულებების მიერ) ჩასატარებელი კვლევის შესახებ. მას შემდეგ პიროვნება გადაწყვეტს, მიიღოს თუ არა მონაწილეობა კვლევაში. ეთიკის კომიტეტები მკაცრად განიხილავენ უნივერსიტეტების აკადემიური კოდექსების მიერ შემუშავებულ ყველა კვლევის გეგმას. საკითხები, რომლებსაც ეს კომიტეტები განიხილავენ, მოიცავს:

- ლოგიკურ დასაბუთებას და კვლევის აუცილებლობას;
- შეფასების დიზაინის ხარისხს;
- გამოკვლევაზე კომპეტენტური და კელიფიციური პრაქტიკოსის თვალყურის დევნებას;
- ადეკვატურ მატერიალურ უზრუნველყოფას;
- სათანადო მონაწილეთა ან ჯგუფთა შერჩევას.

ზოგიერთ შემთხვევაში უნდა არსებობდეს იმის გარანტიები, რომ, პუბლიკაციების ან კვლევის შედეგების გამო, დაზარალებული პირები მიიღებენ ადეკვატურ კომპენსაციას. როდესაც კვლევას აკრედიტებული პროფესიონალები ატარებენ, მათგან მოელოან მათი პროფესიის შესაფერისი წესების დაცვას. ისეთმა ასოციაციებმა, როგორცაა ავსტრალიის ფსიქოლოგიური საზოგადოება და ამერიკული ანთროპოლოგიური ასოციაცია, ჩამოაყალიბეს ქვეყნის

პროგრამული შეზახება

კოდექსი, რომლის გაცნობა ამ ასოციაციებში გაწვევრიანების კანდიდატების მიღების პროცედურის ნაწილს წარმოადგენს. ამერიკის შეერთებული შტატების სახელმწიფო საადრიცხვო ოფისის (U.S. GAO) მსგავსი კოდექსები აქვს შემუშავებული (ოფისის მიერ ნატარებულ აუდიტებში ნართული თანამშრომლებისათვის). ქვეყის კოდექსები, ძირითადად, წარმოადგენენ პრაქტიკის ერთგვარ სტანდარტებს. ყოველი სტანდარტი შეიძლება განვიხილოთ როგორც სამართლიანობისა და ხარისხის პრინციპი, რომელსაც იზიარებენ მოცემული პროფესიის ადამიანები.

პროფესიული სტანდარტების არსებობამ შეიძლება მორალური დილემების წინაშე დააყენოს მკვლევარი, რომელიც ორგანიზაციაში ან ორგანიზაციისათვის მუშაობს. ასეთ კონტექსტში მკვლევარმა შეიძლება ისეთი პოზიცია დაიკაოს, რომელიც კონფლიქტამდე მიგვიყვანს. მაგალითად, შემფასებელი შეიძლება არ დაეთანხმოს მოცემულ პროგრამულ-ამოცანებს ან წინააღმდეგიც კი იყოს იმ გზებისა, რომლებითაც ხელმძღვანელობა ახორციელებს პროგრამას. ასეთი ურთიერთობების ანალიზისას, მირვისმა და სიშოარმა (1982) დაასკენეს, რომ თვით ორგანიზაციული სისტემის ბუნება განსაზღვრავს მკვლევრის განსხვავებულ მიდგომას მონაწილეებისა და სხვადასხვა ეთიკური საკითხებისადმი არაგამოყენებით სფეროში, მაგ., ლაბორატორიულ ექსპერიმენტებში. ორგანიზაციებში კვლევებში ნართულ ცალკეულ პირებთან საქმის დაჭერა არ შეიძლება მანამ, სანამ არ იქნება დამყარებული კონტაქტი ხელმძღვანელობასთან. იმიტომ, რომ ასეთ ორგანიზაციებში არსებობს იერარქიული და ურთიერთდაქვემდებარებული როლები და ურთიერთობები.

შიდა ორგანიზაციულ სიტუაციებში მკვლევრებს არ აქვთ უფლება გადაჭრან ისეთი ეთიკური დილემები, როგორცაა, მაგალითად, მონაწილეებისათვის კეთილდღეობის გარანტიის მიცემა ან დაპირება, რომ კვლევა განხორციელდება ისე, როგორც დაგეგმილი იყო. ამ დასკვნასე დაყრდნობით, მირვისსა და სიშოარს მიანიათ, რომ ასეთ სიტუაციებში მკვლევრებს შეუძლიათ მოახდინონ თავისი მიდგომების მოდიფიცირება ქვეყის კოდექსების მიმართ, და გამოიყენონ ეს სტანდარტები უფრო მოქნილად, შექმნილი მდგომარეობის შესაბამისად. ხოლო იმის განსაზღვრა, თუ როგორია რეალურად შექმნილი მდგომარეობა, მოდიანად შემფასებლის გადასაწყვეტია. ამ შემთხვევაში შემფასებელმა ეს მოლოდინები უნდა შეათანხმოს მხარდამჭერებსა და დამკვეთებთან, ბოლოს კი, განსაზღვროს როლები (როგორც ეთიკური ქვეყის შესახებ გადაწყვეტილების მიმდებარე პასუხისმგებელმა პირმა), რომლებიც ყოველმხრივ გარკვეული იქნება კონკრეტულ პირთა პასუხისმგებლობის შესაბამისად (მირვის და სიშოარი, 1982).

შემფასებელთა ძველის კოდექსი

მკვლევარმა და ორგანიზაციამ უნდა მიადვიონ შეთანხმებას იმ ეთიკური პრინციპების შესახებ, რომლებსაც ეყუდნება გამოკვლევა. იგულისხმება, რომ თუ ასეთი შეთანხმება ვერ იქნა მიღწეული აღრეულ სტადიაზე, მკვლევარმა სიტუაციიდან გამომდინარე, კვლევა უნდა შეწყვიტოს.

შეფასების ძველის კოდექსი

შეფასებითი კვლევა მიეკუთვნება გამოყენებით სოციალურ მეცნიერებათა კატეგორიას. ამიტომ წინა თავეში მოცემული განხილვა ეხება შეფასებათა უმეტესობას. ამ საკითხთაგან ბევრი ნაცნობი იქნება მათთვის, ვინც აწარმოებდა შეფასებას იმ შემთხვევაშიც კი, როცა არ იცნობდა ქვეყნის კოდექსებს. მაგალითად, შემფასებელმა ანონიმურობისა და კონფიდენციალურობის შესახებ პირობა უნდა შეასრულოს. ის შეფასებები, რომელთა განხორციელებისათვის საჭიროა საკონტროლო ჯგუფის ჩართვა, შემფასებელი განსაკუთრებული სიფრთხილით უნდა მოგვიდოს ამ ჯგუფის წევრების შერჩევას, რათა თავიდან აიცილოს შესაძლო ეთიკური რისკები. ანგარიშში სამართლიანად უნდა ექვეოდეს ყურადღება პროგრამის როგორც სუსტ, ისე ძლიერ მხარეებს.

შეფასება ყოველთვის ტარდება ამა თუ იმ პირთა ან ორგანიზაციათა საჭიროებების კონტექსტში, იქნება იგი ნატარებული სხვადასხვა პროფესიების, მთაერობისა თუ კერძო სააგენტოების დახმარების მიზნით. შემფასებელი შეიძლება განვიხილოთ როგორც გარეშე ან შიდა პირი. მას შესაძლოა ჰქონდეს კონსულტანტის, განმანათლებლის ან ცვლილების აგენტის ფუნქცია. ამ როლებმა შეიძლება მიგვიყვანოს კონფლიქტამდე შემფასებელსა და პროგრამის მენეჯმენტს შორის. შემფასებლის რეპუტაცია და კარიერა დამოკიდებულია ზუსტი და თამამი ინფორმაციის წარმოდგენაზე, მაშინ როდესაც მენეჯერის კარიერა მჭიდროდაა დაკავშირებული წარმატებული პროგრამების უზრუნველყოფაზე. „სამართლის თქმარისკიანი და მტკივნეული საქმეა, მაგრამ სწორედ ესაა შემფასებლის საქმე“ (ნელიმსკი, 1995).

ბოლო ათი წლის მანძილზე, შემფასებლის პროფესიის მთავარი საკითხი გახდა ქვეყნის კოდექსის და პრაქტიკის განვითარება. იმ ქვეყნებში, სადაც არის შემფასებელთა კარგად ჩამოყალიბებული საზოგადოება (მაგალითად, ავსტრალია და კანადა), სადაც შეიქმნა შესაბამისი მითითებები და წესები. ავსტრალ-აზიის შეფასების საზოგადოებამ 1998 წლის დასაწყისში შექმნა თავისი „შეფასების ეთიკური ქვეყნის წესები“ და მის მოხმარებას ხელი შეუწყვეს საზოგადოების გაველიანიანმა წევრებმა (ფრესერი, 2001). ყველაზე

პროგრამული შეფასება

სერიოზული მიღწევები ქვეყნის კოდექსებთან დაკავშირებით, მისი ყოველსმომცველობის გამო, აქვს შეერთებულ შტატებს. ამ თავის დარსწინილი ნაწილი ეძღვნება ამ ქვეყნის ისეთ უკანასკნელ მიღწევებს, როგორცაა „პროგრამათა შეფასების სტანდარტები“ და „სახელმძღვანელო პრინციპები შემფასებლებისათვის“, რომელთაც თანმიმდევრობით განვიხილავთ.

პროგრამათა შეფასების სტანდარტები

„პროგრამათა შეფასების სტანდარტები“ წარმოადგენს განათლების შეფასების სტანდარტების გაერთიანებული კომიტეტის მუშაობის შედეგს. კომიტეტი შეიქმნა 1995 წელს, რათა შეემუშაებინა სტანდარტები საგანმანათლებლო პროგრამების შეფასებისათვის. უფრო ადრე კი შეიქმნა სტანდარტები ტესტების შედგენისა და ადმინისტრირებისათვის. მთავარი პროდუქტებია: „საგანმანათლებლო პროგრამების, პროექტებისა და მასალების შეფასების სტანდარტები“ (1981), „პერსონალის შეფასების სტანდარტები“ (1988), „პროგრამათა შეფასების სტანდარტები“ (1994) და „მოსწავლეთა შეფასების სტანდარტები“ (2003). გაერთიანებულ კომიტეტს აფინანსებდა 15 ორგანიზაცია, მათ შორის ამერიკის შეფასების ასოციაცია. კომიტეტის საქმიანობის პროცედურები აკრედიტებული იყო სტანდარტების ამერიკელი ეროვნული ინსტიტუტის მიერ (ANSI) 1999 წელს, რომელმაც პროგრამათა შეფასების სტანდარტები დაამტკიცა 1994 წელს (სანდერსი, 1994).

არსებობს პროგრამული შეფასების 30 სტანდარტი, რომლებიც დაჯგუფებულია 4 სფეროში:

- სარგებლიანობა;
- განხორციელებადობა;
- მართებულობა;
- სიზუსტე.

მათ აქვთ ვრცელი დოკუმენტაციის სახე, რომელიც მიმოიხილავს თითოეულ სტანდარტს. კონკრეტულ მაგალითებში ახსნილია მათი გამოყენება და ნაწილებია, თუ როგორ შეიძლება ირღვეოდნენ ისინი. ქვემოთ მოყვანილია სტანდარტების ძირითადი მახასიათებლები:

- **სარგებლიანობის სტანდარტები.** გამოიზრუნულია ინფორმატიული, დროული და გავლენიანი შეფასებების დაგეგმვის ხელშეწყობისათვის. სარგებლიანობის სტანდარტები გამოიყენება იმ შემთხვევებში, როდესაც შეფასება აკმაყოფილებს კონკრეტული აუდიტორიის საინფორმაციო საჭიროებას. ქვემოთ მოცემულია სარგებლიანობის სტანდარტები:

1. მხარდამჭერთა იდენტიფიკაცია

შეფასებაში ნართული ან მასთან შეხებაში მყოფი პირების იდენტიფიცირება, მათი საჭიროების გამოსაკვლევად.

2. შემფასებლისადმი ნდობა

პირები, რომლებიც შეფასებას ატარებენ, უნდა იყვნენ სანდო-ნი და კომპეტენტურნი, რათა მათ მიერ ნატარებული შეფასების შედეგები იყოს მაქსიმალურად სანდო და მისაღები.

3. ინფორმაციის მასშტაბები და მისი შერჩევა

საჭიროა ვრცელი ინფორმაცია, რათა შესაძლებელი გახდეს პროგრამის შესახებ კითხვებზე პასუხის გაცემა, რომელიც უნდა აკმაყოფილებდეს კლიენტებისა და სხვა დაინტერესებული პირების საჭიროებებსა და ინტერესებს.

4. შეფასების ინტერპრეტაცია

შესაძლებლობები, პროცედურები და ლოგიკური დასაბუთება, რომლებიც შედეგების ინტერპრეტაციისთვის გამოიყენება, გულდასმით უნდა აღიწეროს, რათა ნათლად გამოჩნდეს შეფასების შედეგების საფუძველი.

5. ანგარიშის სიცხადე

შეფასების ანგარიშებში ნათლად უნდა იყოს აღწერილი შეფასებული პროგრამა, მისი კონტექსტის, მიზნების, პროცედურებისა და შეფასების შედეგების ნართით. იგი უნდა შეიცავდეს სათანადოდ წარმოდგენილ და ადეილად გასაგებ ინფორმაციას.

6. ანგარიშის დროულობა და მისი გავრცელება

მნიშვნელოვანი შუალედური შედეგები და შედეგების ანგარიშები უნდა მიეწოდოს შეფასების მომხმარებლებს, რათა მათ შედეგების დროულად გამოიყენება შექლონ.

7. შეფასების გავლენა

შეფასების დაგეგმვა, მისი განხორციელება და ანგარიშება ისეთ-ნაირად უნდა მოხდეს, რომ დაინტერესებულ პირებს მისი გამოყენების სურვილი გაუზნდეთ, რაც შეფასების რეალური გამოყენების აღბათობას გაზრდის.

- **განხორციელებადობის სტანდარტები** გვინვენებს, რომ შეფასებები, ძირითადად, რეალურ გარემოში ტარდება. განხორციელება ეხება ხარჯების, შეფასების ისეთ პრაქტიკულ მხარეებს, როგორიცაა მონაცემთა ხელმისაწვდომობა და პოლიტიკურ საკითხებს, მათ შორის შედეგების გავლენას. განხორციელებადობის სტანდარტები მოითხოვს, რომ შეფასება იყოს რეალისტური, დიპლო-

პროგრამული შეფასება

მატიური და ფინანსურად კარგად მართული. განხორციელებადობის სტანდარტები ქვემოთაა ჩამოთვლილი.

1. პრაქტიკული პროცედურები

შეფასების პროცედურები უნდა იყოს პრაქტიკული, რათა უთანხმოება მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი საჭირო ინფორმაციის მოპოვებამდე.

2. პოლიტიკური სიცოცხლისუნარიანობა

შეფასება უნდა იყოს დაგეგმილი და წარმართული სხვადასხვა ინტერესის მქონე ჯგუფების განსხვავებული პოზიციების გათვალისწინებით: რათა მიღწეულ იქნეს მათი ურთიერთთანამშრომლობა; რათა გამოირიცხოს და მინიმუმამდე დავიდეს შეფასების ოპერაციების შეზღუდვის, შედეგების ან მათი მართებულად გამოყენების ეჭვქვეშ დაყენების მცდელობები.

3. ხარჯების ეფექტიანობა

შეფასება ეფექტიანად რომ ჩაითვალოს ამისათვის შეფასების შედეგებით წარმოდგენილი ინფორმაცია უნდა იყოს საკმაოდ ღირებულად, რათა გამართლდეს შეფასებაზე დახარჯული რესურსები.

- **მართებულობის სტანდარტები** მჭიდროდაა დაკავშირებული ეთიკასთან. ამ სტანდარტების მიზანია დაცული იყოს ადამიანთა უფლებები, რომელზეც იმოქმედა პროგრამამ და მისმა შეფასებამ. მართებულობის სტანდარტები ითხოვს, რომ შეფასებისას გათვალისწინებული იქნეს იურიდიული და ეთიკური საკითხები, პროგრამის მონაწილეთა და პროგრამის მხრიდან ნებისმიერი სახის გავლენის მიმღებ პირთა კეთილდღეობის საკითხები და ა.შ.

1. სამუშაოთა ორიენტირებულობა

შეფასება ისე უნდა დაიგეგმოს, რომ ხელი შეუწყოს ორგანიზაციებს ეფექტიანად მოემსახურონ სამიზნე ჯგუფებს.

2. ოფიციალური შეთანხმებები

შეფასების ოფიციალური მხარეების ვალდებულებები (რა უნდა გააკეთდეს, როგორ, ვის მიერ, როდის) წერილობით უნდა დადასტურდეს. შეთანხმების მხარეები ვალდებული არიან, დაიცვან შეთანხმების ყველა პირობა ან ოფიციალურად გადახედონ მათ.

3. ადამიანების უფლებები

შეფასება ისე უნდა დაიგეგმოს და ჩატარდეს, რომ გათვალისწინებული და დაცული იყოს მასში ჩართული პირების უფლებები და კეთილდღეობა.

4. ადამიანთა ურთიერთთანამშრომლობა

შემფასებლებმა პატივი უნდა სცენ შეფასებასთან დაკავშირებულ პირებთან ურთიერთთანამშრომლობისას მათ პიროვნულ ღირსებას, რათა მონაწილეებს არ შეექმნათ რაიმე საფრთხე ან არ გაუხინდეთ მუქარის განცდა.

5. სრული და სამართლიანი შეფასება

შეფასება უნდა იყოს სრული და სამართლიანად აღწერდეს პროგრამის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რათა დადებითი მხარეები გაძლიერდეს და მოინიშნოს პრობლემური სფეროები.

6. შედეგების წარმოჩენა

შეფასების ოფიციალური მხარეები დარწმუნებული უნდა იყვნენ, რომ შეფასების ყველა შედეგი და მასთან დაკავშირებული შეზღუდვები მისაღებია შეფასებაში ნართული და შედეგების გაცნობის კანონიერი უფლების მქონე პირებისათვის.

7. ინტერესთა კონფლიქტი

ინტერესთა კონფლიქტი ღიად და გულწრფელად უნდა გადაწყდეს, რათა არ მოხდეს შეფასების და შეფასების შედეგების კომპრომენტირება.

8. ფინანსური პასუხისმგებლობა

შემფასებლისათვის გამოყოფილი და დახარჯული სახსრები უნდა შეესაბამებოდეს ბუღალტრულ დოკუმენტაციაში არსებულ ინფორმაციას, რათა ხარჯები შესაბამისად იყოს გატარებული ბუღალტრულ პროგრამაში. უნდა ასახავდეს ჯანსაღ საანგარიშგებო პროცედურებს, იყოს გონივრული, მორალურად პასუხისმგებელი, რათა ხარჯები იყოს შესაფერისად აღრიცხული.

- **სიზუსტის სტანდარტები** ადგენს: წარმოაჩინა თუ არა შეფასებამ სიმართლე; ასახა თუ არა მონაცემები; მოიცავს თუ არა იგი შეფასების მთავარ საკითხებს; არის თუ არა ინფორმაცია ტექნიკურად გამართული; რამდენად ასახავს და მოიცავს რეკომენდაციები მონაცემთა ანალიზს; რა შესაბამისობაშია შეფასების მანუვლებლები აღნიშნულ სტანდარტებთან; რამდენად განაპირობა შეფასებამ პროგრამაში უკეთ გარკვევა. სიზუსტის სტანდარტები ნამოთვლილია ქვემოთ.

1. პროგრამის დოკუმენტირება

შესაფასებელი პროგრამა მკაფიოდ და ზუსტად უნდა იყოს აღწერილი და დოკუმენტირებული, რათა შესაძლებელი გახდეს მისი გამოყოფა სხვა პროგრამებისგან.

2. კონტექსტის ანალიზი

აუცილებელია იმ კონტექსტის ანალიზი, რომელშიც მოქმედებს პროგრამა, რათა გათვალისწინებული იყოს კონტექსტის შესაძლო გავლენა პროექტზე.

3. მიზნებისა და პროცედურების აღწერა

საჭიროა შეფასების მიზნებისა და პროცედურების მონიტორინგი და დეტალური აღწერა, რათა შესაძლებელი იყოს მათი გამოვლენა და შესწავლა.

4. თავდაცვითი საინფორმაციო წყაროები

შეფასების დროს გამოყენებული საინფორმაციო წყაროები დეტალურად უნდა იყოს აღწერილი, რათა შეიძლებოდეს ინფორმაციის ადეკვატურობაზე მსჯელობა.

5. გამოსადეგი ინფორმაცია

ინფორმაციის მოპოვების პროცედურები ისე უნდა შეირჩეს ან შემუშავდეს, რომ დავრწმუნდეთ მიღებული ინტერპრეტაციის ვარგისიანობაში.

6. სანდო ინფორმაცია

ინფორმაციის მოპოვების პროცედურები ისე უნდა იქნეს შერჩეული და გამოყენებული, რომ შეიძლებოდეს ინფორმაციის სანდოობის განსაზღვრა შესაძლო გამოყენებისათვის.

7. სისტემატური ინფორმაცია

შეფასებისას შეგროვებული, დამუშავებული და წარმოდგენილი ინფორმაცია უნდა იყოს სისტემატური, გადახედილი, რათა შესაძლებელი იყოს აღმოჩენილი შეცდომების გასწორება.

8. რაოდენობრივი ინფორმაციის ანალიზი

შეფასებისათვის საჭირო რაოდენობრივ ინფორმაციას სისტემატურად უნდა აანალიზებდეს, რათა შეფასების დროს განენიღკითხვებს ეფექტიანად გაეცეს პასუხი.

9. ხარისხობრივი ინფორმაციის ანალიზი

შეფასებისათვის საჭირო ხარისხობრივ ინფორმაციას სისტემატურად უნდა აანალიზებდეს, რათა შეფასების დროს განენიღკითხვებს ეფექტიანად გაეცეს პასუხი.

10. დადასტურებული დასკვნები

შეფასების შედეგად მიღებული დასკვნები უნდა იყოს ძალზე მკაფიო, აუდიტორიისათვის გასაგები.

11. მიუკერძოებელი ანგარიშება

ანგარიშები უნდა იყოს დაცული დამახინჯებებისაგან, რაც შეიძლება გამოწვეული იყოს მიკერძოებული და არაობიექტური მიდგომით შეფასების პროცესში ჩართული მხარეების მიმართ. დაუშვებელია პირადული გრძნობების გამოყვანება რომელიმე მხარის მიმართ, რათა შეფასების ანგარიშებში სწორად აისახოს შეფასების შედეგები.

12. მეტაშეფასება

შეფასების პროცესის წესების დაცვით წარმართვისათვის, მხარდამჭერთა მიერ შეფასების ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენისათვის, საკუთრივ შეფასება უნდა იყოს შეფასებული, შესაბამის ფორმატში შესრულებული და შემაჯამებელი შეფასებების მეტოდით მომსაღებელი.

შემფასებელთა სახელმძღვანელო პრინციპები

შემფასებელთა სახელმძღვანელო პრინციპები შეფასების ამერიკული ასოციაციის ძალისხმევით შეიქმნა და მისი წევრების მიერ კენჭისყრით დამტკიცდა 1994 წელს (შედიში, 1995). ქვემოთ მოცემულია მისი ხუთი პრინციპი:

სისტემატური გამოკვლევა

შემფასებლები სისტემატურად ადგენენ ნებისმიერ შეფასებასთან დაკავშირებულ მონაცემთა ბაზას.

1. შემფასებლები უნდა ეყრდნობოდნენ შესაბამის ტექნიკურ სტანდარტებს, რომლებიც კავშირშია მათ სამუშაოსთან. იმის მიუხედავად, ტარდება რაოდენობრივი თუ ხარისხობრივი შეფასება, მათ მიერ მოპოვებული ინფორმაცია უნდა იყოს სუსტი და საიმედო.
2. შემფასებლებმა დამკვეთთან ერთად უნდა განიხილონ შეფასების შესაძლო კითხვებისა და საკითხების ძლიერი და სუსტი მხარეები. განიხილოს, აგრეთვე, სხვადასხვა მიდგომები, რომლებიც შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს ამ კითხვებზე პასუხების გასაცემად.
3. შეფასების შედეგების პრეზენტაციის დროს შემფასებლებმა სუსტად და დეტალურად უნდა წარმოაჩინონ და ახსნან თავიანთი მეთოდები და მიდგომები, რათა სხვებმა ნათლად გაიგონ და აზრი გამოთქვან მათ ნაშრომზე. უნდა ნათელყონ ასევე შეფასების შეზღუდვები და მისი შედეგები. შემფასებლებმა კონტექსტის

პროგრამული შეფასება

შესაბამისად უნდა იმსჯელონ იმ ფასეულობებზე, ვარაუდებზე, თეორიებზე, მეთოდებზე, შედეგებსა და ანალიზებზე, რომლებმაც არსებითი შემოქმედება მოახდინეს შეფასების შედეგების ინტერპრეტაციაზე.

ეს თეზისები ეხება შეფასების ყველა ასპექტს, დაწეებული შეფასების იდეიდან დამთავრებული შედეგების შესაძლო გამოყენებით.

კომპეტენტურობა

შემფასებელთა კომპეტენტურობა გულისხმობს, რომ:

4. შემფასებლებს შეფასებისთვის საჭირო სამუშაოების ჩასატარებლად უნდა გააჩნდეთ შესაბამისი განათლება, შესაძლებლობები, უნარ-ჩვევები და გამოცდილება.
5. შემფასებლები უნდა მოქმედებდნენ მათი პროფესიული განათლებისა და კომპეტენციის ფარგლებში; არ უნდა ჩაატარონ შეფასებები, რომლებიც არსებითად სცილდება ამ საზღვრებს. როდესაც ისინი აცხადებენ, რომ შეფასების დაკვეთას ან მოთხოვნას აზრი არა აქვს, ნათლად უნდა ჩამოაყალიბონ ის შესაძლებლობები, რაც ამ შემთხვევაში მოჰყვება შეფასების ჩატარებას. შემფასებლები ყველანაირად უნდა ეცადონ, აიმაღლონ ცოდნა დამოუკიდებლად ან სხვათა დახმარებით, რომელთაც გააჩნიათ საჭირო გამოცდილება.
6. შემფასებლები მუდმივად უნდა ცდილობდნენ, შეინარჩუნონ და განიმტკიცონ თავიანთი უნარები, რათა უზრუნველყონ შეფასების უმაღლეს დონეზე ჩატარება. მუდმივი პროფესიული განვითარება შეიძლება მოიცავდეს როგორც შეფასების უშუალოდ ჩატარებას, ისე ოფიციალურ სამუშაო კურსს ან სემინარს, თვითგანათლებას, საკუთარი პრაქტიკის შეფასებას და სხვა შემფასებლებთან მუშაობას, მათი გამოცდილების შესწავლას და სხვა.

გულწრფელობა/პატიოსნება

შემფასებლებმა უნდა უზრუნველყონ შეფასების მთელი პროცესის გულწრფელად და პატიოსნად წარმართვა:

7. შემფასებლებმა პატიოსნად უნდა გამართონ მოლაპარაკებები დამკვეთებსა და შესაბამის დაინტერესებულ პირებთან ხარჯების, შესასრულებელი სამუშაოების, მეთოდოლოგიური ნარჩოების, სავარაუდო შედეგების, შეფასების შედეგების მოცულობისა და

- მიღებული მონაცემების ბუნების შესახებ. ამ საკითხების წამოწევა და მათი განხილვა უშუალოდ შემფასებლის პასუხისმგებლობაა და არა დამკვეთის.
8. შემფასებლებმა უნდა დააფიქსირონ ყოველი ცვლილება, რომელსაც შესაძლოა აღგილი ჰქონდეს წინასწარშეთანხმებულ გეგმებთან შედარებით. მათ უნდა საინფორმაციო ამ ცვლილებების გამომწვევი მიზეზები. თუ ეს ცვლილებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შეფასებასა და მის შედეგებზე, შემფასებელმა დროულად უნდა შეატყობინოს დამკვეთს და სხვა მნიშვნელოვან დაინტერესებულ პირებს (მუშაობის გაგრძელებამდე, თუ რაიმე სერიოზული ხელშეშლელი მიზეზი არ არსებობს) ცვლილებებისა და მათ მიერ გამოწვეულ სავარაუდო გავლენის შესახებ.
 9. შემფასებელი უნდა ისწრაფოდეს გამოავლინოს პირადი, დამკვეთისა და სხვა დაინტერესებული პირების ინტერესები (ფინანსური, პოლიტიკური კარიერისტული), რომლებიც ეხება შეფასების ჩატარებას და მის შედეგებს.
 10. შემფასებლებმა უნდა განაცხადონ თავიანთი ურთიერთობის შესახებ შეფასებაში ჩართულ ადამიანებთან, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს ინტერესთა კონფლიქტი. ყოველი ასეთი კონფლიქტი აღნიშნული უნდა იყოს შეფასების შედეგების შესახებ ანგარიშში.
 11. შემფასებლებმა არ უნდა დაამახინჯონ პროცედურები, მონაცემები ან შედეგები. შექმნილი საფუძვლად უნდა ეყდონ აღკვეთონ სხვების მიერ მათი ნამუშევრის არასწორი გამოყენების ფაქტები.
 12. თუ შემფასებელი აღმოაჩენს, რომ გარკვეულ პროცედურებს ან აქტივობებს შეუძლიათ გამოიწვიონ შეფასებითი ინფორმაციის ან დასკვნების დამახინჯება, მაშინ მათ უნდა აიღონ პასუხისმგებლობა და თავისი შესწორების გამომწვევი მიზეზების შესახებ შეატყობინონ დამკვეთს (იმას, ვინც აფინანსებს ან ნიშნავს შეფასებას). თუ დისკუსია დამკვეთს არ გაუქარწყლებს ეჭვებს და შეფასება არასწორად იქნება წარმართული, შემფასებელს შეუძლია ლეგიტიმურად თქვას უარი შეფასების ჩატარებაზე (თუ ეს შესაძლებელი და გამართლებული იქნება). თუ არა, შემფასებელი უნდა მოეთათბიროს კოლეგებს ან შესაბამის დაინტერესებულ პირებს სხვა შესაფერისი გზების გამონახვაზე (რომლებიც შეიძლება შეიცავდეს, მაგრამ არ შემოიფარგლებოდეს: უმაღლეს დონეზე საკითხის განხილვით, საპროტესტო წერილის ან დანართის დაწერით, ან საბოლოო დოკუმენტის ხელის მოწერაზე უარის თქმით).
 13. თუ არ არსებობს სერიოზული ხელის შეშლელი მიზეზები, შემფასებელმა უნდა მიუთითოს შეფასების ყველა ფინანსური და შეფასების დაკვეთის ყველა წყარო.

პროგრამული შეფასება

აღმონებებისადმი პატივისცემა

შემფასებელი პატივს სცემს რესპონდენტების, პროგრამის მონაწილეების, დამკვეთებისა და სხვა დაინტერესებული პირების ღირსებას, უსაფრთხოებასა და კეთილდღეობას.

1. შემფასებლებმა უნდა დაიცვან პროფესიული ეთიკის ნორმები და სტანდარტები, რომლებიც ეხება იმ რისკებს, ზარალსა და ხარჯებს, რომლებიც შეიძლება გაუჩნდეს შეფასების მონაწილე პირებს. ეს გულისხმობს შეფასებაში მონაწილეობის თანხმობას, მონაწილეთა ინფორმირებას კონფიდენციალურობის დოკუმენტისა და ხარისხის შესახებ. ასეთი სტანდარტების მაგალითებს შეიცავს ფედერალური რეგულაციები პიროვნების დაცვის შესახებ, ანუ ისეთი ასოციაციების ეთიკური პრინციპები, როგორიცაა ამერიკული ანთროპოლოგიური ასოციაცია, ამერიკელი საგანმანათლებლო კელევის ასოციაცია და ამერიკელი ფსიქოლოგიური ასოციაცია. მართალია, ეს პრინციპი არ ითვალისწინებს ასეთი ეთიკური ნორმებისა და სტანდარტების გაერკობას კონკრეტული სფეროს ფარგლებს გარეთ, შემფასებლებმა მათ შესაბამისად უნდა იმოქმედონ, როდესაც ეს შესაძლებელი და სასურველია.
2. შეფასებით მიღებული უარყოფითი ან კრიტიკული დასკვნები ნათლად უნდა იყოს ფორმულირებული. ამიტომ შემფასებლები ზოგჯერ წარადგენენ შედეგებს, რომლებსაც ზიანი მოაქვთ დამკვეთის ან დაინტერესებული პირის ინტერესებისათვის. ასეთ შემთხვევაში შემფასებელი უნდა შეეცადოს, მაქსიმალურად წარმოაჩინოს შეფასებული პროგრამის სარგებელი და მინიმალურად ასახოს ის უარყოფითი ასპექტები, რომლებიც არანაირ გავლენას ახდენენ შეფასების შედეგების სიზუსტეზე. თუ შესაძლებელია, შეფასების მოლაპარაკებისას უნდა მოგვარდეს საკითხი, თუ რა შემთხვევაში აღარ იძლევა შეფასება სარგებელს შესაძლო რისკების და ზიანის დროს.
3. რადგან შეფასება ხშირად ნეგატიურად მოქმედებს ზოგიერთი დაინტერესებული პირის ინტერესებზე, შემფასებელმა მისი შედეგები ისე უნდა წარმოადგინოს, რომ პატივი სცეს დაინტერესებულ პირთა ღირსებას და თავმოყვარეობას.
4. შემფასებლები, თუ ეს შესაძლებელია, უნდა შეეცადონ შეფასების სოციალური სამართლიანობის ხელშეწყობას, რათა მათ, ვისაც წვლილი შეაქვთ შეფასებაში, სანაცვლოდ რაიმე სარგებელი მიიღონ. მაგალითად, შემფასებლები უნდა დარწმუნდნენ, რომ ისინი, ვისაც წვლილი შეაქვთ მონაცემთა შეგროვებაში და ვინც რაიმე რისკის წინაშე დგანან, აკეთებენ ამას ნებაყოფლობით, სრულად არიან გათვითცნობიერებულნი და მაქსიმალური შესაძლებლობა

შემფასებელთა ქცევის კოდექსები

აქეთ მიიღონ სარგებელი შეფასების გამოყენებით. რესპონდენტები ან პროგრამის მონაწილეები ინფორმირებულნი უნდა იყვნენ თუ როგორ და რანაირად შეძლებენ დამატებითი მომსახურების მიღებას, რომელიც მათ პროგრამაში მონაწილეობის გარეშეც ეკუთვნით.

5. შემფასებლები ვალდებული არიან დაადგინონ და პატივისცემით მოეკიდონ მონაწილეთა შორის არსებულ კულტურულ, რელიგიურ, სქესობრივ განსხვავებებს, ასევე მათ შესაძლებლობებს, ასაკს, სექსუალურ ორიენტაციასა და ეთნიკურ წარმომავლობას. ამიტომ შემფასებლები უნდა ითვალისწინებდნენ ამ განსხვავებების შესაძლო გავლენას შეფასების დაგეგმვის, ჩატარების, გაანალიზებისა და ანგარიშის მომზადებაზე.

პასუხისმგებლობა საერთო და საზოგადოებრივ კეთილდღეობაზე

შემფასებლები აღიარებენ და ითვალისწინებენ მრავალფეროვან ინტერესებსა და ფასეულობებს, რომლებიც შეიძლება დაკავშირებული არიან საერთო საზოგადოებრივ კეთილდღეობასთან.

1. შეფასების დაგეგმვისა და ანგარიშის მომზადების დროს შემფასებლებმა უნდა გაითვალისწინონ ამა თუ იმ შეფასებასთან (პროგრამის, პროექტის და ა.შ.) ნებისმიერი სახით დაკავშირებული მხარდამჭერების ინტერესები და მათი საკითხის მიმართ დამოკიდებულებები. შემფასებლებმა გულდასმით უნდა გაიაზრონ, თუ რა გამართლება შეიძლება კქონდეს ფასეულობების ან შეხედულებების უგულვებელყოფას.
2. შემფასებლებმა უნდა განიხილონ შესაფასებელი ობიექტის (პროგრამის, პროექტის, პოლიტიკის და ა.შ.) არა მხოლოდ უშუალო საქმიანობები და პირველადი შედეგები, არამედ შეფასების ამ ობიექტთან დაკავშირებული ვარაუდები, ქვეტექსტები და შესაძლო გვერდითი მოვლენებიც.
3. ინფორმაციის თავისუფლება არსებითია ნებისმიერი დემოკრატიისათვის, ამიტომ შემფასებლებმა, თუ არ არის რაიმე გადაულახავი წინააღმდეგობის შემქმნელი მიზეზი, შეფასებასთან დაკავშირებული ინფორმაცია ხელმისაწვდომი უნდა გახადონ ყველა დაინტერესებული პირისათვის და თუ რესურსები ამის საშუალებას იძლევა, აქტიურად გააერცვლონ ეს ინფორმაცია დაინტერესებულ პირთა შორის. თუკი შეფასების სხვადასხვა შედეგი მიეწოდება სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებს და მხარდამჭერებს, მაშინ აუცილებელია, რომ თითოეულმა ამ ჯგუფმა იცოდეს თუ სხვა რომელ ჯგუფს მიეწოდა ესა თუ ის შედეგი და რა სახით. თითოეულ ამ ჯგუფს უნდა მიეწოდოს შეფასების

პროგრამული შეფასება

ის შედეგები, რომლებიც ამ ჯგუფის ინტერესებთანაა უშუალოდ დაკავშირებული. ყველა შემთხვევაში, შემფასებელი უნდა ეცადოს წარმოადგინოს შედეგები რაც შეიძლება მკაფიოდ, მარტივად და ხუსტად, რათა დამკვეთმა და სხვა დაინტერესებულმა პირებმა ადვილად გაიაზრონ შეფასების პროცესი და მისი შედეგები.

4. შემფასებელმა უნდა დაიცვას ბალანსი დამკვეთის საჭიროებებსა და სხვა საჭიროებებს შორის. შემფასებლებს აქვთ განსაკუთრებული ურთიერთობა დამკვეთთან, რომელიც აფინანსებს ან უკვეთავს შეფასებას. ასეთი ურთიერთობების წყალობით, შემფასებლები უნდა შეეცადონ დააკმაყოფილონ დამკვეთის კანონიერი მოთხოვნები, როცა ეს შესაძლებელი და მისაღებია. მაგრამ ასეთმა ურთიერთობამ შესაძლოა რთული დილემის წინაშე დააყენოს შემფასებლები მაშინ, როცა დამკვეთის ინტერესები ეწინააღმდეგება სხვების ინტერესებს ან როდესაც დამკვეთის ინტერესები ეწინააღმდეგება შემფასებლის სისტემურ მიდგომას, მის კომპეტენტურობას, პატიოსნებას და ხალხისადმი შემფასებლის პატივისცემას. ასეთ შემთხვევებში შემფასებელმა აშკარად უნდა გამოავლინოს და განიხილოს ეს წინააღმდეგობები დამკვეთთან ან შესაბამის დაინტერესებულ პირებთან და შეიძლებისდაგვარად გადაჭრას ისინი. გადაწყვიტოს, შესაძლებელია თუ არა მუშაობის გაგრძელება და თუ კონფლიქტი ვერ გადაიჭრა განმარტოს თუ რა შესაძლო სირთულეები შეიძლება მოჰყვეს შეფასებას თუკი კონფლიქტი არ მოგვარდება.
5. შემფასებლებს აქვთ ვალდებულებები, რომლებიც ეხება საზოგადოებრივ ინტერესებსა და კეთილდღეობას. ეს ვალდებულებები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც შემფასებელი დაფინანსებულია სახელმწიფო სახსრებით. მაგრამ საზოგადოების კეთილდღეობა არ უნდა იყოს იგნორირებული არანაირი შეფასების დროს, ვინაიდან საზოგადოების და რომელიმე კონკრეტული ჯგუფის (დამკვეთის ან დამფინანსებელი სააგენტოს), ინტერესები და სურვილები იშვიათად ემთხვევა ერთმანეთს. შემფასებლები უმეტესწილად ეცდებიან კონკრეტული დაინტერესებული პირების ინტერესების გათვალისწინებას, როდესაც საქმე ეხება მთლიანი საზოგადოების კეთილდღეობას.

უურნალმა „პროგრამათა შეფასების ახალი მიმართულებები“ (შედში და სხვ., 1995) ერთი გამოცემა სრულად მიუძღვნა „სახელმძღვანელო პრინციპების“ განვითარებასა და გამოყენებას მსჯელობას და მათ შედარებას „პროგრამათა შეფასების სტანდარტებთან“. უურნალის სტატიებს შორის მთავარი იყო სანდერსის სტატია, სადაც იგი, მისი ხელმძღვანელობით დამუშავებულ, „პროგრამათა შეფასების სტანდარტებს“ ადარებს „პრინციპებს“ და ასკვნის:

შემფასებელთა ძველის კოდექსები

„მე შემიძლია დანამდვილებით ვთქვა, რომ ამ ორს შორის არ არის რაიმე წინააღმდეგობა ან შეუთავსებლობა. თუმცა, შეიძლება იყოს მცირე უთანხმოება AEA-ს (ამერიკის შეფასების ასოციაცია) წესებსა და გაერთიანებული კომიტეტის სტანდარტებს შორის. მთლიანობაში ისინი საეხსებოთ თავსებადია. ორივე დოკუმენტი ფოკუსირებულია შედეგების სიზუსტეზე, დაინტერესებულ პირთა ჩართვაზე შეფასების პროცესში, შეფასებაში მონაწილეთა კეთილდღეობის სრულყოფილ და დაინტერესებულ პირთა, თემისა და საზოგადოების მიმართ პატივისცემაზე“ (ხანდერსი 1995).

ახლა, როდესაც ჩვენ აღვწერთ ამ სფეროში ჩატარებული სამუშაო, ყურადღება გვინდა გავამახვილოთ ტერმინოლოგიის შესაძლო აღრევაზე. ალბათ, გახსოვთ, რომ I თავში ჩვენ გამოვიყენეთ ტერმინი „სტანდარტი“ მიღწევების იმ აუცილებელი დონის აღსანიშნავად, რომელიც წარმოადგენს პროგრამის ვარგისიანობის შეფასების საფუძველს. ამჯერად კი, ტერმინი „სტანდარტი“ გამოვიყენეთ შეფასების პრაქტიკის მნიშვნელოვანი პარამეტრების აღსანიშნავად, რაც ერთგვარად დამაბნეველია. ამის თავიდან ასაცილებლად, ამიერიდან ჩვენ გამოვიყენებთ ტერმინს „ქცევის კოდექსები“, რათა აღვნიშნოთ სტანდარტებიც, სახელმძღვანელო პრინციპებიც და პროფესიული პრაქტიკის შესაძლო მიმართულებებიც.

შეფასების ძველის კოდექსების გამოყენება

ქცევის იმ მთავარი კოდექსებიდან, რომლებიც უკვე განვიხილეთ, „პროგრამის შეფასების სტანდარტები“ შემფასებელს პრაქტიკული გამოყენებისათვის ყველაზე მეტ მიმართულებას სთავაზობს. პროგრამის შეფასების სტანდარტების ერთ-ერთი უპირატესობა ისაა, რომ ყოველ სტანდარტს შეესაბამება ერთი წერტილი სკალაზე:

- სტანდარტი მინიმალური იყო გამოყენებითად, თუ იგი სრულდებოდა.
- სტანდარტი მიმინეული იყო შესაფერისად, მაგრამ ვერ იქნა გათვალისწინებული.
- სტანდარტი არ იქნა მინიმალური შესაფერისად.
- გამონაკლისი მინიმალური იქნა სტანდარტად.

სკალის გამოყენება შემფასებლებს ეხმარება იმის დადგენაში, თუ რამდენად მისაღებია დამკვეთისათვის მოცემულ კვლევაში გამოყენებული ქცევის კოდექსი. სტანდარტების დოკუმენტაციაზე ხელმისაწვდომობა არის დეველოპერთა დიდი ძალისხმევის შედეგი,

რაც მათ ადვილად გამოყენებადს ხდის. ეს იმაზე მიგვანიშნებს, რომ სტანდარტები განკუთვნილია არა მარტო პროფესიონალი შემფასებლებისათვის, რომლებიც კარგად დაფინანსებულ კვლევებს ატარებენ, არამედ მცირე მასშტაბის შიდა შემფასებლებისათვისაც.

როგორც ამ თავის დასაწყისში იყო მითითებული შემფასებელი გულისყურით უნდა მიუდგეს სტანდარტებისა და პრინციპების გამოყენებას. შეცდომაა იმაზე ფიქრი, რომ ისინი ფორმალურად, გაუაზრებლად მიეუყენოთ შეფასებით კვლევას.

სტანდარტების გამოყენების ანალიზი გეინვენებს, რომ სიზუსტისა და განხორციელებადობის სტანდარტები ძალზე ხშირად შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს ერთმანეთს. მაგალითად, მოსახლეობის შესახებ სტატისტიკური ინფორმაციის მისაღებად შეიძლება იმდენად ფართომასშტაბიანი გამოკვლევა გახდეს საჭირო, რომ მისი ჩატარება ძალზე ძვირი დაჯდეს.

ამ შემთხვევაში შეგვიძლია უფრო მცირემასშტაბიანი კვლევის ჩატარება, მიუხედავად იმისა, რომ მოსახლეობის აღწერის შედეგები ამ შემთხვევაში შეიძლება საკმაოდ ცვალებადი იყოს, ან შესაძლოა გამოვიყენოთ მოსახლეობის რაოდენობის შესახებ მთავარი ინფორმატორების მონაცემები, თუ ისინი სუსტად შეესაბამება ჩვენს მიზნებს, ან მივიღოთ გადაწყვეტილება კვლევის შეჩერების შესახებ მანამ, სანამ არ მოიძებნება საჭირო რესურსები ფართომასშტაბიანი კვლევისათვის.

შესაძლებელია წინააღმდეგობაში მოვიდეს ერთმანეთთან სარგებლიანობისა და სიზუსტის სტანდარტებიც, მისაწოდებელი მასალის დროულობისა და ყოვლისმომცველობის თვალსაზრისით. ხანდახან უფრო მნიშვნელოვანია, დამკვეთს დროზე მიეწოდოს წინასწარი შედეგები (რომლებიც მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილებების მისაღებად), ვიდრე მონაცემთა ყოვლისმომცველი ანალიზი (რომელიც მხოლოდ საბოლოო ვადის გასვლის შემდეგ იქნება შესაძლებელი).

ხედაპირული ან ზერელე შეფასება შეუთავსებელია სტანდარტებთან. მაგალითად, თუ პროგრამული ცვლილებები იგეგმება შეფასების შედეგებით, რომელიც ეყრდნობა მხოლოდ დამკვეთისგან უკუკავშირით მიღებულ ინფორმაციას და არ ეყრდნობა სერიოზულ წარმომადგენლობით კვლევებს (როდესაც დამკვეთები კისრულობენ მოხალისეთა ფუნქციას შეფასების კითხვარების შეგროვებასა და ჩაბარებაში), მაშინ ირღვევა როგორც სიზუსტის, ისე სარგებლიანობის სტანდარტები.

ჩვენ გეჯერა, რომ ყველა შემფასებელმა, იქნება ის პროფესიონალი შემფასებელი თუ ასპირანტი, რომელიც მცირემასშტაბიან თვითშეფასებაზე მიუშაობს, როგორც მინიმუმ უნდა იცოდეს რას შეიცავს შეფასების სტანდარტები და პრინციპები და როგორ შეესაბამებიან ისინი ქცევის კოდექსს.

ქცევის კოდექსების გამოყენება შემფასებელში

ქცევის კოდექსის პრაქტიკული გამოყენებისათვის საჭიროა ადამიანებმა გაიაზრონ მისი მნიშვნელობა. მხოლოდ ამის შემდეგ გახდება ქცევის კოდექსი შემფასებელთა ქცევის საფუძველი. გამოცდილება გეკარნახობს, რომ სტანდარტებისა და პრინციპების ცოდნა საკმარისი არ არის, საჭიროა მათ შესაბამისად ქმედება. მოუწოდებთ პრაქტიკოსებს, შეფასებისას იხელმძღვანელონ ქცევის კოდექსით. შემფასებელმა ქცევის კოდექსის გამოყენება მოლაპარაკების ეტაპიდან უნდა დაიწყოს.

შეფასების სქემაში, ამიტომ გავამახვილეთ ყურადღება ქცევის კოდექსებზე, რომელიც მე-4 თავში იყო მოცემული (იხ. გამოსახულება 4.1). მოლაპარაკების დროს უნდა გამოიკვეთოს, რომელი სტანდარტი შეეა შეფასების შესახებ დადებულ ხელშეკრულებაში და რომელი – შეფასების საბოლოო გეგმაში. შემფასებელმა სტანდარტებით უნდა მოაგვაროს პრობლემები, რომლებიც მონაცემთა მართვის ან გაერცვლების ეტაპზე შეიძლება წარმოიშვას.

სტანდარტების გამოყენების ერთ-ერთი პრობლემა შეფასებისას მათ სწორად შერჩევასა და დროულად გამოყენებაში მდგომარეობს. ჩვენ შევისწავლეთ შეფასებითი კვლევა, რაც მიზნად ისახავდა სტანდარტების გამოყენების გამარტივებას როგორც ეს ქვემოთაა მოცემული.

შეგახსენებთ, რომ შეფასება აღეწერეთ სამი ელემენტის მიხედვით:

- შეფასების გეგმა;
- მოლაპარაკება შეფასების დიზაინის ჩამოყალიბებაზე;
- შეფასების შედეგების შესაბამის აუდიტორიებში გაერცვლება (იხ. თავი I).

არის აგრეთვე მეოთხე ელემენტი – შეფასების პროექტის მენეჯმენტის საჭიროება – რომელიც შეიძლება მივიჩნიოთ უკვე აღწერილი სამი ელემენტის გამაერთიანებლად, რის შესახებაც ვიმსჯელებთ მე-7 თავში. იგი ეხებოდა დაბალანსებული მენეჯმენტისა და კვლევის ნატარებას.

ჩვენ ვთხოვეთ გამოცდილ შემფასებელთა ჯგუფს და მათგან დამოუკიდებლად – ასპირანტთა ჯგუფს, ყოველი სტანდარტი ზემოთ აღწერილი ოთხი ელემენტიდან რომელიმე ერთთან ან მეტთან დაეკავშირებინათ. ჩვენ მიგვანჩნდა, რომ თუ რესპოდენტთა 60% მოცემულ სტანდარტს ერთ-ერთ ელემენტს მიაკუთვნებდა, ე.ი. ეს სტანდარტი ამ ელემენტს „მიესადაგებოდა“.

პროგრამული შეფასება

შედგები ასეთნაირად დაჯგუფდა:

- **შეფასების დაკვეთა.** ამ ელემენტს მიეკუთვნება შემდეგი სტანდარტები:
 - ა1: დაინტერესებულ პირთა იდენტიფიკაცია
 - ბ2: პოლიტიკური სიცოცხლისუნარიანობა
 - მ1: შეფასების სამუშაოს განსაზღვრა
 - მ2: ოფიციალური შეთანხმებები
 - სიზ1: პროგრამის დოკუმენტირება
 - სიზ2: კონტექსტის ანალიზი
- **შეფასების დიზაინი.** ამ ელემენტს მიეკუთვნება შემდეგი სტანდარტები:
 - გ1: პრაქტიკული პროცედურები
 - მ4: ურთიერთობა ადამიანებთან
 - სიზ6: სანდო ინფორმაცია
 - სიზ7: სისტემატური ინფორმაცია
 - სიზ8: რაოდენობრივი ინფორმაციის ანალიზი
 - სიზ9: ხარისხობრივი ინფორმაციის ანალიზი
- **გაერცვლება.** ამ ელემენტს მიეკუთვნება შემდეგი სტანდარტები:
 - ს4: ღირებულებათა გამოვლენა
 - ს5: ანგარიშის სიცხადე
 - ს6: ანგარიშის დროულობა და მისი გაერცვლება
 - მ6: შედეგების წარმოსენა
 - სიზ10: შეჯერებული დასკვნების მომზადება
 - სიზ11: მიუკერძოებელი ანგარიშების მომზადება
- **შეფასების მენეჯმენტი.** ამ ელემენტს მიეკუთვნება შემდეგი სტანდარტები:
 - ს7: შეფასების გაეგნა
 - გ3: ხარჯების ეფექტიანობა
 - მ7: ინტერესთა კონფლიქტი
 - მ8: ფინანსური პასუხისმგებლობა
 - სიზ12: მტაშეფასება

საბოლოოდ 30 სტანდარტიდან 23 მიეკუთვნა შეფასების ამ ოთხ ელემენტს, დარჩენილი 7 სტანდარტი კი მიეკუთვნა ჩვენ მიერ ჩამოყალიბებულ ერთზე მეტ კრიტერიუმს (ნიეილი და სხვ., 2003). სტანდარტების ასეთნაირად დაჯგუფება აადვილებს მათ გამოყენებას იმიტომ, რომ ის უკავშირდება შეფასების სტადიებს, რომლებიც ხშირად თანმიმდევრულად მიჰყვება ერთმანეთს და, შესაძლებელია,

შემფასებელთა ჯგუფის სხვადასხვა წევრთა პასუხისმგებლობის სფეროში შედიოდეს. ეს კი სწორედ მენეჯმენტის ნაწილია, რომელიც ხშირად ჯგუფის ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობაში შედის.

პრინციპების ბაზოყენება შემფასებელთა ტრენინგში

გარდა ზემოთ აღნიშნულისა, შემფასებელთა ქცევის კოდექსის გამოყენების პროპაგანდის ერთ-ერთი საშუალებაა დამწყებ შემფასებელთა მოსამზადებელი ტრენინგები. შეფასების სფეროში ოფიციალური განათლების მიღების საშუალებას კოლეჯები და უნივერსიტეტები წარმოადგენენ (ოუენი, 1998), თუმცა, არსებობს მოსაზრება, რომ კოლეჯებში და უნივერსიტეტებში, ძირითადად, ისწავლება შეფასების მეთოდოლოგია და ნაკლებად ექცევა ყურადღება შეფასების პრაქტიკის საბაზო პრინციპებს, ქცევის კოდექსების ანალიზსა და რეალურ სიტუაციებში მათი გამოყენების მაგალითების შესწავლას.

ვორსენს (1998), რომელსაც დიდი გამოცდილება აქვს შემფასებელთა საუნივერსიტეტო მომზადებაში, მიაჩნია, რომ შეფასების ქცევის კოდექსები არ შეიძლება ისწავლებოდეს სოგადი ეთიკის კოდექსებისაგან დამოუკიდებლად. იგი ამტკიცებს, რომ პრაქტიკის შესაბამისი სტანდარტების ჩართვა საუნივერსიტეტო კურსში უფრო კარგად გააცნობს სტუდენტებს იმ სოგად მიდგომებს, რომლებსაც ვიყენებთ ადამიანებთან ურთიერთობისას. ვორსენს მიაჩნია, რომ შემფასებელთა სასწავლო კურსი უნდა შეიცავდეს შესაბამისი ქცევის მოდელირებას უნივერსიტეტის იმ თანამშრომელთა მიერ, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან სწავლებაზე. ეს ნიშნავს, რომ უნივერსიტეტის პროფესორ-მასწავლებლებს პროფესიული ქცევის უმაღლესი სტანდარტები უნდა გააჩნდეთ და, ამასთან, უნდა იყვნენ „პატიოსნები და პირდაპირები“. კარგი სწავლება მოიცავს, აგრეთვე, სტანდარტების და/ან პრინციპების სწავლებას ექსპერიმენტული ფორმატით. ეს გულისხმობს, უპირველეს ყოვლისა, მათ გამოყენებას ჯერ საცდელ შემდეგ კი რეალურ სიტუაციებში – ნამდვილი პროექტების შესრულებისას. ამ საფეხურზე სტუდენტებს საგანგებოდ უნდა მოეთხოვებოდეს ქცევის კოდექსის დაცვა, რომელიც სტანდარტებსა და სახელმძღვანელო პრინციპებზეა დაფუძნებული (ვორსენი, 1996).

ეს გულისხმობს სწავლების მიზნობრივი და ვრცელი პროგრამის არსებობას. მაგრამ პრობლემას წარმოადგენს ის, თუ როგორ მიუსადაგონ თავის მუშაობას ქცევის კოდექსები იმ ახალგაზრდა შემფასებლებმა, რომლებსაც სპეციალური საკოლეჯო და საუნივერსიტეტო განათლება არ მიუღიათ. შემფასებელთა სერტფიციირების შესახებ, შეერთებული შტატებისა და ავსტრალიის შეფასების ასო-

პროგრამული შეფასება

ციაციებს შორის დიდი დისკუსია განაღდა. თუკი დადგება საკითხი შემფასებელთა სერტიფიცირების შესახებ, შესაბამისად დადგება საჭიროება გაფართოვდეს და დაიხვეწოს შეფასებასთან დაკავშირებული სწავლებები შესაბამის ქვეყნებში. ე.ი. განხილვა მოთხოვნილება ამ ქვეყნებში მომუშავე შემფასებელთა სწავლების მოცულობისა და ხარისხის გაზარდაზე.

მეტაშეფასება: სტანდარტებისა და პრინციპების ბამოყენება პრაქტიკის მიმოხილვისას

სტანდარტებისა და პრინციპების გამოყენების მეორე გზას წარმოადგენს მიმოხილვის პრაქტიკის სისტემა. ეს არის მეტაშეფასება ანუ სიტყვასიტყვით – შეფასების შეფასება. მეტაშეფასების მნიშვნელოვნებას ნათელყოფს სიხ2 სტანდარტის ჩანართი. მეტაშეფასებები შეიძლება ჩატარდეს სხვადასხვა მიზეზების გამო: პირველი – შემოწმებისათვის, სტრატეგიულად მნიშვნელოვან დროს, რათა შემოწმდეს შესაბამისი ქცევის კოდექსი თავიდანვე იყო თუ არა გათვალისწინებული კვლევაში. ამ პრინციპით უნივერსიტეტები, კოლეჯები და სხვ. ააქტიურებენ ეთიკის კომიტეტების ჩართვას. მეორე – მეტაშეფასება ხანდახან ოფიციალურად არის შეკვეთილი ორგანიზაციის მიერ, შეფასების დასრულების შემდეგ, იმაში დასარწმუნებლად, რომ შეფასებამ ნამდვილად დააკმაყოფილა ხარისხის სტანდარტები. ტიპურ შემთხვევაში მიმოხილველი სწავლობს დოკუმენტებს და გამოჰკითხავს მთავარ დაინტერესებულ პირებსა და შემფასებელთა ჯგუფს. მესამე – შემფასებლებმა შეიძლება ჩაატარონ „თვითმეტაშეფასება“, როგორც ერთგვარი რეფლექსური პრაქტიკის ნაწილი. ხარისხის გარანტიის მიღებასთან ერთად მეტაშეფასება იძლევა საშუალებას შეფასების ობიექტის თანამშრომლები ჩართონ ქცევის კოდექსის შიგნით და უკეთ გაერკვნენ ამ სფეროში. ეს კი სამომავლოდ მათ დაეხმარება იყენენ უფრო მზად შეფასების ჩასატარებლად (ბერენდსი და რობერტსი, 2003)

ღარბზე ბავლენა

ქცევის კოდექსის გამოყენება და მათ გამოყენებაზე მოქმედი ფაქტორები ნაკლებადაა გამოკვლეული. აღსანიშნავია ორი მნიშვნელოვანი გამოკვლევა. პირველში, გამოცდილ შემფასებელთა ჯგუფის წევრებს მოეთხოვებოდათ აღენუსხათ კარგი პრაქტიკის დარღვევათა სიხშირე და დაეკავშირებინათ თითოეული მათგანი პროგრამის შეფასების 30 სტანდარტიდან რომელიმე ერთთან. შემფასებლებმა აღმოაჩინეს, რომ სარგებლიანობისა და განხორციელებადობის

შემფასებელთა ჰქევის კოდექსები

სტანდარტები უფრო ხშირად ირღვეოდა, ვიდრე სიზუსტისა და მართებულობის სტანდარტები (ნიუმანი და ბრაუნი, 1991).

შემდგომ, უფრო ფართო გამოკვლევისათვის შეერთებული შტატების შეფასების ასოციაციის შეილას წევრს სთხოვეს ანგარიშის შედგენა, მათ მუშაობასთან დაკავშირებული ეთიკური პრობლემების შესახებ. რესპონდენტებს ღია ტიპის მეთოდოლოგიების გამოყენებით უნდა აღეწერათ:

- ეთიკური პრობლემები, რომლებსაც ისინი ყველაზე ხშირად ხედუბოდნენ მუშაობის პროცესში;
- ერთი ყველაზე მეტად სერიოზული ეთიკური პრობლემა, რომელიც მათ ოდესმე შეხვედრიათ (მორისი და კონი, 1993).

459-მა რესპონდენტმა გასცა შინაარსობრივი პასუხი, რომელიც ემყარებოდა პროგრამული შეფასების სტანდარტებს (SPE), როგორც პრინციპების სხვა სისტემას. პროგრამული შეფასების სტანდარტები შედგება 66 პრინციპისაგან, რომლებიც ექვს მიმართულებად დაჯგუფებული:

- ფორმულირება და მოლაპარაკება;
- სტრუქტურა და დიზაინი;
- მონაცემთა შეგროვება და მათი მომზადება;
- მონაცემთა ანალიზი და ინტერპრეტაცია;
- კომუნიკაცია და შედეგების გაცხადება;
- შედეგების გამოყენება.

მნიშვნელობა არა აქვს იმას, რომ ეს პრინციპები, რომლებიც ამჟამად, ძირითადად, ჩანაცვლებულია ჩვენ მიერ ზემოთ განხილული პრინციპებით, შეესაბამება ძირითადი შეფასების ეტაპებს, რომელიც წარმოდგენილი იყო მე-4 თავში (გამოსახულება 4.1).

ამ გამოკვლევის შედეგებმა აჩვენეს, რომ:

- რესპონდენტთა თითქმის 65% შეხვედრია მუშაობის პროცესში ეთიკურ პრობლემებს.
- ეთიკური პრობლემები, ძირითადად, იჩენდა თავს გარე შეფასებისას, როდესაც შემფასებელი გარეშე პირი იყო.
- ეთიკური პრობლემები უფრო ხშირად უკავშირდება პროცესისა და შედეგების შეფასებას, ვიდრე საჭიროებათა კვლევას ან ხარჯებისა და მოგების ანალიზს.
- შემფასებლები, რომლებიც მუშაობდნენ განათლების სფეროში, უფრო იშვიათად ხედუბოდნენ ეთიკურ პრობლემებს, ვიდრე სხვა სფეროებში მომუშავე შემფასებლები.

პროგრამული შეფასება

ძირითადად, პრობლემები თავმოყრილი იყო მონაცემთა მართვის შემდეგ ეტაპზე და შეიცავდა:

- შედეგების პრეზენტაციასთან დაკავშირებულ კონფლიქტებს, როგორცაა, შემოქმედება პრეზენტაციის შეცვლის მიზნით ან შედეგების სრულად წარმოდგენისთვის წინააღმდეგობის გაწევა იმ მიზეზით, რომ ეს შედეგები არ შეესაბამება დამკვეთის მოლოდინებს;
- უთანხმოება შედეგების გამოშვებებსა და დაკავშირებით, კერძოდ, საბოლოო ანგარიშის მფლობელობის და გავრცელების შესახებ.
- საბოლოო ანგარიშის არასწორი ინტერპრეტაცია ან არასწორი გამოყენება, ან დამკვეთის მიერ შედეგების დამალვა, ან მათი იგნორირება.

მორისმა და კონმა (1993) შექმნეს „შემფასებლის კოშმარის“ წარმოსახვითი სახე, რომელიც ამ შედეგებს ემყარება:

პირველი შეხვედრისას დამკვეთი ატყობინებს შემფასებელს, რომ უადრესად მნიშვნელოვანია იმის წარმოჩენა, რამდენად დადებითი ეფექტი აქვს პროგრამას მონაწილეთათვის. მოგვიანებით, როცა მონაცემები ცხადყოფს, რომ პროგრამის შედეგი არც იმდენად პოზიტიურია, როგორც დამკვეთს წარმოედგინა, დამკვეთი შემოქმედებას ახდენს შემფასებელზე „კარგი“ შედეგების უფრო კარგად წარმოსახენად და „ცუდი“ შედეგების მისაჩქმალად. ამავე დროს დამკვეთი ეჭვქვეშ აყენებს შემფასებლის უფლებას, იმსჯელოს შედეგების შესახებ ორგანიზაციის გარეთ. არადა, ეს საკითხი მოგვარებული იყო შემფასებელთან კონტრაქტის დადების დროს. საბოლოოდ, იმის მერე, რაც შემაჯამებელი ანგარიში უკვე წარმოდგენილია, შემფასებელი აღმოაჩენს, რომ დოკუმენტი „ღრმად გასაიდუმლოებულია“. დამკვეთმა შემაჯამებელი ანგარიში არ გააცნო სხვა დაინტერესებულ პირებს და ორგანიზაციაში კი რწმუნებულად შთაბეჭდილება, რომ დამკვეთი არ იყენებდა კვლევის შედეგებსა და რეკომენდაციებს იმ გადაწყვეტილების მიღებისას, რომელიც პროგრამას ეხებოდა.

ეს მოგვაგონებს გამოკვლევას, რომელიც ჩვენ ჩაატარეთ 1980-იან წლებში, სადაც კლიენტი იყო ფედერალური სახელმწიფო დეპარტამენტი. ანგარიში ჯერ კიდევ დრაფტის სტადიაზე იყო, როდესაც დაგვირეკეს მაღალჩინოსნებმა და გეთხოვეს, რომ შედეგი ისე ყოფილიყო „გადანაწილებული“, რომ დადებითი შედეგები წინ წაგვეყვინა, უარყოფითი კი – მიგვეჩქმალა. თითქმის ამავე დროს,

შემფასებელთა ერთმა ჯგუფმა განათლების ეროვნულ კონფერენცი-
აზე წარმოადგინა მოხსენება ამავე შედეგებზე, რასაც მაღალწი-
ნის მიქარის ზარი მოჰყვა შეფასების დირექტორთან. საბედნიეროდ,
სხვა დაინტერესებულ პირთა შემოქმედების შემდგომ, ზოგი შედეგი
დაინტერესებულ პირთა ფართო წრეს მიეწოდა; მაგრამ მთავარი
ანგარიში, რომელიც შეიცავდა ზოგიერთი ფედერალური მუშაკისა
და ადგილზე მომუშავე მათი თანამოსრუების კრიტიკას, არასოდეს
გამოქვეყნებულა. ამ და სხვა გამოკვლევების შედეგი გვიჩვენებს,
რომ ეთიკური პრობლემები უფრო მეტად უკავშირდება შედეგების
გავრცელებას და გამოყენებას, ვიდრე მოლაპარაკებისა და მონაცემ-
თა მართვის სტადიებს.

დასკვნა

უკანასკნელ სემინარზე ერნესტ პაუზმა მიმოიხილა, შეფასების
ცნობილი ორგანიზაციების მიერ, ვაშინგტონის ოლქის განათლებ-
ის ფედერალური დეპარტამენტისთვის ჩატარებული შეფასებები
და აღმოაჩინა, რომ არც ერთ ამ ფართომასშტაბიან გამოკვლევაში
შემფასებელთა ან მათ დამკვეთთა მიერ განხილული არ ყოფილა
ეთიკური სტანდარტები ან პრინციპები. ავსტრალ-აზიის საჯარო სე-
ქტორის უწყებების შეფასებისას მიღებული გამოცდილება გეკარ-
ნახობს, რომ ქცევის კოდექსები შეფასების დროს სათანადოდ არ
არის გაშუქებული.

ქცევის კოდექსების გამოყენება ჯერ კიდევ მთავარ ამოცანას
წარმოადგენს შეფასების ასოციაციებისა და მათი წევრებისათვის.
პროფესიული ასოციაციები აქტიურ პროპაგანდას უწევენ შეფასე-
ბის პროცესში ქცევის კოდექსების გამოყენებას. ამის თვალსაწი-
ნით, ამერიკის შეფასების ჟურნალში ეთიკური პრობლემების
შესახებ სპეციალური თავის დათმობა, რომელსაც რედაქტორობდა
მაიკლ მორისი. წლების მანძილზე, ჟურნალის ეს თავი ეთიკური
საკითხების კონკრეტულ მაგალითებს აშუქებს და გვთავაზობს ცნო-
ბილი შემფასებლების გამოხმაურებას იმის შესახებ, თუ როგორ
უნდა განიხილებოდეს ეს საკითხი.

სვენ გექონდა რამდენიმე მოსაზრება შემფასებლების მიერ ქცე-
ვის კოდექსებისათვის ყურადღების მიქცევის თაობაზე, რაც უფრო
მეტად იქნება გამახვილებული ყურადღება ქცევის კოდექსებზე შე-
ფასების დაგეგმვის სტადიაში, მით უფრო მეტი დაინტერესებულ
პირი გაერკევა მათ არსში.

ქცევის კოდექსების შეფასების დაგეგმვის ეტაპზე ჩართვის კიდევ
ერთი უპირატესობა ისაა, რომ შეფასების მომდევნო სტადიებზე ნა-
კლები პრობლემა განსდება ეთიკის საკითხებთან დაკავშირებით.

თუმცა, როგორც აღნიშნავენ, კონფლიქტის პოტენციური საშიშროება ყოველთვის არსებობს, რაც განპირობებულია შემფასებელთა ძირეულად განსხვავებული მიდგომით შეფასებისადმი და მენეჯერთა შიშით, რომ რამე არ ევენოს პროგრამას, რომელშიც ისინი არიან ჩართული.

წყაროები

Berends, L and Roberts, B. (2003). Evaluation standards and their application to indigenous programs in Victoria, Australia. *Evaluation Journal of Australasia*, 3(2), 54-59.

Chelimsky, E. (1995). Comments of the guiding principles. *New Directions for Program Evaluation*, 66(Summer), 53-59.

Fraser, D. (2001). Beyond ethics: Why we need evaluation standards. *Evaluation Journal of Australasia*, 1(1), 53-58.

Homan, R. (1991). *The Ethics of Social Research*. New York: Springer Verlag.

Kimmel, A. J. (1998). *Ethics and Values in Applied Social Research*. Newbury Park, CA: Sage.

Mirvis, P. H. and Seashore, S. E. (eds) (1982). *Creating Ethical Relationships in Organizational Research*. New York: Springer Verlag.

Morris, M. and Cohn, R. (1993). Program evaluation and ethical challenges: A national survey. *Evaluation Review*, 17, 621-42.

Neale, J., Owen, M. J. and Small, D. (2003). Encouraging the use of codes of behaviour in evaluation practice. *Evaluation and Program Planning*, 26, 29-36.

Newman, D. L. and Brown, R. D. (1992). Violations of ethical standards: Frequency and seriousness of occurrence. *Evaluation review*, 16, 219-34.

Owen, J. M. (1998). Towards an outcomes hierarchy for professional university programs. *Evaluation and Program Planning*, 21(3), 315-321.

Sanders, J. (1994). *The Program Evaluation Standards*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sanders, J. R. (1995). Standards and principles. *New Directions for Program Evaluation*, 66, 47-52.

Shadish, W. R., Newman, Scheirer, M. A. and Wye, C. (eds) (1995). Developing the guiding principles. *New Directions for Program Evaluation*, 66, 3-18.

Worthen, B. (1996). Mechanisms for Making the Program Evaluation Standards Meaningful to Graduate Education. Paper presented at the Annual Meeting of the American Evaluation Association, November 1996, Atlanta, GA.

თაზო IX

პროაქტიული შეფასება

ამ თავში განიხილულია შეფასების არსისა და მიდგომების მნიშვნელობა პროგრამების ან პოლიტიკის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისათვის. არსებობს ორი მთავარი სიტუაცია, რომელთა დროსაც შეფასების ამ ფორმის გამოყენება ლოგიკურად დასაბუთებულია. პირველი არის სიტუაცია „არაფრიდან რაღაცამდე“, როდესაც შეფასების მიზანია შედეგების მოპოვება, რაც ხელს შეუწყობს ახალი შესაძლო პროგრამის შექმნაზე გადაწყვეტილების მიღებას. მეორე შემთხვევაში პროგრამა უკვე არსებობს, მაგრამ საჭიროა მისი გადახინჯვა, რის შედეგადაც იგი ძირეულად შეიცვლება ან სულაც ნანაცვლდება ახალი და უფრო შესაფერისი პროგრამით.

ორივე შემთხვევაში შეფასება იძლევა ინფორმაციას, რომელიც ხელს უწყობს გადაწყვეტილების მიღებას სამომავლო პროგრამასთან დაკავშირებით. ასეთი ტიპის შეფასებას „პროაქტიული შეფასება“ ეწოდება.

პროაქტიული შეფასება ეხება:

- პროგრამის აუცილებლობისა და საჭიროების დადგენას გარკვეულ არეალში მცხოვრები მოსახლეობისათვის;
- არსებული გამოკვლევების შედეგებისა და ლიტერატურაში არსებული ინფორმაციის შეჯერებას;
- მსგავსი შემთხვევების შესწავლას სხვა ადგილებში, სადაც მოხერხდა აღნიშნული პრობლემების მოგვარება.

პროაქტიული შეფასების ძირითადი თვისებები შეჯამებულია 9.1 ცხრილში.

ცხრილი 9.1 გვინვენებს, რომ პროაქტიული შეფასების მიზანია პროგრამის შეჯერებისათვის შესაბამისი ინფორმაციის უზრუნველყოფა, ვინაიდან პროაქტიული შეფასების დროს პროგრამა ჯერ არ არსებობს, ან არსებობს, მაგრამ რადიკალურ ცვლილებებს საჭიროებს, ამიტომ პროაქტიულ შეფასებას იყენებენ პროგრამის სამოყალიბებამდე. შეფასება ყურადღებას ამახვილებს იმ პირობებსა და გარემოზე, რომელშიც ეს პროგრამა უნდა სამოყალიბდეს.

პროგრამული შეფასება

ცხრილი 9.1 პროაქტიული შეფასების შეჯამება

განზომილება	თვისებები
<p>მიზანი</p> <p>ტიპური საკითხები</p>	<p>სინთეზი ანუ შეჯერება</p> <ul style="list-style-type: none"> • საჭიროა თუ არა პროგრამა? • რა ვიციტ იმ პრობლემის შესახებ, რომელსაც ეხება პროგრამა? • რა არის მინიმალური საუკეთესო პრაქტიკად ამ სფეროში? • იყო თუ არა ამ პრობლემის გადაჭრის სხვა მცდელობებიც? • რას გეკარნახობს ამ პრობლემის შესახებ კვლევა ან ყოფითი სიბრძნე? • რა შეგვიძლია შევიტყოთ დამატებითი წყაროებიდან პროგრამის არსებული სტრატეგიის განსაახლებლად?
<p>პროგრამის მდგომარეობა</p>	<p>არავითარი</p>
<p>ძირითადი ფოკუსი</p>	<p>პროგრამის კონტექსტი</p>
<p>დროის განსაზღვრა (პროგრამის შესრულება)</p>	<p>მანამდე</p>
<p>მთავარი მიდგომები</p>	<ul style="list-style-type: none"> • საჭიროებათა გამოვლენა • კვლევის შეჯერება • საუკეთესო პრაქტიკების მიმოხილვა (ბენეფიციარების დადგენა)
<p>ფაქტების შეგროვება</p>	<p>კითხვარი, საბუთებისა და მონაცემთა ბაზის მიმოხილვა, საიტების დათვალიერება და სხვა ინტერაქტიული მეთოდები.</p> <p>ფოკუს ჯგუფები, ნომინალური ჯგუფები და დელფის ტექნიკები, რომელიც საჭიროებათა გამოვლენისთვის გამოიყენება.</p>

პროაქტიული შეფასება

შეფასების ამ ფორმის გამოყენება გულისხმობს, რომ მოცემულ პრობლემებთან დაკავშირებით, პროგრამის განვითარება უსრუნველყოფილი უნდა იყოს საუკეთესო, ყველაზე შესაფერისი მასალებით. მაგალითად, საჭიროებათა ანალიზი და არსებული რესურსების შესახებ ინფორმაცია მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას იძლევა სერვისების მოწოდების თაობაზე. ასეთი ცოდნა სტრატეგებს, პროგრამისა და პროგრამული ღონეების დამგეგმავებს, საშუალებას აძლევს, რომ:

- ჩამოაყალიბონ პრიორიტეტები გეოგრაფიულ რაიონებში, კლიენტთა ჯგუფებში და დახმარების სონებში;
- ჩაატარონ თანამშრომელთა ტრენინგი და სწორად გაანაწილონ ისინი;
- მიმართონ მომსახურება და მოწყობილობა მაქსიმალური შედეგის მისაღებად;
- დაასაბუთონ რესურსების გამოყოფის აუცილებლობა.

შემფასებლის საქმეა გამოიყენოს ცოდნა და მიეხმაროს პროგრამის დაგეგმვაში ნართულ პირებს. პროაქტიული შეფასების ლოგიკა როგორც ჩანს ეჭვგარეშეა. თუმცა პრაქტიკულად რეალურ ცხოვრებასთან მისი მისადაგების მაგალითები ძნელად მოიძებნება. ეს გეაფიქრებინებს, რომ შეფასების დაგეგმვასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები ტრადიციულად პროგრამის თანამშრომელთა ინტუიციას, ხანგრძლივ პრაქტიკას, პირად უპირატესობებს ან პოლიტიკურ შემოქმედებას ეფუძნება. პროგრამების ჩამოყალიბებამდე შეფასების ნატარება უფრო ანალიტიკური და რაციონალური მიდგომაა, გადაწყვეტილების მიღების ხელშეწყობის მიზნით, სოციალურსა და განათლების სფეროში არსებული რესურსების სწორად გადასანაწილებლად ან ახალი რესურსების გამოსაყოფად.

პროაქტიული შეფასებისადმი არსებული ძირითადი მიდგომები

პროაქტიული შეფასებისადმი (იხ. ცხრილი 9.1) სამი ძირითადი მიდგომა არსებობს, ესენია :

- საჭიროებათა გამოვლენა;
- კვლევის შეჯერება (მონაცემებზე დამყარებული პრაქტიკა);
- პრაქტიკული მაგალითების მიმოხილვა (და ბენჩმარკების დადგენა).

ყოველ ამ მიდგომას განვიხილავთ თანმიმდევრულად.

საჭიროებათა გამოვლენა

საჭიროებათა გამოვლენა კარგად ჩამოყალიბებული მიდგომაა. ამ საკითხებზე არსებობს საკმაოდ საინტერესო ლიტერატურა. ამერიკის

პროგრამული შეფასება

შეფასების ასოციაციას საჭიროებათა გამოვლენის საკითხებზე ჰყავს საკმაოდ ძლიერი, თემატურ ინტერესთა ჯგუფი. ეს იმის მანევრებელია, რომ აღნიშნული მიდგომა მინეუელია შეფასების პრაქტიკის განუყოფელ ნაწილად. საჭიროებათა შეფასება განისაზღვრება როგორც:

პროცედურების ერთობლიობა, რომელსაც იყენებენ პრიორიტეტების დადგენის, პროგრამისა ან ორგანიზაციული საქმიანობის დახვეწის ან რესურსების გადაწილებისათვის. პრიორიტეტები ეფუძნება გამოვლენილ საჭიროებებს (უიტკინი და ალტშულდი, 1995).

საჭიროებათა კვლევის ნასატარებლად ჯერ უნდა განვიხილოთ ტერმინი „საჭიროება“. მრავალი შეხედულება არსებობს, თუ რეალურად რას ვგულისხმობთ „საჭიროებაში“ (სკრივენი, 1991). „საჭიროება“ არის განსხვავება სასურველ და სინამდვილეში არსებულ სიტუაციას ან მდგომარეობას შორის. ამგვარად „საჭიროება“ წარმოადგენს განსხვავებას. ეს უპირისპირდება ტერმინ „საჭიროების“ მნიშვნელობას ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ამ შემთხვევაში ფოკუსირება ხდება გადაწყვეტილების მიღებაზე, მაგალითად, თემმა შეტყობა თქვას: „ჩვენ გვჭირდება ახლომახლო ახალი გამაჯანსაღებელი ცენტრი“. ამჟამად ლაპარაკია უფრო პროგრამის მიერ საჭიროების დაფიქსირებაზე და არა საჭიროების გამოვლენაზე, რომელიც გადაწყვეტილებას წინ უსწრებს. უიტკინისა და ალტშულდის (1995) აზრით, ეს ორი მნიშვნელობა ხშირად ერთმანეთში აღრეულია და ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ ტერმინი „საჭიროება“, როგორც „განსხვავება“ მკაფიოდ გამიჯნონ მათ, ვინც საჭიროების გამოვლენას ატარებენ.

„საჭიროების“ მთავარი თვისებების განხილვას მივყავართ იმ დასკვნამდე, რომ მასთან დაკავშირებულია ხუთი ელემენტი:

- საქმის, პროგრამის, პროექტისა და ა.შ. სასურველი ან იდეალური მდგომარეობა, ანუ ის რაც უნდა იყოს;
- საქმის არსებული ან რეალური მდგომარეობა;
- განსხვავება სასურველ და არსებულ მდგომარეობას შორის;
- განსხვავების მიზეზები;
- გადაწყვეტილების მიღება იმის თაობაზე, თუ რა მოქმედებებს უნდა მიენიჭოს პრიორიტეტი პროგრამის შესრულების პროცესში.

როთის თვალსაზრისით, საჭიროება ძირითადად შეგვიძლია შემდგენიარად განვსაზღვროთ:

$$ს = ი - რ$$

სადაც „ს“ არის „საჭიროება“ ან „განსხვავება“, „ი“ არის საქმის იდეალური მდგომარეობა, ხოლო „რ“ – საქმის რეალური მდგომარე

პროექტიული შეფასება

ობა. როთმა უნეენა, რომ საჭიროება არ არის უნიტარული ტერმინი. ცხრილ 9.2-ში საჭიროების სხვადასხვა მნიშვნელობებია მოცემული.

ცხრილი 9.2 „საჭიროების“ სხვადასხვა მნიშვნელობები

ს	=	ო	-	რ
მიზნობრივი განსხვავება	=	იდეალური მდგომარეობა	-	რეალური მდგომარეობა
სოციალური განსხვავება	=	საველდებულო მდგომარეობა	-	რეალური მდგომარეობა
არსებითი განსხვავება	=	მინიმალურად მისაღები მდგომარეობა	-	რეალური მდგომარეობა
სურვილის განსხვავება	=	სასურველი მდგომარეობა	-	რეალური მდგომარეობა

ეველა ამ სიტუაციაში იდეალური მდგომარეობა სხვადასხვაგვარია, ამიტომ მოცემულ კონტექსტში განსხვავებები ანუ საჭიროებები თავისი ბუნებით და შედეგით სხვადასხვა იქნება. მაგალითად, სხვაობა მინიმალურ და რეალურ მდგომარეობებს შორის უფრო მკირე იქნება, ვიდრე – იდეალურსა და რეალურს შორის. ყურადღება მიაქციეთ, რომ განსაზღვრების მეორე სახე შეიცავს გადასვლას საჭიროებებიდან სურვილებისაკენ. მნიშვნელოვანია, რომ განვასხვავოთ ერთმანეთისაგან საჭიროება და სურვილი. საილუსტრაციოდ, განვიხილოთ მაგალითი.

მაგალითი 9.1 მედლების სკოლის საჭიროებათა გამოვლენა

მაგალითი საჭიროებათა კვლევის ხუთ ეტაპს მოიცავს:

1. საქმის სასურველი ან იდეალური მდგომარეობა;
2. საქმის ახლანდელი, ანუ რეალური მდგომარეობა;
3. განსხვავებები 1-სა და 2-ს შორის;
4. საჭიროების ან განსხვავებების მიზეზები;
5. პროგრამის შესრულების პროცესში რა საჭიროებებს უნდა მიენიჭოს პრიორიტეტი.

პროგრამული შეფასება

დაეუშვათ, რომ ნატარებული მიმოხილვა ეხება სწავლების მეთოდებს მედიების სკოლაში, რომელსაც კონსერვატიული დაწესებულების რეპუტაცია აქვს. შეფასების მიზანი, რომელიც სკოლის მენეჯმენტის კომიტეტის მიერ არის დაფინანსებული, არის სკოლის სწავლისა და სწავლების უახლეს მეთოდებთან შესაბამისობაში მოყვანა.

ამის ერთ-ერთი შესაძლებლობაა სურვილების გამოვლენა:

1. შემფასებელი მიმოხილავს რეალობაში გამოყენებულ მეთოდებს. ეს სასწავლო კლასებზე დაკვირვებისა და მასწავლებელთა გამოკითხვის საშუალებით ხორციელდება.
2. ამავე დროს შემფასებელი იკვლევს თუ რა მეთოდების გამოყენებას აძლევენ უპირატესობას სკოლაში მომუშავე მასწავლებლები.
3. შემფასებელი აღგენს განსხვავებებს რეალურ და სასურველ მდგომარეობას შორის. ანალიზი უჩვენებს, რომ განსხვავება გამოყენებულ მეთოდებს და გამოთქმულ სურვილებს შორის მცირეა.
4. შემფასებელი აღნიშნავს განსხვავებების მოცულობასა და მათ ბუნებას.
5. შემფასებელი წარმოადგენს თავის დასკვნებს განსხვავებების მოცულობისა და ბუნების თაობაზე მენეჯმენტის კომიტეტის წინაშე. კომიტეტი იღებს შედეგებს, რომლებშიც ასახულია პოლიტიკისა და პრაქტიკის უმნიშვნელო ცვლილებები.

ამის მეორე შესაძლებლობაა სოციალური განსხვავების გამოვლენა:

1. შემფასებელი მიმოხილავს უახლეს სახელმძღვანელოებს მედიების სწავლების ეფექტიანობის შესახებ, რომლებსაც შეიცავს საგანმანათლებლო დოკუმენტები. იგი მიდის სხვა მსგავს სკოლებში სწავლების მათეული მეთოდების გასაცნობად.
2. ამ საფეხურზე იგივე ტარდება, რაც სურვილების გამოვლენისას.
3. ამ ინფორმაციის საფუძველზე შემფასებელი მუშაობს სკოლაში იდეალური სწავლების ფორმულირებაზე, რომელზე დაყრდნობითაც უნდა მოხდეს თანამშრომელთა განვითარება. ეს არის სოციალური განსხვავება.
4. შემფასებელი აღნიშნავს განსხვავებას საჭიროებების მოცულობასა და ბუნებას შორის, განსხვავების მიზეზების შესახებ კომენტარის გაკეთება შესაძლებელია შეფასების კონტექსტის

ცოდნიდან გამომდინარე.

5. შემფასებელი წარადგენს შეფასების დასკვნებს განსხვავებულ საჭიროებათა მოცულობასა და ბუნებაზე მენეჯმენტის კომიტეტის წინაშე. კომიტეტი მიიღებს შედეგებს, რომლებიც გულისხმობენ მიდგომებისა და პრაქტიკის მნიშვნელოვან ცვლილებებს. მათ შორისაა სასწავლო პრაქტიკის ახალი მიმართულებებისა და მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ახალი პროგრამის საჭიროება.

ორი შეფასების შედარება:

ორივე შეფასება რომ ჩატარებულიყო შემფასებელი შენიშნა და განსხვავებას ორ საჭიროებას შორის და დაასკენდა, რომ მათ შორის დიდი სხვაობაა როგორც მასშტაბში, ისე მათ ბუნებაში. ზოგი შენიშვნა, განსხვავების მიზეზებისა და მოტივების შესახებ, გაკეთდა შეფასების კონტექსტის ცოდნის საფუძველზე. კომიტეტის გადაწყვეტილებები, საჭირო სამომავლო მოქმედებების შესახებ, დამოკიდებული იქნება საერთო მოსაზრებებზე იმის შესახებ, თუ ამ ორი შეფასებიდან რომელი უფრო შეეფერება სკოლის მიზნებსა თუ მისიას.

საჭიროების ამ ორი ტიპის არსებობა შეიძლება აიხსნას იმ კონტექსტით, რომელშიც ტარდება შეფასება. საჭიროებებს შორის განსხვავების საფუძველი იმის განსაზღვრაა, თუ რომელი საჭიროებაა უფრო რეალური და აუცილებელი. ის, რაც რეალურად არის საჭირო დამოკიდებულია შეფასებისათვის აუცილებელ მონაცემებზე. საჭიროების გამოვლენა, ისევე, როგორც სხვა შეფასებები, პოლიტიკური საქმიანობაა. საჭიროებები ან სურვილები პირობითია. ზემოთ მოყვანილ სოციალური განსხვავებების მაგალითში ასევე პირობითია თანამშრომელთა განვითარების საჭიროება და იგი დამოკიდებულია იმ რეალობაზე, რომ აუცილებელია სწავლების უფრო განახლებული მეთოდები. ამ შემთხვევაში საჭიროების საფუძველი ემყარება სტუდენტების მოთხოვნებს, რომ არსებობდეს მედლების უკეთესი საგანმანათლებლო პროგრამები, რათა სწავლება უფრო ეფექტიანი გახდეს.

საჭიროების გამოვლენის პრაქტიკა მოიცავს სამ ძირითად საფეხურს: დაგეგმვას, მონაცემთა მართვას და გამოყენებას, რაც შეესაბამება პირველ თავში წარმოდგენილი შეფასების აღწერას. დაგეგმვის საფეხურის კულმინაციაა მენეჯმენტის გეგმის შექმნა, რომელიც შეიცავს კვლევის მიზანს, დასაწერი მეთოდების აღწერას და შედეგების პოტენციურ გამოყენებას. მონაცემთა მართვა შეიცავს არსებული ინ-

პროგრამული შეფასება

ფორმაციის წყაროების კლასიფიკაციას, რაც აუცილებელია საჭიროებათა გამოვლენისა და ახალი მასალის შეგროვებისთვის. იგი უნდა შეიცავდეს მონაცემებს როგორც რეალურ, ისე სასურველ მდგომარეობებზე. გამოყენების საფეხურზე, თუ აღმოჩენილია სხვადასხვაგვარი საჭიროებები, ხდება მათი დახარისხება, პრიორიტეტების განსაზღვრა. სოგ შემთხვევებში ყალიბდება მოქმედების გეგმები საჭიროებათა უკეთ გამოვლენისათვის. ასეთ შემთხვევებში არსებობს მტკიცე კავშირი პროგრამის შეფასებით და განვითარების ასპექტებს შორის. ეს განაპირობებს შემფასებელთა მჭიდრო კავშირს დამკვეთებთან.

არსებითია, რომ კვლევა, რომელიც კლასიფიცირდება როგორც საჭიროების გამოვლენა, შეიცავდეს სამივე საფეხურს. შეფასების დარგის მიმოხილვა გეინვენებს, რომ კვლევებს ხშირად აკლია ასეთი ერთი ან მეტი კრიტერიუმი. ასი ამ სახის კვლევის მიმოხილვა გეინვენებს, რომ მათი მთავარი ნაკლია:

- პრობლემის გადაჭრისა და საჭიროებებების ერთმანეთში არევა;
- სასურველი მდგომარეობის უზულებელყოფა;
- მონაცემთა შეგროვების მხოლოდ ერთ მეთოდზე, ძირითადად, კითხვარებზე შეყვება;
- კითხვარების ადმინისტრირების გაიგივება საჭიროების გამოვლენასთან;
- საჭიროებების არსებობის უზულებელყოფა;
- დამკვეთების ხელშეწყობის უყურადღებოდ დატოვება მოქმედების პრიორიტეტების სამოყალიბებაში (უიტკინი და ალტშულდი, 1995).

კვლევის შეჯერება (ფაქტებზე დამყარებული პრაქტიკა)

პროაქტიული შეფასების ფორმის მეორე მიდგომა არის კვლევის შეჯერება, ანუ ფაქტებზე დამყარებული პრაქტიკა (EBP). იგი ეფუძნება იმავე ვარაუდებს, რასაც ამ თავში მოცემული სხვა მიდგომები.

მარტივად რომ ვთქვათ EBP-ს განმარტება ასეთია: ის, რაც აღმოჩენილი იყო სისტემური კვლევის პროცესში, დანერგილი და გამოყენებული უნდა იქნეს ახალი კვლევების განხორციელებისას. EBP შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც „მეცნიერული“ მიდგომა პროგრამის დაგეგმვისთვის, რომელსაც უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს ისეთ ფაქტორებთან შედარებით, როგორიცაა მაგალითად, პრაქტიკოსთა შემოქმედებითობა და იმ კონკრეტული კონტექსტის ცოდნა, რომელშიც უნდა განხორციელდეს პროგრამა.

პრინციპის დონეზე ეს დამაჯერებელი განმარტებაა. მთავრობებმა ხელი შეუწყვეს EBP-ს დანერგვას, რათა (იმ თანხების სანაცვლოდ, რომლებსაც ისინი ხარჯავენ თეორიულ და გამოყენებით გამოყ-

ლევებზე), საზოგადოებას მეტი რეალური სარგებელი მიეღო. პორტენციურად EBP ხელს უწყობს გადაწყვეტილებათა მიღების (ცენტრალიზაცია, წარუმატებელი ექსპერიმენტების უარყოფითი შედეგებისა და პროგრამის პროვაიდერთა შორის წინააღმდეგობების დაძლევა).

ფაქტების შეჯერება პროფესიული პრაქტიკის გამოსაცოცხლებლად განიხილა სამედიცინო საზოგადოებაში, სადაც ფაქტებზე დამყარებული მედიცინა (EBM) მეტად გავლენიანი გახდა. თავდაპირველად პრაქტიკოს ექიმებს უბიძგებდნენ ძიების, შეჯამების და კვლევითი ლიტერატურის გამოყენებისკენ, თუმცა კვლევის წარმართვისა და შეჯამების პასუხისმგებლობები სპეციალურ ცენტრალურ სააგენტოებს გადაეცათ, რომლებიც შედეგებს აწვდიან პრაქტიკოსებს. არსებობს მრავალი ინტერნეტვერდი, რომლიც ხელს უწყობს EBM-ს. ისეთი მონაცემთა ბაზები, როგორიცაა Medline, შეიცავს EBM-სადმი მიძღვნილ სექციებს, ხოლო ისეთი ორგანიზაცია, როგორიცაა ჯანმრთელობის ავსტრალიური ეროვნული საბჭო, მუშაობს EBM-ის საქმიანობის გაუმჯობესებაზე.

ამჟამად, სამედიცინო სფეროში არსებული მიმართულებები ერიცხვება საჯარო პოლიტიკის ისეთ სფეროებზე, როგორიცაა ჯანდაცვა, სოციალური კეთილდღეობა და განათლება. მაგალითად, ფაქტებზე დაფუძნებული პოლიტიკისა და პრაქტიკის ბრიტანელ ცენტრს ძლიერი ხელშეწყობა ჰქონდა, როგორც კვლევის სინთეზატორს და EBM-ის დანერგვის მკვლევარს (<http://www.evidencenetwork.org>). ფაქტებზე დამყარებული პრაქტიკის გაერცვლებამ მედიცინაში მეცნიერთა ინტერესის სრულად გამოიწვია ჯერ კიდევ 20 წლის წინ ჩატარებული კვლევების გამოყენებისადმი სხვა სფეროებში (ქელერი, 1986).

EBP-ი ცოდნის შექმნა

რაციონალური EBP-ი მოდელი გულისხმობს „კვლევა-პრაქტიკაში“ მიდგომის შეცვლას, როდესაც მეცნიერთა მიერ ჩატარებული შედეგები გადაეცემა და გამოიყენება პრაქტიკოსთა მიერ.

EBP-ს ადრეული მიმდევრების მიხანი იყო ხელი შეეწყობა მეცნიერული ცოდნის გამოყენებისათვის პოლიტიკის გადაწყვეტილებათა მიღების დროს. სამედიცინო თვალსაზრისის გავლენით განიხილა ცოდნის შექმნის მეთოდების იერარქიის აუცილებლობა. ამას წინ უსწრებს კონტროლირებული შემთხვევითი ექსპერიმენტი, რომელსაც თანმიმდევრობით მოჰყვება ევალიუაციური ექსპერიმენტები, ჯგუფური გამოკვლევები, კონკრეტული მაგალითების კვლევები, კონსენსუსი, გამოცდილება და შეხედულება. ეს კვლევები ფოკუსირდება შედეგებზე და პირობებზე, რომლებიც მათ უწყობს ხელს. ასეთ მიდგომას „პროცესი-შედეგის კვლევებს“ უწოდებენ.

პროგრამული შეჯამება

პოლიტიკის შემქმნელის ან პრაქტიკოსისთვის, რომელსაც სურს ამ მიდგომის დანერგვა მოცემული პროგრამის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, აუცილებელია გაეცნოს წინასწარ ჩატარებული კვლევის შედეგებს, ან დააუღლოს ვინმეს ჩატარებული კვლევების შეჯამება. შეჯამების შემდეგი ორი მეთოდია მოცემული ლიტერატურაში:

- ციფრობრივი მეტაანალიზი;
- წერილობითი მიმოხილვა (პოუსონი, 2002).

ორივე მეთოდი ეყრდნობა „პროგრამათა ერთობლიობას“, რომლებიც პოლიტიკის შემქმნელის მიერ წარმოდგენილის მსგავსია.

მეტაანალიზი მთლიანად ეყრდნობა ექსპერიმენტული ან კვაზიექსპერიმენტული კვლევების შედეგებს. შემფასებელი ადგენს პროგრამის ქვეტიპს. პროგრამების შედეგები ყოველ ქვეტიპში იკრიბება მანამ, სანამ გაკეთდება შედარებები ქვეტიპების შიგნით, სტატისტიკური მონაცემების მოცულობის შესაბამისად. შემდეგ ხორციელდება ამ პროგრამათა რეზულტატების დახარისხება, რათა პოლიტიკის შემქმნელს მიეწოდოს საჭირო ინფორმაცია იმ გადაწყვეტილებების მიღებისათვის, თუ რა გზით უნდა განვითარდეს და განხორციელდეს პროგრამა.

წერილობითი მიმოხილვა, ანუ ადწერით-ანალიტიკური მეთოდი დაფუძნებულია პროგრამათა ერთობლიობის გასაანალიზებელი შაბლონის შემუშავებასა და გამოყენებაზე. ის ემყარება ძირითადი ასპექტების ხარისხობრივ ანალიზსა და მის გამოყენებას. იგი შეიცავს განხორციელების ძირითადი ასპექტების დეტალებს და შესაბამისად პროგრამის მუშაობის დეტალურ ანალიზს იძლევა. თუმცა, ამ ასპექტების შემცველი მატრიცების შექმნა შეიძლება განვიხილოთ როგორც სინთეზის ბოლო წერტილი. პოუსონი (2002) ანალიტიკოსებს ურჩევს, წავიდნენ უფრო შორს და ჩაატარონ მატრიცული ჩანაწერების ინტერპრეტაციები, რისთვისაც იძლევა საჭირო მითითებებს.

არიან თეორეტიკოსები, რომლებიც კვლავაც მხარს უჭერენ შემთხვევით ექსპერიმენტს როგორც EBP-ს ერთადერთ საფუძველს. სოციალური პროგრამების შემფასებელთა უმრავლესობა თვლის, რომ ხშირად ეს არაპრაქტიკულია. მაგალითად, როგმა (2003) წარმოდგინა EBP-ს კვლევა, რომელიც შექმნილი იყო საბინაო მშენებლობის დარგში არსებული პოლიტიკის წარმართვის მიზნით. კვაზიექსპერიმენტული კვლევების გარდა, მან მოიყვანა კვლევები, სადაც გამოყენებულია სხვა მეთოდებიც, როგორცაა მრავალმხრივი შემთხვევების კვლევები. ამ შედეგებისკენ მივყავართ გამოქვეყნებული და გამოუქვეყნებელი კვლევების მიმოხილვას, რომელიც ხაზს უსვამს შესაბამისი კვლევების ხელმისაწვდომობის საკითხს. როგს მიაჩნია, რომ მისი ნამუშევარი ხაზს უსვამს სინთეზის მნიშვნელობას

პროპტიული შეფასება

იმ სფეროებშიც კი, სადაც წარმოდგენილი კვლევა „არასრულყოფილი“ იყო. იგი აღნიშნავს, რომ მაშინაც კი, როდესაც მონაცემები ამომწურავი იყო, პოლიტიკის შემქმნელებს ცოდნა მაინც არასაკმარისი ჰქონდათ. მიუხედავად იმისა, რომ როგის ანალიზის ცალკეული ეტაპები ჩვენთვის ხელმისაწვდომი არაა, ეტყობა, რომ თხრობით ნაწილში მან შეძლო წარმოედგინა მონაცემები განხორციელების შესახებ და დაერთო ისინი შედეგებისთვის.

ზემოაღწერილი მაგალითები საშუალებას იძლევა გავერკვეთ, თუ რატომ აქვს EBP-ს ნაკლები გავლენა სოციალურ და განათლების პროგრამებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებზე. ესენია:

- პოლიტიკის სფეროს გამოვლენის უნარი;
- მსგავსი პროგრამების წარსულში არარსებობა;
- შესაძლებლობა, მაშინაც კი, თუ მსგავსი პროგრამები ადრე განხორციელდა, ისინი არ შეფასდა და, აქედან გამომდინარე, არ არის საკმარისი ფაქტები შედეგების შეჯერებისთვის.

ყველა ეს საკითხი ერთად EBP-ს გამოყენების საფუძვლიან ვარაუდზე მიუთითებს, რომ პრობლემა, რომლის გადაწყვეტასაც იგი ცდილობს ადრეც ყოფილა მსგავსი პროგრამის განხორციელების ობიექტი. ეს არ არის შემთხვევა, რომელიც შეიძლება მოგვენახალიტერატურაში. სიახლეები სოციალურ პროგრამებში მოწოდებულია გამოვლენილი პრობლემების გადასატრიალად. ხშირად ისინი პრაქტიკაში უფრო ადრე ინიერება პოლიტიკასთან და მის შესაბამის კვლევებთან შედარებით.

თუ დაეუშვებთ, რომ შესაბამისი ფაქტების შეჯერებულია, ჩვენ დაგვჭირდება მისი გამოვლენა EBP-ს სხვადასხვა პროვაიდერებს შორის. თუ ასეთი სინთეზი არ არსებობს, მაშინ შეჯერებული (სინთეზური) შეფასების დამკვეთმა სათანადო კვლევა უნდა დაუკეთოს და განიხილოს შემდეგი საკითხები:

- კვლევის ბუნება და საზღვრები;
- აიყვანოს შეფასების ისეთი გუნდი, რომელიც შეიძლება შესაფერისი კვლევების ჩატარებას და მათ გაანალიზებას ზემოთ აღწერილი მეთოდების შესაბამისად.

სოციალურ მეცნიერებათა მრავალ წარმომადგენელს მიაჩნია, რომ EBP-ში მხოლოდ პროცესებისა და შედეგების კვლევაზე აქცენტის გაკეთება საკმარისი არაა და, შეიძლება, უფრო მეტი ფაქტისა და მასალის შეჯერება-სინთეზი. იმ თემების, რომლებიც განაპირობებენ შედეგიანი პოლიტიკისა და პროგრამების უზრუნველყოფას, რომლებშიც შესაძლოა შეჯერდეს (სინთეზირდეს) ფაქტები, შეიძლება იყოს შემდეგი:

პროგრამული შეჯამება

- პრობლემების (კოდნა: მაგალითად, თანამედროვე მიმართულებები სოციალური პოლიტიკის სფეროში;
- „ნოუ-ჰაუ“ – როგორ უნდა განხორციელდეს შესაბამისი საქმიანობა;
- „ნოუ-ჰაუ“ – თუ ვინ უნდა ჩაერთოს საქმეში მისი წარმატებით განხორციელებისათვის;
- „ნოუ-ჰაუ“ – თუ რატომ არის აუცილებელი პროგრამა.

ამ ტიპის სინთეზის ჩატარების ტექნიკები შემუშავებულია, მაგრამ შესაფერისი მეთოდების კოდიფიკაცია ახლაც აუცილებელია (ეკბლოში, 2001).

როგორც აღენიშნეთ, ტრადიციული EBP და კვლევის სინთეზი უმეტესად ემყარება მოდელს „კვლევა-პრაქტიკაში“. ეს უპირისპირდება მოდელს „კვლევა პრაქტიკის შიგნით“ (რომელშიც ფაქტების გენერირება და პროფესიული პრაქტიკა უფრო მჭიდროდაა დაკავშირებული ერთმანეთთან). მოდელი „კვლევა პრაქტიკის შიგნით“ უბიძგებს პრაქტიკოსებს ჩაატარონ კვლევები საკუთარ პრაქტიკაზე დაყრდნობით, საკუთარ გეგმებთან კავშირში და მე-11 თავში განხილული შეფასების ინტერაქტიული ფორმის შესაბამისად.

ეჭვგარეშეა, რომ სხვადასხვა სახის პოლიტიკის ფორმირებისას უდავოდ გამოყენებული იქნება კვლევის შეჯერებული შედეგები. მიუხედავად იმისა, რომ მათაც აქვთ გარკვეული შეზღუდვები, სინთეზირებულ კვლევებს მაინც შეუძლიათ გეზი მისცენ პოლიტიკის შემქმნელებს კონკრეტული ნაბიჯების გადასადგმელად. პროაქტიული შეფასების გამოყენების ხელშემწყობთა ამოცანაა, რომ მენეჯერებმა და პოლიტიკის შემქმნელებმა დაინახონ პროაქტიულ შეფასებებზე ხარჯების გაღების მიზანშეწონილობა, რაც მოითხოვს მანამდე ჩატარებული შესაბამისი კვლევის მონაცემებს.

ვინაიდან, ეს მიდგომა კვლევის სინთეზის შესახებაა, ჩვენ ყურადღებას ვამახვილებთ იმ გზებზე, რომელთა მეშვეობით „კვლევა-პრაქტიკაში“ ხელს შეუწყობს პოლიტიკის განვითარებას. EBP-ს ხელშემწყობები იმთავითვე წუხდნენ ამ პროცესის შედეგად წარმოქმნილი ცოდნის ხარისხზე, განსაკუთრებით ისეთი ფაქტორების გამო, როგორიცაა კვლევის შედეგების გავრცელება და გამოყენება, EBP-ს გავლენა ორგანიზაციული და პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღებაზე. EBP-ს მიმდევრებს მიაჩნიათ, რომ საჭიროა უფრო ეფექტიანი სტრატეგიების შემუშავება კვლევების შედეგების გავრცელებისათვის, რათა მოხდეს კვლევების შედეგების ინტეგრირება და გათვალისწინება პოლიტიკის ფორმირების პროცესში.

ტრადიციული მოდელი „კვლევა-პრაქტიკაში“ არის ერთგანზომილებიანი კვლევა, რომელიც გასდევს კვლევას თავი-

პროექტიული შეფასება

დან ბოლომდე, მისი შედეგების გამოყენების დროსაც კი. იგი სწორხაზოვანი და ლოგიკურია, ითვლება რაციონალურ, მაგრამ არც თუ იოლ პროცესად. ლიტერატურაში აღნიშნულია ბევრი ფაქტორი, რომლებსაც შეუძლიათ ხელი შეუშალონ კვლევის შედეგების გამოყენებას. სულ ახლახან მოსაზრება მისი გამოყენების შესახებ გადაისინჯა და მას სასწავლო პროცესი უწოდეს. ამ ცოდნის შექმნა ხდება არსებულ ცოდნაზე და პრაქტიკულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით. ცოდნის გამოყენება არის კომპლექსური ცვლილებების პროცესი, რომელშიც კვლევა მხოლოდ პირველი საფეხურია. ეს გულისხმობს არა მხოლოდ კვლევის შედეგებით მიღებულ ახალ ინოვაციას და საკითხისადმი ცოდნის გაღრმავებას, არამედ, მეცნიერული კვლევის შედეგების კავშირს პრაქტიკულ გამოცდილებასთან და, პრაქტიკოსის მიერ, საკითხის შესახებ არსებულ ცოდნას. (ნატლი და სხვ., 2003).

დაკვირვება გვინყენებს, რომ კვლევის შეჯერებული შედეგების გამოყენება ვერ იქნება პოლიტიკის ან პროგრამის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების ერთადერთი საშუალება. უნდა აღინიშნოს, რომ ფაქტებზე დამყარებული მართვის (EBM) ცნება შეიცავს კლინიკური კვლევის და კლინიკური გამოცდილების კომბინირებას, პაციენტის მკურნალობისათვის გააზრებული გადაწყვეტილების მისაღებად. ეს მიდგომა უნდა მიესადაგოს, აგრეთვე, პროგრამის ეფექტიან დაგეგმვას, რათა ადგილი ჰქონდეს კვლევის შედეგების გააზრებას, მათ პრაქტიკულ გამოყენებას და დანერგვას. ამ თვალსაზრისით EBP-ს კვლევა და შეფასების გამოყენება მნიშვნელოვნად ემთხვევა ერთმანეთს, რაც ამყარებს იმ თვალსაზრისს, რომ EBP უნდა განვიხილოთ როგორც შეფასებისადმი მიდგომა და იგი წართული უნდა იყოს პროაქტიულ ფორმაში.

საუკეთესო პრაქტიკის მიმოხილვა (სანიმუშო მაგალითები – ბენჩმარკების დადგენა)

უდავოა, რომ სანიმუშო მაგალითების („ბენჩმარკების დადგენა“) იყო ერთ-ერთი საბაზო სიტყვა თუ მოდური ტერმინი მენეჯმენტის სფეროში 1990-იან წლებში (ბენდელი და სხვ. 1993). სანიმუშო შემთხვევების მაგალითების გამოვლენა არის საუკეთესო პრაქტიკების კვლევა, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იყოს სხვა შემთხვევებში, სხვების მიერ საქმიანობის გასაუმჯობესებლად. სანიმუშო შემთხვევების ანუ წარმატებული მაგალითების გამოვლენა სისტემური და განგრძობითი პროცესია, რომლის დროსაც ხდება ორგანიზაციის სამუშაო (ბიზნეს) პროცესის შედარება მსოფლიოს წამყვან ორგა-

ნიზაციებთან, რომლებიც მსგავს სფეროში საქმიანობენ. სანიმუშო მაგალითების შესწავლა ეხმარება ორგანიზაციას მუდმივად განვითარდეს და დახვეწოს საკუთარი საქმიანობა (შარპი 1994).

ინდუსტრიაში ბენჩმარკინგი ესაა იმ კომპანიების შეფასება, რომლებიც კონკრეტულ სფეროში ლიდერებადა არიან აღიარებული. ბენჩმარკების მიზანია იმ ბიზნესის მიმართულებისა და სამუშაო პროცესის განსაზღვრა, რომლებიც წარმოგვიდგენს საუკეთესო პრაქტიკას და აყალიბებს რაციონალურ მიზნებს (კროსი და იგბალი, 1994).

ბენჩმარკინგი ითვალისწინებს სისტემატურ საუკეთესო პრაქტიკების ძიებასა და განხორციელებას. ბენჩმარკების ძიება შეიძლება ეხებოდეს: ორგანიზაციებს, სტრატეგიებს, პოლიტიკებს, პროგრამებს, მომსახურებას და პროდუქციას (ევანსი 1994).

ამ წიგნის ფოკუსიდან გამომდინარე, ჩვენ შევხვდებით ბენჩმარკების ერთ კონკრეტულ ტიპზე, რომელიც ეყრდნობა კონკრეტული ორგანიზაციებიდან (შარპი, 1994) ან მეორადი წყაროებიდან, მაგალითად, მონაცემთა ბაზიდან, მოპოვებულ მონაცემებს, სანიმუშო მაგალითებს, რომლებმაც წვლილი შეიტანეს შესაბამისი დარგის ან სფეროს განვითარებაში (მაკენილი და სხვ., 1994). ბენჩმარკი შეიძლება ასევე გულისხმობდეს კონკურენტების საქმიანობის შესწავლას და ორგანიზაციის საქმიანობის შედარებას კონკურენტების საქმიანობასთან. საჭიროა სპეციალური დოკუმენტაციის შექმნა, რომელიც ასახავს ორგანიზაციას, პროგრამებს, მათ განხორციელებასა და მონიტორინგს, რომლებიც ამ მაგალითშია აღწერილი

მთავარია გამომოვავლინოთ პრაქტიკოსები, რომლებმაც აჩვენეს, რომ მოცემულ სფეროში მათი პრაქტიკა მომსახურების ან პროდუქციის შექმნის მხრივ საუკეთესოა. თუ ეს ბენჩმარკინგისთვის საჭიროა, მოძიებულ უნდა იქნეს მაგალითების ფართო სპექტრი. ინდუსტრიული ანალიზის მეთოდები გამოიყენება იმ ვარაუდებისა და მოქმედების პრინციპების მოსახაზად, რომლებიც ამ მაგალითებშია აღწერილი.

ეს მიდგომა ეფუძნება ვარაუდს, რომ ინოვაციები და საუკეთესო მაგალითები უნდა გავრცელდეს და გახმაურდეს, რათა მოხდეს მათი გამოყენება სხვა ორგანიზაციების მიერ. სპეციალური პროცედურების საშუალებით უნდა მოხდეს გამოცდილი ორგანიზაციებიდან სხვა მომხმარებელთათვის მათი ცოდნის გადაცემა. შემფასებლის როლი შეიძლება იყოს მოძიებული ფაქტების და მასალის შეჯერება (სინთეზი). (სპენდოლინი, 1992).

ბენჩმარკინგი თავიდანვე პოპულარული იყო ბიზნესის სფეროში, ამჟამად იგი გამოიყენება სახელმწიფო სექტორში. ორგანიზაციის მიერ ბენჩმარკინგის განხორციელება ითვალისწინებს შემდეგ საფეხურებს:

1. საქმიანობის სფეროს გამოვლენას, რომლის ბენჩმარკირება უნდა მოხდეს;

პროაქტიული შეფასება

2. შერჩეულ ორგანიზაციებსა და განყოფილებებში ან სექციათა საუკეთესო პრაქტიკების იდენტიფიკაციას;
3. საუკეთესო პრაქტიკის ძირითადი მახასიათებლების მოგროვებას და მათ ანალიზს;
4. საუკეთესო პრაქტიკის ინდიკატორების მოძიებას და ამ ინდიკატორებით მისაღწევი დონეების შემუშავებას;
5. საუკეთესო პრაქტიკის ინდიკატორების ორგანიზაციაში გავრცელებასა და მათ მიღებას;
6. ამ დონეების მისაღწევად საჭირო გეგმების შემუშავებასა და განხორციელებას;
7. პროგრესის მონიტორინგს;
8. საუკეთესო პრაქტიკის სრული ინტეგრაციას ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში.

ორგანიზაციას შეუძლია კელაე მიუბრუნდეს საფეხურებს მოგვიანებით, საქმიანობის სხვა სფეროების შემთხვევაში.

ჩვენ ბენჩმარკინგის პროცესი დაეყავით ორ ეტაპად: პირველი უკავშირდება საფეხურებს 1-4, მეორე – საფეხურებს 4-8. 1-4 საფეხურს ჩვენ მივინნევთ ბენჩმარკინგის დაწყებად, ხოლო 5-8-ს ბენჩმარკინგის მისაღებად ორგანიზაციის საქმიანობისადმი. ამ მიდგომაში ჩვენ ვეხებით მხოლოდ ბენჩმარკინგის დაწყებას, რადგანაც ეს უკავშირდება შეფასების პროაქტიული ფორმის, კერძოდ, „შეფასება განვითარებისათვის“ შესაძლებლობას. ბენჩმარკინგის გამოყენება უკავშირდება სამონიტორინგო შეფასების ფორმას (იხ. თავი 12).

უბრალოდ რომ ვთქვათ, ბენჩმარკინგის დაწყება პასუხობს შემდეგ კითხვებს:

- ვინ მოქმედებს ყველაზე კარგად?
- როგორ აკეთებენ ისინი ამას?
- რამდენად კარგად ემოქმედებთ ჩვენ საუკეთესოებთან შედარებით?
- რამდენად კარგები გვსურს რომ ვიყოთ საუკეთესოებთან შედარებით?

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ბენჩმარკინგის დაწყება ორგანიზაციას აძლევს:

- საუკეთესო პრაქტიკის გამიზნულად იდენტიფიცირების და იმის გარკვევის საშუალებას, თუ რამდენად შეეფერება ეს პრაქტიკა ორგანიზაციას;
- გააზრებულ გარე ანალიზისა და გამოკვლევის მდგრად პროგრამას;
- საუკეთესო პრაქტიკის შედეგების ინდიკატორებამდე – როგორც მართვის ინსტრუმენტამდე – დაყვანის უნარს.

**პროაქტიული შეფასება: ტენდენციებისა და
კონკრეტული მაგალითების შესწავლა**

მონაცემთა შემოქმედებითად მართვა

ყველა შეფასების შედეგების მიღების განუყოფელი ნაწილი არის: მონაცემთა შეგროვება, მასალების მოძიება და ანალიზი. თუ მონაცემთა შეგროვების ძირეული პრინციპები საერთოა შეფასების ყველა ფორმისათვის, მეთოდების ერთი ნაწილი უფრო მეტად მიესადაგება ერთ ფორმას და გამოიყენება მასში, ხოლო მეორე ნაწილი – სხვა ფორმას. ცხრილი 9.1 წარმოგიდგენს იმ შესაძლო გზებს, რომელთა მეშვეობითაც შეიძლება მონაცემების შეგროვება პროაქტიული ფორმის შეფასების შემთხვევაში. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, შეფასებისას აუცილებელია მონაცემთა შეგროვების ერთზე მეტი მეთოდის გამოყენება.

მაგალითი 9.2 სამსახურებრივი კომუნიკაცია

სახელმწიფო განათლების დეპარტამენტი ამზადებდა საბაზო განათლების პროექტს, რომელშიც კითხვის, წერისა და ზეპირი კომუნიკაციის კურსები უნდა ყოფილიყო შეთავაზებული თანამშრომელთათვის სამუშაო დროის განმავლობაში. მიზანი იყო ისეთი პროგრამის შექმნა, რომელიც უპასუხებდა როგორც საწარმოთა ცვალებად საჭიროებებს, ისე მშრომელი ადამიანების საბაზო განათლების საჭიროებას. მნიშვნელოვანი იყო იმ სამუშაო ადგილების დადგენა, სადაც ასეთი პროგრამა მეტად იყო საჭირო, რათა გამოყენებულიყო ყველაზე ეფექტიანი სასწავლო სტრატეგიები.

მონაცემთა შეგროვების ძირითადი საშუალება იყო საჭიროებათა გამოვლენა, რომელთა მეშვეობითაც შეიძლებოდა შესაბამისი პროგრამის შემუშავება. „სასურველი მდგომარეობის“ განსაზღვრისათვის ცხადი იყო, რომ სამუშაო ადგილზე უნდა ყოფილიყო უკეთესი კომუნიკაცია. მომსახურების მიმწოდებელთა ჯგუფი დათანხმდა ხელი შეეწყო შემფასებელთა გუნდისათვის, მოეხდინათ იდენტიფიკაცია და გამოეკვლიათ კომუნიკაციის მექანიზმები ორგანიზაციაში. მათ სიღრმისეულად შეისწავლეს და გამოაველინეს თანამშრომელთა საკომუნიკაციო საჭიროებები. შემდეგ ეტაპზე სხვადასხვა სახის ტესტირებით დაადგინეს და გამოაველინეს მუშაკთა საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების ნაკლოვანებანი. შედეგები გამოიყენეს პროგრამის შესაქმნელად, რეალურ და სასურველ უნარებს შორის განსხვავების აღმოსაფხვრელად.

პროაქტიული შეფასება

უფრო ვრცელ კვლევაში, რომელიც ეხებოდა თემის საჭიროებების გამოვლენას, ნიუბერიმ (1980) გამოიყენა შემდეგი წყაროები:

- სახელმწიფო დაწესებულებები – დემოგრაფიული, სტატისტიკური მონაცემების მოსაპოვებლად. ინფორმაცია მოიცავდა მოქალაქეთა დაბადებისა და გარდაცვალების მანუალებებს, ასევე ინფორმაციას დასაქმების, კრიმინალური და ფსიქიკური მდგომარების შესახებ.
- მთავარი ინფორმატორები, ანუ ადამიანები, რომლებსაც უშუალო კონტაქტი ჰქონდათ თემის ცხოვრების წესთან დაკავშირებული პრობლემების მქონე პირებთან. შემთხვევითი შერჩევით შეირჩენ შესაბამისი პროფესიების მქონე პირები, კერძოდ, ექიმები, სკოლის ფსიქოლოგები და სოციალური აგენტები;
- მომხმარებლები (რადგან თემის საჭიროებათა კვლევისას საჭიროა კონსულტაციები მომხმარებლებისაგან). მონაცემები შეგროვდა ინდივიდუალური გამოკითხვის საფუძველზე, შემთხვევით შერჩეული, ზრდასრული მოსახლეობიდან იმ გეოგრაფიულ არეალში, სადაც ხორციელდებოდა დაპროექტებული პროგრამა ან მომსახურება.

მსგავსი საკითხების შესახებ განსხვავებული მეთოდოლოგიებისა და მონაცემთა წყაროების გამოყენების მეშვეობით, ნიუბერი უფრო დარწმუნდა თავისი დასკვნების სისწორეში, რადგან ინფორმაცია მხოლოდ ერთი წყაროდან არ იყო მოპოვებული.

ზოგადად არსებობს მოთხოვნილება პროაქტიული ფორმის შიგნით არსებული „გამოძიებითი“ და ინდექციური მეთოდების მიმართ. ეს მეთოდები მხოლოდ პროაქტიული შეფასებისას გამოიყენება. მათი საშუალებით შეიძლება შემფასებლის უნიკალური და შემოქმედებითი მიდგომების გამოყენება. ეს მეთოდები შეიქმნა მთავარი მოთამაშეების შეხედულებების შესასწავლად, სამომავლო პროგრამის და არსებული მდგომარეობის შესახებ კონსენსუსის მისაღწევად, ან სამოქმედო მიმართულების დასადგენად. ეს მეთოდი შეიცავს:

- *დელფის ტექნიკას*. ეს ტერმინი უკავშირდება მეთოდოლოგიას, რომლის ფარგლებშიც რესპონდენტები დამოუკიდებლად მუშაობენ და საკითხის შესახებ აყალიბებენ თავიანთ იდეებს. შემდეგ თითოეულ რესპონდენტს აძლევენ შეგროვილი იდეების ერთობლიობას და სთხოვენ დააღაგონ ისინი მნიშვნელობის მიხედვით. ხშირად კონსენსუსის მიღწევის მიზნით, ამგვარი კვლევის ერთზე მეტი ციკლი ტარდება (დიქსონი და ჰარდინგი, 1990).

მაგალითი 93 შედეგების ინდუსტრიის მუშაკთა საჭიროებები

ედისონის შედეგების ინსტიტუტი (EWI) არის კოლგა ორგანიზაცია, რომელიც წარმოადგენს წვერი კომპანიებისა და მთლიანად შეერთებული შტატების შედეგების ინდუსტრიის ინტერესებს. ამ ინსტიტუტმა დაიქირავა შემფასებელთა გუნდი, დელფის კვლევის ჩასატარებლად. შედეგების სფეროს მუშაკთა გადაუღებელი სამომავლო საგანმანათლებლო საჭიროებათა შესახებ.

დაინტერესებულ პირებთან ჩატარდა წინასწარი განხილვები კვლევის ძირითადი მიზნებისა და მეთოდოლოგიის (მათ შორის ნიმუშების შერჩევის) დასადგენად.

კვლევის მიზანი იყო:

- ცოდნის დონისა და შესაძლო ტრენინგების სფეროს დადგენა, რომლის მიხედვით კომპანია გაატარებდა შემხვედრ ღონისძიებებს 6 თვიდან 12 თვემდე (გადაუდებელი) და შემდეგი სამი წლის მანძილზე (სამომავლო საჭიროებები);
- საჭიროებათა თითოეული კატეგორიის რანგირება EWI-ს თითოეული წვერი ორგანიზაციის მიერ;
- რესპონდენტთა გამოხმაურების მიღება ამ საჭიროებებთან დაკავშირებით;
- ამ ინფორმაციის მიწოდება EWI-ს პროგრამების დაგეგმვაში გამოსაყენებლად.

კითხვარები, ნიმუშების შერჩევის მიზნით, გაეგზავნათ EWI-ს წვერ ორგანიზაციათა ხელმძღვანელებს, შეერთებული შტატების მასშტაბით. გარდა ამისა, პროექტის მეშვეობით გამოვლინდა კომპანიები, რომლებიც მომავალში შეიძლება გამხდარიყვნენ EWI-ის წევრები. ამიტომ შემფასებლებმა მათგანაც ითხოვეს ინფორმაცია.

რაც შეეხება მეთოდოლოგიას – დელფის ტექნიკა იგი პროექტით დაინტერესებულმა პირებმა განხილეს და დაამტკიცეს. გადაწყდა, რომ აქცენტი უფრო საერთო ინდუსტრიულ და არა ცალკეული კომპანიების პრობლემებზე გაკეთებულიყო, რაც მონაცემთა დაგროვების საფუძველი გახდებოდა.

EWI-ის წვერ ორგანიზაციების ოფიციალურ წარმომადგენლებს შემფასებლები ტელეფონით დაეკონტაქტნენ, რაც რესპონდენტებთან თანამშრომლობის მაღალი დონის მიღწევასა და მისი შენარჩუნების საშუალებას იძლეოდა. ეს სტრატეგია ეფუძნებოდა გამოკვლევას, რომლის მიხედვითაც კითხვარები უფრო ეფექტი-

ანია, თუ არსებობს კავშირი შემფასებლებსა და რესპონდენტებს შორის. გაკეთდა დაახლოებით 300 სატელეფონო ზარი 108 კომპანიაში.

ინსტიტუტის წარმომადგენლებმა, მთელი ქვეყნის მასშტაბით, მონაწილეობა მიიღეს დელფის კვლევის ორ ციკლში. თავდაპირველად რესპონდენტებს ეთხოვათ ღია ტიპის კითხვარების საშუალებით წარმოედგინათ თავიანთი იდეები გადაუდებელი და სამომავლო სატრენინგო საჭიროებების შესახებ. დაახლოებით 30 გადაუდებელი პრობლემა და 40 სამომავლო საჭიროება იქნა გამოვლენილი ამ პროცესურის დროს. ანალიზის საფუძველს წარმოადგენდა EWI-ს თანამშრომელთა ტექნიკური ცოდნა და რესპონდენტთა მიერ გამოვლენილი პრობლემები და საჭიროებები.

აღნიშნული კითხვარების ანალიზიდან და შედეგებიდან გამომდინარე, შემუშავდა მეორე კითხვარი. რესპონდენტებს სთხოვეს წაეკითხათ გადაუდებელ პრობლემებთან დაკავშირებული 30 საჭიროება და მათგან გამოეყოთ 7 ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი. კითხვარში ადგილი იყო დატოვებული, რათა რესპონდენტებს სხვადასხვა საკითხებზე კომენტარები გაეკეთებინათ და შეეთავაზებინათ დამატებითი საკითხები. მსგავსი პროცედურა გამოიყენეს 40 სამომავლო საჭიროებასთან მიმართებაშიც. რესპონდენტების პასუხების რანჟირებისა და მათი, ცხრილის სახით, წარმოდგენის საფუძველზე გაკეთდა მონაცემების ანალიზი.

გამოკვლევაში გვიჩვენა:

- 29 გადაუდებელი პრობლემა და 40 სამომავლო საჭიროება იქნა შეჯერებული პირველი კითხვარის შედეგებთან;
- მეორე კითხვარის 62 რესპონდენტის პასუხის მიხედვით დადგინდა უმაღლესი პრიორიტეტის მქონე გადაუდებელი და სამომავლო საგანმანათლებლო საჭიროებები. რესპონდენტებმა დამატებით წარმოადგინეს რამდენიმე კომენტარი სასწავლო და სატრენინგო პრობლემების შესახებ.

დაბოლოს, შემფასებლებმა EWI-ის ხელმძღვანელებს მონაცემთა ბაზის სახით წარუდგინეს მათი წევრების კვალიფიკაციის ამაღლებისა და შესაბამისი ტრენინგების ჩატარების საჭიროებები. ამასთანავე, შემფასებლებმა მიანიშნეს, რომ დამკირაველების საჭიროებათა შესაძლო ცვლილებების გამო ინსტიტუტს უნდა დაეგეგმა თავისი წევრების საჭიროებათა რეგულარული კვლევა (ტომასი და ალთშტატი, 1985).

პროგრამული შეჯამება

- **კვლევის კონფერენცია.** კვლევის კონფერენცია არის ღონისძიება, რომელიც ეძღვნება დასაპროექტებელი პროგრამის ან პოლიტიკის მიმართულებების დადგენას. პროგრამის თანამშრომლები და ადმინისტრაცია ჩართულები არიან შესაფერისი გადაწყვეტილებების ძიებაში იმ პირობებში, რომელშიც უნდა გამოყალიბდეს და წარმართოს პროგრამა. ასეთი კონფერენცია ეფექტიანი რომ იყოს, იგი გულდასმით უნდა დაიგეგმოს და მომხმარებელზე ორიენტირებული უნდა იყოს. კვლევის კონფერენცია ეფუძნება იმ აზრს, რომ ადამიანების სურვილია თავად შექმნან საკუთარი მომავალი, რისთვისაც შემოქმედებითად და მიზანმიმართულად იმოქმედებენ. კვლევის კონფერენციის მონაწილეები განიხილავენ შემდეგ საკითხებს: საიდან მოვდივართ და საით გვინდა წასვლა? რა ბარიერები და ძალები არსებობს სასურველი პროგრამებისა და აქტივობების განხორციელების გზაზე? მონაწილეები ამ საკითხებს განიხილავენ იმ კონტექსტის, სისტემის ან ორგანიზაციის პირობებში, რომელშიც ისინი მუშაობენ (ემერი, 1990).
- **სახელობითი ჯგუფის ფორუმი.** სახელობითი ჯგუფის მიდგომა შემუშავდა ხალხის დასახმარებლად პრობლემების გადაჭრის, პრიორიტეტების განსაზღვრისა და შესაძლებლობების მოძიებისათვის. სახელობითი ჯგუფის მეთოდის 4 ეტაპია:

1. იდეების გენერირება;
2. ყოველი იდეის ჩანიშვნა;
3. იდეების გარშემო დისკუსია;
4. იდეებისათვის ხმის მიცემა.

- **კონცეპტუალური რუკის შექმნა.** კონცეპტუალური რუკის შექმნა წარმოადგენს ტექნიკას, რომელიც შემუშავებულია კონტექსტში გარკვევისა და პროგრამის დაგეგმვის მიზნით, ტერმინი „სტრუქტურული კონცეპტუალიზაცია“ საქმიანობიდან გამოდინარე გადამჭერი ნაბიჯების სიხშირისა და ინტენსივობის დასადგენად გამოიყენება, რაც კონტექსტის კონცეპტუალური გააზრების საშუალებაა. კონცეპტუალური რუკის შედგენა შეიცავს ექვს საფეხურს:

1. მონაწილეთა შერჩევისთვის მზადებას და სავარჯიშოს მიზნის ჩამოყალიბებას;
2. მიზნის შესახებ მოსაზრების გამოთქმას;
3. მოსაზრებების სტრუქტურირებას;
4. სტატისტიკური ტექნიკების, როგორცაა მრავალგანსომილებიანი სკალის შექმნა და ერთობლივი ანალიზი, ამ ფორმულირებების რუკის სახით წარმოდგენას;
5. რუკების ინტერპრეტაციას;

6. შედეგებისა და ორგანიზაციული ცოდნის გამოყენებას (საზერ-
ლენდი და კატცი, 2005).
- *ფოკუსჯგუფი*. „ფოკუსჯგუფი“ არის ტექნიკა, რომელიც შექმ-
ნილია საკითხის შესახებ ინფორმაციის შესაგროვებლად, შერ-
ნეული ადამიანების მცირე ჯგუფის მიერ, დისკუსიის საფუძ-
ველზე. დელფისისაგან განსხვავებით, სადაც სასურველი შედეგი
კონსენსუსის გზით მიიღწევა, ფოკუსჯგუფის მიზანია საკითხის
შესახებ მრავალგვარი შეხედულების მოსმენა. ფოკუსჯგუფის
ტექნიკის საფუძვლები შეიქმნა მერტონის და სხვათა (1996) მიერ.
„ფოკუსირებულ ინტერვიუში“ მერტონი აღნიშნავს, რომ სანდო
და სასარგებლო ინფორმაცია შეიძლება შეგროვდეს ადამიანთა
მცირე ჯგუფისაგან, თუკი მათ შეექმნებათ მშვიდი და სასურველი
გარემო. ფოკუსჯგუფის მუშაობის წარმართვისათვის აუცილებ-
ელია ექსპერტ მოდერატორის არსებობა. მიდგომა, რომელიც
ფოკუსჯგუფებში გამოიყენება, გულისხმობს ფართო სპექტრის
საკითხებიდან უფრო სპეციფიკურ და კონკრეტულ საკითხებზე
გადასვლას დისკუსიის გზით. როგორც მონაცემთა მართვის ნე-
ბისმიერი ტექნიკის შემთხვევაში, ისე ფოკუსჯგუფშიც მონაცემთა
შეგროვებისა და ანალიზის ხარისხს აქვს გადამწყვეტი მნიშ-
ვნელობა მთელი პროცესისათვის. ეს ტექნიკა პოპულარული გახ-
და ბოლო წლების განმავლობაში. ფოკუსჯგუფებში იყენებენ ინ-
ოვაციურ ხერხებს, მაგალითად, ტელეფონს, როგორც მონაცემთა
შეგროვების ერთ-ერთ საშუალებას (ჰარვორთი, 2004).

**პროექტიული შეფასება, როგორც ცვლილებების
მამოძრავებელი ძალა**

როგორც ადრე აღინიშნა, პროექტიულმა შეფასებამ შეიძლება
ხელი შეუწყოს რადიკალურ ცვლილებებს პროგრამაში, როცა იგი
მოძველებულია ან არ პასუხობს ადამიანთა იმ საჭიროებებს, რომ-
ლებსთვისაც იყო გამოიხნული. ქვემოთ მოცემულია სცენარი, სადაც
კელვის მიმოხილვაში გამოყენებული იყო შეფასების ეს მიდგომა.

**მაგალითი 9. 4. არის თუ არა უმძიმეს მდგომარეობაში მუსიკის
სასწავლო პროგრამა (საგნობრივი პროგრამა)?**

განათლების სამინისტროს სასწავლო პროგრამის განყოფილებ-
ის პოლიტიკის შემქმნელები უკმაყოფილო იყვნენ სახელმწიფო სკო-
ლებში მუსიკის სწავლებით. უკმაყოფილების მიზეზი იყო ის, თუ
რა და როგორ ისწავლებოდა აღნიშნულ სკოლებში, მიუხედავად

იმისა, რომ სკოლების უმეტესობას ჰქონდა მუსიკის პროგრამები. ზოგიერთ ოფიციალურ პირს მიაჩნდა, რომ სასწავლო კურსები არ პასუხობდა მოსწავლეთა უმეტესობის საჭიროებებს. გადაწყდა შეფასების ჩატარება. გამოცხადდა ტენდერი შემფასებელთა შესარჩევად, რათა დადგენილიყო რამდენად ადეკვატური წარმოდგენა გააჩნდათ სამინისტროს წარმომადგენლებს აღნიშნული პრობლემის შესახებ. შეფასება მიზნად ისახავდა, აგრეთვე, რეკომენდაციების მიღებას მუსიკის სასწავლო პლიტიკის შესაცვლელად. შეფასების მნიშვნელოვანი ნაწილი მუსიკის სასკოლო პროგრამების შესახებ ჩატარებული ბოლოდროინდელი კვლევების მიმოხილვას ეთმობოდა, რომელიც გამიზნული იყო მოსწავლე ახალგაზრდობის ინტერესებისა და საჭიროებების დასადგენად. მიმოხილვა შეიცავდა ელექტრონულად მოძიებულ მსოფლიო ლიტერატურას ამ სფეროში, ასევე ეროვნულ დონეზე არსებული დოკუმენტაციის ანალიზს, ინტერვიუებს სამუსიკო კურიკულუმის პერსონალთან სამინისტროსა და შერჩეულ სკოლებში. გაკეთდა მოძიებულ მასალებზე დაფუძნებული ფართო მიმოხილვა (სტრინგერი და ოუენი, 1986).

შემდეგი მაგალითი ეხება აგრეთვე კვლევას, რომელიც ჩატარდა სტატუს კოში ცვლილებების შესატანად. ამ შემთხვევაში გამოყენებული იყო მიდგომა „საუკეთესო პრაქტიკის მიმოხილვა“ და არა კვლევის სინთეზი. ამ მიდგომის გამოყენება შემფასებლისაგან ითხოვდა საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითების იდენტიფიცირებას შეგროვილი მაგალითების საფუძველზე, რაც, ძირითადად, ნიმუშების შერჩევას მოიცავდა. შემფასებელს შეიძლება კრიტერიუმის შემუშავება ან ექსპერტების რჩევა დასჭირვებოდა.

მაგალითი 9.5. საყმაწვილო კულტურა და ხელოვნება.

ეს გამოკვლევა, რომელიც ხელოვნების ეროვნული პროექტის ფარგლებში დაფინანსდა, მიზნად ისახავდა ხელოვნების მასწავლებლების მიერ სასწავლო პროგრამაში მოსწავლეთა ინტერესების გათვალისწინებას. შესწავლილ იქნა რვა კვლევა ოთხი შტატის სხადასხვა სკოლაში. შემუშავდა კრიტერიუმები, ამ შტატებში ხელოვნების სფეროს კონსულტანტებს დაევალით გამოეყვლინათ ის მასწავლებლები, რომელთა საქმიანობა შეესაბამებოდა ამ კრიტერიუმებს. მთელი წლის განმავლობაში სკოლებში არაერთი ვიზიტი მოეწყო პროგრამის არსში გარკვევისა და მათი განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორების გამოვლენის

მიხნით. მიღებული მონაცემები გამოიყენებოდა სხვადასხვაგვარი ანალიზის ჩასატარებლად, რათა დადგენილიყო ამ პროგრამის საერთო მახასიათებლები. ეს იყო საბოლოო ანგარიშის ძირითადი ნაწილი, რომელიც დაურიგდა პოლიტიკის შემქმნელებსა და მთელი ქვეყნის სკოლებს.

ბენეფარკინების მამოძრავებელი ძალა

გასული ათწლეულის მანძილზე დასავლური დემოკრატიის ქვეყნებში მთავარი თემა საუკეთესო პრაქტიკის ხელშეწყობა გახდა კერძო და საზოგადოებრივ სექტორებში. ეს განპირობებული იყო გლობალური კონკურენციით და დემოკრატიული ქვეყნების საჭიროებით, იყენენ კონკურენტუნარიანი და შეინარჩუნონ თავიანთი მოქალაქეების ცხოვრების სტანდარტები.

მაგალითი 9.6 საუკეთესო პრაქტიკის ავსტრალიური პროგრამა

ყვედერალური მთავრობის მიერ 1991 წლის მარტში გამოქვეყნებული პროგრამის მიზანს წარმოადგენდა:

- ავსტრალიელ მეწარმეთა სტიმულირება მსოფლიოს საუკეთესო პრაქტიკის ათვისების საქმეში.
- საუკეთესო პრაქტიკის ეფექტიანი მეთოდებისა და მიდგომების მოძიება ავსტრალიელ მეწარმეთა მიერ დასაინერგად.
- ავსტრალიელ მეწარმეთა დახმარება საუკეთესო პრაქტიკის გააზრებასა და დანერგვაში.

პროგრამა შედგებოდა ორი კომპონენტისგან:

- მეწარმეთა ფინანსური დახმარება, რომლითაც ისინი თავიანთ კომპანიებში საუკეთესო მაგალითებს დანერგავდნენ და სხვებისათვის ერთგვარი მაგალითები გახდებოდნენ. დაფინანსება მოითხოვდა კომპანიებისაგან მათი გამოცდილების გაზიარებას ადგილზე, სემინარებზე გამოსვლებით და სამაგალითო შემთხვევების (case studies) მომზადებით.
- გამოცდილების გაზიარება ეროვნულ დონეზე ჩატარებულ სხვადასხვა კონფერენციებზე, სემინარებსა და ვიზიტებზე სხვადასხვა კომპანიებში მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ბენეფარკინგმა გავლენა იქონია საჯარო სექტორზეც. არსებობს ბენეფარკინგის გამოყენების კარგი მაგალითები ადგილობრივი ხელისუფლების დონეზე: მაგალითად, კვლევა, რომელმაც ასახა თუ რა გამოსმაურება ჰქონდა ქალაქის მუნიციპალიტეტებს ეროვნული

პროგრამული შეფასება

ბენიშარკინგის პროექტის მიმართ. როგორ უდარებდნენ ისინი თავიანთ სერვისებს ლიდერებად მინიჭებული მუნიციპალიტეტების მიერ გაწეულ სერვისებს შესაბამის სფეროში. ერთ-ერთი მუნიციპალიტეტი შენერდა ბაღებისა და სკვერების მოვლა-პატრონობის, ასევე სადრენაჟო სიტემების მომსახურების სფეროზე. მეორე მუნიციპალიტეტი კი – მისივე საარსებო პროცესზე, საზოგადოებასთან კონსულტირებისა და სათემო გრანტების საკითხებზე.

აღსანიშნავია, რომ შეფასებისათვის საჭირო ბენიშარკების გამოცდილების სიმცირეა როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო სექტორებში. თუ გვსურს, რომ საუკეთესო, მაღალხარისხიანი პრაქტიკის ბენიშარკინგის შემთხვევები გავრცელდეს და დაინერგოს იქ, სადაც ბენიშარკინგს იზიარებენ, საჭირო იქნება შიდა შემფასებელთა უნარების ზრდა როგორც კომპანიების, ასევე საჯარო სექტორის შიგნით.

დასკვნები

ამ თავში განხილული იყო შეფასების პროაქტიული ფორმა. ხშირად ამგვარ შეფასებას წინასწარ შეფასებასაც უწოდებენ, რადგან ისინი ტარდება პროგრამებისა და პოლიტიკის დაგეგმვამდე და მათ განხორციელებამდე. შემფასებლების ფუნქციაა გამოავლინოს საჭირო ფაქტები და დადოს რეკომენდაციები პროგრამის დაწყების ან არ-დაწყების შესახებ. ანუ იმის შესახებ, თუ რამდენად აქვს აზრი ამა თუ იმ ახალი საქმიანობის დაწყებას. ამ შემთხვევაში შემფასებელი დაინტერესებულ მხარეებს უწევს რეკომენდაციას როგორც შესაძლო შინაარსის, ასევე შესაძლო სტრატეგიის შესახებ, კონკურენტული პროგრამის (პროექტის) განხორციელებისათვის. ისევე როგორც ყველა შეფასება, პროაქტიული შეფასებაც უნდა პასუხობდეს დამკვეთის კითხვებს. ამ შემთხვევაში დამკვეთი შესაძლოა გახდეს პროგრამის პოტენციური დვეველოპერი. პროაქტიული შეფასების განხილვისას გამოიკვეთა სამი ძირითადი მიდგომა და რამოდენიმე მეთოდოლოგიური ტექნიკა. თუ რომელი მიდგომა და მეთოდი იქნება შერჩეული და გამოყენებული, ეს დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციებზე, მთლიანობაში კი – თავად შემფასებელზე, რომელიც დამკვეთთან კონსულტაციის გზით იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას. პროაქტიული შეფასების დროს შეიძლება იყოს გამოყენებული შეფასების მართვის ახალი ტექნოლოგიები. ცხადია, რომ წინასწარ შეფასებას ანუ პროაქტიული შეფასების

ნატარებას განსაკუთრებული უნარი და ცოდნა სჭირდება. დღეს-დღეობით არსებობს სხვადასხვა საშუალება შეფასების ამ სფერო-ოთი დაინტერესებული პირების – შემფასებლების კვალიფიკაციის ასამაღლებლად.

წყაროები

- Bendell, T., Boulter, L. and Kelly, J. (1993). *Benchmarking for competitive advantage*. London: Pitman Publishing.
- Cross, r. and Igball, A. (1994). The Rank Xerox experiment: Benchmarking ten years on. In A. Rolstadas (ed), *Benchmarking: Theory and practice*. London: Chapman & Hall, 3-10.
- Dixon, J. and Harding, g. (1991). DELPHI forecasting methodology. In *Proceedings of the National Conference of the Australian Evaluation Society*, 1. Sydney, 255-258.
- Eklblom, P. (2001). From source to the mainstream is uphill. *Cited in S Nutley, I. Walter and H.T.O.Davies, (2003), From knowing to doing. Evaluation; 9(2), 128.*
- Emery, M. (1990). The search conference as evaluation planning. In *Proceedings of the National Conference of the Australian Evaluation Society*, 1. Sydney, 2559-262.
- Evans, A. (1994). *Benchmarking*. Melbourne: Information Australia.
- Heller,F.(1986). Introduction and Overview. In F.Heller,(ed), *The Use and Abuse of Sicial Science*. London: Sage, 4-6.
- Hurworth, R.E.(2004). Telephone Focus Groups. *Social Research Update, Sociology oat Surrey, University of Surrey*, 1-4.
- MacNeil,J., Testi, J., Cupples,J and Rimmer, M.(1994). *Benchmarking Australia*. Melbourne: Longman.
- Merton, R,K.,, Fiske,M., and Kendall, P.L.. (1996). *The Ficused Interview*. Glencoe, MA: The Free Press.
- Neuber, K.A.(1980). *Needs Assesment: A Model for Community Planning*. Beverly Hills, CA:Sage.
- Nutley, S., Walter, I. and Davies, HTO. (2003). From knowing to doing. *Evaluation*, 9(2), 125-148.
- Pawson, R. (2002). Evidence-based policy: In search of a method. *Evaluation*, 8(2), 157-181.
- Rog, D.J.(2003). *Developing an Evidence Base that Guides Practice: Whenis the Level of Evidence Enough?* Paper presented at annual meeting of the American Evaluation Association, Reno,NY.
- Roth,J. (1990). Needs at the needs assessment process. *Evaluation Practice*, 11(2), 39-44.

Scriven, M. (1991). *Evaluation Treasures*, 4-th edn. Newberry park, CA: Sage.

Sharp, S.A. (1991). Industry best-practice benchmarking in the evaluation context. *Evaluation News and Comment*, 3(1), 27-33.

Spendolini, M.J. (1991). *The Benchmarking Book*. NY: AMAKoM.

Stringer, M and Owen, J.M. (1986). *Is the Music Curriculum in Dire Straits?* Melbourne: Centre for Program Evaluation, Melbourne: College of Advanced Education.

Thomas, P.M. and Altshuld , J.W. (1985). *Evaluators as Needs Assesment Consultnts: An Application of DelPhi Teqnique to the Studt of Education and Training needs*. Paper presented at the joint meeting of the Canadian Evaluation Society, Evaluation network and Evaluation Research Society:Toronto, ON.

Witkin, B.R. and Altshuld , J.W. (1995). *Planning and Conducting Needs As-sesments*. Thousand Oaks, CA: Sage.

თაზო X

ბანმარტებითი შეფასება

განმარტებითი შეფასება შეიქმნა დაინტერესებულ პირთა დასახმარებლად საქმიანობის გაასრების, მათი გაუმჯობესებისა და სასურველი შედეგების მისაღებად. ეს საქმიანობა პროგრამის დეველოპერთა პასუხისმგებლობას წარმოადგენს, მაგრამ კელევა გეისეენებს, რომ ბეერ დეველოპერს სიძნელეები შეხვდა იმ პროგრამების დაგეგმვაში, რომლებსაც პასუხისმგებლობა ეკისრებოდათ (ბოკმანი 2000).

ეს შეხედულება ეერდნობა ნენს პრაქტიკულ გამოცდილებას, რომელიც შევიძინეთ დამგეგმავებთან და პოლიტიკის მენეჯერებთან სამთავრობო და არასამთავრობო სექტორებში მუშაობისას. იგი შეიძლება აიხსნას შემდეგი ფაქტორებით:

- ფართომასშტაბიანი კელევის ნატარებისა და პროგრამის გეგმის ნამოყალიბებისთვის დროის ნაკლებობით;
- პრაქტიკის უპირატესობით წარმოსახვაში ნაგულისხმებ გავებასთან შედარებით;
- პოლიტიკური ფაქტორების გამო განხორციელების პროცესის დანქარებით;
- სოციალურ საქმეში, განსაკუთრებით პოლიტიკის სხვადასხვა სფეროებში და სხვადასხვა დონესე, სირთულეთა ზრდის ტენდენციით;
- შესაბამისი პოლიტიკის სფეროს მიმართ სხვადასხვა დეპარტამენტების ან სააგენტოების ძალისხმევით;
- პროგრამის შედეგების კომპლექსურობით (მაგალითად, მთავრობის სამმაგი დონის მოლოდინების დაკმაყოფილება).

პოლიტიკისა და პროგრამის დაგეგმვა ხშირად კომპლექსური საქმიანობაა. გასაგებია, რომ საქმიანობაზე პასუხისმგებელ პირებს, როლებსაც სისტემატური დაგეგმვის კუთხით ხშირად უმნიშვნელო გამოცდილება აქვთ ან სულ არ გააზნიათ იგი, დაგეგმვა ძალზე რთულ საქმედ მიაზნიათ.

განმარტებითი შეფასების მთავარი პროდუქტი არის პროგრამული გეგმა, რომელსაც მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის შედეგად ვიდებთ. თვისება, რომლითაც განსხვავდება განმარტებითი შეფასება ნეეულბრივი სტრატეგიული დაგეგმვისაგან, არის კელევის შედეგების გამოყენება.

პროგრამული შეფასება

განმარტებით შეფასება პოლიტიკის, პროგრამის დაგეგმვის, სრულყოფილი პროგრამული დიზაინისა და პროექტის შემუშავების საშუალებას იძლევა. უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში განსაკუთრებით გაიზარდა ინტერესი შეფასების ამ ფორმის მიმართ, რადგან სააგენტოებმა დაიწყეს გამოსავლის ძიება ბარიერების გადასალახად და უფრო ეფექტიანი პროგრამების განსახორციელებლად.

განმარტებითი შეფასება მოიცავს:

- პროგრამის ლოგიკის თეორიის ანალიზსა და სპეციფიკას;
- პროგრამის დიზაინის განსაზღვრას;
- პროგრამის დიზაინისა და განხორციელებას შორის შესაბამისობას;
- პროგრამის მონიტორინგისა და გავლენის შეფასებისათვის ბაზის შექმნას.

განმარტებით შეფასებას ძლიერი დამაფორმებელი დანიშნულება აქვს. იგი შეიძლება განსაკუთრებით სასარგებლო იყოს ინოვაციური საქმიანობების დაგეგმვისა და გამოცდისას. ჩვეულებრივ, შემფასებელი მჭიდროდ თანამშრომლობს პროგრამის მენეჯერებთან და განმხორციელებლებთან პროგრამის გააზრებისა და მისი მახასიათებლების დადგენის საკითხში. ზოგ შემთხვევაში, მისი ხარისხის უსრუნველყოფის საკითხებზე.

ცხრილი 10. 1 წარმოგიდგენს განმარტებითი შეფასების მთავარ მიმართულებებს.

განმარტებითი შეფასების ძირითადი მიზნობა

განმარტების მნიშვნელობას შეფასების სხვა ფორმებშიც ვხვდებით. წარსულში შეუსაბამობები მრავალ სიციალურ და საგანმანათლებლო პროგრამაში გამოვლინდა: მაგ., როდესაც შემფასებლებს სთხოვეს, შეესრულებინათ ტრადიციული გავლენის შეფასებები. შემფასებლებმა აღმოაჩინეს, რომ მათ სთხოვდნენ, შეეფასებინათ ისეთი პროგრამები, რომლებიც მიზნად არ ისახავენ რაიმე ღონისძიებების განხორციელებას. ამ პროგრამებს არ გააინდათ ან ჰქონდათ ძალიან მცირე მოცულობის დოკუმენტაციები. ზოგ პროგრამას არამკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნები ჰქონდა, რის გამოც გაურკვეველი იყო პროგრამის მიმართულებები მისი განხორციელების პროცესში. გავლენის შეფასების ნატარებისთვის პრაქტიკულად შეუძლებელი იყო საქმიანობისა და შედეგების გაზომვის ინდიკატორების შემუშავება.

ბანმარტებითი შეფასება

ცხრილი 10.1 განმარტებითი შეფასების მოკლე მიმოხილვა

მიმართულება	თვისებები
<p>ორიენტაცია</p> <p>ტიპური საკითხები</p>	<p>პროგრამის დისაინის სიცხადე, რომელიც შეიცავს განმარტებას პროგრამის განხორციელების შესახებ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • რა არის სავარაუდო შედეგები და როგორია პროგრამა შედგენილი მათ მისაღწევად? • რა არის ამ პროგრამის საფუძველი? • პროგრამის რა ელემენტები საჭიროებს მოდიფიკაციას სავარაუდო შედეგების მაქსიმალიზაციისთვის? • არის თუ არა პროგრამა მიღწევადი? • პროგრამის რა ნაწილების მონიტორინგი და გავლენის შეფასებაა გათვალისწინებული შემდგომში?
<p>პროგრამის მდგომარეობა</p>	<p>განვითარებადი</p>
<p>მთავარი ფოკუსი</p>	<p>პროგრამის ყველა ელემენტი</p>
<p>პროგრამის განხორციელების დროს</p>	<p>შეიძლება განხორციელდეს პროგრამის განვითარებისათვის თავიდან (ab initio), სავარაუდოა, რომ ეს მოხდეს მისი . განხორციელების მიწოდების პროცესში, განსაკუთრებით პროგრამის ადრეულ სტადიაზე.</p>
<p>მთავარი მიდგომები</p>	<ul style="list-style-type: none"> • შეფასებითობის შეფასება; • ლოგიკის/თეორიის ჩამოყალიბება; • სავარაუდო (Ex-ante Evaluation).
<p>მონაცემთა შეკრება</p>	<p>ძირითადად, ემყარება საბუთების ანალიზს, ინტერვიუს და დაკვირვების კომბინაციას. შედეგები შეიცავს პროგრამის გეგმასა და მინიშნებებს ორგანიზაციებისთვის. პროცესმა შეიძლება მიგვიყვანოს თანამშრომელთა მორალური მდგომარეობის გაუმჯობესებამდე.</p>

პროგრამული შეფასება

1970-იანი წლების დასაწყისში ვულიმ (1983) და სხვებმა, შეერთებული შტატების ფედერალური მთავრობის სხვადასხვა უწყებებში თვითშემფასებლებად მუშაობისას, შემუშავეს ამ ნაკლოვანებების დაძლევის პროცედურები. აღნიშნული პროცედურები ეხებოდა პროგრამის დიზაინის ხარისხის გასაუმჯობესებელ სტრატეგიებს, შემდგომში კი – გაელენის შეფასებისათვის ბაზის უზრუნველსაყოფად. ამ ძალისხმევათა მიზანი იყო:

- მოცემული პროგრამის რეალური მიზნებისა და იდეების გამოვლენა, მათი შედარება საჯაროდ დეკლარირებულ მიზნებთან;
- არარეალისტური მიზნების გამოვლენა (რომლებიც არ მიიღწევა პროგრამის მეშვეობით), რომელთათვის მენეჯერები ვერ ჩაითვლებიან ანგარიშვალდებულებად;
- კონსენსუსის მიღწევა პროგრამის სხვადასხვა პროვაიდერთა შორის მიზნების თაობაზე.
- პროგრამის შემუშავება იმის გათვალისწინებით, თუ როგორ მუშაობს იგი პრაქტიკაში, რათა იგი უფრო უპირიანი იყოს პოლიტიკის შემქმნელთათვის.
- მენეჯერთა და ადგილობრივ პროვაიდერთა შორის პროგრამის სხვადასხვაგვარად გააზრების გამოვლენა, რათა დადგინდეს პროგრამის თავდაპირველი არსი.

გაელენის შეფასება მანამ ვერ განხორციელდება, სანამ შემფასებელი არ დაადგენს ის, თუ რა შეისწავლეს პროგრამის მენეჯერებმა დაპროექტების სტადიაზე. შემფასებელმა წარმოადგინა პროგრამის მოდელი: „პროგრამის ის ნაწილი, რომელიც ამჟამად ხორციელდება რეალისტური პროგრამის მიზნებისა და საქმიანობის გაზომვის ინდიკატორების შესაბამისად“ (ვული, 1983).

ამგვარად, შემფასებლებმა დაადგინეს პროგრამის ის ასპექტები, რომლებიც ზუსტად მიესადაგება შეფასების ყველა ფორმას, რომელთა განხორციელებისათვისაც არსებობდა გაზომვადი მონაცემები. შესაბამისად, შეფასების დროს არ განიხილებოდა პროგრამის ის ნაწილი, რომელიც არ ექვემდებარებოდა გაზომვას და არ გაანდგა გაზომვის კრიტერიუმები.

შეფასებულობის დადგენა (EA)

გაზომვადი შედეგების გამოვლენაზე აქცენტების გაკეთების მიზნით, შეიქმნა მიდგომა, რომელსაც შეფასებითობის დადგენა (Evaluability Assessment EA) ეწოდება (რუთმანი, 1980). EA-ს მიმდევრებმა შედეგებიდან აქცენტი გადაიტანეს დიზაინზე და მის გარკვევაზე. ამჟამად, ნაკლები აქცენტი კეთდება შეფასებითობის გარკვევაზე, როგორც გაელენის

ბანმარტებითი შეფასება

შეფასების წინამორბედზე. აგრეთვე, ორიანტაცია აღებული იყო EA პროცესში დაინტერესებულ პირთა უფრო მეტად ჩართვაზე.

EA-ს ძირითადი მიზნებია:

- პროგრამირების ლოგიკის დახვეწა ანუ საბაზისო მიხედვით-შედგობრივი კავშირებისა და ფუნქციური ასპექტების (რესურსებისა და აქტივობების) შესაბამისობის დადგენა, რათა განისაზღვროს როდის განხორციელდა დაგეგმილი საქმიანობები და როდის იქნა მიღწეული მოსალოდნელი და გაუთვალისწინებელი შედეგები.
- მხარდამჭერების ცნობიერებისა და პროგრამის მიმართ ინტერესის დადგენა; ასევე პროგრამის მოსალოდნელი შედეგების შესახებ მათი წარმოდგენისა და მოსაზრებების, პროგრამის განვითარების შესახებ პრეტენზიების და დახარჯული რესურსების მიმართ დამოკიდებულების გამოვლენა. გარდა ამისა, EA-ს მიზანია შესაფასებელ ინფორმაციაზე მხარდამჭერთა ინტერესის განსაზღვრა (სხვადასხვა მიზნით). „დაინტერესებული პირები“ მოიცავს ყველა დაინტერესებულ მხარეს, იმათ, ვინც პროგრამას რესურსებით უსრუნველყოფს, ასევე პროგრამის მენეჯერებს და პროგრამის მომწოდებლებს.

პროგრამის სარგებლიანობის დასადგენად EA დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს უშუალოდ პროცესს. სმიტი (1989) წერს:

„ექვსი EA-ს ჩატარების შემდეგ მებაღეობისა და წყლის კონსერვაციის პროგრამებში, ერთ-ერთი მთავარი ცვლილება პროგრამის განხორციელების ყოველ საფეხურზე თანამშრომელთა ინტენსიური ჩართვაა. ამ ცვლილების შედეგია – ჯგუფის წევრთა დამოკიდებულების ცვლილება შეფასებისა და პროგრამირების ცოდნისადმი, უნარ-ჩვევების ზრდა და სხვა“ (სმიტი, 1989).

სმიტი აღნიშნავს, რომ პროგრამის დაგეგმვისას ზემოაღნიშნული ორი მიზნიდან პირველი არის EA-ს საბოლოო პუნქტი – რაც არის პროგრამის ყოვლისმომცველი შედეგების ასახვა. თუმცა, როდესაც აქცენტი არსებულ პროგრამაზე კეთდება, ეფექტიან EA-ს მიყვავართ პროექტის დიზაინის მიმართ ვალდებულების ამოღებისაკენ. ამიტომ პოლიტიკის განმსაზღვრელები და პროგრამის დამგეგმავები დაინტერესებულნი უნდა იყვნენ შეფასებით, რომელიც ეყრდნობა სმიტის მიერ შეთავაზებულ მიდგომებს.

პროგრამირების ლობიკა (ან პროგრამის თეორია)

პროგრამის ლოგიკის შედგენა და მისი ტესტირება, ანუ პროგრამის თეორია წარმოადგენს განმარტებითი შეფასების მეორე მიდგომას. არსებობს ამ ტერმინების – „ლოგიკისა“ და „თეორიის“ – ურთ-

იერთმონაცვლებითი ხმარების ტენდენცია, მაგრამ ვინაიდან სულ უფრო მკვიდრდება ტერმინი „შეფასების თეორია“ (იხ. მაგ., „შედიში და სხვა, 1991), ჩვენ გამოვიყენებთ ტერმინს „პროგრამების ლოგიკა“, რაც მკაფიო განსხვავების შენარჩუნებას ემსახურება იმ ცნებებს შორის, რომლებიც საფუძვლად უდევს თანამედროვე შეხედულებებს შეფასებისა და პროგრამის დიზაინის შესახებ. ჩენის (1990) თვალსაზრისით, ლოგიკა (თეორია) წარმოადგენს „ურთიერთდაკავშირებული ვარაუდების, პრინციპების და/ან წინადადებების კრებულს საზოგადოების საქმიანობების ასახსნელად ან სახელმძღვანელოდ“.

პროგრამების ლოგიკის ცენტრალური ნაწილია პროგრამის მიზნობრივ კავშირზე დამყარებული ლოგიკა, მოვლენათა ისეთი წყობა, როდესაც ერთ მოვლენას ან მოქმედებას მიყვავართ მომდევნო მოვლენის ამოქმედებისაკენ. პროგრამული ტერმინოლოგიის შესაბამისად, შეიძლება დავსვათ კითხვა: მიყვავართ თუ არა X მექანიზმს Y შედეგისაკენ. ფილოსოფოსები ამბობენ, რომ ჩვენ ვერასოდეს ვიქნებით დარწმუნებულები რომ X გამოიწვევს Y-ს, თუ მიზნუ-შედეგობრივი კატეგორიით არ ვიაზროვნებთ, მაშინ საერთოდ არ იარსებებს საფუძველი რაიმე სახის საქმიანობისათვის. ასეთი აზროვნება არის პროგრამის დაგეგმვის საფუძველი.

მოქმედების შედეგების შესაბამისი იერარქიის ჩამოყალიბება არის პროგრამის ლოგიკის არსებითი ელემენტი. პატონი (1997) და სხვები გეთავაზობენ მიზანთა ჯაჭვის აგებას, რომელიც გულისხმობს ისეთი საქმიანობების არსებობას, რომელიც საჭიროა ერთ დონეზე მყოფი მიზნის მისაღწევად მანამ, სანამ შემდეგი დაიწყება. პროგრამული იერარქიის ცნება იმით არის სასარგებლო, რომ ის სპობს პირველად და მეორად შედეგებთან დაკავშირებულ გაუგებრობებს, რომლებიც გამოიწვია სტრატეგიული დაგეგმვისადმი მიძღვნილი ლიტერატურის ზოგიერთ გამოცემაში.

მრავალი თეორეტიკოსი თვლის, რომ პროგრამის ლოგიკა შეიცავს ორ კომპონენტს:

- როგორ აღწევს პროგრამა სავარაუდო შედეგების ნათლად წარმონერს;
- ამ მოდელზე დაფუძნებულ შეფასებას (როჯერსი და სხვ., 2000).

თუმცა, ზოგიერთი ლოგიკის განაცხადის ჩამოყალიბებას აღიქვამს, როგორც დასრულებას საკუთარ თავში, ისევე როგორც ეს მიაჩნდათ EA-ს უფრო გვიანდელ მიმდევრებს. მაგალითად, პატონს (1997), რომელიც აცხადებს:

ბანმარტებითი შეფასება

„ხანდახან პროგრამის თანამშრომელთა ან გადაწყვეტილებების მიმღებთა სურვილი დაეხმარონ საქმიანობის პროგრამული მოქმედების თეორიის ფორმულირებაში, არის დასასრული საკუთარი თავისა. შემფასებლებს უხმობენ არა მარტო მონაცემთა შესაგროვებლად, არამედ პროგრამის დაპროექტებაში დასახმარებლად. ძალზე მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ როგორ უნდა გადავაქციოთ უსაგნო მსჯელობა (რომელსაც ადგილი აქვს პროგრამის აქტიუობებსა და მოსალოდნელ შედეგებს შორის კავშირების დასადგენად), მოქმედების თეორიაზე საუბრად. ამან შეიძლება მეტად მნიშვნელოვანი სამსახური გაუწიოს პროგრამას. ხშირად შეფასების მონაცემთა შეგროვება შეიძლება მოიცავდეს პროგრამის მოქმედების თეორიის აღმოჩენასა და ჩამოყალიბებას“.

ასეთ შემთხვევებში პატონი შემფასებლებს ურჩევს გამოიყენონ ინტუქციური, პრაგმატული და უადრესად დაკონკრეტებული ტექნიკები. ამას ფუნდამენტური მნიშვნელობა აქვს შეფასების განმარტებითი ფორმისათვის.

ჩენი (1990) და მისი კოლეგები კამათობენ, აგრეთვე, უნდა იყვნენ თუ არა შემფასებლები ჩართული პროგრამის სამუშაო მოდელის შექმნაში; როგორ უნდა იმუშაოს მოცემულმა პროგრამამ, და „რატომ“. ჩენი განასხვავებს შეფასების პროცესის ორ ფაზას: ნორმატიულს და შემაჯამებელს. ნორმატიულ ფაზაში ყალიბდება პროგრამის ლოგიკური სტრუქტურა. შემაჯამებელ ფაზაში მოდელი მოწმდება ემპირიული ხერხებით.

ამ თავში ჩვენ, ძირითადად, ვეხებით ნორმატიულ ფაზას, რომელშიც ყალიბდება ლოგიკა და შემფასებლები ეხმარებიან დაინტერესებულ პირებს მიზნებისა და შედეგების იდენტიფიცირებაში, მიზნების განმარტებასა და შედეგების ჩამოყალიბებაში, მათში მეტი სიცხადის შესატანად. „მიზეზობრივი თეორია განსაზღვრავს ძირეულ მიზეზობრივ მექანიზებს, რომლებიც პროგრამაში აერთიანებენ, აკავშირებენ ან აპირობებენ მიზეზობრივ კავშირს ცვალებად მოქცევასა და ცვალებად შედეგს შორის“ (ჩენი, 1990).

ფაქტების უშუალო წყარო არის პროგრამის დოკუმენტაცია – წერილობითი ინფორმაცია პროგრამის გვერდის შესახებ. დაინტერესებულ პირებს, როგორებიც არიან პროგრამის მენეჯერები, შეუძლიათ დამატებით, წარმოადგინონ თავისი შეხედულებები ვარაუდებისა და მოლოდინების შესახებ. შემფასებელი ქმნის საცდელ მოდელს. პროგრამის მოდელში ნათლად უნდა იყოს წარმოდგენილი დაძლეული წინააღმდეგობები. ამგვარად, ბევრი რამ არის საერთო EA-სა და პატონის (1997) ზემოხსენებულ მეთოდებს შორის.

პროგრამული შეჯამება

ჩენი (1990) ემიჯნება დაინტერესებულ პირთა შეხედულებებზე უპირობო დაყრდნობას, თველის, რომ ეს საკმარისი არაა პროგრამის მიზეზობრივი კავშირების კომპლექსურობის ნათლად წარმონიშნისათვის. ჩენი უპირატესობას ანიჭებს სოციალური მეცნიერების თეორიის გამოყენებას დაინტერესებული პირების მიერ მოპოვებული ინფორმაციის გასამყარებლად. ეს ნიშნავს სოციალური ან საგანმანათლებლო საკითხების განსახილველი ინფორმაციის თავმოყრას. ეს არის მიმოხილვის მიდგომის გამოყენება პროაქტიული ფორმის შეფასების შიგნით და იმის ილუსტრირება, თუ როგორ შეიძლება სხვადასხვა მიდგომების ერთობლივად გამოყენება. ამის მაგალითი იქნება ლიტერატურის მიმოხილვა თანამშრომელთა განვითარების საკითხზე, იმაში დასარწმუნებლად, რომ მოცემული სასწავლო პროგრამა კარგადაა დასაბუთებული, ამასთან ერთად, კონსულტაციების ჩატარება პროგრამის პროვაიდერებთან პროგრამის დიზაინის მახასიათებელთა გათვალისწინებისათვის. ამ გზით შემფასებელს შემოაქვს თავისი გამოცდილება და კვლევის ცოდნა პრობლემის გადასაჭრელად და აგებს მოდელს, რომელიც რამდენიმე წყაროს ეფუძნება.

ისეთი შემფასებლისათვის კი, როგორებიც არიან პოუსონი და თილი (1998), სოციალური მეცნიერების თეორიაზე დაყრდნობა თავისთავად მიმსიდეველია, თუმცა მიზნით, რომ პრაქტიკაში ყველაზე ეფექტიანია კვლევის მიმოხილვით დაინტერესებულ პირთაგან (განსაკუთრებით პროგრამის რეალური პროვაიდერებისაგან) მოძიებული ინფორმაციის საკუთარ ინფორმაციასთან კომბინირება.

ვაისმა (1996) მიმოხილვა შეფასების პრაქტიკაში პროგრამირების ლოგიკის გამოყენების პრაქტიკა. იგი ერთმანეთისაგან ასხვავებს პროგრამის განხორციელებას და იმ მექანიზმებს, რომლებიც გამოიყენება პროგრამის შესრულებასა და შედეგების მიღწევას შორის. ეს მექანიზმები წარმოადგენს გამომხმაურებას პროგრამის განხორციელებაზე.

მას მოჰყავს მაგალითი კონტრაცეპციის საკონსულტაციო სამსახურის შესახებ:

„თუ ორსულობის რაოდენობის შემცირება დაკავშირებულია კონტრაცეპციის შესახებ კონსულტირებასთან, რჩება შთაბეჭდილება, რომ ცვლილების მიზეზი კონსულტირება ყოფილა. მაგრამ კონსულტირება არ არის მექანიზმი, ეს არის პროგრამის აქტივობა, პროგრამის პროცესი. მიღებულია აზრი, რომ მექანიზმი არის ის ცოდნა, რომელსაც იძლევა კონსულტირება. მაგრამ ცოდნა ვერ იქნება სამოქმედო მექანიზმი.

ბანმარტებითი შეფასება

შესაძლოა, კონსულტირების პროგრამის არსებობა ხელს უწყობდეს ტრადიციული ტაბუს დაძლევის ოჯახის დაგეგმვის სფეროში; შესაძლოა კონსულტაციებმა უფრო თავდაჯერებული გახადოს ქალი და ხელი შეწყოს მათ აქტიურობას სქესობრივი ურთიერთობის სფეროში, შესაძლოა გამოიწვიოს ძალაუფლების გადანაწილება მამაკაცებსა და ქალებს შორის. ეს ან რომელიმე სხვა შემეცნებითი/ემოციური/სოციალური რეაქცია იქნება ის მექანიზმი, რომელსაც მიეყვართ სასურველ შედეგამდე“.

ვაისი მნიშვნელოვან დებულებას ამტკიცებს, პროგრამის სრული განმარტება შეიცავს პროგრამის ღირებულებას, მისი განხორციელების მექანიზმებსა და შესრულების დეტალებს. იგი აღწერს შეფასებებს, რომლებიც მოიცავენ ორივე მათგანს: ცვლილების თეორიის (TOC) შეფასებებს. უნდა აღინიშნოს, რომ პროგრამის განმარტებაში ხედავთ როგორც პროგრამის განხორციელებას, ისე მისი განხორციელების მექანიზმებს ამა თუ იმ სახით, რაც შეესაბამება ვაისის მოსაზრებას. ნათელია, რომ ზოგიერთი მექანიზმი უნდა მიეკუთვნებოდეს განხორციელებას და ზოგი – იმ გზებს, რომლითაც მონაწილეები რეაგირებენ განხორციელების პროცესზე. ყოველივე ეს ქმნის ნოყიერ ნიადაგს სამომავლო შეფასებისთვის.

ფანელს (2000) გააჩნია დიდი გამოცდილება პროგრამის ღირებულების ჩამოყალიბებაში. პროგრამის პროვაიდერებთან მჭიდრო თანამშრომლობით მან შექმნა მატრიცების ფორმები, რომლებიც შედეგების იერარქიას ემყარება. თითო შედეგისათვის მატრიცა შეიცავს:

- წარმატების კრიტერიუმს;
- ფაქტორებს, რომლებიც მოქმედებენ პროგრამის წარმატებაზე;
- გარეშე ფაქტორებს, რომლებიც მოქმედებენ პროგრამის წარმატებაზე;
- აქტივობებს და რესურსებს;
- ინფორმაციას საქმიანობის შესახებ;
- მონაცემთა წყაროებს მოქმედების განსაზღვრისათვის.

ამასთან, მატრიცა შეიცავს როგორც პროგრამის ჩამოყალიბების, ისე მონიტორინგის კომპონენტებს. უინაიდან ეს მატრიცები მენეჯმენტის ინსტრუმენტს წარმოადგენს, ამიტომ განვითარებისა და მონიტორინგის ასპექტები მჭიდროდაა დაკავშირებული ერთმანეთთან. ამ შემთხვევაში მონიტორინგი შეიძლება ჩაეთვალოს სიცხადის შეტანისთვის სამუშაოს აუცილებელ ნაწილად.

მაგალითი 10.1 პროგრამის მნიშვნელოვანი კომპონენტებისა და ჩავარდნების გამოვლენა

პროგრამის განმარტება შეიძლება სასარგებლო იყოს ახალი პროგრამების განმარტებისათვის და პროგრამაში იმათი ჩართვისათვის, ვინც არ იყო ჩართული სერვისის მიწოდებაში. ფანელის პროგრამული ლოგიკის მიდგომა გამოყენებული იყო ორგანიზაციაში, რომელიც ხელს უწყობს სტანდარტებზე დაფუძნებულ სასკოლო რეფორმას შტატისა და ეროვნულ დონეზე. შემფასებელთა ჯგუფმა, ხელმძღვანელობასთან ერთად, შეიმუშავა ფორმატი, რომელიც შეიცავდა პროგრამის საბოლოო მოსალოდნელ შედეგებს და იმას, თუ როგორ უნდა მომხდარიყო ამ საქმიანობების განხორციელებით შედეგებისა და მნიშვნელოვანი შუალედურ შედეგების მიღწევა. ამასთან, შემფასებელთა ჯგუფმა გამოავლინა ის ფაქტორები, რომლებსაც შეეძლოთ გავლენის მოხდენა თითოეული შედეგის მიღწევაზე და ის, თუ რა კეთდებოდა იმჟამად პროგრამის მიხედვით შედეგების მისაღწევად. ეს ანალიზი დაეხმარა პროგრამის ადმინისტრატორებს გამოველინათ, პროგრამის ლოგიკის ნაკლოვანებები და ეღიარებინათ პროგრამის კონკრეტული აქტივობების მნიშვნელობა (როჯერსი და ჰიუბნერი, 1998).

დახვეწილი პროგრამული ლოგიკის მეორე მაგალითია „დროებით ლოგიკური მოდელი“ (დენ ჰეიერი, 2001), რომელშიც შემუშავებულია ლოგიკური ჩარჩოების სერიები პროგრამის განხორციელების სხვადასხვა საფეხურებისათვის: ერთი – დაგეგმვის საფეხურისათვის, მეორე – „ადრეული“ განხორციელების საფეხურისათვის და ა.შ. ყოველი საფეხურის ლოგიკური ჩარჩო შეიცავს გრაფას მოდიფიკაციებისათვის. პროგრამის თანამშრომლებს ურჩევენ ერთი საფეხურის შედეგები გამოიყენონ მეორე საფეხურის გადასინჯვისათვის. ამ მოდელის მხარდამჭერებს მიაჩნიათ, რომ მონიტორინგის პროცესი ხელს უწყობს ინფორმირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებას პროგრამის მოქმედების დროს, გაერთიანებული მასალის გამოყენების მოსალოდნელი და მოულოდნელი შედეგების მისაღწევად.

ფანელისა და დენ ჰეიერის შრომა საპასუხო რეაქციას წარმოადგენს ლოგიკური ჩარჩოს ანალიზის შეზღუდვებზე. იგი ფართოდ

ბანმარტიბითი შეფასება

გამოიყენებოდა საერთაშორისო განვითარების პროგრამებში, რასაც ხელს უწყობდნენ ისეთი სააგენტოები, როგორცაა აშშ-ს საერთაშორისო განვითარების სააგენტო (USAID) და მისი ავსტრალიური ანალოგი – AUSAID.

ლოგიკური წარწოხ მიზანი არის პროგრამის ელემენტებისა და მათი ერთმანეთთან შესატყვისობის აღწერა. ლოგიკური წარწოხ გამოიყენება, აგრეთვე, პროგრამის წარმატების შესახებ ინფორმაციის მისაწოდებლად წინასწარ დადგენილ მიზნებთან მიმართებაში. ლოგიკური წარწოხ წარმოადგენს მატრიცას, რომელიც დაფუძნებულია შემდეგ ელემენტებზე:

- მიზნები;
- ამოცანები;
- რესურსები;
- შედეგები.

საჭიროა ანგარიში თითოეულ ამ ელემენტზე – პროგრამის მახასიათებლებზე, შემოწმებად ინდიკატორებზე და ამ ინდიკატორების ინფორმაციის წყაროზე. მთავარი კრიტიკული შენიშვნა ლოგიკური წარწოხსადმი მდგომარეობს იმაში, რომ პროგრამის მიმდინარეობისას ის ვერ იძლევა ინფორმაციას განხორციელების გადაწყვეტილებების შესახებ. გამოცდილება გეკარნახობს, რომ ლოგიკური წარწოხ გამოიყენება საერთაშორისო განვითარების სააგენტოების მიერ როგორც ანგარიშეაღებულების საბაზისო მექანიზმი, რომელიც ხშირად მოითხოვს მეცნიერულად მინიმალურ დასაბუთებულ ფაქტებს. ასეთი გარემოებების გათვალისწინებით გასაგებია, რომ საერთაშორისო მიზნობრივი პროგრამების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი სააგენტოები შეფასების ალტერნატიული სტრატეგიების განვითარებისათვის ისწრაფვიან. ისინი შექმნილია სხვა დაინტერესებულ პირთა (მათ შორის იმ ქვეყნების მთავრობების წათვლით, სადაც ხორციელდება ეს პროგრამები) და ასევე პროგრამის გაუმჯობესებით დაინტერესებულ პროვაიდერთა და მონაწილეთა საჭიროების დასაკმაყოფილებლად.

სავარაუდო შეფასება

ამ ფორმის ფარგლებში არსებული მესამე მდგომა არის სავარაუდო შეფასება. სავარაუდო შეფასება არის კვლევა, რომელიც ტარდება შესაძლო გავლენის შესაფასებლად და წინასწარ გან-

პროგრამული შეფასება

სახილველად. ეს მოიცავს პროგრამის არსის, მიზნებისა და ვარაუდების დასაბუთების შეფასებას. აუცილებელია ამ საკითხების სიცხადე და განხორციელებადობის შეფასება. ასეთ კვლევებს უფრო ხშირად სამთავრობო სააგენტოები მანამ უკვეთავენ, სანამ ჩაერთვებიან პროგრამის დაფინანსებაში (მართლმსაჯულების დეპარტამენტი, 2004).

სავარაუდო შეფასების მაგალითები ეყრდნობა წინა გამოკვლევებსა და პრაქტიკებს, შემფასებლის ცოდნასა და გამოცდილებას. ზოგიერთი გამოკვლევა შეიცავს მოდელირებას – მაგალითად, სამომავლო ეკონომიკური ხარჯებისა და მოგების წინასწარ განსახილველისათვის (როპერი და სხვ., 2003). საერთაშორისო განვითარების ასპარეზზე სავარაუდო შეფასების მზარდი გამოყენება გამოწვეულია ძვირადღირებული შესაძლო მიზნობრივი პროგრამების შედეგების მიღების უზრუნველყოფისთვის, წინასწარი გარანტიების შესაქმნელად ამ პროგრამების განხორციელების დაწყებამდე. თუმცა, ფსახაროპოლუსი (1995) მიუთითებს სავარაუდო შეფასებების გამოყენების სიმცირეზე ამ სფეროში გადაწყვეტილებების მიღების დასახმარებლად. საჭიროა მეტი კვლევის ჩატარება, რათა დადგინდეს როგორ უნდა მოხდეს ამ მიდგომების გამოყენება განამარტებით შეფასებაში. კვლევებითვე უნდა გამოვლინდეს, თუ როგორ შეიძლება იყოს მეტად ინტეგრირებული ამ მიდგომაში გამოყენებული მეთოდები განმარტებით შეფასების სხვა მიდგომებში.

ბანამრტებითი შეფასება: ტენდენციები და კონკრეტული მაგალითები

მონაცემთა შეგროვება

ცხრილი 10.1 შემაჯამებლად წარმოადგენს გზებს, რომლებითაც შეიძლება მონაცემთა შეგროვება განმარტებითი შეფასების ფარგლებში. შემფასებელი, ძირითადად, ეყრდნობა ინფორმაციის შეგროვებას, რაც ეხმარება მას აავსოს პროგრამის სავარაუდო გეგმა და ასახოს შედეგები ისე, რომ ისინი მისაღები და გასაგები იყოს პროგრამის მენეჯერთა და შემსრულებელთათვის. ინფორმაციის მთავარი წყაროებია: დოკუმენტირება, ინტერვიუები და დაკვირვებები. არსებითია აგრეთვე პროგრამის განხორციელების ადგილების მონახულებაც.

ბანმარტებითი შეფასება

განმარტებითი შეფასების კვლევა:

- უნდა ითვალისწინებდეს პრინციპებს, რომლებიც ჩამოყალიბებულია ამ თავში;
- უნდა რთავდეს შემფასებელს სხვადასხვა წყაროდან ინფორმაციის მიღებაში;
- ქმნიდეს პროგრამის მკაფიო გეგმას (რომელიც, ძირითადად, სკემის ფორმით არის ხელმე წარმოდგენილი).

პროგრამის ძირითადი მახასიათებლები განმარტებულია სმიტის (1989) მითითებებში. შეფასებითობის კვლევის (EA) გამოყენებისათვის აუცილებელია შემდეგი საფეხურების გაქვლა.

1. დაადგინო ამოცანა, იყო მონდომებული და განსაზღვრო შეფასების ჯგუფის წევრების ვინაობა.

შეფასებითობის კვლევის გამოცდილების მქონე შემფასებელი უნდა იყოს შეფასების სამუშაო ჯგუფის მთავარი წევრი. ჯგუფი უნდა შედგებოდეს იმ ორგანიზაციის წევრებისგან, რომლებიც პასუხისმგებელია პროგრამაზე. იმისთვის, რომ შეფასების ჯგუფის წევრებმა გაითავისონ პროგრამა, საჭიროა გარკვეული დრო. შეფასების ჯგუფისათვის მთავარია დაადგინოს დაინტერესებულ პირთა და გადაწყვეტილების მიმღებ ძირითად პირთა ვინაობა. შემდეგ ჯგუფის წევრები უნდა შეხედნენ დაინტერესებულ და ძირითად, გადაწყვეტილების მიმღებ, პირებს და განუმარტონ მათ EA-ს პროცესი.

2. უნდა დაადგინოთ გამოსაკვლევი პროგრამის შეფასების საზღვრები.

არ არსებობს საზღვრების დადგენის მარტივი და სწრაფი წესები. სმიტს მიაჩნია, რომ გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი ორი ფაქტორი: პროგრამის მნიშვნელობა და საეარაულო გადაწყვეტილებები. EA უნდა ნატარდეს მხოლოდ ძირითადი პროგრამისთვის და არა ერთჯერადი ღონისძიებებისათვის. ასევე, შემფასებელმა უნდა აკითხოს გადაწყვეტილებათა მიმღებ პირებს, შეფასებისათვის სახსრების გამოყოფომდე, თუ როგორ გამოიყენებენ ისინი EA-ს გადაწყვეტილებების მიღებაში. თუ შედეგებს არ ექნებათ დიდი მნიშვნელობა, მაშინ შეფასების კვლევა არ უნდა ნატარდეს.

3. მოიძიეთ და გაანალიზეთ პროგრამის დოკუმენტები.

EA-ს ძირითადი საქმეა იმ დოკუმენტების ანალიზი, რომლებიც

პროგრამული შეფასება

შეიცავენ კანონმდებლობას, საკანონმდებლო მოსმენებს, ანგარიშებს, ოქმებს, დებატებს, მოხსენებებს, პოლიტიკის ამსახველ დადგენილებებს, მემორანდუმებს, კვლევებს, შედეგებს, პროგრამების სახელმძღვანელოებსა და რესურსების ანგარიშებს. სმიტი ამიტომაც გვირჩევს ამ დოკუმენტების გულდასმით გაცნობას. წინააღმდეგობირივი დოკუმენტები, იმის თაობაზე, თუ რა უნდა შესრულებულიყო და რა შესრულდა, იწვევს გაუგებრობას პროგრამის იმ თანამშრომლებს შორის, რომლებიც კითხულობენ ამ დოკუმენტებს და მათ შორის – ვინც ქმნიან. ამიტომ, ამასთან დაკავშირებით შეიძლება ორი რჩევის მოცემა:

- ა. აღნიშნეთ ყოველი დოკუმენტის დანიშნულება: სარეკლამო ბროშურები შესაძლოა უფრო რიტორიკული იყოს. შიდა მოხმარების მასალები, სავარაუდოდ, შეიძლება იყოს უფრო რეალური, შესაძლოა პოლიტიკურიც კი;
- ბ. ჩაინიშნეთ ციტატები, რათა მოგვიანებით შეძლოთ დოკუმენტის ციტირება და ავტორის დასახელება.

4. შეიმუშავეთ და განმარტეთ პროგრამის თეორია.

ეს მიდგომა ნიშნავს ისეთი მოდელის შემუშავებას, რომელიც ყველაზე ზუსტად ასახავს განხორციელების რეალობას. სამუშაოს არსი მიდგომარეობს პროგრამის ყველაზე კრიტიკული და გარკვეულწილად ყველაზე ზოგადი ელემენტების იდენტიფიკაციაში. აუცილებელია ინტენსიური კონსულტაციები შეფასების ჯგუფის წევრებსა და პროგრამის მთავარ თანამშრომლებს შორის. საქმის საუკეთესოდ შესასრულებლად საჭიროა იმ ადამიანების ჩართვა, ვინც პრაქტიკულად იცის თუ რას წარმოადგენს პროგრამა. საჭიროა ასევე, პროგრამის განხორციელების სხვადასხვა ეტაპზე ჩართული ადამიანების მოსმენაც, რაც წარმატებულს გახდის ამოცანას. სმიტი (1989) აღნიშნავს, რომ პროგრამის თანამშრომლები, რომლებიც შედიან შემფასებელთა ჯგუფში, სავარაუდოდ, ყველაზე მეტად სარგებლობენ თეორიის შემუშავებით. აქედან გამომდინარე, საჭიროა ამ პროცესში მათი ინტენსიურად ჩართვა. როდესაც მოდელი შეიქმნება, იგი უნდა წარედგინოს პროგრამის საგანგებოდ შერჩეულ თანამშრომლებს დასტურის მისაღებად.

5. დაადგინეთ ვინ არიან დაინტერესებული პირები, აიღეთ მათგან ინტერვიუ და გადმოეცით მათი შთაბეჭდილებები პროგრამების შესახებ.

ბანმარტიბითი შეფასება

6. დაადგინეთ დაინტერესებულ პირთა საჭიროებები, პრეტენზიები და განსხვავებული მოსაზრებები. ამ ყველაფრის მიზანი მდგომარეობს დაინტერესებულ პირთაგან ინფორმაციის მოპოვებასა და პროგრამის შესახებ მათი განსხვავებული მოსაზრების მოსმენაში. მთავარია პროგრამისადმი მათი ინტერესებისა და პროგრამის შესახებ მათი გათვითცნობიერებულობის დადგენა. ინფორმაციის მოპოვება ხდება ინტერვიუების, მონაცემთა შეგროვების ჩვეული წესების საშუალებით. ამ ეტაპზე მთავარია პროგრამის შესახებ დაინტერესებულ პირთა შეხედულებების შედარება პროგრამის მოდელთან, მონაცემების საშუალებით განსხვავებების დადგენა და შედეგების შესახებ შუალედური ანგარიშის წარდგენა ძირითადი დამკვეთისა და სხვა დაინტერესებულ პირებისათვის.

7. პროგრამის დამაჯერებლობის დადგენა.

დამაჯერებლობა ნიშნავს პროგრამის წარმატებისათვის აუცილებელი და საკმარისი პირობების არსებობას. წარმატებული პროგრამის კომპონენტებია:

- ა. შედეგების მკაფიო გააზრება და მონაწილეთათვის მათი გაცნობა;
- ბ. მოსალოდნელი შედეგების მიღწევისათვის საჭირო მოცულობისა და ხარისხიანი საქმიანობის წარმართვა;
- გ. ამ აქტივობების განხორციელებისთვის საკმარისი რესურსები.

პროგრამის თანამშრომელთა და სხვა დაინტერესებულ პირთა შეხედულებები გამოყენებული უნდა იქნეს პროგრამის დასაბუთებისა და მისი გამართლებისათვის. ინტერვიუები და ჯგუფური შეხვედრები ის საშუალებებია, რომლებიც ხელს უწყობენ ზემოხსენებული საკითხების დადგენას. როდესაც შეფასებითობის გამოვლენის ამოცანას პროგრამის დაგეგმვა წარმოადგენს, საკითხი ეხება სამომავლო მიზნებს; მაგრამ, როდესაც პროგრამა უკვე მოქმედებს, მაშინ EA გამოიყენება საქმიანობის დამაჯერებლობის დასადგენად.

8. გამოიტანეთ დასკვნები და მიეცით რეკომენდაციები.

სმიტი აღნიშნავს: რომ დასკვნები კეთდება EA-ს მეშვეობით, მაგრამ დამკვეთებს, უმეტესწილად, რეკომენდაციების მიღება სურთ; რომ დასკვნები უნდა გაკეთდეს სათანადო ინფორმაციის საფუძველზე.

პროგრამული შეფასება

9. დაგეგმეთ სპეციფიკური გზები კვლევის შედეგების გამოყენებისათვის.

არსებობს შედეგების გამოყენების შესახებ ხუთი შესაძლებელი გადაწყვეტილება, კერძოდ:

- ა. შეწყდეს თუ არა პროგრამა, თუ ის ჯერ კიდევ არ განხორციელებულა;
- ბ. შეიცვალოს თუ არა პროგრამა, თუ ის უკვე ხორციელდება;
- გ. ჩატარდეს თუ რა შედეგების შეფასება, თუ განხორციელებული პროგრამა შეესაბამება პროგრამის გაუმჯობესებულ გეგმას;
- დ. არაფერი განხორციელდეს;
- ე. არ მიექცეს ყურადღება EA-ს შედეგებს.

შემფასებლის მოვალეობაა წარმოადგინოს შეფასების ანგარიში, რომელიც დაფუძნებულია შეგროვებულ და გაანალიზებულ მონაცემებზე. პროგრამის დასაბუთება (წარმოდგენილი უნდა იყოს გრაფიკულად, ლოგიკური ჩარჩოს თუ წერილობითი სახით) საჭიროებს ანალიტიკურ აზროვნებასა და მონაცემთა მართვის უნარ-ჩვევების კომბინირებას.

განმარტებითი შეფასების შედეგები

განმარტებითი შეფასების დროს კეთდება შესაფასებელი პროგრამის დიზაინი ან გეგმის დასახვა. შემფასებელმა, დამკვეთთან ერთად, უნდა დაადგინოს გზები, რომლითაც პროექტის დიზაინი იქნება წარმოდგენილი. არსებობს სხვადასხვაგვარი ფორმატები, დაწყებული ბულის დიაგრამით და დამთავრებული დაწერილებითი თხრობით. შემფასებელი შემოქმედებითად უნდა მიუდგეს ამ საკითხს და გადაწყვიტოს, რომელი ფორმატი გამოიყენოს ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში. ქვემოთ მოყვანილია რამდენიმე მაგალითი.

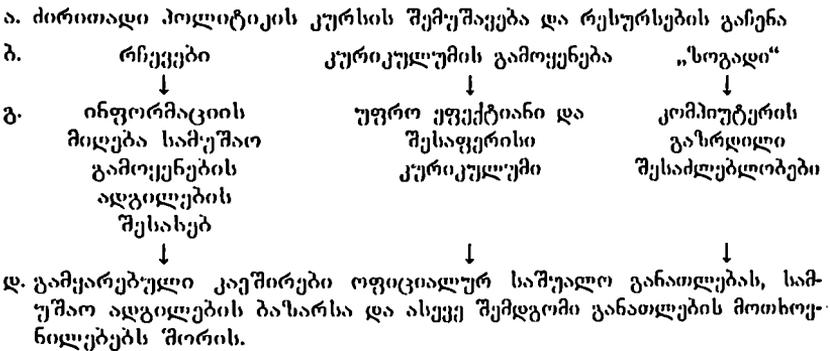
ხაზოვანი დიაგრამები

დამკვეთმა შეიძლება მოითხოვოს პროგრამის მხოლოდ მიახლოებითი კონცეპტუალიზაცია ხაზოვანი დიაგრამის სახით, როგორც ეს 10.2 მაგალითშია ნაჩვენები.

ბანმარტებითი შეფასება

მაგალითი 10.2 სამუშაო ადგილებისა და გეზის მიცემის (JAC) პროგრამა

სამუშაო ადგილებისა და გეზის მიცემის პროგრამა (JAC) შეიქმნა ახალგაზრდებისათვის რჩევების მისაცემად სამუშაოს დაწყებისა და სწავლის გაგრძელების თაობაზე, სკოლის დამთავრების შემდეგ. JAC-ის არსი მდგომარეობს სამუშაო ადგილებისა და სკოლის შემდგომი კურსების შესახებ მონაცემთა ეროვნულ მომცემ ბაზის არსებობაში. JAC-ის შეფასების ერთ-ერთი მთავარი მიზანი იყო JAC პროგრამის განვითარების პროგრამული ლოგიკის განსაზღვრა. სკოლებში და დასაქმების სამსახურებში ეიზიტებმა ცხადყო, რომ პრაქტიკულად JAC იყენებდა მოქმედების შემდეგ გზებს:



უპირველესი მიზანი იყო იმის ასახვა, თუ როგორ ხორციელდებოდა პოლიტიკა სხვადასხვა დაწესებულებებში (ბიბლიოთეკებში, სკოლებში, ციხეებში და სხვ.). შეფასებამ არა მარტო შეიმუშავა განხორციელების კონცეპტუალური მოდელი, არამედ აღწერა ძირითადი საქმიანობის მნიშვნელობა და დაადგინა მათი როლი JAC-ის საერთო მიზნის მიღწევის საქმეში. პროგრამების ლოგიკის საწყისების ჩამოყალიბება დაიწყო პროგრამის მოქმედების ადგილების მონახულებით. მიდგომა შეესაბამებოდა დასაბუთების თეორიის განვითარებას (გლაზერი და სტრაუსი, 1967) და მონაცემთა მენეჯმენტის კვლევითი მეთოდების გამოყენებას (სმიტი, 1992).

გრაფიკები

მრავალი კვლევის ანგარიშებში შეტანილია გრაფიკები, რომლებიც გამოყენებულია მსჯელობის საფუძველად. გამოსახულება 10.1 წარმოადგენს პროგრამის ლოგიკას, რომლის საფუძველია „თუ/მაშინ“-ის პრინციპი, რაც საფუძველად უდევს აშშ-ში წყლის კონსერვაციის პროგრამის განვითარების დაგეგმვას (სმიტი, 1989).

პროგრამული შეზანება

გამოსახულება 10.2 აღწერს საგზაო შემთხვევების დროს თავზე მიღებული ტრამპების მქონე პირთა რეაბილიტაციის პროგრამის ლოგიკას. ბატერჰემმა (1991) მენეჯმენტისა და თანამშრომლების დასახმარებლად ჩამოაყალიბა პროგრამული ლოგიკა, რომელიც მიზნად ისახავდა პროგრამის განმარტებას. თავისთავად პროგრამით გათვალისწინებული მომსახურება რეაბილიტაციის სფეროში მინეულაია ახალ სიტყვად. მოდელი ხასს უსვამს უფრო ინოვაციურ მიდგომებს რეაბილიტაციისადმი. შუაში განლაგებული ბლოკები გამოსახავენ ხელშეწყობას, ავტონომიურობას და თემის განვითარებას. ბატერჰემი აღნიშნავს:

„ეს მოდელი გულისხმობს, რომ თავის არეში დაჭრილ მრავალ ადამიანს შეუძლია დაძლიოს ქცევისა და საკუთარი თავის აღქმის პრობლემები, რომლებიც ანელებენ, ან აყოვნებენ ფუნქციურ პროგრესს. ტრადიციული რეაბილიტაციის შესაბამისად, ეს ადამიანები დახმარების გარეშე დარჩებოდნენ, ეინაიდან, ამ პრობლემების გამო, პროგრესი შენერდებოდა“.

მიზნების იერარქიები

პროგრამის წარმოდგენის მეორე გზა არის მიზნების იერარქია. იერარქია წარმოადგენს მიზნების ჯაჯვს (ან შედეგებს), სადაც ყოველი მიზანი არის წინა მიზნის შედეგი. ეს ასე გაგრძელდება იერარქიის შემდეგი მიზნის მიღწევამდე.

მაგალითი 10.3 ასახავს ინოვაციურ სასკოლო კურიკულუმს, რომელიც ეფუძნება მოსწავლის მიერ საკლასო ოთახში ნოუთბუქის ინდივიდიალურ გამოყენებას. ეს კურიკულუმი პილოტირებული იყო მესუთე წელს, დაახლოებით ათი წლის მოსწავლეებისთვის, სანამ გადაწყდებოდა სკოლებში მისი უფრო ფართოდ შეტანა. აღსანიშნავია, რომ მიზნების გარდა, მაგალითი 10.3 შეიცავს ძირეული ვარაუდების ნაკრებს. ისინი შეიძლება განვიხილოთ როგორც ყოველი მიზნის შესაბამისობის ლოგიკური დასაბუთება.

ამ გამოკვლევაში, შემფასებლები სკოლაში მოიწვიეს, სადაც მათ უნდა ჩაეტარებინათ ნოუთბუქის პროგრამის ხეგაველების შეფასება. თუმცა, როგორც მრავალ მსგავს სიტუაციაში, აღმოჩნდა, რომ საჭირო იყო პროგრამის კონცეპტუალიზაცია, პროგრამული საქმიანობის მოსწავლეთა შედეგებთან დაკავშირებამდე. ეს მიზნების იერარქია შემუშავდა და წარედგინა სკოლას, რამაც განაპირობა ნოუთბუქების პროგრამის განხორციელების მიმართულება შემდეგი სამი წლის მანძილზე, სხვა კლასებში; და კურიკულუმის მონიტორინგის სისტემის შექმნა.

მაგალითი 10.3 მიზნების იერარქია ნოუთბუქ-კომპიუტერული ინიციატივისთვის

მიზნების იერარქია	ძირეული ვარაუდები
<p><u>III საბოლოო მიზნები</u></p> <p>15. მოსწავლეთა შესაძლებლობების ამაღლება სწრაფად ცვალებად ტექნოლოგიურ სამყაროში მორგების და მასში წვლილის შესატანად.</p> <p>14. უფრო წამახალისებელი სწავლა/სწავლების გარემო.</p> <p>13. კურიკულუმში ნოუთბუქის გამოყენების ინტეგრირება (ე.ი. ნოუთბუქ-კურიკულუმის შექმნა).</p> <p>12. კომპიუტერული ტექნოლოგიების შესაძლებლობების შესახებ ცნობიერების ამაღლება.</p>	<p>პიროვნებები, რომლებსაც შეუძლიათ თანამშრომლობა და საზოგადოებისთვის პოზიტიური შენატანის გაკეთება, ექნებათ თვითკონტროლის და საკუთარი საესე ცხოვრების უნარი.</p> <p>კომპიუტერის ხმარება აუზრუნველებს კლასში სწავლა/სწავლების გარემოს ხარისხს.</p> <p>სწავლის შესაძლებლობები გაუმჯობესდება, თუ კომპიუტერის ხმარება ინტეგრირებული იქნება კურიკულუმში და იგი განიხილება არა როგორც მხოლოდ სპეციალური, "დამატებითი", ყოველდღიური მუშაობისგან მოწყვეტილი უნარი.</p> <p>ყველა მოსწავლეს მოეთხოვება კომპიუტერული უნარ-ჩვევები. (განსაკუთრებით გოგონებისთვის მნიშვნელოვანია კომპიუტერის შესწავლა ადრეულ ასაკში, უმჯობესია საშუალო სკოლაში სწავლის პერიოდში)</p>
<p><u>II შუალედური მიზნები</u></p> <p>11. მოსწავლეთათვის მეტი შესაძლებლობების მიცემა, რათა მათ შეძლონ დამოუკიდებლად სწავლა, და გამოიყენონ საკუთარი სასწავლო მასალები.</p> <p>10. მონაცემთა გამოყენების/კვლევის უნარ-ჩვევების განვითარება, რაც შეიძლება მიესადაგოს მათ სწავლას.</p>	<p>მასწავლებლებმა უნდა გაითავისონ კურიკულუმისადმი კონსტრუქციული მიდგომა, რომლის საშუალებითაც მოსწავლეები ცოდნას იღებენ არამხოლოდ მასწავლებლის დახმარებით, არამედ დამოუკიდებლადაც საკუთარი ძალებით</p> <p>სწავლისთვის მოსწავლეებს სჭირდებათ მონაცემთა მართვის კვლევის უნარ-ჩვევები.</p>

პროგრამული შეჯამება

მიზნების იერარქია	ძირეული ვარაუდები
<p>9. პრობლემათა გადაჭრის შედეგად მოქმედებითი უნარების ჩამოყალიბება.</p> <p>8. ოსტატობის მაღალი დონის მიღწევა პროგრამირებაში.</p>	<p>პროგრამირებაში საჭიროა მაღალი დონის უნარები პრობლემათა გადაჭრისათვის.</p>
<p><u>I უახლოესი მიზნები</u></p>	
<p>7. მოსწავლეთა შორის თანამშრომლობის დონის ამაღლება (განსაკუთრებით ძლიერი მოსწავლეების თანამშრომლობა, ნაკლები შესაძლებლობების მქონე მოსწავლეებთან.</p>	<p>კომპიუტერული მუშაობა ნაბეჭდ დოკუმენტებთან ერთად ხელს უწყობს მოსწავლეთა შორის კარგ ურთიერთობას.</p>
<p>6. მართლწერის, კომპიუტერული პროგრამების და შემოქმედებითი წერის უნარ-ჩვევების გაუმჯობესება.</p>	<p>წერილობითი ნამუშევრის რედაქტირების და შესწორებული ტექსტის კომპიუტერის ეკრანის და სხვა ტექნიკური საშუალებებით პრეზენტაციის უნარი.</p>
<p>5. კომპიუტერების ინსტრუქტირების და კონტროლირების უნარ-ჩვევების განვითარება (ე.ი. საბაზო პროგრამირება).</p>	<p>სასწავლო სიტუაციებში კომპიუტერის გამოყენების სურვილი დამოკიდებულია ბეჭდვისა და პროგრამირების უნარ-ჩვევებზე.</p>
<p>4. ოსტატობის განვითარება საბაზო ბეჭდვის უნარ-ჩვევებში.</p>	<p>ბეჭდვის ოსტატობა არის კომპიუტერის ეფექტიანი გამოყენების საფუძველი. სუსტი თავდაპირველი სწავლებისას შექმნილი ცუდი ჩვევები მოგვიანებით ძნელი გამოსასწორებელია.</p>
<p>3. მოსწავლეთა ინფორმირების შესახებ, თუ როგორ უნდა მოუარონ კომპიუტერს და მისი მოვლის/შენახვის წესების შესახებ.</p>	<p>აპარატურის ა და პროგრამული უზრუნველყოფის მოვლის წესები და პროცედურები ძირითადია ეფექტიანი და ეფექტური ხმარებისათვის.</p>

ბანმარტებითი შეფასება

მიზნების იერარქია	ძირეული ვარაუდები
<p>2. ნოუთბუქ-კომპიუტერების და მასთან დაკავშირებული პროგრამული უსრუნველყოფის მეშვეობით მთავარი საგნების (ინგლისური ენის, კუმანიტარული საგნების, სამეცნიერო საგნების და მათემატიკის) კურიკულუმის გაუმჯობესების შესახებ მასწავლებელთა ინფორმირება.</p> <p>1. მასწავლებელთა უნარების ამაღლება ნოუთბუქ-კომპიუტერის და მასთან დაკავშირებული აპარატურის ფლობასთან დაკავშირებულ საკითხებში.</p>	<p>პიროვნული უნარების გარდა, აპარატურის და პროგრამული უსრუნველყოფის დარგში მასწავლებლებს სტრუქტურული იმის ცოდნა, თუ როგორ უნდა მოხდეს ინოვაციების ინტეგრირება საკლასო პრაქტიკაში სწავლების ხარისხის ასამაღლებლად.</p> <p>მასწავლებელთა ტექნოლოგიური მონაცემები და უნარები აუცილებელი პირობაა კლასში წარმატებული სწავლებისთვის.</p>

წყარო: *ოუენი ჯ.მ. და ლამბერტი ფ.ს. (1995) "შეფასება" 1(2), 237-50*

გამოსახულება 10.3 წარმოგვიდგენს პროგრამის შედეგების სრულ სპექტრს და პროგრამის ადგილს მთელი სასკოლო სისტემის კონტექსტში. ინფორმაციისა და პროგრამის დოკუმენტაციის შედარებამ გვჩვენა, რომ სკოლამ ვერ შეძლო პირველადი დაგეგმვის დროს განეტყვიტა პროგრამის შედეგები იმ სამუშაოსთან დაკავშირებით, რომელიც უკვე შესრულებული იყო სპეციალისებულ კომპიუტერულ კლასებში და გრძელდებოდა შემოწმების დროს; მოსწავლეთა შეფასების და ანგარიშების არსებულ მეთოდთან დაკავშირებით, რომელიც სტანდარტიზებულია მე-5, მე-6 და მე-7 კლასებისთვის; სხვადასხვა სკოლების მასწავლებელთა შორის კომპიუტიკაციასთან დაკავშირებით (ოუენი და ლამბერტი, 1995).“

გამოსახულება 10.3-ის ქვედა ნაწილში განთავსებულია მთლიანი სკოლის ჩანართები. ისინი შეესაბამებიან უფრო სოციალური კვლევის შედეგს: რომ ინოვაციის შეტანა ორგანიზაციაში იწვევს მთელი ორგანიზაციის ჩართულობას რომ შემფასებლები უნდა აცნობიერებდნენ ამ ფაქტს. მხოლოდ პროგრამის შედეგების წარმოდგენა, ორგანიზაციულ შედეგებზე ყურადღების მიქცევის გარეშე, გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს ხშირად ინფორმაციის გარეშე ტოვებს, იმისათვის, რომ მიიღონ გადაწყვეტილებები ნატარებულ ღონისძიებების შესახებ.

პროგრამული შეფასება

აღწერილობითი პროდუქცია

მიუხედავად იმისა, რომ პროგრამის ლოგიკის შედეგების უმეტესობა სქემის ანუ ლოგიკური ჩარჩოს სახით არის წარმოდგენილი მისაღებია აღწერილობითი ფორმატიც (იხ. მაგალითი 10.4). კელეე ფოკუსირებული იყო ინოვაციაზე, რომელიც ცნობილია როგორც „სამეწარმეო განათლება“, მან პილოტირება გაიარა ათ სკოლაში და შეფასების ობიექტს წარმოადგენდა. შეფასების მიზანს წარმოადგენდა იმ მასწავლებელთა შესაძლებლობების შემოწმება, რომლებიც უნდა ჩართულიყვნენ სამეწარმეო განათლებასთან დაკავშირებულ საქმიანობაში სოფლად.

მაგალითი 10.4. სამეწარმეო განათლების პრინციპების ჩამოყალიბება

„სასოფლო განათლების პროექტი“ (CED) არის სააგენტო. იგი შეიქმნა ავსტრალიის რეგიონებში განათლების ხარისხის ასამაღლებლად და დიდი ინტერესი ჰქონდა მასში ჩაერთო სკოლები, რომლებიც თემებს ემსახურებოდა, ინოვაციური პროგრამების ხელშეწყობაში CED პროექტს ჩართვის ხანგრძლივი ისტორია, ეხება, და მცირე თემებში, რომლებსაც სკოლები.

ინიციატივა, რომელსაც მხარს უჭერდა შტატის CEP-ი, მიზნად ისახავდა მოსწავლეთა სამეწარმეო პროგრამების დანერგვას შტატის 300-დან 10 სკოლაში. ეს პროგრამები ითვალისწინებდა მოსწავლეთა ჩართვას მცირე ბიზნესების დაგეგმვასა და განხორციელებაში, რაც წარმოადგენდა კურიკულუმის ნაწილს საშუალო სკოლის „შუა წლებში“ (9-10 წლები). ამ

საცდელი პროგრამების ჩატარების პირველი წლის ბოლოსთვის დაიწყო შეფასება, რომლის მიზანს სამეწარმეო განათლების შესახებ დოკუმენტაციის შედგენა წარმოადგენდა. სამეწარმეო განათლების პრინციპებისა და პროგრამის გეგმის სინთეზირება (სკოლებში განხორციელებული ინოვაციური პროგრამების პრაქტიკით) შეფასების ამოცანა იყო.

ამ გეგმის გამოყენებით შემდგომში შესაძლებელი იქნებოდა სამეწარმეო განათლების შემოღება და დანერგვა სოფლის იმ სკოლებში, რომლებიც საცდელ ეტაპებზე არ მონაწილეობდნენ, და არ ჰქონდათ ჩამოყალიბებული საკუთარი პროგრამები.

შემფასებელთა ჯგუფი იზიარებდა სმიტის (1989) მიერ შეთავაზებულ მრავალ პრინციპს. დოკუმენტაციის ანალიზის გარდა, ჩატარდა ვიზიტები იმ ადგილებში, სადაც მიმდინარეობდა სამეწარმეო განათლების პროგრამა. ჩატარდა მასწავლებელ-

ბანმარტებითი შეფასება

თა, თემის წარმომადგენელთა და მოსწავლეთა გამოკითხვა, დაიწვეს ლიტერატურის მოძიება.

შემფასებლებმა გამოყვეს სამეწარმეო განათლების რამდენიმე საცდელი პრინციპი, რომლებშიც შეჯერებული იყო საუკეთესო ინოვაციური გამოცდილება. მთავარმა მოქმედმა პირებმა: მასწავლებლებმა და CEP-ის აღმასრულებლებმა კომენტარები გააკეთეს ჩამოყალიბებული პრინციპების შესახებ. რის შედეგადაც, შემუშავდა საბოლოო გეგმა, რომელიც აიგო სამეწარმეო განათლების შვიდი ელემენტის გარშემო:

1. გუნდის შერჩევა და ერთად მუშაობა;
2. შემოქმედებითი აზროვნება;
3. საწარმოს დაგეგმვა;
4. პროცესის დაწყება;
5. გეგმის განხორციელება;
6. პროცედურების მონიტორინგი;
7. პროცედურების მოდიფიცირება.

გარდა ამისა, შეფასებამ გამოაყვლინა საკითხები, რომლებიც დაკავშირებული იყო სამეწარმეო განათლების წარმატებულ დანერგვასთან სოფლის საშუალო სკოლებში. ეს მოიცავდა შემდეგს:

- მოსწავლეთა ბიზნესი არ უნდა აღიქმებოდეს როგორც „დამატებითი“, კურიკულუმის საერთო მიმართულებიდან დამოუკიდებელი საგანი. ბიზნესპროექტების კურიკულუმში ჩართვისას საჭიროა:
 - დიდი ძალისხმევა მასწავლებლებისა და სკოლის ხელმძღვანელობის მხრიდან;
 - თანამშრომლობა ადგილობრივ თემთან, ინიციატივა და ბიზნესორიენტაცია პროგრამის ჩამოყალიბებასა და შენარჩუნების საქმეში;
 - მუდმივი შეფასება, რომელსაც მივეყვართ თანამშრომელთა მუდმივი განვითარებისა და მოსწავლეთა საჭიროებებთან ადაპტაციისაკენ;
 - ტრადიციული სწავლებისაგან საგრძნობი განსხვავება, რაც გულისხმობს პლურალისტურ საზოგადოებაში მოსწავლეთა ინდივიდუალური საჭიროებების დაკმაყოფილებას.
- მოსწავლეთა ბიზნესპროექტების განხორციელება მოითხოვს პედაგოგიკაში აქცენტის გაღატანას მასწავლებელთა მიერ

პროგრამული შეჯამება

სწავლებიდან მოსწავლეთა დამოუკიდებლად სწავლაზე. მასწავლებლებს უნდა ესმოდეთ, თუ რა უნარ-ჩვევებს შეიძენენ მოსწავლეები ამ გზით. სამეწარმეო პროგრამის მიმოხილვის დასკვნით: „არსებული პრაქტიკის დიდი წილი არ პასუხობს მოსწავლეთა ბიზნეს უნარ-ჩვევების ფორმირებას. ახალგაზრდებთან სამუშაოდ ჩართულია საკმარისზე მეტი ადამიანი. პროგრამა ყურადღებას ამახვილებს ფართო, სოგად საკითხებზე, როგორცაა: პერსონალური განვითარება, საკუთარი თავის პატივისცემა და ინიციატივა, მაგრამ ყურადღებას არ აქცევს ისეთ უნარ-ჩვევათა ჩამოყალიბებას, რომელიც დაეხმარება ახალგაზრდებს საკუთარი უნარებისა და სამომავლო კარიერის ჩამოყალიბებაში.

- არსებობს მკაფიო ზღვარი ზედმეტ დახმარებასა და ძალზე მცირე ხელშეწყობას შორის მასწავლებელთა და სხვათა მხრიდან. სამეწარმეო განათლება შექმნილია ერთი მხრივ, პირადი ინიციატივის განვითარებისთვის, რის გამოც შეუფერებელია მასწავლებელთა „აქტიური ჩარევის“ მიდგომების გამოყენება. მაგრამ მეორე მხრივ, ეჭვგარეშეა, მასწავლებლების მიერ სასწავლო პროცესის წარმართვა. მათ გარეშე პროექტები შეიძლება შეფერხდეს: მაგალითად, ერთმა 1985წ. CEP პროექტმა თითქმის კრახი განიცადა დანერგვის გადაამწყვეტ მომენტში, ხელშეწყობის უქონლობის გამო.
- სამეწარმეო უნარ-ჩვევათა განვითარება არ უნდა აღიქმებოდეს როგორც სწავლის ორგანიზების ერთადერთი გზა. თუმცა, იგი მნიშვნელოვანი სტრატეგიაა მოსწავლეთა მოსამზადებლად იმ რეალობებისათვის, რომლებიც გამოწვეულია სწრაფად ცვალებადი საზოგადოებისა და მასთან დაკავშირებული დასაქმების პირობებით.
- მოსწავლეთა უმეტესობა, რომელიც მონაწილეობს CEP-ის ბიზნესპროექტებში, თვლის, რომ პროექტი გაცილებით რთული აღმოჩნდა ვიდრე თავიდან ეგონათ. ცხადია, ბიზნესპროექტები არ იყო ადვილი და მოითხოვდა მაღალი დონის ინტელექტუალურსა და სხვა უნარებს, როგორსაც ტრადიციული სასკოლო სამუშაო.
- ჩატარებულმა სასკოლო შეფასებებმა აჩვენა, რომ ინოვაციური პროექტების მთავარ შედეგებს სწავლის მენეჯმენტი და ორგანიზაციული უნარები წარმოადგენს. და იგი მოიცავს: დროის მენეჯმენტს, გუნდურ მუშაობას, კომუნიკაციას, პრობლემათა გადაჭრას, ბიუჯეტის შედგენას, მარკეტინგს, სხვადასხვა ადამიანებთან მუშაობასა და მოლაპარაკებას. ამ უნარების ჩამოყალიბებით ანუ პროექტების შედეგით, მოსწავლეები თავდაჯერებულნი და ამაყნი გახდნენ თავისი მიღწევების გამო.

ბანმარტებითი შეფასება

შეფასების შემდეგ ყველა სკოლას მიეწოდა შეფასების ანგარიში, იმის გათვალისწინებით რომ აუდიტორიას წარმოადგენენ სკოლის ხელმძღვანელები, რომლებმაც არ იცოდნენ პროგრამის ლოგიკა. ნენი აზრით, ანგარიშის ყველაზე ეფექტიანი ფორმა იქნებოდა ბრო-შურა, მოკლე თხრობით სტილში. აქედან გამომდინარე, პროგრამის არსებითი თვისებების გადმოსაცემად დიაგრამები არ გამოუყენებო-ათ. ანგარიში შეიცავდა პროგრამის მთავარ ელემენტებს: მიზნებს, განხორციელებასა და ლოგიკურ დასაბუთებას.

ზემოაღნიშნული პროგრამის ინოვაციურობისა და ორგანიზაცი-ული ცვლილებების ურთიერთკავშირის გათვალისწინებით, ანგა-რიშიში ნაერთეთ პარაგრაფი – „მოსწავლეთა სამეწარმეო ინტეგრე-ცია სკოლის კურიკულუმში“. შედეგად მივიღეთ კონსოლიდირებული სისტემური პროგრამული გეგმა. ნენი ეს კვლევა ძალიან ჰგავს იმას, რასაც ვაისმა (1996) ეწოდა „ცვლილების თეორიის“ შეფასება.

ამ კვლევის მეორე მახასიათებელი იყო ის, რომ შემფასებლები თანამშრომლობდნენ პოლიტიკის შემქმნელებთან ანგარიშების სტი-ლის შემუშავებაში და გავრცელების სტრატეგიების განსახედრაში. (ოუენი და ენდრიუ, 1989). ეს მაგალითი გულისხმობს განმარტებითი შეფასების მეტ გამოყენებას სხეების მიერ შემოთავაზებულ შეფასე-ბებთან შედარებით სახელდობრ, პროგრამის არსებითი თვისებების ნათლად განმარტებული ვარიანტის გავრცელებას იმ ადგილებში, სადაც ეს პროგრამა ჯერ არ არის დანერგილი.

დასკვნა

ამ თავში მოხაზული იყო განმარტებითი შეფასების საფუძვლები და მისი გამოყენების ძირითადი ასპექტები პროგრამული ლოგიკის სიცხადისათვის. ამასთან არ უნდა დაგვაფიქვდეს, რომ შემფასებელი წართულია ერთგვარ „გამოძიებაში“. ფაქტები უნდა შეგროვდეს და გაანალიზდეს. შეფასების ამ ფორმის სიახლე სხვა ფორმებთან შე-დარებით არის ის, რომ შეფასების შედეგი შეიცავს პროგრამის სრულიად ნათელ, ჩამოყალიბებულ სპეციფიკას.

მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნაც, რომ განმარტებითი ფორმა გამოიყენება შეფასების სხვა ფორმებთან ერთად, რაც აღნიშნული აქვთ პროგრამული ლოგიკის მიდგომების გამოყენების თანამედროვე მიმდევრებს (როჯერსი და სხვ., 2000).

კონცეპტუალური თვალსაზრისით, განმარტებითი მიდგომების გამოყენება წინ უძღვის მონიტორინგისა და გავლენის შეფასებას. განმარტებითი ფორმა ქმნის ბაზისს მონიტორინგისა და გავლენის შეფასებისათვის, მაგრამ საკამათოა, განმარტებითი ფორმის გამოყ-ენება პროვაიდერებსა და პროგრამის დამკვეთებს რამდენად მის-

ცემს პროგრამების შესრულების მეტ გარანტიებს. ეს თვალსაზრისი კაეშირშია ამ წიგნის თემატიკასთან, რომ შეფასება უნდა განვიხილოთ როგორც ეფექტიანი პროგრამის უზრუნველყოფის ერთგვარი გარანტი.

ულადა, რომ პროგრამის მენეჯერები და შემსრულებლები აღიარებენ სოლიდური ბაზის არსებობას თავისი პროგრამებისთვის. პროგრამის თანამშრომლებს სოცჯერ შეუძლიათ პროგრამის სამუშაო ვარიანტის დამოუკიდებლად შემუშავება, ძლიერი ანალიტიკური და შემოქმედებითი უნარების მქონე შემფასებელს შეუძლია პროგრამის დისაინის შექმნა, რადგან მას უფრო სუსტად და ამომწურავად შეუძლია პროგრამის მიზნებისა და განხორციელების მახასიათებლების ასახვა.

განმარტებითი შეფასების შესახებ ცოდნა გადრმადა მას შემდეგ, რაც იგი შეფასების დარგში მოღვაწე მეცნიერთა ყურადღების ცენტრში მოექცა (ბიკმანი, 1987), მაგრამ პრომლეები მაინც რნება. პოლიტიკის შეფასებით დაინტერესებულმა პირებმა უნდა ისარგებლონ მრავალდონიანი ლოგიკური ჩარნოს მოდელის შემუშავებითა და მისი მართვით. რითაც შეუძლიათ წელილი შეიტანონ კომპლექსური პოლიტიკის წარმატებით განხორციელებაში, მის გაუმჯობესებასა და ანგარიშგებაში. სენ მხოლოდ ახლა ვიწყებთ იმაზე ფიქრს, თუ როგორ შეუძლიათ შემფასებლებს მონაწილეობა მიიღონ ამ რთულ საქმიანობაში წარმატების მიღწევის კომპლექსური კურსის წარმატებული დანერგვის გაუმჯობესებისა და პასუხისმგებლობის, კომპლექსური ინტერვენციებისთვის დახმარების მიხნით.

წყაროები

Batterham, R. (1991). Are clinical indicators bullies? Unpublished paper for the graduate diploma in evaluation, the University of Melbourne .

Bickman, L. (1987). Barriers to the use of program theory. New directions for evaluation, 87, 103-112.

Chen, H. (1990). Theory driven evaluation. Newbury Park: Sage.

Den Heyer, M. (2001). The temporal logic model. Ottawa, Canada: International development research centre.

Department of Justice (2004). Feasibility study: Reasource tracking and information management system. Melbourne, Victoria: Victorian Government, Department of Justice.

Funnel, S.C. (2000). Developing and using a program theory matrix for evaluation., 87, (Fall), 91-102.

Glaser, B. and Strauss, A.L. (1967). The discovery of grounded theory. Chicago, IL: Aldine.

Owen, J.M. and Andrew, P.F. (1989). Student enterprises: learning by doing, Melbourne: centre for program evaluation, University of Melbourne. for the country education project.

Owen, J.M. and Lambert, F.C. (1995). Roles for evaluation in learning organizations. *Evaluation*, 1(2), 259-73.

Patton, M.Q. (1997). Utilization focused evaluation. 3-rd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pawson, R. and Tilley, N. (1998). Realistic evaluation. London: Sage.

Psacharopoulos, G. (1995). Using evaluation indicators to track the performance of education programs. *New directions for evaluation*, 67(fall), 93-104.

Rogers, P.J. and Huebner, T.A. (1998). Using program theory for organization learning and formative evaluation. Paper given at the annual conference of the Canadian Evaluation Society: St. Johns. Newfoundland.

Rogers, P.J., Petrosino, A., Huebner, T.A. and Hacs, T.A. (2000). Program theory evaluation: practice, promise, and problems. *New directions for evaluation*, 87, (fall), 5-13.

Roper, S., Hewitt-Dundas, N., and Love, J.H. (2003). An ex-ante evaluation framework for the regional benefits of publicly supported R & D projects. *Research policy*, 33-(3), 487-509.

თაზო XI

ინტერაქტიული შეფასება

ინტერაქტიული (თანამონაწილეობითი) შეფასების დროს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს პროგრამის განვითარებასა და შესრულებაზე პროვაიდერთა კონტროლს. შემფასებელი უზრუნველყოფს და ხელს უწყობს ორგანიზაციების, პროვაიდერებისა და სათემო ჯგუფების მონაწილეობას. ასეთ დროს შეფასებაზე ძლიერ გავლენას ახდენენ პროგრამის განხორციელებაში უშუალოდ ჩართული ადამიანები. შემფასებლები კი, თავის მხრივ, იყენებენ ინტერაქტიულ სტრატეგიებს შეფასების შედეგების გამოყენების ხელშესაწყობად (ჰუბერმანი და კოქსი, 1990). შეფასება აღიქმება როგორც შენატანი, რომელიც ხელს უწყობს ცალკეულ პირთა და ორგანიზაციათა ცოდნის გაღრმავებას, ეყრდნობა რა (ფიზიკური და იურიდიული პირების) პრაქტიკულ ცოდნას და მომცდილებას ცალკეული ლოკალური კონტექსტის შესახებ.

გასული ათწლეულის განმავლობაში ინტერაქტიული შეფასება გადაიქცა „ცხელ“ თემად, რასაც აღვივებდა თეორეტიკოსთა ინტერესი მისი შესაძლებლობებისა და უპირატესობების მიმართ. ძირითადი მიმართულების გარდა, ინტერაქტიული შეფასების დამკვიდრებისთვის იბრძოდნენ ისეთი ორგანიზაციებიც, რომლებიც ადრე არ ასოცირდებოდნენ თვითშეფასებასთან (მაგალითად, მსოფლიო ბანკი, ინტერნაციონალური მიზნების და მსოფლიოს ყველა კუთხის განვითარების კონტექსტში). თუმცა, ემპირიული საფუძვლის მქონე კვლევები ორგანიზაციული უპირატესობების შესახებ, სოციურთი საინტერესო შენატანის მიუხედავად (მაგ., კარლსონ ვესტმანი, 2004), ძნელად მოიძებნება ლიტერატურაში.

ინტერაქტიული შეფასება დაკავშირებულია:

- სისტემური შეფასებითი შედეგების მიწოდებასთან, რომელთა მეშვეობით ადგილობრივ პროვაიდერებს შეუძლიათ მიიღონ გადაწყვეტილებები თავიანთი პროგრამების მომავლის შესახებ;
- დაგეგმვის ხელშეწყობასა და თვითშეფასების განხორციელებასთან;
- ორგანიზაციული ცვლილებებისა და გაუჯობების მიზნით რეგულარულად შეფასებასთან;
- შეფასების დასრულებით პროვაიდერებისა და მონაწილეების გაძლიერებასთან.

ინტერაქტიული შეფასება

ინტერაქტიულ შეფასებას ძლიერი მაფორმირებელი ამოცანა აქვს: მისი შედეგები ხელს უნდა უწყობდეს ორგანიზაციულ და პროგრამულ გაუმჯობესებას.

ცხრილი 11.1 გვიჩვენებს ინტერაქტიური შეფასების ძირითად თვისებებს.

ცხრილი 11.1 ინტერაქტიული შეფასების შეჯამება

მიმართულება	თვისებები
ორიენტირება	განხორციელებული პროგრამის გაუმჯობესება
ტიპური საკითხები	<ul style="list-style-type: none"> ● რისი მიღწევა სურთ ამ პროგრამით? ● როგორ ხდება ეს მომსახურება? ● მუშაობს თუ არა პორგრამა? ● შეესაბამება თუ არა პროგრამის მიმდინარეობა პროგრამის გეგმას? ● როგორ შეიძლება საქმიანობის ისე შეცვლა, რომ იგი უფრო ეფექტიანი გახდეს? ● როგორ შეიძლება ამ ორგანიზაციის ისე შეცვლა, რომ იგი უფრო ეფექტიანი გახდეს?
პროგრამის მიღგომარეობა	პროგრამის დასაწყისში დასაწყისში, ან რეგულარული მიმოხილვის და გაუმჯობესების ობიექტი
ძირითადი ფოკუსი	ძირითადი ფოკუსი კეთდება განხორციელებაზე, მაგრამ მოპოვებულმა მასალამ შეიძლება გაელენა იქონიონ პროგრამის გეგმის შეცვლაზე და აქედან გამომდინარე იმოქმედონ შედეგებზე.
პროგრამის განხორციელების დრო	განხორციელების განმავლობაში
ფაქტების ერთობლიობა	<ul style="list-style-type: none"> ● საპასუხო ● მოქმედების გამოკვლევა ● განმავითარებელი ● გაძლიერება ● ხარისხის მიმოხილვა
მონაცემთა შეკრება	ეკრძობა ინტენსიურ კვლევას „ადგილზე“, რომელიც გულისხმობს დაკვირვებას და ინტერვიუს. რამდენად სისტემატურ ხასიათს ატარებს მონაცემთა შეგროვება, დამოკიდებული შეფასების მიდგომაზე. პროვაიდერები აგრეთვე შეიძლება ჩართულნი იყვნენ სხვადასხვა დროით, სრული პასუხისმგებლობის აღებით დაწყებული და დამთავრებული – დასკვნების გამოტანით.

ინტერაქტიული შეფასება შეიძლება დაეუკავშიროთ პრობლემა-
თა გადაჭრის მოდელში შესაძლო ცვლილებებს (ჰეველოკი, 1971). ეს
მოდელი გეინვენებს, რამდენად გაანინათ ამ პრობლემის მოგვარების
სურვილი და უნარი პრობლემის გადაჭრაზე პასუხისმგებელ პირებს.
თუ მასში ჩართული არიან გარეშე პირები, ისინი პროვაიდერთა
მიერ განსაზღვრული პირობების შესაბამისად მოქმედებენ. აქედან
გამომდინარე, მოდელი ეფუძნება ადგილობრივ ექსპერტებს და მათ
მუშაობას ადგილობრივ პრობლემებზე, საჭიროების შემთხვევაში კი
გარე ექსპერტების მოყვანას. ამ შემთხვევაში „გარე ცოდნა“ ეფუძნე-
ბა კვლევას. გარე პოლიტიკა და დირექტივები არ თამაშობს მნიშ-
ვნელოვან როლს პროგრამის შესრულებასა და ასოცირებული შე-
ფასების პროცედურებში.

პრობლემათა გადაჭრის მოდელს შეესაბამება თვალსაზრისი, რომ
ყოველი პროგრამული ინიციატივა არის „ახალი“ ე.ი., ის მის შეს-
რულებაში ჩაბმულ პირთა ხედვით შეიძლება განვიხილოთ, როგორც
ინოვაცია. პროგრამები, რომლებიც დაკავშირებულია ასეთ ხედვას-
თან შეიძლება იყოს:

- მიმართული იმ პრობლემებზე, რომლებიც ადრე არ ყოფილა პრო-
გრამული განხილვის საგანი.
- უნიკალური პროგრამული სტრუქტურების და პროცესების გამო-
მყენებელი, ყოველ შემთხვევაში, პროგრამის თანამშრომელთა
თვალსაზრისით.

სვეულებრივ, ორგანიზაციული და პროგრამული ამოცანები უფრო
განვითარებადია, ვიდრე წინასწარ განსაზღვრული, ზოგჯერ არცთუ
ზუსტი. პროგრამაში უშუალოდ ჩართული პირები უნდა ელოდნენ,
რომ დროის რაღაცა მონაკვეთის შემდეგ შესაძლო გახდება ზოგადი
მიმართულებების შედარებით სტაბილური მდგომარეობის მიღწევა.
მაგრამ მათ უნდა ჰქონდეთ უფლება, გამოიყენონ ახალი ან ალტერ-
ნატიული სტრატეგიები პროგრამის მიზნების მისაღწევად, რაც ნიშ-
ნავს პროგრამაში ჩართული პირების ცვლილებების მიმართ მუდმივ
ადაპტაციასა და რეაგირებას.

ყოველი პროგრამის განხორციელებას შეიძლება ჰქონდეს ინდი-
ვიდუალური ხასიათი, ამიტომ პროგრამისადმი მიდგომა არ შეიძლე-
ბა იყოს სტანდარტული. შესაბამისად, შედეგებიც ვერ ექნებათ ერთ-
ნაირი. ზოგიერთ შემთხვევაში, მთავრობა ცდილობს ნაწილობრივ
მაინც მხარი დაუჭიროს პრობლემის მოგვარებას თუნდაც იმიტომ,
რომ არსებობს ერთიანი აზრი და იდეოლოგიური პოზიცია იმის
თაობაზე, რომ გადაწყვეტილებები, რომლებიც ადგილობრივ თემებს
ეხება, უნდა მიიღებოდეს უშუალოდ ამ თემის მონაწილეობით.

მაგალითი 11.1 მიწის მოვლა

სოფლის მეურნეობის ადგილობრივი პოლიტიკა შემუშავებულია ავსტრალიის სოფლის მეურნეობის დეპარტამენტის მიერ, როგორც „მიწის მოვლის“ ნაწილი, რომლის მიზანია სოფლის გარემოზე მანეჯმენტის ზეგავლენის შედეგების შემცირებისათვის ფერმერთა და მიწაზე მომუშავე სხვა პირთა წახალისება. სოფლის მეურნეობის დეპარტამენტი მოუწოდებს ფერმერებს ჩართონ სხვადასხვა პროგრამებში, კერძოდ, ეროზიასა (გამოწვეულია ნიადაგის წარცვლებით, მარილიანობის ზრდით და წყლის შემცველობის მატებით ნიადაგში) და მანეჯმენტის სარეველების გაერცლებასთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარებისაკენ. ამისათვის სოფლის მოსახლეობას მიეცა მცირე რესურსები მათ რეგიონში წამოჭრილი პრობლემების გადასაწყვეტად. პასუხისმგებლობის ამგვარი გადანაწილება წარმატებული აღმოჩნდა ადგილობრივი მოსახლეობის დიდი ნაწილისთვის: რადგან დამატებითი რესურსები, რომლებიც მათ შემოიტანეს პროგრამაში (დროის, გადაადგილებისა და საკუთარი მისაღების გამოყენების თვალსაზრისით), სხვაგვარად სახელმწიფოს მიერ უნდა ყოფილიყო გამოყოფილი.

ინტერაქტიული შეფასების გამოყენება შეიძლება დავაკავშიროთ ორგანიზაციული განვითარების შემდეგ ასპექტებთან:

1. **ორგანიზაციული სწავლება.** ეს არის მუდმივი პროცესი ზრდისა და გაუმჯობესებისათვის, რომელიც:
 - იყენებს შიდა უკუკავშირს და რეაქციას პროცესებისა და შედეგების შესახებ ცვლილებების გატარებისთვის;
 - ინტეგრირებულია ორგანიზაციის საქმიანობასა და ინფრასტრუქტურაში (მაგ., ორგანიზაციული კულტურის, სისტემებისა და სტრუქტურების, ლიდერობისა და კომუნიკაციის მექანიზმების დახვეწის თვალსაზრისით);
 - ისწრაფვის ორგანიზაციის წევრთა შორის ფასეულობების, პოზიციებისა და დამოკიდებულებების გაერთიანებისაკენ (გარეინი, 1995; ტორესი, 2001).

არსებობს მოსაზრება, რომ ორგანიზაციები სწავლობენ პრაქტიკიდან. მაგრამ ისიც ფაქტია, რომ მხოლოდ პრაქტიკა ვერ იქნება საკმარისი, თუ ორგანიზაციის წევრებს არ ექნებათ შესაბამისი განათლება, სოციალურ, პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და სხვა სფეროებში გადაწყვეტილების მისაღებად (სოველი, 1996).

2. შეფასების კულტურა. ვეერდნობით რა გამოკვლევათა სერიებს, ვასკენით, რომ თვითშეფასება და შეფასების კულტურა შემდეგნაირადაა დაკავშირებული:

თვითშეფასების შემთხვევაში მთლიანი ორგანიზაცია ერთვება შეფასებაში. ამ პირობებში ჩვენ ვეღარ ვიტყვი, რომ ორგანიზაცია არის ცოდნის „გამაგრ(კვლევებელი ცენტრი“. იგი ამ შემთხვევაში უნდა იყოს ცოდნის როგორც „შემქმნელი“, ისე ცოდნის „გამაგრ(კვლევებელი“. ამ ტიპის ორგანიზაცია მუდმივ ძიებაშია, მუდმივად ცდილობს თავისი არსისა და საქმიანობის გააზრებას. თუ ეს ასეა, ე.ი. ორგანიზაციაში არსებობს ორგანიზაციული შეფასების კულტურა (ოუენი, 2003).

შეფასების კულტურის განვითარებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები:

- ორგანიზაციის მენეჯმენტი, მათ შორის: პროგრამის მენეჯერთა მიერ საქმიანობის დაწყება და დასრულება, უფროს მენეჯერთა მიერ პრინციპული სანქციების მიღება, მუდმივი კავშირი გარე ექსპერტებთან და საჭიროების შემთხვევაში მათგან დახმარების მიღება გარე ექსპერტებისაგან.
- ცვლილების და ინოვაციის ეფექტიანი სტრატეგიები: შეფასების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება, მისი უპირატესობისა და სარგებლიანობის გაცნობა თანამშრომლებისათვის, ადრეულ ეტაპზე შეფასებისადმი დამოკიდებულების შეცვლა პოზიტიური კუთხით და შეფასების მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულების განეიტრალება (ოუენი, 2003).

3. შეფასების უნარის შექმნა (ECB).

შეფასების უნარის შექმნაში იგულისხმება პრაქტიკული საქმიანობის ისე წარმართვა, რომ მუდმივად ხედვოდეს ხარისხიანი შეფასების ჩატარება ორგანიზაციის შიგნით ან ორგანიზაციებს, პროგრამას, პროექტებს შორის (სტოკლიდი, 2002). მარტივად რომ ვთქვათ, სოგ შემთხვევაში, ეს შეიძლება განვიხილოთ როგორც მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების ჯაჭვი. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია აპირებს დაეუფლოს შეფასების უნარებს, რომელიც პირდაპირ დამოკიდებულებაშია ეფექტიანი ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ არსებულ ლიტერატურასთან, მაშინ შეფასების კულტურა თანდათან იქნება წამოყალიბებული ორგანიზაციაში. რადგან შეფასების კულტურის არსებობა, ორგანიზაციის მსაობა და სურვილი განაპირობებს შეფასების უნარების შექმნას.

ინტერაქტიული შეფასებისადმი არსებული მიდგომები

ქვემოთ მოყვანილია ინტერაქტიულ შეფასებასთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები.

საპასუხო შეფასება

სტეიკი (1980) არის თეორეტიკოსი, რომელიც ძირითადად ასოცირდება ამ მიდგომასთან დაკავშირებულ მეთოდოლოგიებთან.

შეფასება არის საპასუხო, თუ ის:

- მეტად ორიენტირებულია პროგრამის აქტიუობაზე, ვიდრე პროგრამის მიზნებზე;
- პასუხობს აუდიტორიის მოთხოვნებს ინფორმაციის მიღებაზე;
- პროგრამით დაინტერესებულ პირთა ინტერესი მიმართულია ძირითადად შეფასების ანგარიშზე, რომელმაც უნდა ასახოს პროგრამის წარმატება ან წარუმატებლობა.

სტეიკი ამ პრინციპებს თავის პრაქტიკაში იყენებდა. აღსანიშნავია, რომ იგი არის გარე შემფასებელი: პრობლემათა გადაჭრის ტერმინოლოგიით – „აუტსაიდერი“. შეფასებისას მას ურჩევნია წაუდრმავდეს პროგრამის საკითხს ადგილზე, აწარმოოს მოლაპარაკებები შეფასების მასშტაბისა და სახდურების შესახებ, ინფორმაცია დაკვირვების გზით შეაგროვოს და დაწეროს შეფასების სკელტანიანი ანგარიშები. წარმოდგენილი შედეგების გაცნობა, გაასრება და მათი განხილვა, ასევე შეფასების შედეგების დამკვეთისა და სხვა დაინტერესებულ პირებისათვის მათი გაცნობა (ნაკლებად ოფიციალური ფორმით), პრაქტიკოსებს (პრაქტიკული გამოცდილების მიუხედავად) ეხმარება დამატებით გაეცნონ საკითხს და ახლებურად დაინახონ ისინი, რასაც „ნატურალისტური განსოგადება“ ეწოდება. სტეიკს მიაჩნია, რომ ეს პრაქტიკის გაუმჯობესებამდე მიგვიყვანს. საპასუხო შეფასების გამოყენების მაგალითები არ არის სათანადოდ დოკუმენტირებული და დაწერილი. ჩვენ დიდ მნიშვნელობას ვანიჭებთ მაგალითებს, რომლებიც ასახავენ პრაქტიკოსების მიერ შეფასების შედეგების პრაქტიკაში გამოყენებასა და დანერგვას. სხვა შემფასებლებს, რომლებიც ამ მიდგომას აღიარებენ, შემდეგი კითხვები უნდა დაემატოს: ეხმარება თუ არა შემფასებელი დამკვეთს მიღებული შედეგების გაანალიზებაში? აწვდიან თუ არა შემფასებლები ანგარიშის მოკლე ვერსიას იმას, ვინც, მოუცლელობის გამო, ვერ კითხულობს მთელ ანგარიშს? აქვს თუ არა შემფასებელს „უფლება“ დამკვეთს და დაინტერესებულ მხარეებს მიაჩინოს თუ რა კონკრეტული ნაბიჯების გადადგმა იქნება საჭირო შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე? მიუთითოს მოქმედება, რომელიც ემყარება გამოკვლევის შედეგებს?

პროგრამული შეფასება

სტეიკის მიდგომა ორიენტირებულია დამკვეთის გაგებაზე. ლეგიტიმური შეფასების როლი (იხ. თავი 6) იმაში მდგომარეობს, რომ საპასუხო შეფასებას მიეყვართ დაინტერესებულ პირთა გათვითცნობიერებისკენ, რის შედეგადაც ისინი შეძლებენ გადაწყვეტილებების მიღებას პროგრამის ცვლილებასთან დაკავშირებით. ეს მიდგომა ნათელს ფენს საკითხებს, რომლებიც მოიცავენ პროგრამის კონტექსტის ცოდნას.

საქმიანობის შესწავლა

საქმიანობის შესწავლა არის მეორე მიდგომა, რომელიც გამოიყენება ადგილზე საქმიანობის გაუმჯობესებისა და ადგილობრივი კონტროლის მიზნით. რა არის და როგორ უკავშირდება იგი პრაქტიკოსთა საჭიროებებს და, უფრო ზოგადად, ინტერაქტიულ შეფასებას? საქმიანობის შესწავლა დაიწყო სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარების გზების ძიებისას ადგილობრივ ღონისძიებებში (1946) აღნიშნავდა, მისი გამოყენების თაობაზე ისეთ სფეროებში, როგორიცაა რასობრივი ურთიერთობები და თემის საცხოვრებელი საკითხები, ნახევარ საუკუნეზე მეტი ხნის წინათ.

ორტონი (1992) საქმიანობის შესწავლას კვლევად მიიჩნევს:

რომელიც ასახავს სოციალურ საკითხებს, იცავს დამოუკიდებლობის, თანასწორობისა და თანამშრომლობის პრინციპებს; რომლის მიზანს მასში ჩართული ადამიანების საკითხებში გაცნობიერება და უკეთ გარკვევა წარმოადგენს. განაპირობებს ცვლილებებს საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის.

უოდსეორტი (1991) აღნიშნულ კვლევას განიხილავს როგორც ციკლურ პროცესს, რომელიც შეიცავს შემდეგ კომპონენტებს:

- მიმდინარე საქმიანობების ასახვას. დღევანდელიობასა და წარსულს შორის პრაქტიკოსები ყოველთვის პოულობენ შესაბამისობას იმაში, რასაც აკეთებენ, გამოუცდილათ და ან რისი მოლოდინიც ჰქონიათ.
- ღიზიანი. პრაქტიკოსები წარმოაჩენენ პრობლემას და ცდილობენ დასმულ კითხვებს გასცენ ისეთი პასუხები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ პრობლემის მოგვარებას. ამ საფეხურზე მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, იმის დადგენა, თუ ვის ეხება ეს პრობლემა. ამ საფეხურზე უნდა ჩამოყალიბდეს კვლევაში ჩართული ადამიანებისაგან შემდგარი კრიტიკული სარეკომენდაციო ჯგუფი.
- გასვლითი სამუშაო. ამ დროს აქცენტი კეთდება მონაცემთა შეგროვებაზე, რათა ჯგუფის თითოეულ წევრს მიეცეს საშუალება

გამოთქვას საკუთარი აზრი საქმიანობის არსისა და მნიშვნელობის შესახებ.

- ანალიზი და დასკვნები. გასვლითი და ადგილზე მუშაობა ისეთ საკითხებში ღრმად ჩახედვის საშუალებას იძლევა, რომლებიც წინასწარ არ იყო გათვალისწინებული. აქცენტი კეთდება მოქმედების მნიშვნელობაზე. იქმნება დასკვნები, განმარტებები და თეორიებიც კი.
- ლაგებმა, ამ ეტაპზე შესაძლებელია ცვლილებების განხილვა საქმიანობის დახვეწისა და გაუმჯობესების მიზნით. წარმოსახვითი, მაგრამ რეალისტური რეკომენდაციების გაწევა. ყველაფერი ეს წარსული გამოცდილების ნაწილია და დაშვებული შეცდომების გამოსწორებაზე უნდა იყოს ორიენტირებული.

საქმიანობის საფუძველიანი შესწავლისას აქცენტი კეთდება ადგილობრივი პრობლემების გადაჭრაზე. კემისი (1985) აღწერს საქმიანობის შესწავლის ოთხ „მომენტს“, რომლებიც ქვემოთაა მოყვანილი:

- მოქმედებას მიმდინარე საქმიანობის გასაუმჯობესებელი გეგმის ჩამოსაყალიბებლად.
- მოქმედებას გეგმის შესაბამისად.
- დაკვირვებას მოქმედების შედეგებზე.
- დაყრდნობას შედეგებზე და მის გამოყენებას სამომავლო დაგეგმვისათვის, საბოლოო ციკლის დასრულებამდე.

კემისი დეტალურად აღწერს ამ ფაზების თანმიმდევრობას. გეგმა წარმოადგენს კონსტრუქციულ საქმიანობათა ერთობლიობას, რომელიც მომავალზეა ორიენტირებული. იგი შეიძლება იყოს სრულიად ინოვაციურიც, რომელსაც პრაქტიკოსები გამოიყენებენ მომავალში. მაგალითად, სწავლების თვალსაზრისით იგი შეიძლება შეიცავდეს ჯგუფური ტექნიკების შესავალს, სადაც პრაქტიკოსი ეჩვენა სწავლების დიდაქტიკურ სტილებს. ინტერაქტიული ფორმის მსგავსად, საქმიანობის შესწავლის მნიშვნელოვანი ასპექტი მდგომარეობს იმაში, რომ ინოვაცია არ არის სავალდებულო; ის წარმოდგენილი იქნება პრაქტიკოსის საჭიროების მიხედვით. მაგ., განათლების სისტემაში ეს შეიძლება ნიშნავდეს ისეთი სასწავლო პრაქტიკის დანერგვას, რომელიც გამოყენებული იქნება შინაარსის ასახსნელად ან მოსწავლეთა სწავლების გასაუმჯობესებლად. ამ მოსაზრებას იზიარებს ბრაუნიც (1990). იგი წერს:

„თვითშეფასების საფუძველი მდგომარეობს საქმიანობის შესწავლის კონცეფციაში, რომლის ნაწილია, აგრეთვე, დაგეგმვის ციკლურობა, რაც მოიცავს საქმიანობას, შედეგების მიღებას და შედეგებიდან გამომდინარე ახლიდან დაგეგმვას. მას, ვინც

პროგრამული შეჯამება

ამ პროცესში ერთეობა, შესაძლებლობა ეძლევა პროგრამა უკეთ გაიზაროს და გაიგოს, რაც საქმიანობის დახვეწის საწინდარია. ეს არსებითად უბრალო იდეაა, რომელიც ბუნებრივად იზიდავს ახალ გარემოებებში მყოფ ადამიანებს ან ახალ საქმიანობაში ჩართულ პირებს“.

უოდსვორთი (1991) ჯგუფური თვითშეფასების ამომწურავი პროგრამის ჩამოყალიბებისთვის სხვადასხვა შესაძლებლობებს გეთავაზობს, კერძოდ:

- *ყოველდღიურად თანამშრომლობის განწყობას.* მაღალი ღონის პრაქტიკოსები ინტუიტიურად გრძნობენ ვითარებას და საჭიროების შემთხვევაში ცვლიან მათ ყოველდღიურად.
- *ყოველკვირეული განხილვები.* შეიძლება შეიცავდეს ყოველკვირეულ ჩანაწერებს დღიურში კონკრეტული მოსწავლეების წარმატებების შესახებ, პრიორიტეტებისა და დროის მენეჯმენტის საკითხების თაობაზე, ან არაოფიციალურ პროგრამის საქმიანობასთან დაკავშირებით.
- *კონკრეტული საქმიანობის საგანგებო შეფასებას,* რომლის მიზანია პროგრამაში უშუალოდ ჩართული ადამიანების გადაუდებელ პრობლემებზე პასუხის გაცემა. მაგ., შეიძლება არსებობდეს ერთგვარი შეშფოთება, რომ პროგრამა არასაკმარისად და არასრულად აღწევს იმ ადამიანებამდე, ვისაც ის ნამდვილად სჭირდება. ამიტომ შესაძლოა დაიწყოს მოქმედი სტრატეგიების შესწავლა, რათა პროგრამამ მიაღწიოს სამიზნე ჯგუფამდე. ამან კი შეიძლება საწყის საფეხურებთან – პროგრამის საინფორმაციო ბიულეტენის შეფასებამდე – მიგვიყვანოს.
- *პრობლემათა გამოვლენის ყოველთვიური ჯგუფური შეხვედრები.* ასეთი შეხვედრები წამოჭრილი (ან ახალი) საკითხებისა და საჭიროებების შემდგომი განხილვის და/ან კვლევის საშუალებას იძლევა.
- *ყოველწლიური „რას მივალწიეთ?“ და „საითკენ ვიღებთ გეზს მომავალ წელს?“ სემინარები (ვორქშოფები).* ამ ვორქშოფებზე შეიძლება იხილებოდეს: თანამშრომელთა მიერ წლის განმავლობაში მომსადებული ანგარიშები, ბრენშტორმინგის სასესიო პროგრამის მომავალი განვითარებისა და გადაუდებელი ღონისძიებების გატარების საკითხები.

საქმიანობის კვლევა აქცენტს აკეთებს მომავალზე. ჩვენ მიერ ჩატარებულ სოციურთ სამუშაოში იგრძნობოდა იმის ტენდენცია, რომ ჯერ დასმულიყო კითხვები მიმდინარე სიტუაციის შესახებ შემდგომში მისი გაუმჯობესების მიზნით, მაგალითად, ორგანიზაციული

განვითარების ტრენერმა უნდა იცოდეს, თუ როგორ იხარჯება მისი დრო თანამშრომელთა განვითარების სხვადასხვა აქტივობისას, რომ უფრო ეფექტიანად გაანაწილოს იგი. შემდეგ, მეორე ეტაპზე, ნატარდება სიახლის (ეთქვათ, დროის მენეჯმენტის ახალი მეთოდის სხვადასხვა) მონიტორინგი. პრაქტიკოსის თვალში ეს არის, განვითარებისა და გაუმჯობესების ლოგიკური პროცესი ერთიან პროცესში. პირველი საფეხური უფრო მეტად ან ნაკლებად უკავშირდება საპასუხო შეფასებას, რადგან ის უფრო მეტად ამოწმებს სტატუს კოს და ნაკლებად ფოკუსირდება წარმოდგენილ სტრატეგიაზე ან გამოსავალზე.

განვითარებითი შეფასება

ამ მიდგომის ფუძემდებელია პატონი (1996) შეერთებულ შტატებში, კანადაში – კასინსი და ერლი (1992). ამ მიდგომით, რომელიც დიდ პასუხისმგებლობას მოითხოვს, შემფასებელი არის იმ ჯგუფის ნაწილი, რომელთა წევრებიც ქმნიან და ტესტირებას უკეთებენ ახალ ინიციატივებს. ეს ინიციატივები მიმართულია ორგანიზაციის მუდმივ სრულყოფასა და დახვეწაზე, ადაპტაციასა და გამიზნულ ცვლილებებზე. შემფასებლის უპირველესი ფუნქცია არის ჯგუფში გუნდური დისკუსიების დროს შეფასებითი, მონაცემებისა და ლოგიკის შესახებ, კითხვების დასმა და მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღების ხელშეწყობა განვითარების პროცესში (პატონი, 1996).

ხარისხობრივი ანალიზისაგან განსხვავებით, რომლის შესახებ ამ თავში მოგვიანებით ვიმსჯელებთ, განვითარებაზე ორიენტირებულ შეფასებაში შემფასებელი ყოველთვის მზადაა დახმარების აღმოსაჩენად ორგანიზაციისათვის ნებისმიერ პრობლემურ საკითხში. საპასუხო მიდგომისაგან განსხვავებით, შეფასების დროს, აქ შემფასებელი თითქოს ნაკლებ დროს ხარჯავს მონაცემთა შეგროვებასა და ანალიზზე, ხოლო მეტ დროს – სხვების დახმარებაზე ამ საქმიანობის განსახორციელებლისათვის. ზოგიერთს შემფასებელი მიაჩნია ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტად. ამ წიგნში უკვე მოვიყვანეთ იმის დამადასტურებელი არგუმენტები, რომ შემფასებელი და ორგანიზაციული ცვლილებების ხელშეწყობი სულ უფრო ძნელად გასარჩევი ხდება. პატონი (1996) მიიჩნევს, რომ მომავალში შემფასებლის ფუნქცია იქნება რჩევის დროული მიწოდება მენეჯერებისა და პროგრამის პროვაიდერებისათვის. რჩევა კი დაფუძნებული იქნება შეფასების ექსპერტიზაზე და შექმნის ახალ უპირობო წესრიგს.

გამაძლიერებელი შეფასება

ინტერაქტიულ შეფასებასთან დაკავშირებულ მიდგომათა შორის ყველაზე მეტი კამათი გამოიწვია გამაძლიერებელმა შეფასებამ. ამერიკის შეფასების ასოციაციის პრეზიდენტად უოფნისას ფეტერმანი (1993) წამოაყალიბა გაძლიერებითი შეფასების და მისი გამოყენების პრინციპები. თვითგამორკვევა, (რომელსაც განსაზღვრავენ, როგორც ადამიანის უნარს, დაგეგმოს საკუთარი ცხოვრება) წარმოადგენს გაძლიერებითი შეფასების საბაზო პრინციპს. ორგანიზაციებსა და ცალკეულ პირებს უნდა შეეძლოთ ინფორმაციის მოპოვება და პრობლემების გადაჭრა საკუთარი ძალებით (ფეტერმანი და ყანდერმანი, 2004).

გაძლიერების მთავარი პრინციპებია:

- ყველაზე მნიშვნელოვანია ის ცვლილებები, რომლებიც ხდება თვით ადამიანში, რადგან სწორედ ადამიანის შინაგანი (ცვლილებების მზარდი) უნარია ის მამოძრავებელი ძალა, რომელიც მას უბიძგებს სოციალური ცვლილებების ნატარებისკენ.
- ადამიანის შესაძლებლობები უფრო მეტად მის შინაგან თავისუფლებასთან, თვითგამორკვევასა და შინაგან ძალებთან არის დაკავშირებული, ვიდრე ისეთ ცვლილებებთან, რომლებიც სტატისტიკურად შეიძლება გაიზომოს.
- წარმატება ისომება ადამიანების მიერ საკუთარი პრობლემების გამოვლენის ხარისხითა და კონსენსუსის მიღწევით, ამ პრობლემის გადასაჭრელად შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებით.
- ცვლილება უკეთესად მიმდინარეობს მაშინ, როდესაც აქცენტები მეტად ცვლილების პროცესზე კეთდება, ვიდრე ცვლილების შედეგებზე (დუგანი, 1996).

ფეტერმანს ზუსტად ისევე აინტერესებს გაძლიერებისა და შინაგანი ძალების არსებობა, როგორც თავად შეფასების როლი (ფეტერმანი და სხვ., 1996). იგი თვლის, რომ პრაქტიკაში პროგრამის თანამშრომლებს, მონაწილეებსა და შემფასებლებს გაძლიერება და შინაგანი ძალების არსებობა სჭირდებათ:

- თანამშრომლობითი კონსენსუსის მისაღწევად მათი მისიის, ხედვისა და მოსალოდნელი შედეგების საკითხებზე;
- იმის მხედველობაში მისაღებად, რაც მათ უკვე აქვთ და ამის საფუძველზე მომავლის დასაგეგმად;
- შეფასების, როგორც ინსტრუმენტის, გამოყენებისათვის, რომლის საშუალებითაც მოხდება მიზნის მისაღწევი სტრატეგიების ჩამოყალიბება.

ინტერაქტიული შეფასება

გაძლიერებითი შეფასების მიდგომა:

- აღამიანებში შეფასების მიმართ „ხალხური“ დამოკიდებულების განენა;
- სწავლასა და განვითარებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის დახმარება;
- არ არის ურთიერთექსკლუზიური უფრო ტრადიციული გაველენის შეფასების მიმართ, რომელსაც ატარებს გარეშე შემფასებელი;
- გამოცდილი შემფასებლის მიერ ხელშეწყობა:
 - ტრენინგების ნატარებით დაინტერესებული პირების მიერ შეფასებითი უნარ-ჩვევების შესაძენად;
 - სხვების დასახმარებლად შეფასების ნატარებაში და ამ დროს პროცესში ფასილიტატორის ფუნქციის აღება;
 - პრაქტიკოსების შეფასების საკითხებში გარკვევისათვის მათთან ერთად შეფასების ნატარება;
 - დაუცველი ჯგუფების დამცველად მოქმედებით (ფეტერმანი, 1994).

პრაქტიკაში შემფასებელი უმეტესწილად ითავსებს პროგრამის დაგეგმვასა და შესრულებასთან დაკავშირებულ როლებს, არსებობს ტენდენცია, რომ შემფასებელი ინარჩუნებდეს კავშირს ორგანიზაციასთან რაღაც პერიოდით, რომლის განმავლობაშიც მოსალოდნელია, პროგრამის თანამშრომლებსა და მონაწილეებს მიეწოდოთ არსებითი პროგრამული და შეფასებითი გადაწყვეტილებები. გაძლიერებით მიდგომას ტრანსფორმაციულ მონაწილეობით შეფასებასაც უწოდებენ (კაზინსი და უიტმორი, 1998).

ინსტიტუციური თვითშეფასება ხარისხობრივი ნიშნით

ჩვეულებრივ ხარისხის მიმოხილვას ადგილი აქვს ხოლმე ცალკეულ სააგენტოებში, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან პროგრამის განხორციელებაზე სისტემური პოლიტიკური დირექტივების შესაბამისად. ვთქვათ, მიმოხილვაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება ყოველ მენეჯერს სასტუმროთა ქსელში ან ყოველი სკოლის ხელმძღვანელს რაიონში. ეს მიდგომა ვრცელდება აგრეთვე ნებისმიერი ორგანიზაციის შიგნით, სადაც არსებობს ერთი ტიპის თანამშრომელთა გარკვეული ჯგუფი, მაგალითად, საჯარო საავადმყოფოს ყველა მცველი და ა.შ. მაგალითად, ყველა განყოფილებას დიდ სახელმწიფო საავადმყოფოში.

ხარისხობრივი ანალიზისას:

- სისტემა გეთავაზობს სახელმძღვანელოებს თვითშეფასებისა და გაუმჯობესებისთვის;

პროგრამული შეფასება

- ორგანიზაციის ეფექტიანი განვითარება მიიღწევა სისტემის სახელმძღვანელოების დახმარებით, რომლებიც ხელს უწყობენ ადგილობრივი პრობლემების გადაჭრას;
- ყველა ორგანიზაციას მოეთხოვება სხვადასხვა დროს ასეთი ღონისძიების ჩატარება (კატანსი, 1994).

ყველაზე წარმატებული ხარისხობრივი ანალიზისას თითოეული ორგანიზაცია თავად ირჩევს, თუ რომელი საქმიანობები უნდა შეფასდეს. ძირითადად, ეს ის საქმიანობებია, რომლებიც მომავალში ყველაზე მეტ უკუგებას იძლევიან. ამ პროცესში ორგანიზაციებმა უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი ფაქტორები:

- რომლებიც განაპირობებენ მიმდინარე წარმატებულ პროგრამებს;
- რომლებიც ხელს უშლიან მიმდინარე საქმიანობას;
- განვითარების სფეროები, რომლებიც აუცილებელია დამკვეთების სამომავლო საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად;
- სისტემიური მომსახურების ეფექტიანობა, რომელსაც სთავაზობს სისტემა ორგანიზაციას.

სასოგადოდ მიღებულია, რომ პროგრამის თანამშრომლებმა განახორციელონ ხარისხობრივი მიმოხილვა. ამ შემთხვევაში მათ ემატებათ სამუშაო და საჭირო აღარ არის ორგანიზაციის დახმარება, თუ არ ჩაეთვლით თანამშრომელთა ტრენინგებს და სახელმძღვანელოებით უსრუნეყველოფას. გამოცდილი შემფასებლის მიერ ექსპერტიზის ჩატარება უმეტესად ხელმისაწვდომი არ არის. ხარისხობრივი ანალიზის გამოყენების გამოცდილება თანამშრომლებს ავალებს უფრო მეტს, ვიდრე შეუძლიათ, რაზეც ისინი უარს მაინც ვერ ამობობენ. გარდა ამისა, სვეულებრივ, იქმნება დაძაბულობა გაუმჯობესებაზე ფოკუსირებულ ორგანიზაციათა მოქმედებასა და იმ მოთხოვნას შორის, რომელიც ითვალისწინებს სისტემის-ღონის პასუხისმგებელი პირის ინფორმირებას შეფასების შედეგების შესახებ. მიუხედავად ამისა, არსებობს შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაციები იღებენ დამოუკიდებელ გადაწყვეტილებას შედეგების მიმოხილვის მიხედვით განახორციელონ ცვლილებები და დახვეწონ თავიანთი საქმიანობა.

ინტერაქტიული შეფასებები: მიმართულებები და მაგალითები

ინტერაქტიული შეფასების პრაქტიკოსები ხშირად იყენებენ პრინციპებსა და კონკრეტულებს შეფასების ყველა ძირითადი მიდგომა-

დან. ამ პარაგრაფში ჩვენ წარმოვადგენთ პრაქტიკულ მაგალითებს.

პასუხი კლიენტს გეგმაზე (agenda)

შემფასებლები ვალდებული არიან უპასუხონ დამკვეთის მოთხოვნებსა და საჭიროებებს შეფასებაში. ინტერაქტიულ შეფასებაში, შემფასებელი განსაკუთრებით უნდა „აეწიოს“ დამკვეთის საჭიროებებზე და განსაკუთრებული „ფსიქოლოგიური სიახლოვე“ იქონიოს მასთან შეფასების ყველა ეტაპზე.

მაგალითი 11.2 სასოფლო განათლების პროექტი (CEP)

მსოფლიო განათლების პროექტი (CEP) წარმატებით დაინერგა იმ გრანტის საფუძველზე, რომელიც მიზნად ისახავდა მასწავლებელთა პროფესიულ მომზადებას ორი შტატის სასოფლო ცენტრებში. მართალია, ამ ორი შტატის პროგრამებს შორის იყო განსხვავება დეტალებში, მაგრამ ჰქონდათ საერთო ელემენტები:

- წერა-კითხვის სწავლება სოფლის განსაზღვრულ სკოლებში;
- სოფლის უნივერსიტეტის თანამშრომლების ჩართვა;
- კლასის მასწავლებლების ჩართვა პროფესიული განვითარების აქტივობებში მონაწილეობის მისაღებად;
- საკოორდინაციო სააგენტოების ხელშეწყობა, სასოფლო განათლებაში სკოლებისა და თემების ჩართვისათვის.

პროგრამა თავდაპირველად შეთავაზებულ იქნა ორი ადგილობრივი სათვის.

დაგეგმვის სტადიაზე შეფასების ჩატარება სთხოვეს შემფასებლებს, რომლებიც სერიოზულად იზიარებდნენ CEP-ს ფილოსოფიას და პროფესიული განვითარების შესახებ ღრმა კონცეპტუალური ცოდნა ჰქონდათ. დამკვეთები დარწმუნებული იყვნენ, რომ შემფასებლები გამოიტანდნენ სანდო დასკვნებს, რომლებსაც გამოიყენებდნენ პროგრამის გადამხიჯვისა და გაუმჯობესებისთვის. დაკვირვებებისა და ადგილზე გამოკითხვების შემდეგ შემფასებლებმა მოამზადეს სადისკუსიო ფურცელი, რომელიც წარმოადგენდა საფუძველს შეხვედრათა სერიებისთვის, სადაც მიღებული იქნებოდა გადაწყვეტილებები პროგრამული ცვლილებებისა და მათი სამომავლოდ განხორციელებისათვის (ჯონსონი და ოუენი, 1991).

გრძელვადიანი უწყვეტი თანამშრომლობა

შეფასების შედეგების გამოყენება იძლევა საშუალებას, რომ შემფასებლებსა და სააგენტოებს შორის მუდმივი თანამშრომლობა მიმდინარეობდეს სხვადასხვა პროექტებზე. ჰიუბერმანმა (1987) უფროსი ასაკის ადამიანების განათლების ეროვნული პროგრამების გაველენა გააანალიზა, აღმოჩნდა, რომ ყველაზე ეფექტიანი პარტნიორები არიან ის ჯგუფები, რომლებსაც ორგანიზაციებთან ოფიციალურად და არაოფიციალურად ერთად კვლევის ისტორია გააჩნიათ. ამ დროს მუდმივად ხდება კომუნიკაცია მიღებული შედეგების თაობაზე, გამოიყენება მრავალი მეთოდი შედეგების გავრცელებისა და გამოყენებისათვის. ყველაფერ ამას ჰიუბერმანი მიიჩნევს შეფასების გამოყენების ყველაზე გავლენიან საშუალებად და თვლის, რომ ყოველ შეფასებას თან უნდა ახლდეს კომუნიკაციის შემდეგი სტრატეგიები:

- შეფასების შუა ეტაპზე უკუკავშირის მიღება შეფასების პროცესისა და საგარეულო შედეგების შესახებ, სრული წარმოდგენის შესაქმნელად პროექტში ჩართული ადამიანების მხრიდან; უკუკავშირი ამ ეტაპზე საშუალებას აძლევს შემფასებლებსაც შეიტანონ გარკვეული შესწორებები შეფასების პროცესში, გაუგებრობების გამოსარიცხად.
- ხშირი, ინტენსიური და არაოფიციალური ურთიერთობები შემფასებლებსა და მომხმარებლებს შორის საშუალებას იძლევა, რომ განსხვავებული პოზიციები მინიმუმამდე დაეიდეს ან სრულიად გამოირიცხოს მხარეთა შორის;
- ორივე მხარის შეთანხმება ადრეულ საფეხურზე იმის თაობაზე, რომ შეფასება ტარდება შემდგომი ნაბიჯების გადასადგმელად (ჰიუბერმანი და კოქსი, 1990).

ეს დაკვირვებები გვიჩვენებს ძლიერ ურთიერთკავშირს პირად ურთიერთობებსა და კვლევის შედეგების გამოყენებას შორის. სხვებს მიაჩნიათ, რომ პრაქტიკოსები უნდა გახდნენ შეფასების გუნდის წევრები. ამას მივყავართ არამარტო კვლევის უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებისკენ, არამედ აგრეთვე იმისკენ, რომ პრაქტიკოსები საგარეულოდ მიიღებენ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს და გამოიყენებენ შეფასების შედეგებს შემდგომ საქმიანობებში.

მაგალითი 113 შეფასება კოლინგუდის კოლეჯში

ათი წლის განმავლობაში მეღბურნის უნივერსიტეტთან არსებული პროგნოზითა შეფასების ცენტრი (CPE) ატარებდა შეფასების სერიებს, მეღბურნის ცენტრში, კოლინგუდის კოლეჯის P-12 სკოლაში. თავდაპირველად, პირველი შეფასების დროს, CPE და სკოლის ადმინისტრაცია შეეცადნენ დაედგინათ, როგორ იმოქმედებდა ორივე მხარე. პირველი წარმატებული კვლევის საფუძველზე შეუქმნეს დამატებით შეფასებები. მიუხედავად, სკოლის ხელმძღვანელობასა და შეფასების ცენტრში გატარებული საკადრო ცვლილებებისა, მხარეებს შორის თანამშრომლობა შენარჩუნდა. ურთიერთობის შედეგად მოგებული დარჩა ორივე მხარე. სკოლამ მოიპოვა „კარგი ორგანიზაციის“ რეპუტაცია. შეფასების დაწყებამდე, სკოლა დახურვის საფრთხის წინაშე იდგა, ახლა ერთ-ერთ წარმატებულ სკოლად არის მიჩნეული, რადგან იგი მუდმივად პასუხობს თემის საჭიროებებს. სანაცვლოდ სკოლამ ნება დართო CPE-ს გამოეყენებინა სკოლის შეფასების გამოცდილება ასპირანტების სწავლების და მოკვლევების დროს.

ინტერაქტიული შეფასება და ორგანიზაციული ცვლილება

პრაქტიკაში, გაელენის მოხდენის ცვლილებების თაობაზე, მუდმივ ანგარიშგებას თავისი სირთულეები ახლავს: საერთო კრებაზე, თანამშრომლებისათვის შედეგების გაცნობა თუ მარტივად ხდება, გაცილებით რთულია მათი ყურადღების კონცენტრირება შედეგების გააზრებაზე, რომ აუცილებელია ერთობლივად გადაიდგას ნაბიჯები პრობლემის ახლებურად გადაჭრისათვის.

მაგალითი 11.4 სატურნის სკოლა

პრესკილი (1992) აღწერს თვითშეფასების გამოკვლევას, აშშ-ის მინესოტის შტატის, სატურნის სკოლის მაგალითზე. ამ სკოლამ დანერგა ინოვაციური პროგრამა, რომელშიც მასწავლებელთა, მოსწავლეთა, და მშობელთა თემის როლების მნიშვნელობა ხელახლა იქნა გააზრებული. სკოლის კურიკულუმი შემუშავდა მასწავლებლებისა და მოსწავლეების მიერ შეგროვილი ინფორმაციის საფუძველზე. სკოლის კურიკულუმი იცვლებოდა ყოველ ათ კვირაში. პრესკილი მიწვეული იყო როგორც „ნეიტრალური“ ადამიანი შემფასებელი კურიკულუმის განხორციელების დოკუმენტირებისა და სისტემატური უკუკავშირის უზრუნველსაყოფად, რაც ხელს შეუწყობდა კურიკულუმის შემდგომ განვითარებას.

ადებული ვალდებულებებისა და მიღებული დაელოდების ბოლომდე შესრულებამდე პრესკილი მიხვდა, რომ მას შეეძლო მხოლოდ უმნიშვნელო გავლენა მოეხდინა გადაწყვეტილების მიღებაზე:

„როდესაც მეორე წელი დაიწყო, მე მივხვდი, რომ ვიყავი სრულიად უძლური, პოზიტიური გავლენა მომეხდინა სკოლაზე, ვაგროვებდი იმდენად ბევრ მონაცემს ინფორმაციას ყველასაგან, რომ თითქოს „მივეწებე“ ცალკეულ პირებსა და ადამიანთა მცირე ჯგუფებს. სულ უფრო და უფრო მეტად ვწუხდი იმაზე, რომ ვერ ვახერხებდი გამეკეთებინა ის, რისთვისაც მივედი იმ სკოლაში: მიმეწოდებინა მუდმივი ინფორმაცია მასწავლებლისა და სხვა თანამშრომლებისთვის იმის შესახებ, თუ როგორ მიდიოდა საქმეები, და დაეხმარებოდი მათი მისიის უფრო ეფექტიანად განხორციელებაში“.

ამ გამოცდილების საფუძველზე პრესკილი ასკენის, რომ იმისათვის, რომ ორგანიზაციებმა შეძლონ შესაბამისი შედეგების ეფექტიანად გამოყენება, მათ უნდა კარგად გაიაზრონ ორგანიზაციული ცვლილებებისა და სიახლეების მიღების საჭიროება. იგი აღნიშნავს, რომ თუმცა ცალკეული მასწავლებლები და სხვები მუდმივად სწავლობდნენ შეფასების შედეგებს და იყენებდნენ შემფასებელს სხვადასხვა საკითხებთან მიმართებაში, სკოლაში მთლიანობაში ვერ შეძლო ისეთი პროცესის ჩამოყალიბება, რომელიც მთელი სკოლის კოლექტივს შეაძლებინებდა ერთიანად მოეხდინათ რეაგირება შედეგებზე და გამოეყენებინათ ისინი პრობლემების ახლებურად გადაჭრისთვის. პრესკილი ასკენის, რომ ორგანიზაციებმა ყოველივე ეს კარგად უნდა გაიაზრონ და იგრძნონ ისეთი სტრუქტურების შექმნის საჭიროება, რომლებიც შეფასების შედეგებს გამოიყენებენ ორგანიზაციული ნორმების, სტრატეგიების, ვარაუდების შეცვლისა და რესტრუქტურისაციისათვის.

შემფასებლები კომპეტენტურნი უნდა იყვნენ ჯგუფური მუშაობის წარმართვის, ხელშეწყობისა და კონფლიქტების მოგვარების საკითხებში. ჩვენი პრაქტიკიდან გამომდინარე, ვასკენით, რომ იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციაში სხვადასხვა, დაპირისპირებული პოზიციებია, ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების შედეგები წარმოადგენოს ნეიტრალურმა მხარემ. ასეთ სიტუაციებში მნიშვნელოვანია, რომ ყველა მხარემ გაითავისოს შეფასების შედეგები. ამასთან, შემფასებელი მზად უნდა იყოს დროის გამოსაყოფად შედეგების გავრცელებისათვის, კერძოდ, პირადად უნდა გააცნოს იგი ყველას. ხშირად ეს იძლევა შესაძლებლობას, რომ ორგანიზაცია წინ წაუიღეს, „მესამე მხარის“ – შემფასებლის – დახმარების წყალობით.

პრაქტიკოსების ორგანიზაციის პერსონალის მიერ წარმართული შეფასება

შემდეგი საკითხი მდგომარეობს იმაში, თუ რამდენად უნდა ნაერთონ შეფასებაში პრაქტიკოსები, პრაქტიკოსები შეიძლება მონაწილეობდნენ თანამონაწილეობითი ხასიათის შეფასების ყველა ეტაპზე: დაწვებული შეფასების ძირითადი საკითხების შესახებ მოლაპარაკებლად, მონაცემთა შეგროვების, ანალიზის, და კოლეგების წინაშე ანგარიშგებით დამათავრებული.

მაგალითად, შეფასება როგორც სასკოლო პროცესზე ადგილობრივი კონტროლის ნაწილი, შეიძლება იქნეს გამოყენებულ შემდეგი მიზეზების გამო:

- სკოლის საბჭოს შეიძლება სურდეს სკოლის პოლიტიკის გადასწავლა და განახლება, თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად;
- მოსწავლეები თვლიდნენ, რომ სკოლის კურიკულუმი და სკოლა, როგორც ორგანიზაცია, ადეკვატურად ვერ ამზადებს მათ დამოუკიდებელი ცხოვრებისათვის;
- მასწავლებელთა ერთ ჯგუფს შეიძლება სურდეს ისეთი ცვლილებების შემოტანა, რომელიც იმოქმედებს სკოლის სხვა სფეროებზეც;
- ადგილი ჰქონდეს სკოლის პოლიტიკის ისეთ ცვლილებას (ვთქვათ, სამინისტროს მხრიდან), რომელიც ითხოვდეს სკოლის პრაქტიკისა და პრიორიტეტების გადასინჯვას.

რასაც არ უნდა წარმოადგენდეს შეფასების ობიექტი, ცხადია, რომ თვითშეფასება ყოველთვის ფოკუსირებული და ორიენტირებული იქნება ინოვაციურ პრაქტიკაზე.

ზეპირი გადმოცემით, სკოლებში ამ პრინციპის მოთხოვნებს, თუ მათ შესაბამისი გეზი და ხელშეწყობა აქვს, დადებითად პასუხობენ. მაგრამ უკანასკნელ პერიოდში ადგილი ჰქონდა სასოგადოებრივი ხარჯების შემცირებას, რამაც გარეშე კონსულტაციების მკვეთრი შემცირება გამოიწვია. მიუხედავად ამისა, ადგილობრივი შეფასების პრაქტიკის კარგი მაგალითები მაინც არსებობს. სასკოლო დონის შეფასების პრაქტიკის ხარისხმა გააკვირვა კიდევ შეფასების სოფი თეორეტიკოსი. მაგალითად, მაკლოპლინმა (1990) ავსტრალიაში ნატარებულ სასკოლო დონის შეფასებაზე ასეთი კომენტარი გააკეთა:

„მე მგონია, რომ პრაქტიკოსების მიერ წარმართული ორიენტირებული შეფასება ეს არის არაჩვეულებრივი რამ, ვნახე, რომ ის რეალურად მუშაობს. მაგრამ ყველაზე მთავარია

პროგრამული შეფასება

ის, რომ შეფასებაზე პასუხისმგებლობის გარდა, სკოლის ხელმძღვანელი პირები პასუხისმგებლობას იღებენ იმოქმედონ შეფასების შედეგების გათვალისწინებით. შესაბამისად ეს არის ფორმალური, მხოლოდ სავალდებულო საყარჯიშო. კონკრეტულად ვგულისხმობ ავსტრალიაში ნანახ სკოლებს, სადაც ცემზე წარუშლელი შთაბეჭდილება დატოვა იმან, თუ რა კარგად მოქმედებდნენ პრაქტიკოსები თავიანთ სკოლაში. ღმერთო, როგორ მოხდა ეს? – ვფიქრობდი მე, ისინი მისვამდნენ „რთულ კითხვებს“. როდესაც დაეუსვი კითხვები, აღმოჩნდა, რომ მათაც შეუძლიათ მოახდინონ ცვლილებები, გააუმჯობესონ თავიანთი სკოლები შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით. ისინი მუშაობდნენ გარე შემფასებლებთან ერთად და ყოველ ორ წელიწადში აკეთებდნენ სკოლის მიმოხილვას, რაც საკმაოდ რთულია.

მიუხედავად იმისა, რომ განათლების სისტემის შეფასების მიმართ არსებობდა დიდი მხარდაჭერა სკოლებში შეფასების ჩატარებას დიდი გამოხიზურება არ მოჰყოლია: მასწავლებლებს მიაჩნდათ, რომ შეფასება მათთვის დამატებითი საზრუნავი იქნებოდა. მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ზოგიერთი სკოლის ადმინისტრაციამ მაინც მიიღო გონივრული გადაწყვეტილება: მათ შეამცირეს ოფიციალური შეფასებების რაოდენობა და მეტი ყურადღება დაუთმეს ერთ მთავარსა და რამდენიმე მცირე მოცულობის შეფასებას წლის განმავლობაში, რისთვისაც იყენებდნენ გარე შემფასებლებს როგორც მრჩეველებს.

მონაწილეთა ჩართვა

ინტერაქტიულ შეფასებაში შესაძლებელია ასევე პროგრამის მონაწილეთა ჩართვა.

მაგალითი 115 ზრდასრული პირები როგორც შემფასებლები.

ზრდასრულთა შემდგომი განათლების საბჭო (ACFEB) ხელს უწყობს ზრდასრულთა საგანმანათლებლო საჭიროებების დაკმაყოფილებას ვიქტორიის შტატის 11 რეგიონში. თითოეულ რეგიონში ზრდასრულთა საგანმანათლებლო პროგრამებს ახორციელებენ ისეთი სააგენტოები, როგორიცაა „სამეზობლო სახლები“, სათემო ცენტრები, TAFE კოლეჯები და ზრდასრულთა განათლების საბჭოები. ACFEB-მა დააგადა მელბურნის უნივერსიტეტთან არსებულ პროგრამათა შეფასების ცენტრს ჩაეტარებინა შეფასება შემდეგ კითხვებზე პასუხების გასაცემად:

ინტერაქტიული შეფასება

- როგორია სრდასრულთა საგანმანათლებლო პროგრამების არსებული მოდელი?
- რა წინააღმდეგობები ხვდება მონაწილეობის მიღების მსურველებს?
- როგორი მოდელით უნდა განხორციელდეს მოზრდილთა განათლება მომდევნო 5-10 წლის განმავლობაში?

საგულისხმოა ის, რომ შეფასებაში ჩართეს უშუალოდ პროგრამის მონაწილე სრდასრული წევრები. ისინი ჩართული იყვნენ:

- კარდაკარ, 60 წელს გადაცილებულ პირთაგან, ინფორმაციის შეგროვებაში;
- ფოკუსჯგუფების მუშაობაში ისინი მოდერატორების – დამხმარის – როლს ასრულებდნენ;
- მონაცემთა ბაზებში ინფორმაციის შეტანაში;
- შედეგების ანალიზში;
- ანგარიშებისთვის პროექტების მომზადებაში;
- კონფერენციების (სადაც იმართებოდა მონაცემთა პრეზენტაცია და დისკუსია) ორგანიზებაში.

კვლევის სიზუსტეს უზრუნველყოფდა შემფასებელთა ჯგუფის ლიდერი, როზალინდ ჰარუორთი. მან შეიმუშავა ინტერვიუების ნატარების, ინფორმაციის კარდაკარ შეგროვების გეგმა. იგი ტრენინგებს უტარებდა მონაცემთა შემგროვებლებსა და ფოკუსჯგუფის მოდერატორებს. მანვე გამოავლინა პროგრამის მონაწილეები, რომელთაც გააჩნდათ მონაცემთა ანალიზის უნარი და კოორდინაციას უწევდა ანგარიშის მომზადებას. მოულოდნელი შედეგი მდგომარეობდა იმაში, რომ გამოკვლევის დასრულების შემდეგ, CPE გახდა „საეიზიტო ადგილი“ სოფლად მცხოვრები მონაწილეებისთვის, როდესაც ისინი მელბურნში ჩადიოდნენ. შეფასების პროცესის ანალიზმა შემფასებლებს დაანახა, რომ მათ მიერ შესრულებული სტრატეგია, ერთი მხრივ, მიმზიდველი და საინტერესო იყო შეფასებაში ჩართული ადამიანებისათვის, მაგრამ, მეორე მხრივ, საკმაოდ დიდ მოთხოვნებს უყენებდა მათ:

უფრო დიდ აღმინისტრაციულ ძალისხმევას საჭიროებდა პროფესიონალების მხრიდან:

- დამოკიდებული იყო წამყვანი შემფასებლის უნარზე, სწრაფად მოემზადებინა ანგარიში;
- შემფასებლისაგან იგი მეტ პიროვნულ ძალისხმევას მოითხოვდა, ვიდრე ტრადიციული ინტერაქტიული კვლევა (ჰარუორტი და კლე-მენსი, 1996).

ორგანიზაციულად ინტეგრირებული შეფასება

გარე შემფასებელს ინტერაქტიულ შეფასებაში მრავალი როლის შეთავსება უწევს, კრიტიკულად უნდა მიუღვეს მრავალ საკითხს, ნაატაროს თანამშრომელთა ტრენინგები იმ სფეროებში, სადაც საჭიროა მათი ტექნიკური და მეთოდოლოგიური უნარების გაზრდა. გაძლიერებითი შეფასების მიდგომაში შემფასებელს მოეთხოვება მეტი, ვიდრე შეფასების კოორდინაციაა.

პროექტი, რომელიც მიზნად ისახავდა ხელშეწყობის ჯგუფების ჩამოყალიბებას, ახალგაზრდების მიერ ნარკოტიკების გამოყენების წინააღმდეგ პრევენციული სამუშაოებისათვის. დუგანმა (1996) შეიმუშავა ამ პროგრამების შეფასების ხუთსაფეხურიანი მოდელი:

- საქმიანობისათვის მომზადება;
- ადამიანთა უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბება შესაბამისი საქმიანობის დასაწყებად;
- მოქმედების განხორციელება;
- საქმიანობის გადასინჯვა;
- მოქმედების ინსტიტუციონალიზაცია.

მასსი დუგანი ასრულებდა ფასილიტატორის, დამრიგებლის (მენტორი), ინტერესების დამცველის, ინსტრუქტორის, ტრენერის და ექსპერტის ფუნქციებს. მას უნდა განესაზღვროს დრო, რომელიც დასჭირდებოდა ყოველ ამ სამუშაოს თითოეულ სტადიაზე. მაგ., დროის 20% მან მოანდომა ორგანიზებას, და 40% – „უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებასა“ და „საქმიანობის წარმართვას“. ექსპერტიზის ნატარების დრო გაიზარდა 10%-დან 50%-მდე „მოქმედების გაუმჯობესების“ სტადიაზე. ეს მაგალითი წარმოადგენს გაძლიერებით მიდგომას, თუმცა ასევე იოლად შეიძლება მისი მიკუთვნება საქმიანობის კვლევის კატეგორიისთვის. როდესაც როუიმ და ჯეიკობსმა (1996) მსგავსი კვლევა ნაატარეს ამერიკის ინდიელებში, იგი საქმიანობის კვლევად წაითვალა.

აღსანიშნავია რომ დუგანიც, როუი და ჯეიკობსი ეთანხმებიან შემდეგ მოსაზრებებს:

- შეფასებაში შეიძლება ჩართული იყვნენ წევულებრივი ადამიანები;
- შეფასება ემყარება 3 პრინციპს: 1. იგი უნდა იყოს თანამშრომლობითი, 2. შეძლებისდაგვარად სისტემატური და 3. ამავე დროს, იყენებდეს მარტივ მეთოდოლოგიებს;
- შეფასება უნდა პასუხობდეს ძირითად პრობლემებს და არ უნდა იყოს მიმართული პიპოთეზების მტკიცებაზე. წარმოდგენილი უნდა იყოს უბრალო სასწავლო გაკვეთილების სახით;

ინტერაქტიული შეფასება

- შეფასების შედეგები, რომელთა გამოიყენებაც შეიძლება სხვადასხვა სიტუაციებში, წარმოადგენდენ ერთგვარ მაგალითებს სხვა შემთხვევებისათვისაც;
- ადამიანები, რომლებიც მონაწილეობენ პროექტის განხორციელებაში, თავად არიან პასუხისმგებლები საკუთარ ცოდნაზე.

საქმიანობის ინტერაქტიული მიდგომებით შეფასებისას გამოყენებული მეთოდები და ვარაუდები ხშირად ემთხვევა ერთმანეთს.

დასკვნა

შეფასების ფორმებს შორის განსხვავების დადგენა შეიძლება იმის მიხედვით, თუ პროგრამის დაგეგმვისა და განხორციელების რომელ ეტაპზე ტარდება იგი. მაგალითად, პროაქტიული შეფასება ტარდება პროგრამის დაწყებამდე, განმარტებითი შეფასება ხორციელდება დაგეგმვისა და პროგრამული საქმიანობის დაწყების ეტაპზე. ხოლო გავლენის შეფასება აქცენტს აკეთებს უკვე დასრულებულ პროგრამაზე. რაც შეეხება ინტერაქტიულ შეფასებას, ძნელია მისი მიკუთვნება პროგრამის დაგეგმვის ან მისი განხორციელების რომელიმე ეტაპისათვის. ამით იგი განსხვავდება სხვა ფორმებისგან. ოდესღაც ინტერაქტიული მიდგომები ასოცირდებოდა პროგრამულ (და ორგანიზაციულ) პროცესებთან, რაც გულისხმობდა ფოკუსირებას პროგრამის განხორციელებაზე. თუმცა, ზოგის დაუინებით, ინტერაქტიული შეფასება შეიძლება ფოკუსირდებოდეს შედეგებზე (როგორც 11.5 მაგალითზე ნანს). ინტერაქტიულ შეფასებას შეუძლია გამოიყენოს საჭიროების გამოვლენის შეფასებასთან დაკავშირებული პროაქტიული ტექნიკა, რომელიც ნეენ დაეახასიათეთ როგორც პროაქტიული ტექნიკა შეფასების ფორმაში.

ასე რომ, ინტერაქტიული შეფასების სხვა შეფასებებისაგან განსხვავება მხოლოდ დროის მიხედვით არ შეიძლება. შესაძლოა, ყველაზე მკაფიო განმასხვავებელი იყოს შეფასების პროცესის კონტროლი, შეფასების ადგილი და თანამონაწილეობის ხარისხი შეფასების პროცესში. თუმცა, მაშინაც აუცილებლად იქნება სხვადასხვა ვარიაციები იმის შესაბამისად, თუ რომელი მიდგომა ან მიდგომებია გამოყენებული. მაგრამ კვლევას, რომელიც ძირითადად ემყარება ინტერაქტიულ ფორმას ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით:

- იგი უნდა ნატარდეს სააგენტოს ან ორგანიზაციის ნიშნით; შეფასების პროცესის კონტროლზე და შედეგების გამოყენებაზე პასუხისმგებელი არიან ორგანიზაციის მენეჯერები, პროვაიდერები, და ზოგჯერ – პროგრამის ბენეფიციარები.

წყაროები

- Alkin, M.C (1990) *Debates on Evaluation*. Newberry Park, CA: Sage.
- Brown, L. (1990) Self-evaluation for system menejment. Melbourn: Office of Social Administration, Ministry of Education.
- Cousins, J.B., and Earl, L.M. (1992). 'The Case for participatory evaluation". *Educational Evaluation for Polycy Analysis*, 14(4), 397-418.
- Cousins, J.B., and Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New Directions for Evaluation*, 80 (Winter), 5-23.
- Cuttance, P. (1994). *Quality systems for the Performance Development Cycle of Schools*. Paper presented presented at the International Conference on School Effectiveness and Improvement (ICSEI), Melbourn, January 1994.
- Dugan, M.A. (1996). Participatory and Improvement evaluation: Lessons learned in training and technical assistance. In D.M. Fetterman, S.J.Kaftarian and A.Wandersman(eds), *Empovement Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assesment and Accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fetterman, D.M. (1994). Empovement evaluation: *Evaluation Practice*, 15, 1-15.
- Fetterman, D.M., Kaftarian S.J. and Wandersman, A. (1996). *Empovement Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assesment and Accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fetterman, D.M., and Wandersman, A.E. (2004). *Empovement Evaluation: Principles in practice*. New York: Guildford Publications.
- Garvin, D.A. (1995). Building a learning organization. *Harvard Buisness Review*, 71. (4), 78-91.
- Havelocccck, R.G. (1991). *Planning for Innovation through Dissemination and Utilisation of Knowledge*. Ann Arbor, MI: Center for Research on Utilisation of Scientific Knowledge.
- Huberman, M. (1997). Steps toward an integrated model of research utilization. *Knowledge, Creation, Diffusion, Utilization*, 8(4), 586-611.
- Huberman, M. and Cox, P. Evaluation utilization: Building links between action and reflection. *Studies in Educational Evaluation*, 16(1), 157-179.
- Hurworth, r. and Clemans, A. (1996). Assesing the educational needs of the older adult: An empowerment model of research. In VMinichiello, N.Chappell, H.Kendig and W. Walker, *Sociology of Aging: International perspectives*. Fitzroy, Vic: International Sociological Association.
- Johnson, N. J., and Owen, J. M. (1995). *The Rural Professional Education Program: An Evaluation*. Melbourn: Vic.
- Karlsson Vestman, O. (2004). *Evaluation as Learning: A Study of Social Worker Education in Leningrad County*. Eskilstuna, Sweden: Centrum for Valfardsforskning and Malardalen Evaluation Academy.

Kemmis, S. (1985). *The Action Research Planner*. Geelong: Deakin University press

Lewin, K. (1946). Action Research and minority problems. *Journal for Social issues*. 2(4) 41-56.

Orton, J. (1992). "Notes for a Graduate Course in Action Research ". Draft paper. The University of Melbourn.

Owen, J.M. (2003). Evaluation culture: A definition and analysis of its development in its organization. *Evaluation Journal of Australasia*, 3(1).

Patton, M.Q.(1996). A world larger then formative and summative. *Evaluation practice*, 17(2),131-44.

Preskill, H. (1992). Riding the roller Coaster of educational Reform: The ups and downs of evaluation practice. Seattle WA. November 1992.

Rowe, Wand Jacobs, N. 91996). "Principles and practice of organistionally integrated evaluation" Personal communication. August.

Sowell, T. (1996). *Knowledge and Decisions*. New york:Basic books.

Stake, R.e.(1980). Program evaluation, particularly responsive evaluation. In W.B.Dockrell and D.Hmilton, *Rethinking Evaluation Research*. London: Hodder&Stoughton.

Stockdill, S.H., Baizerman,M, and Compton, D.W. (2002). Towards a definition of the ECB process: Aconversation With the literature. *New Directions for Evaluation*, 93, 7-22.

Torres, R.T.(2001). *Internal Evaluation and Organisational Development: Similarities, Differences and Opportunities fir Learning*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Evaluation Assotiation. St. lois.

Wadsworth,Y.(1997). *Everyday Evaluation on the run*. Sydney: Allen & Unwin.

თაში XII მონიტორინგის შეფასება

მონიტორინგის ფორმის შეფასების მნიშვნელობის ზრდა შეიძლება დავეუქავეშიროთ სახელმწიფო პოლიტიკის ორ ძირითად ტენდენციას:

- ანგარიშვალდებულების მოთხოვნის ზრდას სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორში;
- საქმიანობის შედეგებზე ორიენტირებული მართვის პრინციპების დანერგვას ანგარიშგების მოთხოვნის შესაბამისად.

მონიტორინგის შეფასება წარმოადგენს მენეჯმენტის ხარისხისა და უსრუნველყოფის გარანტს, რაც აისახა 1993 წელს აშშ-ი მიღებული მთავრობის საქმიანობისა და შედეგების აქტში (GPRA). მსგავსი პროცესები შეიმჩნევა მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში. მაგალითად, 2003 წელს მიღებული საქმიანობის შედეგებზე ორიენტირებული მენეჯმენტის აქტი ავსტრალიის ფედერალურ მთავრობას რეგულარულ შეფასების ჩატარებას ავალდებდა (მაკეი, 1987).

პროექტების ამგვარმა განვითარებამ დიდი გავლენა იქონია ორგანიზაციულ მენეჯმენტზე, უფრო ზუსტად – შედეგებზე ორიენტირებულ მართვაზე, რომლის საფუძველს საქმიანობის დაგეგმვისა და განხორციელების გარდა, საქმიანობის ეფექტიანობის გასომევა წარმოადგენს.

ორგანიზაციული საქმიანობების მონიტორინგისათვის მენეჯერებს უნდა გაანხედეთ შეფასების დაგეგმვისა და განხორციელების სპეციალური სახელმძღვანელო პრინციპები. მონიტორინგმა ორგანიზაციის და პროგრამის მენეჯერებს საშუალება უნდა მისცეს დახვეწონ დაწეებული საქმიანობა, რომელიც ემსახურება მონიტორინგის როგორც ანგარიშგების, ისე გაუმჯობესების მიზნებს. შემფასებლები თვლიან, რომ სამუშაოს შესრულებაზე დაფუძნებულ მენეჯმენტს მიეყავართ უკეთესი მენეჯმენტისა და ეფექტური მომსახურებისკენ (ბერნშტეინი, 1999).

სამონიტორინგო შეფასება იძლევა:

- პროგრამის გვემით გათვალისწინებული საქმიანობის და შუალედური შედეგების მიღების საშუალებას;
- მართვის საინფორმაციო სისტემების (რომლებიც გვაწოდებენ ვარგის და სასარგებლო ინფორმაციას პროგრამის შესრულებისა და შედეგების შეფასებისათვის) შექმნის საშუალებას;
- სათანადო ინფორმაციის მიწოდებს საშუალებას, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ანგარიშს წარუდგენენ დამფინანსებლებს და სხვა დაინტერესებულ პირებს, მათ შორის საზოგადოებას;
- იმ მექანიზმების შექმნის საშუალებას, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელი იქნება პროგრამების სრულყოფა მიღებული შედეგების საფუძველზე.

მონიტორინგის შეფასება

მოკლე ინფორმაცია მონიტორინგის შეფასების შესახებ მოცემულია 12.1. ცხრილში.

მონიტორინგის შეფასების მთავარი მიღობები

პროგრამული მართვის არსებული მაგალითების ანალიზი შეფასების ამ ფორმის სამ ძირითად მიდგომას გამოყოფს:

- კომპონენტთა ანალიზს;
- უკვე ჩამოყალიბებული საქმიანობის შესწავლას;
- სისტემათა ანალიზს.

კომპონენტთა ანალიზი

ამ მიდგომაში, სისტემატური მიმოხილვისა და ანალიზისათვის, პროგრამის ხელმძღვანელობა ირჩევს პროგრამის რომელიმე ერთ კომპონენტს და აფასებს მას როგორც მისი მიზნების, ისე იმის მიხედვითაც, თუ რა შესაბამისობაშია იგი პროგრამის მისიასა და ამოცანებთან, როგორ უწყობს ხელს იგი პროგრამის საერთო მიზნების მიღწევას.

ამ მიდგომაში ინტენსიური შესწავლისათვის რომელიმე ერთ პრობლემურ კომპონენტს ირჩევენ. მაგალითად: კომპონენტი ცუდად ფუნქციონირებდა და მას ის შედეგი არ მოჰყვა, რომელსაც ელოდნენ, ან კომპონენტი ახალია, ან არის ძვირადღირებული საქმიანობა, რისი დასაბუთებაც აუცილებელი იქნება დამფინანსებლისათვის. ორგანიზაციის შიგნით შეფასებითი საქმიანობის შესაძლებლობები კონკრეტირებული უნდა იყოს ამ კომპონენტზე გარკვეული დროის განმავლობაში.

ამ მიდგომასთან დაკავშირებულია შემდეგი ვარაუდები:

- ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა საკმარისად არის გარკვეული ორგანიზაციის საქმიანობაში, რათა შეძლოს ამგვარი კომპონენტის გამოვლენა;
- აქვს საკმარისი გავლენა იმისათვის, რომ წარმართოს შეფასება;
- ყველაზე მეტად არის დაინტერესებული შეფასების შედეგების მიღებით.

გადაცემული სამუშაოს ანალიზი

მეორე მიდგომის მიხედვით, ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს პროგრამის ყველა კომპონენტის რეგულარული შეფასება. ორგანიზაციის ხელმძღვანელები იღებენ რა აღნიშნული კომპონენტების შეფასების შედეგების ანგარიშებს, სპეციალურ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით განსაზღვრავენ, რამდენად უწყობს ხელს ესა თუ ის კომპონენტი ორგანიზაციის მისიასა და საერთო მიზნების მიღწევას. კომპონენტში რომელიმე ერთი ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილება ამ დასკვნების საფუძველზე მიიღება.

პროგრამული შეფასება

ამ მიდგომაში, ხელმძღვანელობისგან ელიან დირექტივებსა და რესურსებს კომპონენტთა შეფასების ჩასატარებლად, ამასთან პრინციპებს, თითოეული კომპონენტის შეფარდებითი წვლილის დასადგენად, თუ კი ამის აუცილებლობა შეიქმნება. ამ მიდგომაში, პერსონალს შეიძლება სთხოვონ თავიანთი კომპონენტის შეფასება, სავარაუდოდ ორგანიზაციის შეფასების შესაბამისი ცენტრალური განყოფილების დახმარებით.

ცხრილი 12.1 მონიტორინგის შეფასების შინაარსი

განზომილება	შემაღვენი ნაწილები
ორიენტაცია	პროგრამის პროცესისა და შედეგების, ასევე პროგრამის დახვეწის და არსებული რესურსების განსაზღვრა.
ტიპირი შეითხვები	<ul style="list-style-type: none"> • აღწევს თუ არა პროგრამა სამიზნე მოსახლეობამდე? • ხორციელდება თუ არა პროგრამა, როგორც ეს დაგეგმილი იყო მისი მიზნების შესაბამისად? • როგორ ხორციელდება პროგრამა სხვადასხვა ადგილებში? • როგორი განხორციელდება გასულ თვესთან შედარებით? • როგორ შეგვიძლია პროგრამის სრულყოფა, რომ უფრო ეფექტიანი გახადოს? • სჭირდება თუ არა პროგრამის რომელიმე ნაწილს მეტი ეურადღების მიქცევა სრულყოფისთვის?
პროგრამის მდგომარეობა	პროგრამა დასრულებულია
ძირითადი ფოკუსი	შესრულება და შედეგი
დრო (ვისავე შესრულება)	შესრულების განმავლობაში
მთავარი მიდგომები	<ul style="list-style-type: none"> • კომპონენტთა ანალიზი • განხორციელებულ სამუშაოთა ანალიზი • სისტემათა ანალიზი
მტკიცებულების შეგროვება	სათანადო დასკვნების მისაღებად ეყრდნობა სამუშაოს სწორად შესრულების განმსაზღვრულ სპეციფიკურ კრიტერიუმებს. სოგ შემთხვევაში ეს რაოდენობითი ინდიკატორების მეშვეობით მოხდება. სისტემური მიდგომა ეყრდნობა მართვის საინფორმაციო სისტემების (MIS) არსებობას, რაც მოიცავს ინდიკატორების შექმნის უნარებს.

სისტემათა ანალიზი

მესამე მიდგომა გამოიყენება პროგრამაში, რომელიც ბევრგან ხორციელდება. პროგრამას მრავალმხრივი მიზნები გააჩნია. მუშა პერსონალს მიეწოდება დირექტივები განხორციელების ხელშეწყობის მიზნით. მათ თითქმის (ან საერთოდ) არ გააჩნიათ ხმის უფლება პროგრამის სპეციფიკაციის ან განხორციელების გეგმების შესახებ.

შეფასების ამ ფორმატის დიზაინი მოიცავს:

- ისეთი მნიშვნელოვანი შედეგების დადგენას, რომელთა მიღწევაც შეიძლება;
- შეფასების ერთიანი სისტემის ცენტრალიზებას, რომელიც შესაძლებელს გახდის სხვადასხვა ადგილას განხორციელებული პროგრამის ერთმანეთთან შედარებას, ერთნაირი კრიტერიუმების გამოყენებით;
- სხვადასხვა ადგილას განხორციელებული პროგრამის შედეგებს შორის განსხვავების დადგენას და თითოეული პროგრამის წარმატების მაჩვენებლის, მათი ეფექტიანობის განსაზღვრას.

შეფასების ძირითადი კითხვებია:

- აღწევს თუ არა პროგრამა სამიზნე მოსახლეობამდე?
- ხორციელდება თუ არა იგი წინასწარ განსაზღვრული გზების მიხედვით?
- ეფექტიანია თუ არა იგი?
- რა ჯდება იგი?
- როგორ შეესაბამება ერთმანეთს მისი ღირებულება და ეფექტიანობა?

ამ სისტემათა მიდგომის წამოყალიბება დაიწყო აშშ-ში 1960-იანი წლებიდან (როსი და ფრიმანი, 1989). მართვის საინფორმაციო სისტემების (MIS) გამოყენება სასარგებლო იქნებოდა ყველა ამ მიდგომისათვის. მართვის სისტემათა ანალიზის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, რადგანაც იგი სათანადო დასკვნების გაკეთების საშუალებას გვაძლევს სხვადასხვა ადგილებში მიმდინარე პროგრამის შეფარდებითი ეფექტიანობისა და ეფექტურობის შესახებ. მიუხედავად იმისა, რომ მსხვილმასშტაბიანი, ადვილად სამართავი და მოქნილი MIS-ის შექმნა, ძირითადად, კარგი საშუალებაა, მაგრამ მაინც არსებობს მაგალითები, რომელთა მიხედვითაც ჩანს, რომ ეს სისტემა გარკვეულ სიმწელებებს უქმნის პროგრამის მენეჯერებს. ეს და მასთან დაკავშირებული საკითხები შემდეგ თავშია აღწერილი.

მონიტორინგის შეჯამება: ტენდენციები და მახასიათებლები

როგორც ამ თავის დასაწყისში აღვნიშნეთ, მონიტორინგის შეფასება და დინამიკის მახასიათებლის გამო გამოიყენება, ესენია: ანგარიშვალდებულების აუცილებლობა და სამუშაოთა შესრულების დახვეწა. ამ ყველაფერს უფრო დეტალურად ქვემოთ განვიხილავთ.

ანგარიშვალდებულება

მონიტორინგის შეფასება ხშირად ანგარიშგების მიზნებიდან გამომდინარე ხორციელდება. წიგნის ეს თავი ფოკუსირებულია ანგარიშვალდებულების მნიშვნელობასა და შეფასების როლზე ხარჯების დასასაბუთებლად ორგანიზაციულ და სისტემურ დონეზე. ეჭვგარეშეა, რომ ანგარიშვალდებულებას მნიშვნელობა აქვს კერძო სექტორისთვის. მსხვილი კორპორაციების დაცემამ, აშშ-ში, ავსტრალიასა და სხვა ქვეყნებში, გამოიწვია ნდობის დაკარგვა ფინანსური აღრიცხვის სტანდარტებისა და აღმასრულებელი პირების ქცევისადმი. დასაყვანილი საზოგადოების ეკონომიკა დადგა კითხვის ნიშნის ქვეშ. მთავრობებმა მიიღეს ზომები საფონდო ბირჟების ნდობის აღსადგენად და იმ კომპანიების დირექტორების დასაჯეულად, რომლებმაც საკუთარი აქციონერების მოტყუება სცადეს.

ანგარიშვალდებულების პრობლემა საჯარო სექტორშიც დგას. საზოგადოებას სურს იცოდეს, რომ მთავრობის პროგრამებსა და სტრუქტურებზე გამოყოფილი სახსრები ეფექტურად და ეფექტიანად იხარჯება (გილბერტი, 1998).

ანგარიშვალდებულების მნიშვნელობის ზრდასთან ერთად საჭირო ხდება ინფორმაციის მოპოვება, იმის დასადგენად, თუ რამდენად აღწევენ პროგრამები დასახულ მიზნებს და ამართლებენ თუ არა ხარჯს. საჭირო გახდა ასევე შესრულებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის გამოყენება იმაში დასარწმუნებლად, რომ პროგრამები აღწევენ დასახულ მიზნებს და ამართლებენ ხარჯს (რაიანი, 2002). მოთხოვნილება ამგვარ ინფორმაციაზე განსაკუთრებით შესამჩნევე გახდა აშშ-ში GPRA-ს მიღების შემდეგ, რომელიც სახელმწიფო ორგანოების წარმომადგენლებისაგან მოითხოვს პროგრამის მიღწევების შესახებ ანგარიშის წარდგენას (გორდონი და ჰაინრიხი, 2004).

უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს საშიშროება, რომ ანგარიშგების ზომაზე მკაცრმა მოთხოვნამ შეიძლება გამოიწვიოს რიგი სისტემური აქტივობებისა. რაც, სავარაუდოდ, არასასურველად იმოქმედებს

მონიტორინგის შეფასება

პროგრამის ხარისხზე, ამ პროგრამის დამკვეთზე და დაგეგმილს საწინააღმდეგო შედეგებამდე მიიყვანს (ერლი და ლაფლერი, 1997).

ანგარიშვალდებულების მნიშვნელობა

რა იგულისხმება ანგარიშვალდებულებაში? განათლების სექტორის თვალსაზრისით ანგარიშვალდებულება არის:

თანხების ხარჯვის, გადაწყვეტილებების მიღების და მიღებული შედეგების დასაბუთების ვალდებულება. პროგრამის მენეჯერები და მასწავლებლები, როგორც ხშირად ამბობენ, ანგარიშვალდებულნი უნდა იყვნენ მათ ხელფასებზე, ხარჯებსა და დროზე ან მოსწავლეთა მიღწევებზე, ან ორივეზე ერთად (სკრივენინი 1991).

პრაქტიკაში ანგარიშვალდებულება წარმოადგენს მენეჯერების ვალდებულებას წარმოადგინონ ანგარიში შესრულებული ვალდებულებების, დაეაღებების განხორციელებისა და დახარჯული თანხების შესახებ.

ამგვარად, ანგარიშვალდებულება თითქოს ერთგვარი ულტიმატუმი და დონორის მხრიდან: „თუ ჩვენ გაძლევთ ფულს, თქვენ ვალდებული ხართ შეგვატყობინოთ, რას მიადწევთ მათი საშუალებით“. კერძო, პროფესიონალი პრაქტიკოსისათვის რესურსი ანაზღაურებას წარმოადგენს; პროგრამის განხორციელების თვალსაზრისით, რესურსი არის ის, რაც აფინანსებს ამ საქმიანობას. ანგარიშვალდებულების ტრადიციული პროცესი მდგომარეობს ერთი მიმართულებით თანხების გადინებაში და მეორე მიმართულებით – სათანადო ინფორმაციის შემოდინებაში.

რით განსხვავდება ანგარიშვალდებულება პასუხისმგებლობისაგან? ჩვენ ვფიქრობთ, რომ ისინი ერთმანეთს ძალიან გვანან, ანგარიშვალდებულება, პასუხისმგებლობისაგან განსხვავებით, ექვემდებარება სანქციებს, მეტ გავლენას ახდენს წართულ პერსონალზე. სანქციები შეიძლება სხვადასხვანაირი იყოს და ეკისრებოდეს იმას, ვინც საქმიანობის განხორციელებაზე აგებს პასუხს. ანგარიშგების შედეგად მიღებულ ინფორმაციას შესაძლოა მოჰყვეს პროგრამის დირექტორისათვის შენიშვნის მიცემა, საყვედურის პირად საქმეში შეტანით, დაწინაურებაზე უარის თქმა ან სამსახურიდან გათავისუფლებაც კი.

ჩვენ გვახსენდება 1990-იანი წლების დასაწყისში სკოლის მმართველობის სისტემაში რადიკალურ ცვლილებებზე პასუხისმგებელი სახელმწიფო მოხელის სიტყვები: თუ სკოლის შემოწმებით აღმოჩნდებოდა, რომ ის ცუდად მუშაობს შეიძლება დაეხურათ ან მისი

დირექტორი თანამდებობიდან გაეთავისუფლებინათ. ეს აყენებს კომპეტენციისა და სამართლიანობის საკითხს. როგორც ჩანს, ჩვენ შეგვიძლია პასუხი ვაგოთ მხოლოდ იმ ქმედებებზე, რომლებიც ჩვენს პირდაპირ კონტროლს ექვემდებარება. მაგრამ თუ ვესტმინისტერის სამთავრობო სისტემაში აღგილი ექნება რაიმე დარღვევას, მინისტრი, რომელიც პასუხისმგებელია მხოლოდ მის დეპარტამენტზე, ტრადიციულად ბრალს თავის თავზე იღებს და ითხოვს თანამდებობის დატოვებას. ეს ხდება იმის მიუხედავად, რომ სინამდვილეში მინისტრი ვერ გააკონტროლებს დეპარტამენტის მიერ წარმართულ ყველა ღონისძიებას ან სახელმწიფო მოხელეების გადაწყვეტილებებს ბიუროკრატიის ყველა დონეზე.

თანამდები პრობლემები დიდ საფიქრალს უნენს სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელებაზე პასუხისმგებელ პირებს. მართალია, ისინი ყოველდღიურად ასრულებენ ანგარიშვალდებულების მოთხოვნებს, მაგრამ ეს საკითხი მწვავედება, როდესაც ვრცელდება ინფორმაცია მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ, რომელზეც პასუხს აგებენ.

შეფასების როლი ანგარიშვალდებულებაში

როგორც მე-9 თავში აღვნიშნეთ, განდა ფაქტებზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღების ახალი მოდელი, რომელიც გარკვეულ როლს თამაშობს ანგარიშვალდებულების სისტემებში. დამკვირვებლები აღნიშნავენ, რომ თუ წინათ პროფესიული მსჯელობა და აზრი საკამარისად ითვლებოდა, ახლა პროგრამის ეფექტიანობის დასადასტურებლად იგი საკამარისი აღარ არის (რიდი და ბრაუნი, 2001).

ანგარიშვალდებულებისა და შეფასების პრაქტიკის არსებული მდგომარეობის მიმოხილვისათვის ჩვენ მეტწილად ეყრდნობით წრდილო ამერიკულ კვლევით ლიტერატურას და მკითხველებს ვთხოვთ მოახდინონ ამ მონაცემების გამოყენება საკუთარ კონტექსტში.

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში შექმნილი ანგარიშვალდებულების სისტემები შემდეგნაირად ხასიათდება:

- სოციალურ პროგრამებზე დახარჯული თანხების ეფექტიანობაზე მოსახლეობის გაზრდილი ინტერესი (სეგერპოლში, 2003) და სახელმწიფო პროგრამების დაგეგმვისას მომხმარებელთა საჭიროებების უფრო მეტად გათვალისწინება;
- ძალაუფლების გადაცემა ცენტრიდან დეპარტამენტებისა და სააგენტოებისათვის იმ პირობით, რომ ისინი ანგარიშს წარადგინენ პროგრამის ეფექტიანობაზე;
- მონიტორინგის შეფასება მნიშვნელოვნად შეერწყა ანგარიშვალ-

დებულების დონისძიებებს მთელს სამთავრობო სექტორში, მათ შორის დეპარტამენტის დონეზე;

- პროგრამის განხორციელების სხვადასხვა დონეზე, საზოგადოებრივი პოზიციიდან გამომდინარე, განსხვავებული ანგარიშგების ბრძანებების მიღება (რაიანი, 2002);
- მართვის საინფორმაციო სისტემებში (MIS) ორგანიზაციების მიერ მოძიებული ინფორმაცია არ აკმაყოფილებს დაინტერესებული პირის ანგარიშვალდებულების მოთხოვნებს;
- შეფასების გამოცდილების სიმწირე დეპარტამენტებსა და სააგენტოებში, განსაკუთრებით არასამთავრობო ორგანიზაციებში, რაც გამოიხატება მოპოვებული და გაერცვლებული ინფორმაციის ხარისხითა (კული და სხვ., 2000) და პროგრამის განვითარებისათვის საჭირო რესურსების მიმართით შეფასებისაკენ (რაიანი და სხვ., 1996);
- შეფასების არასწორი გათანაბრება განვითარებასთან, არასწორად შემუშავებული ინდიკატორების გამო, მიღებული შედეგების არასწორად განსაზღვრა. (სპალიკი და ბონჰემი, 2003);
- გაერცვლებული მოსაზრება იმის შესახებ, რომ ხელმძღვანელობის ზედა საფეხურისათვის მიწოდებული ანგარიშები არ გამოიყენება გადაწყვეტილების მისაღებად (ლეიტონი, 2003);
- შედეგებზე ორიენტირებული შეფასების უუნარობა მიაწოდოს პრაქტიკოსებს პროგრამის გაუმჯობესებისათვის საკმარისი ინფორმაცია, მიუხედავად იმისა, რომ ამ ყველაფერს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ანგარიშვალდებულების მქონე მთავრობისათვის (რაიანი, 2002);
- მაღალი ანგარიშვალდებულების მქონე პირთა და ორგანიზაციითა შინაგანი მოთხოვნილება იცოდნენ რა მიაწინა საზოგადოებას უფრო მნიშვნელოვნად (პოლი და სხვ., 1994, ფელერი, 2002).

საქმიანობის მენეჯმენტი

შეფასების თვალსაზრისით, ანგარიშვალდებულებასა და საქმიანობის მენეჯმენტს შორის მჭიდრო კავშირები არსებობს, რაც გამოიხატება როგორც პროგრამის საქმიანობის მუდმივ გასომევაში, ისე ანალიზსა და ანგარიშგებაში. ეს გულისხმობს მენეჯერების მიერ: „სამუშაოს შესრულების შესახებ ინფორმაციის გამოყენებას მათი ორგანიზაციებისა და პროგრამების სამართავად; მთავარი დაინტერესებული პირებისა და საზოგადოებისათვის ანგარიშის წარდგენას უფექტიანი და გაუმჯობესებული მუშაობის დემონსტრირებას, გამოყოფილი რესურსების გასამართლებლად და სხვა სტრატეგიული გადაწყვეტილების მისაღებად“ (პოლი, 1999).

**მაგალითი 12.2 სამუშაოს შესრულების კრიტერიუმების
გამოყენების ხელშეწყობა**

აშშ-ის მთავარი სააღრიცხვო ოფისი სამმართველოს მიერ ჩატარებულმა ფედერალური სამთავრობო სააგენტოების კვლევამ გამოავლინა, რომ სამუშაოს შესრულების კრიტერიუმების ჩამოყალიბების მთავარ სირთულეს წარმოადგენდა: (ა) პირველადი შედეგების მეორადი შედეგებისგან განსხვავება და მათი შესაბამისი ინდიკატორების შემუშავება, (ბ) სამუშაოს შესრულების რაოდენობრივი ინდიკატორების დაკონკრეტება.

შედეგის საზომი ინდიკატორების ჩამოყალიბების მთავარი სტრატეგია მოიცავდა:

- ცენტრალურ და ადგილობრივ დონეზე განხორციელებული სახელმწიფო პროგრამების საქმიანობის საზომი კრიტერიუმების შედგენას;
- დაფინანსების ალტერნატიული წყაროების მოსაძიებლად პროგრამის მენეჯერების წახალისებას;
- ყოველდღიური აქტივობების შედეგების წარმოსახვას;
- მომხმარებელთა დაკმაყოფილების სხვადასხვა საშუალებების დაგეგმვას, განხორციელებასა და განვითარებას;
- შედეგების ხარისხობრივი კრიტერიუმების ჩამოყალიბებას;
- დაინტერესებულ პირთა ჩართვას (GAO, 1997).

წარსულში საქმიანობის მენეჯმენტის გაეგენა, ძირითადად, აშშ-ში შეიმჩნეოდა, აშუამად კი იგი ფართოდ გამოიყენება ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის წევრ OECD და განვითარებად ქვეყნებში. მეტად მნიშვნელოვანია, რაც ამ ქვეყნებში გაკეთდა: მთავრობა მზადყოფნას აცხადებს კონცენტრირება მოახდინოს უფრო პროგრამის შედეგებზე, ვიდრე ხარჯებზე, რის გამოც პროგრამის მუშაობა შესამჩნევად უმჯობესდება.

იმის მიუხედავად, რომ სამუშაოს შესრულების მენეჯმენტი აესტრალიაში ყოველთვის არ ხორციელდებოდა, ჩვენ მაინც მოგვეპოვება რამდენიმე მაგალითი. ვიქტორიის შტატში განხორციელებული „მომავლის სკოლების“ ინიციატივა ნათელი მაგალითია სამუშაოს შესრულების მენეჯმენტის გამოყენებისა განათლების სექტორში. სამუშაოს შესრულების მენეჯმენტის რამდენიმე ტენდენციისა და სადისკუსიო საკითხების წინა პლანზე წამოსაწევად, ჩვენ ამ მაგალითს დეტალურად განვიხილავთ.

„მომავლის სკოლები“ ყველა სახელმწიფო სკოლისაგან ითხოვდნენ:

მონიტორინგის შეფასება

- სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტის შექმნას, რომელიც „სკოლის წესდების“ სახელით არის ცნობილი. იგი წარმოადგენდა სკოლის მუშაობის გეგმას მომდევნო სამი წლის განმავლობაში. იმ გრძელვადიანი მიზნებისა და განხორციელების სტრატეგიების დადგენას, რომლებიც განხორციელდებოდა მთავრობის პრიორიტეტების შესაბამისად (მაგალითად, წერა-კითხვის გავრცელება სახელმწიფო მასშტაბით).
- ამ გეგმის წარმატების შესახებ მოკლე ანგარიშის მომზადებას, რაც უმეტესწილად რაოდენობრივ ინდიკატორებზე უნდა ყოფილიყო დაფუძნებული. ამისათვის ყველა სკოლის საბჭოს მიღებული შედეგები უნდა მიეწოდებინა განათლების დეპარტამენტისათვის (DOE), მთავრობის მიერ დაწესებული ანგარიშგების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. ამ ინფორმაციას წლიური ანგარიშის სახე ჰქონდა და ხელმისაწვდომი იყო სკოლის საზოგადოებისთვისაც. ანგარიში შეიქმნა სამწლიანი მუშაობისა და მოძიებული ინფორმაციის სიღრმისეული შესწავლის საფუძველზე. აღნიშნულმა მონაცემებმა DOE-ს შტატის ყველა საჯარო სკოლის მუშაობის შედარების საშუალება მისცეს.

ამ პერიოდში, თითოეულ სკოლას წესდებაში მოცემული მიზნების შესაბამისი საქმიანობის პროგრესის მონიტორინგი დაეწყო. ეს შესაძლებელი გახდა DOE-ს მიერ შემუშავებული მონიტორინგის ინსტრუმენტების გამოყენებით, როგორც იყო, მაგალითად, მშობელთა კმაყოფილების სკალა და DOE-ს მიერ მოწოდებული ინფორმაცია, შტატის მასშტაბით, წერა-კითხვისა და ანგარიშის უნარის დასადგენი ტესტირების შესახებ.

შეფასებისა და ინფორმირების ეს წესები თავდაპირველად ანგარიშების მიზნებისათვის იყო შემოღებული. მოგვიანებით მასში შევიდა ინფორმაცია, რომელიც სკოლებს სტრატეგიული გეგმების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებაში ხელს უწყობდა.

მომავლის სკოლების პოლიტიკის გაელენის შესწავლის საფუძველზე გამოვლინდა შემდეგი:

- განხორციელება ითვალისწინებდა მნიშვნელოვანი დამატებითი სამუშაოს შესრულებას სკოლის პერსონალის, ძირითადად, დირექტორის მიერ;
- სკოლებს არ გააჩნდათ შეფასების უნარ-ჩვევები მონაცემების შესაგროვებლად და მათ გასაანალიზებლად;
- გამოყენებულ ინდიკატორთაგან მრავალი დაკავშირებული იყო მუშაობის უფრო ადმინისტრაციულ, ვიდრე საგანმანათლებლო ასპექტთან;

პროგრამული შეფასება

- ამ პერიოდის განმავლობაში დირექტორებისათვის და სხვა თანამშრომლებისათვის უდიდეს სირთულეს წარმოადგენდა სკოლის ლიდერების ფუნქციებში ცვლილებებისა და დამატებების შეტანა (თუენი, 2003).

კვლევის ეს შედეგები შეესაბამება საქმიანობის მენეჯმენტის შესახებ სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის შექმნილი ლიტერატურის მასალებს. იმ ფაქტმა, რომ DOE-მ საქმიანობის ამსახველი ინფორმაცია გამოიყენა გაუმჯობესების მიზნით, განაპირობა არსებული აზრის შეცვლა, სკოლის დონეზე ინფორმაციის მოპოვებისა და გამოყენების შესახებ. რაც მიღწეულ იქნა უნივერსიტეტებიდან და სხვა ინსტიტუტებიდან მოწვეული დამოუკიდებელი შემფასებლების დაყენებული მოთხოვნითა და ძალისხმევით. დღეისათვის, მომავლის სკოლების დაფუძნებიდან დაახლოებით ათი წლის შემდეგ, დირექტორები უფრო და უფრო იყენებენ სამუშაოს შესრულების შესახებ ინფორმაციას, როგორც სკოლის შედეგებისა და პროცედურების თაობაზე დისკუსიების წარმართვის საშუალებას. ამასთან, „დამოუკიდებელი“, გარედან მოწვეული ექსპერტების აზრი უფრო დამაჯერებელი გახდა, ვიდრე პერსონალის შეხედულება და მოსასრება სკოლის ფუნქციონირების თაობაზე. დროთა განმავლობაში საგრძნობი ცვლილებები მოხდა ამ ინფორმაციის როლის, როგორც ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღებაში წვლილის შემტანის მიმართ, თანამშრომელთა დამოკიდებულებაშიც.

განხილული საკითხებისადმი (საქმიანობის მენეჯმენტისა და მონიტორინგის როლი) მიძღვნილი კვლევითი ლიტერატურის განხილვის შედეგად შეიძლება გაკეთდეს რამდენიმე დასკვნა:

1. დღეისათვის საქმიანობის მენეჯმენტი შეფასების პრაქტიკის მთავარი შემადგენელი ნაწილია. ისეთმა ცნობილმა შემფასებლებმა, როგორებიც არიან ჯოსეფ ჰოლი, კეტრინ ნიუჟამერი და არნოლდ ლაეი, თავიანთი მოღვაწეობის უდიდესი ნაწილი მონიტორინგის შეფასების პრაქტიკისა და თეორიის განვითარებას მიუძღვნეს.
2. ამასთან, არსებობენ ისეთი თეორეტიკოსებიც, რომლებიც მონიტორინგსა და საქმიანობის გაზომვას არ მიიჩნევენ შეფასებად, რასაც პროგრამის ბევრი მენეჯერი იზიარებს და მიიჩნევს:

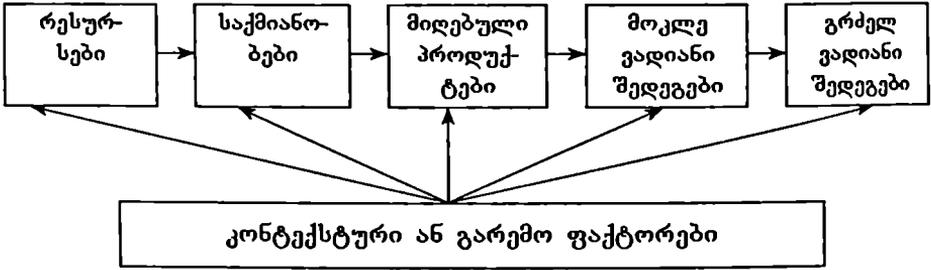
რომ სამუშაო შესრულების მენეჯმენტი გაცილებით მეტს გულისხმობს, ვიდრე მხოლოდ პროგრამული ღონისძიებების დაფიქსირება და მათ შესახებ ზემდგომი ორგანიზაციების, ზედამხედველი ორგანოებისა და დაინტერესებული პირების ინფორმირებაა. სამუშაოს შესრულების, ინდიკატორების განვითარებისა და მოძიებისათვის საჭიროა რამდენიმე საფეხური, რომლებიც დაეხმარება ხელმძღვანელობას გადაწყვეტილების მიღებაში:

მ(ონ)იტ(ო)რინგის შეფასება

- დაინტერესებული პირები უნდა მივიდნენ ერთ აზრამდე სტრატეგიული მიზნებისა და მათი მიღწევის გზების თაობაზე;
 - პროგრამის კომპონენტებისათვის უნდა ჩამოყალიბდეს ინდიკატორები, რომლებიც იქნება პროგრამის შედეგების შესაბამისი;
 - ხშირად სხვადასხვა შემთხვევისთვის (მაგალითად, შტატები, საგრანტო პროექტებში და სხვ.) უნდა ჩამოყალიბდეს მონაცემთა წყაროები სისტემატური მეთოდებით;
 - მონაცემები უნდა იყოს გაერთიანდეს სასურველ ფორმატში;
 - მონაცემები გამოყენებული უნდა იქნეს პროგრამის მენეჯერებისა და გადაწყვეტილების მიმღები პირების მიერ შედეგების გასარკვევად და გასაუმჯობესებლად;
 - საჭიროა მონაცემთა ხარისხის უზრუნველყოფა პროგრამის მსვლელობის ყოველ ეტაპზე, მონაცემთა შეგროვების დაწყებიდან საბოლოო ანგარიშის წარდგენით დამთავრებული (შაირერი და ნიუქამერი, 2001).
3. საქმიანობის კვლევის (გაზომვის) მიმართ ერთ-ერთი კრიტიკული მოსაზრება მდგომარეობს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის ერთმანეთისგან გამოჯენაში, რასაც შემდეგნაირად ხსნიან:
- საერთოდ, ინფორმაციას შედეგების შესახებ ითხოვენ მაღალი თანამდებობის და გადაწყვეტილების მიმღები პირები ან ორგანოები (მაგალითად, საკანონმდებლო კომიტეტები და დამფინანსებლები). ეს ორგანოები დაინტერესებული არიან უფრო იმით, თუ რამდენად აღწევს მიმდინარე საქმიანობა დასახულ მიზანს, ვიდრე იმით თუ როგორ იქნება ეს მიზნები მიღწეული.
 - მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დაცვალკვება აწეობს ზოგიერთ მენეჯერს. მართალია, მათთვის მისაღებია მოძიებული მონაცემები შედეგების შესახებ, მაგრამ მაინც მიიჩნევენ, რომ საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება აქვთ ორგანიზაციებში ან პროგრამებში ცვლილებების განსახორციელებლად;
 - მიზეზების სიდრმისეული ანალიზი შეიძლება ვერ ჩატარდეს დროის უკმარისობის ან პროგრამული მიზეზების ზედმეტი კომპლექსურობის გამო (მაგალითად, როდესაც მოცემული შედეგის მიღწევაში წვლილი შეტანილი აქვს ერთზე მეტ პროგრამას ან რომელიმე ერთ მეგაპროგრამას).
4. ყველაფრის მუხედავად, პროგრამის ლოგიკის გამოყენება, რომელიც ეფუძნება პროგრამის მიზნებს, შეიძლება გამოდგეს სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის განსაზღვრის სისტემის შესაქმნელად. ლოგიკური მოდელები შეიძლება ემყარებოდეს 12.1 გამოსახულებით მოცემულ მოდელს.

პროგრამული შეფასება

გამოსახულება 12.1 პროგრამის ლოგიკური ჩარჩო



პროგრამის ლოგიკური ჩარჩო წარმოადგენს პროგრამის გრაფიკულ გამოსახულებას და ხელს უწყობს მენეჯერებს იმის დადგენაში თუ სად მდებარეობს პროგრამის ნებისმიერი კომპონენტი, მაგალითად, რა არის კლასიფიცირებული როგორც აქტივობა და რა – როგორც შედეგი? ლოგიკური ჩარჩოს საშუალებით შესაძლებელია ასევე იმის გადაწყვეტა პროგრამის რომელი კომპონენტი გაიზომოს/შეფასდეს. შესაძლებელია შეფასების ჩატარება, რომლის საშუალებითაც მოხდება მიზეზობრივი კავშირის დადგენა ლოგიკურ ჩარჩოში შესწავლილი კომპონენტის გამოვლენით. ამ ტიპის კვლევების მაგალითები უკვე ნელ-ნელა ჩნდება ლიტერატურაში (შაირერი, 2000).

საქმიანობის მენეჯმენტის დადებითი გავლენა საჯარო სექტორის პროგრამების განხორციელებაზე პერინის (1998), ბერნშტეინისა (1999) და უინსტონის (1999) აქტიურ სამსჯელო თემას წარმოადგენდა. რა შედეგები გამოიღო მათმა დებატებმა და როგორ აისახა საქმიანობის მართვის პრაქტიკაში, მოკლედ წარმოადგენილია შემდეგ პარაგრაფებში:

1. შეცვალებულ ანგარიშვალდებულებების სფერო.

ეს გულისხმობს ანგარიშვალდებულებების მოთხოვნების გადატანას მიზნების მიღწევიდან შედეგზე ორიენტირებული შეფასების პროცედურების განხორციელებაზე. ამისათვის მენეჯერებმა უნდა გამოავლინონ ინტერესი საქმიანობის ამსახველი ინფორმაციის მიმართ და მოინდომონ საკუთარი პროგრამის დახვეწა მეტი ეფექტიანობისათვის. ამ სქემის მიხედვით, მენეჯერები აღარ იქნებიან პასუხისმგებელი იმ პროგრამის მიზნების მიღწევაზე, რომელიც მათ სრულ კონტროლს არ ექვემდებარება, მაგრამ პასუხისმგებელი იქნებიან ფაქტებზე დაფუძნებული პრაქტიკის დანერგვასა და მათი ორგანიზაციების გაუმჯობესებაზე.

2. მეტი აქცენტი გააკეთეთ სამუშაოს შესრულების შესახებ ინფორმაციაზე და არა სამუშაოს შესრულების ინდიკატორებზე.

მონიტორინგის შეფასება

ინდიკატორი შეიძლება წარმოედგინოთ როგორც სასომი საშუალება. ჩვეულებრივ, ინდიკატორები წარმოდგენილია რაოდენობრივ ფორმატში. მაშინ, როდესაც სოგიერთი ინდიკატორის მონაცემები შეიძლება ინფორმაციას ასახაუდეს ციფრებისა და პროპორციების სახით, დანარჩენებმა შესაძლოა მოგვაწოდონ უფრო კომპლექსური ინფორმაცია, როგორცაა მაგალითად, ადამიანთა სხვადასხვა საკითხისადმი დამოკიდებულების შკალის დაჯგუფებული ქულები, რომელიც რამოდენიმე კომპონენტისაგან შედგება.

საქმიანობის ინდიკატორები შეიძლება წარმოედგინოთ როგორც მონაცემთა შეგროვების ნაწილი მონაცემთა მართვაში. ამ ინდიკატორთა ანალიზი და განმარტებები იძლევიან ინფორმაციას მოცემული საქმიანობის შესახებ.

შემფასებლებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ ინდიკატორთა მონაცემების ანალიზი და ინტერპრეტაცია აუცილებელი და ღირებულადია შედეგების მისაღებად. პერინის (1999) თვალსაზრისით, საჭიროა ყურადღება გამახვილდეს საქმიანობის ინფორმაციაზე და არა წარმატებული სახელმწიფო პროგრამების საქმიანობის გასომეზუ.

3. გამოიყენეთ პროგრამის ლოგიკა შეფასების საჭიროებების პროორიტეტების განსაზღვრისათვის.
ეს საკითხი განხილულია ზემოთ.
4. გახსოვდეთ სიმართლე და არ წახვიდეთ კომპრომისებზე.
პერინი (1999) განასხეაუებს „არასწორ მონაცემებსა“ და „ბინძურ მონაცემებს“. არასწორი მონაცემები შეუსაბამო, არასანდო და დამაბნეველია – მაგალითად, გამოკითხვის ის შედეგები, რომელშიც რესპონდენტთა მცირე რაოდენობამ მიიღო მონაწილეობა ინფორმაცია არ არის ამომწურავი. ხოლო „ბინძური მონაცემები“ მიახლოებითია და არაზუსტი. ამგვარი მონაცემები გვაწვდიან მინიმალურ ფაქტებს, ამიტომ ისინი გამოყენებული უნდა იქნეს უფრო ამომწურავ ინფორმაციასთან ერთად ალტერნატიულ ქმედებებს შორის წონასწორობის დასაცავად. შეეგუეთ სასომი ერთეულების სიმცირეს და შეზღუდვებს. პერინი ეყრდნობა მენეჯმენტის თვალსაზრისით თეორეტიკოსების შეხედულებებს, რომლებიც მიიჩნევენ, რომ მთავრობის წარმატებული საქმიანობა მითხოსეს „რბილ განსჯას“ და მკაცრი მეთოდების თავიდან აცილებას.
5. მოიყიქრეთ წარმატების განსაზღვრის ალტერნატიული მეთოდები.
ერთ-ერთ მაგალითს წარმოადგენს საქმიანობის ისტორია (დარტი და მეინი, 2005). საქმიანობის ისტორია მოკლედ ასახავს პროგრამის მუშაობას, რომელიც წარმოგვიდგენს მიზეზობრივ კავშირებს და განმარტავს, თუ როგორ იქნა მიღწეული შედეგი.

პროგრამული შეფასება

საქმიანობის ისტორიებს იყენებენ ავსტრალიასა და კანადაში. ისინი ყალიბდება საგარეულო პროგრამის ლოგიკის გარშემო. საქმიანობის ამსახველი ამბები, ანგარიშგების გამოყენების გარდა, იხმარება იმის გასარკვევად თუ რა იყო გააკეთებული და როგორ გაეაუმჯობესდეს პროგრამა.

დასკვნა

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში მონიტორინგის შეფასებასთან დაკავშირებული მოვლენები შორსმომავალი და მრავლისმომცველი იყო. 1990 წლების დასაწყისში წარმოიშვა ინტერესი იმის თაობაზე, თუ რა შეადგენდა სამუშაოს შესრულების ინდიკატორს (უინსტონი, 1991). ყოველთვის არსებობდა ინდიკატორთა ფართო სპექტრის გამოყენების პრობლემა. პროგრამის შემფასებლებს უწევდათ ინდიკატორებს შორის არჩევის გაკეთება, რომლებიც განსაზღვრავდნენ ეფექტიანობას, შესაბამისობასა და ეფექტურობას.

მთავრობაში ანგარიშვალდებულების სრულად გვაძულა განგვესაზღვრა მონიტორინგის ფორმის ადგილი ჯერ შეფასების უფრო ზოგად სტრუქტურაში და შემდეგ უფრო ფართო პოლიტიკური და ეკონომიკური მოვლენების შიგნით.

წყაროები

Bernstein, D. J. (1999). Comments on Perrin `s "Effective use and misuse of performance measurement". *American Journal of Evaluation*, 20(1), 85-93.

Dart, J. and Mayne, J. (2005). Performance story. In S. Matheson (ed), *Encyclopedia of Evaluation* (pp. 306-308). Thousand Oaks, CCA: Sage.

Earl, L. and Laffeur, C. E. (1997). Forging a link between accountability and improvement in schools. *Orbit*, 28(3), 3-52.

Feller, I. (2002). Performance measurement redox. *American Journal of Evaluation*, 23(4), 435-452.

General Accounting Office (1997). *Managing for results: Analytical challenges in measuring performance*. GAO/HEH/GGD-97-138. Washington, DC: GAO.

Gilbert, a. D. (1998). *Ensuring Accountability*. Melbourne: The University of Melbourne.

Gordons, R. A. and Heinrech, C. J. (2004). Modelling trajectories in social program outcomes for performance accountability. *American Journal of Evaluation*, 25(2), 161-189.

Leighton, B. (2003). *Evaluation and Accountability*. Paper presented at the Annual Meeting of American Evaluation Association, November 2003, Reno, NV.

- Mackay, K. (2003). Two generations of performance evaluation and management systems in Australia. *Canberra Bulletin of Public Administration*, (110), -19.
- Owen, J. M. (2003). Evaluating educational programs and projects in Australia. In T. Kellaghan and D. L. Stufflebeam (eds), *International Handbook of Educational Evaluation* (pp. 751-768). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Perrin, B. (1998). Effective use and misuse of performance measurement, *American Journal of Evaluation*, 19(3), 367-379.
- Perrin, B. (1999). Performance measurement: Does the reality measure the rhetoric? A rejoinder to Bernstein and Perrin. *American Journal of Evaluation*, 20(1), 101-111.
- Poole, D. L., Carnahan, S., Chepnic, N. G. and Tubiak, C. (2000). Evaluating performance measurement systems in non-profit agencies. *American Journal of Evaluation*, 21 (1), 15-26.
- Reed, C. S. and Brown, R. E. (2001). Outcome-asset impact model: Linking outcomes and assets. *Evaluation and Program Planning*, 95(3), 287-295.
- Rossi, P. H. and Freeman, H. E. (1989). *Evaluation: A Systematic Approach*, 4th edn. Newbury Park, CA: Sage.
- Ryan, K. (2002). Shaping educational accountability systems. *American Journal of Evaluation*, 23(4), 453-468.
- Ryan, K. Geisser, B. and Knell, S. (1996). Progress and Accountability in family literacy. *Evaluation and Program Planning*, 23(2), 263-272.
- Schalock, R. L. and Bonham, G.S. (2003). Measuring outcomes and managing for results. *Evaluation and Program Planning*, 26(2), 229-235.
- Scheirer, M. A. (2000). Getting more bang for your performance measure buck. *American Journal of Evaluation*, 21 (2), 139-149.
- Scheirer, M. A. and Newcomer, K. E. (2001). Opportunities for program evaluators to facilitate performance based management. *Evaluation and Program Planning*, 24, 63-71.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*, 4th edn. Newbury Park, CA: Sage.
- Segerholm, C. (2003). Researching evaluation in national (state) politics and administration: A critical approach. *American Journal of Evaluation*, 24(3), 353-372.
- Wholey, J. S. (1999). Performance-based management: Responding to the challenge. *Public productivity and Management Review*, 2(3), 288-307.
- Wholey, J. S., Hatry, H. P. and Newcomer, K. E. (1994). *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Winston, J. A. (1991). *Linking Evaluation and Performance Management*. Paper presented at the Annual Conference of the Australasian Evaluation Society, Adelaide, SA>
- Winston, J. A. (1999). Performance indicators – promises unmet: A response to Perrin. *American Journal of Evaluation*, 20(1), 95-99.

თაზო XIII

ბავლენის შეფასება

ბავლენის შეფასებას შემაჯამებელი ხასიათი აქვს, იგი იძლევა შედეგებს, რომელთა მიხედვითაც შეიძლება დასკვნის გაკეთება პროგრამის არსზე. ბავლენის შეფასებები რეტროსპექტულია, რადგან პროგრამის დასრულებიდან გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ ტარდება და ამა თუ იმ პროგრამის ჩატარების მნიშვნელობაზე მსჯელობის საშუალებას იძლევა. იდეალურ შემთხვევაში ბავლენის შეფასებები უტარდება ისეთ პროგრამებს, რომლებიც უკვე დასრულებულია და საკმარისი დროა გასული მისი შედეგის გამოვლენისათვის.

ბავლენის შეფასება ნაწილობრივ ემყარება ვარაუდს, რომ ცვლილება მოჰყვება მთავრობის მიერ დაფინანსებულ და მოქალაქეების ინტერესების გათვალისწინებით შექმნილ პროგრამებს. დაინტერესებული პირები მოელბიან, რომ პროგრამები, შექმლებისდაგვარად, მიაღწევენ დასახულ მიზნებს და არ ექნებათ ნეგატიური ეფექტი. მშობლები ადგილობრივ სკოლაში დაინტერესებული არიან, რომ სკოლის მიერ არჩეული წერა-კითხვის სწავლების მიდგომა და პროგრამა შეესაბამებოდეს მათი შვილების საჭიროებებს. მენეჯერებს კი სურთ იცოდნენ, რომ მათ მიერ პრობლემათა გადაჭრისათვის შერჩეული სტრატეგიები მუშაობს და ისინი ვარგისია.

ანგარიშვალდებულება და ბავლენის შეფასება ერთმანეთანაა დაკავშირებული. როგორც აღნიშნული იყო მე-12 თავში, ანგარიშვალდებულების მთავარი ელემენტი, არის ის, რომ სასოგადოებას უფლება აქვს იცოდეს სახელმწიფოს მიერ გაღებული თანხები ტრანსფორმირდება ეფექტიან სოციალურ ან საგანმანათლებლო საქმეში თუ არა მაგალითად, ქალაქის უსაფრთხოებაზე დახარჯულმა მილიონობით დოლარმა უსრუნველყო თუ არა უსაფრთხოება?

ანგარიშგების გარდა, ბავლენის შეფასება გამოიყენება განსახილველი პროგრამის მომავლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას. მისი გამოცდა იდეალურ შემთხვევაში პროგრამის ფართოდ დანერგვამდეა საჭირო. შეფასების ეს ორიგინალური ლოგიკური დასაბუთება 1960-იან და 1970-იან წლებში საფუძვლად დაედო ისეთი ბავლენიანი პრაქტიკოსების მუშაობას, როგორიცაა დონალდ კემბელი.

განვიხილოთ საგზაო უსაფრთხოების ახალი პროგრამა, რომლის საცდელი ვარიანტი განხორციელდა კონკრეტულ ადგილას.

ბავლენის შეფასება

მთავრობის დეპარტამენტმა დააფინანსა პროგრამა, რომლის განხორციელებასაც აპირებდა სხვადასხვა ადგილას. საცდელი პროგრამის შეფასება ტარდებოდა მისი ეფექტიანობის დასადგენად და მნიშვნელოვანია, რომ შეფასება აქცენტს აკეთებდა როგორც პროგრამის შედეგებზე, ისე მისი განხორციელების ელემენტებზე.

იშვიათი არაა, როდესაც პროგრამის დამკვეთები ბოლომდე განუხორციელებელი ან ახლად განხორციელებული პროგრამის შეფასებას ითხოვენ. ამ შემთხვევაში შემფასებლებმა დამკვეთებსა და კლიენტებს უნდა განუმარტონ, რომ ნაადრევი განსაჯით შეიძლება გააუქმონ ისეთი პროგრამა, რომელიც მცირეოდენი დახვეწით შეიძლება ეფექტიანი გახდეს.

გავლენის შეფასება დაკავშირებულია:

- პროგრამის შედეგების და მისი მოცულობის განსაზღვრასთან;
- იყო თუ არა პროგრამა გეგმის მიხედვით განხორციელებული და როგორ იმოქმედა განხორციელებამ შედეგებზე;
- დამფინანსებლების, უფროსი მენეჯერების, ხელმძღვანელების და პოლიტიკოსებისთვის მონაცემთა მიწოდებასთან; თუ რამდენად გონივრულად იყო დახარჯული პროგრამისათვის გამოყოფილი თანხები;
- გადაწყვეტილების მიღებასთან, პროგრამის რეპლიკაციის (ახალ ადგილებში დაწყების) ან გაფართოების შესახებ.

გავლენის შეფასების მთავარი ასპექტები შეჯამებულია ცხრილ 13.1-ში

სოციერთი შემფასებელი ტერმინ „გავლენას“ ხმარობს მხოლოდ პროგრამის გრძელვადიანი ეფექტების განსაზღვრისთვის საგრძნობი დროის გავლის შემდეგ (რაგი და სხვ., 2004), ხედავთ კი ტერმინ „გავლენას“ გამოვიყენებთ როგორც მოკლევადიანი, ასევე გრძელვადიანი შედეგების აღსანიშნავად, როგორც მოსალოდნელის (დაგეგმილის), ასევე მოულოდნელის ანუ დაუგეგმავის. უმეტესწილად, მაგრამ არა ყოველთვის, პროგრამის ეფექტურობა გულისხმობს ცვლილებების მოხდენას იმ ადამიანებზე, რომლებიც ამ პროგრამის მონაწილენი იყვნენ.

გავლენის შეფასების მთავარი საკითხი *შედეგებია*. რას ვგულისხმობთ „შედეგებში“? „შედეგი“ არის პროგრამის აქტივობათა ეფექტი განსაზღვრულ აუდიტორიებზე ან მოსახლეობის ჯგუფებზე, როგორცაა ცვლილებები ცოდნის, დამოკიდებულებების, რწმენის, უნარების, მომსახურების მიღების, მოქმედების კურსის და გარემოს მდგომარეობის თვალსაზრისით (რაგი, 2004).

კონკრეტული პროგრამისთვის შეიძლება არსებობდეს სხვადასხვა დონის შედეგები, სადაც ერთი დონის შედეგს მიყვართ უფრო

პროგრამული შეფასება

ცხრილი 13.1. გავლენის შეფასების მოკლე აღწერა

მიმართულება	თვისებები
ორიენტაცია ტიპიური საკითხები	<p>პროგრამის არსის განსაზღვრა გადაწყვეტილების დასაბუთება პროგრამის გაუმჯობესებისათვის ანგარიშგება დამფინანსებლებისა და სხვა დაინტერესებულ პირთა წინაშე</p> <ul style="list-style-type: none"> • განხორციელდა თუ არა პროგრამა გეგმის შესაბამისად? • მიღწეულ იქნა თუ არა პროგრამის დასახული მიზნები? • დააკმაყოფილა თუ არა პროგრამამ სამიზნე ჯგუფების საჭიროებები? • რა მოულოდნელი შედეგები იქნა მიღებული? • განაპირობა თუ არა განხორციელების სტრატეგიამ მოსალოდნელი შედეგების მიღწევა? • რა სარგებელი მოიტანა პროგრამასუ გაწეულმა ხარჯებმა? • რა გავლენა იქონია განხორციელების განსხვავებულმა გზებმა პროგრამის შედეგებზე?
პროგრამის მდგომარეობა	შესრულებული
ძირითადი ფოკუსი	ფოკუსი შესრულებასა და/ან შედეგებზე ქველაზე ამომწურავი გამოკვლევები აერთიანებს როგორც შესრულებას, ასევე შედეგებს და ცნობილია როგორც პროცესს-შედეგობრივი გამოკვლევები.
დროის განსაზღვრა	პროგრამის დასრულების შემდეგ სულ ცოტა ერთი ციკლის გაელა პროგრამის ბენეფიციარებთან ერთად. პრაქტიკულად, გავლენის შეფასებები შეიძლება განხორციელდეს ნებისმიერ დროს პროგრამის დასრულების შემდეგ.
ძირითადი მიღგომები	<ul style="list-style-type: none"> • მიზნებზე ორიენტირებული; • საჭიროებებზე ორიენტირებული; • მიზნებისაგან დამოუკიდებელი; • პროცესს-შედეგობრივი კვლევები; • რეალისტური შეფასებები; • საქმიანობის აუდიტი.
მონაცემთა შეკრება	ტრადიციულად აუცილებელია წინასწარწარმართული გამოკვლევის პროექტები, სადაც შესაძლებელია მოქმედებისა და კონტროლის ჯგუფების, ტესტებისა და სხვა რაოდენობრივი მონაცემების გამოყენება. განხორციელების კვლეუბი, ძირითადად, მოითხოვს დაკვირვების მონაცემებს. ყველა შედეგის განსაზღვრა უმეტესად განმარტებითი მეთოდების და ხარისხობრივი მონაცემების გამოყენებას მოითხოვს.

„მაღალ“ ან გრძელვადიან შედეგამდე (იხილეთ მე-10 თავი: დისკუსია შედეგების იერარქიის შესახებ). მოყვანილი შედეგების მაგალითები მოიცავს: კვების შესახებ ცოდნის გაუმჯობესებას, დასაქმებას, წიგნიერების დონისა და თვითდაჯერების ამაღლებას. შედეგების იერარქიის მაგალითი პროგრამაში შეიძლება იყოს: (ა) მეცადინეობებზე რეგულარული დასწრება, (ბ) კითხვის უნარის გაუმჯობესება, (გ) მაღალი ნიშნების მიღება, (დ) დასაქმება.

შედარებისთვის არსებობს პროგრამის შედეგები, რომლებიც პროგრამის მიმდინარეობის პროცესში ან მისი დამთავრებისთანავე მიიღება, ასეთი პროდუქტებია: მიწოდებული საკვების რაოდენობა, ნატარებული სესიების რაოდენობა, ნატარებული გაკეთილებების რაოდენობა, მონაწილეთა რაოდენობა, გავრცელებული მასალების რაოდენობა. „პროდუქტი“ შეიძლება გავიასწროთ როგორც პროგრამის გავლენის მოკლევადიანი ინდიკატორი.

რა ეფექტს ახდენს ესა თუ ის პროგრამა, დაინტერესებულ პირთა უშუალო ინტერების სფეროს მიეკუთვნება. თუმცა, პროგრამის ეფექტი შეიძლება წარმოადგენდეს ინფორმაციის წყაროს მეცნიერებისა და პოლიტიკის განმსაზღვრელთა ფართო საზოგადოებისთვის.

შეფასების სხვა ფორმებთან შედარებით, მოცემული პროგრამის გავლენის შეფასების შედეგები, შესაძლებელია, უფრო მეტად უწყობდეს ხელს ამ პროგრამის შესახებ ცოდნის გაღრმავებას. შემფასებელთა უმეტესობა ეთანხმება იმ აზრს, რომ ცალკეული პროგრამის შედეგების ან მსგავსი პროგრამების შედეგების ერთმანეთთან შეჯერებით, შესაძლებელია პროგრამის ფენომენის შესახებ განზოგადებული აზრის ჩამოყალიბება.

შეფასების შედეგებმა შეიძლება ბევრი რამ შესძინოს სოციალური მეცნიერების შესახებ ცოდნას. თუ გავლენის შეფასებები რეტროსპექტული ხასიათისაა ანუ უკვე დასრულებულ პროგრამებს აფასებენ, შესაბამისად, შესაფასებელ პროგრამაზე პირდაპირ გავლენას ვერ მოახდენენ, გარდა ერთი შემთხვევისა, როცა ეს პროგრამები სადმე სხვაგან არ ხორციელდება. მაგრამ ის ფაქტი, რომ შედეგების გამოყენება უფრო ფართოდ შეიძლება, გავლენაზე პასუხისმგებელი შემფასებლების სტიმულს განაპირობებს, მაგალითად, ტრენინგ-პროგრამების შეფასებებმა მონაწილეთა სამუშაო ადგილებზე ცოდნის გავრცელების მნიშვნელობას გაუსვა ხაზი და დამატებითი ტრენინგების ნატარების საჭიროებაზე მიგვითითა. ამ შეფასების მეტაშეფასებებმა დაადასტურეს ეს შედეგები სხვადასხვა შედეგებისათვის. ეს შედეგები აისახა ტრენინგების შესახებ სპეციალურ სამომავლო შეფასებაში (გასკი, 1994).

გაველენის შეფასების მთავარი მიზნობები

გაველენის შეფასების მთავარი ამოცანაა დაადგინოს, რა „მუშაობს“ და რატომ. გაველენის შეფასების მიზნობები წარმოადგენს რეალურ სამყაროში შეფასების ლოგიკის გამოვლენას, რომელზეც საუბარი იყო 1 თავში. იმის დასასაბუთებლად, რომ პროგრამას გააჩნია გაველენა, ჩვენ შეფასების ლოგიკა უნდა ავსახოთ რეალურ ქმედებებში. ეს გულისხმობს ინფორმაციის მოპოვებას, სტანდარტების წამოყალიბებასა და იმ ფაქტების მოპოვებას, რომლის მიხედვითაც ვადგენთ პროგრამული საქმიანობის წარმატებას ან წარუმატებლობას. გაველენის შეფასება წარმოადგენს შეფასების პრაქტიკის საფუძველს – ფაქტობრივად, ცოდნის გაერკვლევისას იგი განიხილებოდა, როგორც შეფასების ერთადერთი ფორმა. მართალია, წარმოდგენებმა შეფასების შესახებ პროგრესი განიცადა, გაველენის შეფასება მაინც ყველაზე ხშირად გამოყენებად შეფასების ფორმად რჩება. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ შემფასებლებს სრული წარმოდგენა აქონდეთ ამ ფორმის არსზე. როგორც 13.1 ცხრილიდან ჩანს, ამ ფორმაში არსებობს ექვსი მიზნობა. ესენია:

- მიზნებზე დამყარებული;
- საჭიროებებზე დამყარებული;
- მიზნებისაგან დამოუკიდებელი;
- პროცესზე და შედეგებზე ორიენტირებული;
- რეალისტური;
- საქმიანობის აუდიტი.

ქვემოთ მათ შესახებ თანმიმდევრულად ვიმსჯელებთ.

მიზნებზე დამყარებული

ამ მიზნობით დგინდება, მიღწეულ იქნა თუ არა პროგრამით დასახული მიზნები და ამოცანები. ტაილერი (1950), შეფასების ცნობილი ექსპერტი, მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების მთავარი მხარდამჭერი იყო. ამ მიზნობის ფარგლებში პროგრამის მიზნები აღიქმება როგორც მოცემულობა, ხოლო გადაწყვეტილებები პროგრამის წარმატებულობაზე ემყარება მიზნების მიღწევის დონეს. ზოგ შემთხვევაში, მიზნების მიღწევა განისაზღვრება პროგრამის მონაწილეთა მიერ გამოთქმული მოსაზრებებით.

ამჟამად ეს მიზნობა მიღებულია როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო სექტორებში. მიზნების შესაბამისი მენეჯმენტი მიესადაგება როგორც ორგანიზაციების, ორგანიზაციათა ცალკეული დანაწ-

ოფების (დღეი P პროგრამები), ასევე ინდივიდუალურ პირთა ხაჭხა ანობას. უკანასკნელ შემთხვევაში სვენ ხაქმე უფრო რეალისტურ შეფასებასთან გვაქვს, ვიდრე პროგრამის შეფასებასთან. შეფასების ზუსტი და სწორი პროცედურების შექმნა კონკრეტული პირების საქმიანობის შესასწავლად ერთგვარად ხადავო ხაკითხია, რადგან საქმიანობის შეფასების შედეგები უშუალო გავლენას ახდენს მათზე. მაგალითად, თანამშრომლები შეიძლება წამოაქვეითონ ან პირიქით, დააწინაურონ, მაგრამ მათი ხელფასები დამოკიდებულია ინდივიდუალური შეფასების შედეგებზე.

პროგრამის მიზნების ან ამოცანების „გადათარგმნა“ შედეგების ზუსტ კრიტერიუმებში მთელი რიგი მეთოდოლოგიური გადაწყვეტილებების მიღებას საჭიროებს. შეიძლება სხვა დროს შემუშავებული ინსტრუმენტების გამოყენება, მაგრამ შემფასებელი დარწმუნებული უნდა იყოს ამ „ინსტრუმენტის“ სიზუსტეში და იმაში, რომ შეფასების შედეგებით დაინტერესებული აუდიტორია მიიხევეს მათ შეფასების სანდო კრიტერიუმებად. არსებობს უკვე არსებული „ინსტრუმენტების“ გამოყენები ცდუნება თუნდაც ისინი არ პასუხობდნენ სრულად სიზუსტის მოთხოვნებს. ზოგჯერ შემფასებლებს თავად უწევთ ასეთი „ინსტრუმენტების“ შექმნა, ასე რომ, ტესტებისა და შედეგების სხვა კრიტერიუმების შემუშავების უნარი აბსოლუტურად საჭირო და აუცილებელია. მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების წარმართვისას საჭიროა:

- დადგინდეს, დაინტერესებულ პირთათვის ძირითადი ხაკითხი არის თუ არა პროგრამის შედეგების მიღწევის შემოწმება. გაითვალისწინოთ, შეფასების დაწყებამდე პროგრამა უნდა დასრულდეს, თუ გვინდა, შეფასების შედეგები სანდო იყოს (იხ. ცხრილი 13.1).
- დაადგინოთ პროგრამის რეალური მიზნები და ამოცანები. სავარაუდო საინფორმაციო წყაროები პროგრამის მიზნების დასადგენად შეიძლება იყოს:
 - პოლიტიკის დოკუმენტები;
 - პროგრამის განაცხადები;
 - ინტერვიუები პროგრამის პროვაიდერებთან;
 - ზემოთ მოცემული წყაროების კომბინაცია.
- იმის დასადგენად, მიყვავართ თუ არა პროგრამას მიზნების მიღწევისაკენ აირჩიეთ ყველაზე შესაფერისი გზები – მაგალითად, განსაზღვრეთ რამდენად შესაძლებელია საკონტროლო ჯგუფის გამოყენება შეფასების დაწყებამდე და მისი დასრულების შემდგომოდისა შესაძლებელი მონაცემების შედეგების შეგროვება.
- შეარჩიეთ შესაფერისი „საზომი ინსტრუმენტები“ ან შემუშავეთ ახალი. განხილვები უნდა ეხებოდეს კავშირს შედეგებსა და პროგრამის მიზნებს შორის; ინსტრუმენტის სტილსა და შინაარსს,

პროგრამული შეფასება

აგრეთვე გამოსაყენებელ საგნებს შორის. თუ ინსტრუმენტი კონკრეტული მიზნისთვისაა შექმნილი, უმჯობესია იგი ჯერ გამოიცადოს და მერე მოხდეს მისი გამოყენება.

- დაადგინეთ ინფორმაციის წყაროები.
- შეაგროვეთ და გააანალიზეთ მონაცემები.
- გამოიტანეთ დასკვნები, დაგეგმილი და დაუგეგმავე მიღწევის დონეების შესახებ, მიეცით რეკომენდაციები.
- მოამზადეთ შედეგების ამსახველი ანგარიში.

საჭიროებებზე ორიენტირებული შეფასება

იგი მიზნებზე ორიენტირებული მიდგომისაგან განსხვავებულია და განსაზღვრავს პროგრამის აზრს, მისი არსებობის დასაბუთებას, იმას, თუ რამდენად პასუხობს გამოვლენილ საჭიროებებს. აქედან გამომდინარე, ამ მიდგომების გამოყენებამდე უნდა დადგინდეს საჭიროების ტიპები და მასშტაბი, როგორც გავლენის შეფასების საფუძველი. საჭიროებებზე დამყარებული მიდგომის შეფასება პირველად შემოიღო სკრივენმა (1972), მიზნებზე დამყარებული მიდგომის შესლუღვათა საპასუხოდ და ეფუძნებოდა შეხედულებას, რომ პროგრამის მიზნები ყოველთვის არ ასახავს პროგრამის მონაწილეთა საჭიროებებს.

აქედან გამომდინარე, თუ მიზნებზე დამყარებული მიდგომა ეფუძნება პროგრამის შიდა ლოგიკას, საჭიროებებზე დამყარებული მიდგომა ეყრდნობა გარე მოსაზრებებსა და ამ საჭიროებების დაკმაყოფილებას, და ამის მიხედვით საზღვრავს პროგრამის წარმატების ხარისხს. პროგრამის დეველოპერთა უმრავლესობა ცდილობს ასახოს მონაწილეთა საჭიროებები თავიანთ პროგრამებში. მაგრამ ხშირად მაინც არსებობს მონაწილეთა საჭიროებების გათვალისწინების გარეშე შემუშავებული პროგრამები. ფაქტობრივად, თუ საჭიროებათა კვლევა არ არის სატარებული, პროგრამის დეველოპერები პროგრამის დაგეგმვისათვის იძულებული ხდებიან დაეყრდნონ ინფორმაციის სხვა წყაროებს. ამასე იყო უკვე მსჯელობა მე-9 თავში. არსებობს აგრეთვე შემთხვევებიც, როდესაც პროგრამები შემუშავებულია მონაწილეთა საჭიროებების გათვალისწინებლად (თუ პროგრამა ნაჩქარევად მომზადდა, რომ ფინანსური წლის ბოლოს დაიხარჯოს აუთვისებელი რესურსები).

მიზნებისაგან თავისუფალი შეფასება

მიზნებისაგან თავისუფალი მიდგომის შექმნა წარმოადგენდა რეაქციას მიზნებზე დამყარებული მიდგომის უკრიტიკოდ გამოყენებაზე. მიზნებისაგან თავისუფალ შეფასებაში, შემფასებელი განგებ

ბავლენის შეფასება

უკეთეს იგნორირებას პროგრამის დადგენილ ან სავარაუდო მიზნებს, რათა შემოწმდეს პროგრამის ყველა ეფექტი და არ მოხდეს შემოფარგვლა მხოლოდ პროგრამის მიზნებთან დაკავშირებული შედეგებით. პრაქტიკულად, პროგრამული საქმიანობის მიზნების განგებ იგნორირება, ერთგვარი წინდაუხედაობაა. დამკვეთებს და კლიენტებს ყოველთვის აინტერესებთ, არის პროგრამის მიზნები შესრულებული თუ არა. შემფასებელმა უკიდურეს ზომებს უნდა მიმართოს, რათა როგორმე თავიდან აირიდოს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ემოქმედა პროგრამას. ასე რომ, პრაქტიკაში მიზნისგან თავისუფალი ანუ უმიზნო შეფასებები იშვიათია. თუმცა „მიზნისგან თავისუფალის“ ცნებამ ერთ პრაქტიკულ დასკვნაზე მიგვიყვანა — ეს არის მოულოდნელი ანუ დაუგეგმავი და დაგეგმილი ანუ მოსალოდნელი შედეგების გაზომვა-შესწავლა. ნებისმიერ საქმიანობას თან ახლავს ისეთი შედეგების მიღება, რომელთა წინასწარ დაგეგმვა და შესაბამისად, მათი წინასწარ გათვლა შეუძლებელია. ზოგჯერ ისინი ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც მოსალოდნელი შედეგები. მაგალითად, ფიზიკის კურსის ცნობილმა კურიკულუმმა დაგეგმილ მიზანს მიაღწია. მაღალი კლასების მოსწავლეთა მიერ კარგად იქნა გაგებული ფიზიკის კურსის საფუძვლები, მაგრამ სწავლების მეთოდებმა მოსწავლეებში ფიზიკისადმი ინტერესის განვლება გამოიწვია, რაც მთავარი გაუთვალისწინებელი შედეგი იყო. არსებული მონაცემებით, მოსწავლეებმა „ხურგი აქციეს“ ფიზიკას, რამაც განაპირობა მათ მიერ უნივერსიტეტებსა და კოლეჯებში ფიზიკის, როგორც საგნის, იგნორირება.

პროცეს-შედეგობრივი კვლევები

როგორც ვნახეთ, გავლენის შეფასებები ამოწმებს დასრულებულ პროგრამებს მათი შედეგების მიხედვით. ხშირად საჭირო ხდება პროგრამის განხორციელების შემოწმება შედეგების გასაგებად. ასე რომ, პროგრამის განხორციელების შემოწმება შეიძლება გავლენის შეფასების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენდეს.

განხორციელებას, რადგან იგი პროგრამის საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია, საკუთარი მნიშვნელოვნება გააჩნია, რასაც უზრადლება მიექცა 1960-70-იან წლებში, როდესაც ცენტრალური ხელისუფლების მიერ დაფინანსებული მასშტაბური პროგრამები განიხილებოდა როგორც საზოგადოების განვითარების საფუძველი. ამის მაგალითებია: ეროვნული სასკოლო კურიკულუმი, ინოვაციები აგრარულ სექტორში (კერძოდ, მოსავლის აღების და გაერცვლების ახალი ხერხები), და სოციალურ-ბიოტექნოლოგიური ინიციატივები, როგორცაა შობადობის კონტროლის პროგრამები.

პროგრამული შეფასება

ამ ცვლილებების მიმტან ინიციატივათაგან მრავალი ეფუძნებოდა კვლევის განვითარებისა და გავრცელების (RD&D) მოდელს. RD&D ემყარება პროგრამათა შესახებ (ცენტრალურ დონეზე გამოკვლეულ და სამოყალიბებულ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც შემდგომ მიეწოდება ადგილობრივ მომხმარებლებს. RD&D პარადიგმა გულისხმობს ცვლილებათა მიმართ ისეთი მიდგომის პერსპექტივას, რომელიც წარმატებით იქნა გამოყენებული ინდუსტრიული პროდუქტების განვითარებასა და გამოყენებაში მეოცე საუკუნის დასავლურ ეკონომიკებში.

RD&D – ს სხვადასხვა ვარიაციებზე ბევრი საგანმანათლებლო რეფორმა დაფუძნებული. მიანდათ, რომ თუ დევლოპერები „წორად შეიმუშავენენ ამ რეფორმას“, მას ავტომატურად მოჰყვებოდა პრაქტიკული, დადებითი ცვლილებები. ის კი პრაქტიკოსებისაგან მოითხოვდა პროგრამული გეგმების მოქმედებაში მყოფანას.

წარსულში ამ პროგრამების გავლენის შეფასება კონცენტრირდებოდა შედეგების გაზომვაზე. ინოვაციის გამო, შედეგები მაინცდამაინც შთამბეჭდავი არ იყო, მაგალითად, მოსწავლეთა მიღწევები სწავლაში, ტრადიციულ სასწავლო მიდგომებთან შედარებით, უმნიშვნელოდ შეიცვალა ან საერთოდ არ არსებობდა. გაკეთდა დასკვნა, რომ ინოვაციური კურიკულუმის გავლენა მინიმალურია და ეს დროისა და ფულის ფუჭი ხარჯეა.

ზოგიერთმა შემფასებელმა დაიწყო ამ პროგრამების განხორციელების შესწავლა, მაგრამ მეტი ყურადღება დაეთმო არა იმას, იქნა თუ არა ახალი კურიკულუმის დანერგვის გზები შესაბამისობასი მოყვანილი პროგრამის დევლოპერთა განზრახვასთან, არამედ იმას, თუ რეალურად რა ხდებოდა საკლასო ოთახებში. მოქმედ პროგრამებზე დაკვირვებით გაირკვა, რომ მასწავლებლები მათ საკმაოდ სხვადასხვანაირად ახორციელებდნენ. ანალიზებმა ცხადყო, რომ არსებობდა ძლიერი ურთიერთდამოკიდებულება მოსწავლეთა სწავლის შედეგებსა და პროგრამის განხორციელებას შორის და პროგრამის განხორციელების დონეს შორის. რამაც განაპირობა განსხვავებული დასკვნების გაკეთება საგანმანათლებლო RD&D – ს ეფექტის შესახებ; ფართომასშტაბიანი საგანმანათლებლო პროექტები იძლევა განსხვავებას, როდესაც ისინი ისე ხორციელდება, როგორც დაგეგმილი იყო.

ასეთი ტიპის გამოკვლევებს პროცესს-შედეგობრივი ეწოდება. შედეგები შეიძლება განვიხილოთ როგორც „დამოკიდებული“ მანვენებლები, ხოლო განხორციელება, ანუ პროცესის მახასიათებლები, – როგორც „დამოუკიდებელი“ მანვენებლები.

ამ გამოკვლევების სტანდარტულ პროცედურებს წარმოადგენს „გასახომი“ ტესტების ჩატარება, როგორც ეს ამ თავის დასაწყისში

უკვე იყო აღწერილი. დასადგენია თუ რა შესაბამისობაშია რეალურად განხორციელებული და დაგეგმილი საქმიანობები ერთმანეთთან. მიუხედავად იმისა, რომ დაკვირვება ყველაზე ხშირად გამოყენებადი მეთოდია მონაცემთა შეგროვებისთვის, საქმიანობის გაზომვის სხვა მრავალი ხერხიც არსებობს, მაგალითად, ანგარიშები, დაგეგმილი ანგარიშები და გამოკითხვები. მორისთან და ფიცგიბონთან (1978) მოყვანილია ვადების დადგენისა და ინფორმაციის შეგროვებისათვის საჭირო მითითებები.

განხორციელება, როგორც დამოუკიდებელი მაჩვენებელი

არსებობს შეფასება, როდესაც პროგრამის განხორციელების შესწავლით აღარ არის აუცილებელი შედეგების გაზომვა.

განხორციელების გაზომვისადმი ლოგიკურ მიდგომას წარმოადგენს პროგრამის გეგმიდან განხორციელების მახასიათებლების ამოღება, რაც გულისხმობს საკმარისად დასუსტებულ გეგმას და პროგრამის დაგეგმილი საქმიანობის დეტალებს, მას *სრული სიზუსტის მიდგომა* ეწოდება.

ჰოლმა და მისმა კოლეგებმა (ჰოლი და ლოუკი, 1979) შექმნეს პროგრამის განხორციელების სქემა, სადაც დრო წარმოდგენილია როგორც ცვლადი მანვენებელი. მათ აღმოაჩინეს, რომ ინოვაციური პროგრამის გამოყენებაზე პასუხისმგებელი თანამშრომლები გაგებიან და მოქმედების სტადიებს გადიან, რაც განაპირობებს პროგრამის განხორციელებას.

ეს სტადიები არის: გამოყენების წინა, ორიენტაციის, მომზადების, მექანიკური გამოყენების, რუტინული გამოყენების, გაუმჯობესების, ინტეგრაციის და განახლების.

კონცეპტუალური თვალსაზრისით, სრულ სიზუსტეზე დამყარებული შეფასება კონცენტრირდება მხოლოდ მექანიკურ და რუტინულ გამოყენებაზე. იგი გამორიცხავს განხორციელების სხვა ეფექტებს. შემფასებელი შეიძლება მოქმედი პროგრამის ძირითადი მახასიათებლების „გაზომვის“ ხერხებს. ეს უფრო ადვილია, როდესაც პროგრამას გააჩნია კარგად წამოყალიბებული მარტივი ლოგიკა – პროგრამა კონცენტრირებული უნარ-ჩვევების ტრენინგზე.

ადაპტაცია

არსებობს შემთხვევები, როდესაც ცენტრალურ დონეზე დაგეგმილი საქმიანობები ადგილობრივ დონეზე განხორციელებისას განიცდის ცვლილებებს (სპილენი და სხვ., 2002). პროგრამათა უმეტესობა და ისინიც, ვინც მათ ახორციელებენ, განხორციელების დროს

ორმხრივი ადაპტაციის პროცესს განიცდიან. ანუ განმახორციელებელი ცვლის თავის მიდგომებს იმ მოქმედებების მიმართ, რომლებიც აღნიშნულია პროგრამაში და, შესაძლოა, ხელს არ უწყობს პროგრამის სწორად განხორციელებას. ადაპტაციის ბუნება დამოკიდებულია ადგილობრივ პირობებსა და იმ მხარდაჭერაზე, რომელსაც დეველოპერები იხევენ ცვლილებების მიმართ. პროგრამის საქმიანობები ვითარდება თანდათან, იმის შესაბამისად, თუ როგორ რეაგირებენ პროვაიდერები რეალურ კონტექსტზე და გამოვლენილ სირთულეებზე. რასაც მნიშნელობა აქვს განხორციელების ხარისხის შეფასებისათვის. იმის გასაგებად, თუ როგორ და რატომ ხორციელდება ერთი და იგივე პროგრამები სხვადასხვა ადგილას სხვადასხვაგვარად, საჭიროა შემფასებელმა სრულად აღწეროს ამ პროგრამების განმასხვავებელი თვისებები და ნიშნები, ის ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ ამ ცვლილებებს ამ პროგრამათა სხვადასხვა ადგილას განხორციელებისას. განხორციელების შეფასების მეთოდები, სუსტი მიდგომის შეფასების მეთოდებთან შედარებით უფრო მოქნილი უნდა იყოს. ასეთ სიტუაციაში საჭიროა შეფასების წინასწარ ჩამოყალიბებული გეგმა და მონაცემთა შეგროვების მოქნილი მეთოდები.

ამგვარად, პროგრამის (პროექტის) განხორციელების შეფასება შეიძლება ფოკუსირდებოდეს ფაქტორებზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ განხორციელებაზე – ანუ, იმ პირობების გამოვლენაზე, რომლებიც ხელს უწყობენ წარმატებულ საქმიანობას. ამგვარი შეფასების მიზანი საქმიანობის განხორციელების ხელშემშლელი ფაქტორების დაძლევის გზების შეთავაზება შეიძლება იყოს.

რეალისტური შეფასება

რეალისტური შეფასება ორ ფუძემდებლურ მოსაზრებას ეყრდნობა. პირველი გულისხმობს პროგრამის გავლენის შესახებ მოპოვებული შედეგების გენერირებას შეფასების მეშვეობით. მოპოვებული შედეგები კი ითვალისწინებს კონტექსტს, რომელშიც ეს პროგრამა ხორციელდება და აღწერს იმ პროცესებსა და მექანიზმებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ შედეგებზე.

მეორე თეზისი გულისხმობს, რომ სოციალური პროგრამების მიზეზ-შედეგის უნივერსალური დებულებების დადგენა შეუძლებელია. შეიძლება მხოლოდ იმის თქმა, რომ პროგრამა მუშაობს განსაზღვრულ პირობებში ანუ პროგრამა ეფექტიანია კონკრეტულ პირობებში, კონკრეტულ კონტექსტში კონკრეტულ მონაწილეთა ჯგუფებისთვის.

ამ მოსაზრების თანახმად, არ არსებობს სოციალურ პროგრამათა უნივერსალური ან განხოვადებული მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები

და პროგრამა მუშაობს მხოლოდ გარკვეულ პირობებში ანუ პროგრამა ეფექტიანია მოცემულ ვითარებაში, კონკრეტული ადამიანებისათვის, კონკრეტულ კონტექსტში. პროგრამის განხორციელება მათ წარმოდგენიანთ როგორც კომპლექსური პროცესი, რომელიც წარმატებულია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის კარგადაა გააზრებული და ახალ შესაძლებლობებს იძლევა სხვადასხვა ჯგუფებისათვის კონკრეტულ და სოციალურ კონტექსტში. არსი მდგომარეობს იმაში, რომ პროგრამის განხორციელება გარანტირებული ვერ იქნება, თუ პროვაიდერები და მონაწილეები არ თანამშრომლობენ და არ იღებენ სწორ გადაწყვეტილებებს.

პოუსონი და თილი (1998) რეალისტური მიდგომის მთავარი მხარდამჭერნი არიან და უარს ამბობენ ექსპერიმენტული მეთოდების გამოყენებაზე პროგრამის გაელენის განსაზღვრისას. ისინი თვლიან, რომ ამ მეთოდის გამოყენება ყურადღებას არ აქცევს პროგრამის საქმიანობის კომპლექსურობას. რომ ექსპერიმენტული მეთოდები (სხვადასხვა ადგილებში მონაწილეთა განსხვავებული მიდგომებით) პროგრამის განხორციელების საშუალებას არ იძლევა.

რეალისტური მიდგომისას შეიცავს შემდეგ საფეხურებს:

1. საქმიანობა უნდა იყოს ნათლად ჩამოყალიბებული, შემოწმებული და ეს მოიცავდეს შემფასებელთა მიერ პროგრამის ლოგიკის იდენტიფიკაციას, მე-10 თავში აღწერილი ტექნიკის საშუალებით.
2. პროგრამის (ან პოლიტიკის) თანამშრომლების აზრი უნდა მოისმინონ როგორც შეფასების ადრეულ სტადიაზე, ისე მაშინაც, როდესაც შემფასებელი მუშაობს დადგენილი პროგრამული მიზნების შესაბამისად. ეს საჭიროა როგორც პროგრამის ლოგიკის განმტკიცებისათვის (რომელიც წინასწარ იყო შემუშავებული) ისე საცდელი ჰიპოთეზებისთვის, თუ როგორ იმოქმედებს პროგრამა პროვაიდერთა და მონაწილეთა ქცევაზე. ეს ჰიპოთეზები შემოგვთავაზეს პოუსონმა და თილიმ, როგორც კონტექსტი-მექანიზმი-შედეგის კონფიგურაციის აეტორებმა.
3. მონაცემთა მართვის ისეთი ტექნიკების გამოყენებას, რომლებიც მგრძობიარეა ადგილობრივი პირობებისა და პროგრამის სხვადასხვაგვარი განხორციელებისადმი. პოუსონი და თილი მხარს უჭერენ მეთოდების მრავალფეროვნებას და წარმოადგენენ კონკრეტულ სამოდულო მაგალითებს, საცდელ კვლევებსა და „რეალურ ექსპერიმენტებს“.
4. შედეგები (ან თეორია) შეესაბამება ცნებას „რა და ვისთვის მუშაობს მოცემულ პირობებში“. ეს დასკვნები ეყრდნობა კონკ-

პროგრამული შეფასება

რეტულ შედეგებს, რომლებიც პოუსონისა და თილის მიერ (1997) აღწერილია როგორც „სპეციფიკაცია“ და არა როგორც „განხორციელებული“ (პოუსონი და თილი, 1997).

მართალია, რეალისტური შეფასება ითვლება რადიკალურ და მნიშვნელოვან მეთოდოლოგიად, მაგრამ არიან კრიტიკულად განწყობილი სპეციალისტებიც, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ პოუსონი და თილი უფრო გამოყენებითი კვლევის მეთოდებს იყენებენ, ვიდრე შეფასების მეთოდებს, რაც დაინტერესებულ პირთა მინიმალური ჩართვის გამო ხდება, მოლაპარაკებისა და განხორციელების სტადიებში. მიუხედავად ამისა, სვენ ვერ ვხედავთ შეფასებაში რეალისტური პრინციპების ჩართვის წინააღმდეგობას.

საქმიანობის აუდიტი

ტერმინი „აუდიტი“ კარგადაა ცნობილი იმათთვის, ვინც იცნობს ორგანიზაციების ბუღალტრული აღრიცხვიანობის კვალიფიციური ბუღალტრების მიერ შემოწმების საჭიროებას. აუდიტის ცნება დაკავშირებულია ფინანსური საქმიანობის მიმოხილვასთან, აუდიტი გულისხმობს გაწეული ფინანსური საქმიანობის შესაბამისობას საყოველთაოდ აღიარებული საბუღალტრო პრინციპების გათვალსიწინებით.

ამჟამად ეს ტერმინი უფრო ფართო მნიშვნელობით იხმარება სხვა პროფესიებშიც. აღსანიშნავია აუდიტის ისეთი მეთოდების გამოჩენა, რომლებიც კავშირში არა არის ფინანსურ საკითხებთან, მაგ., „საქმიანობის აუდიტი“ ხორციელდება ორგანიზაციის ან პროგრამის ხელმძღვანელებისათვის ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ ობიექტური ინფორმაციისა და მოსაზრებების მისაწოდებლად, რაც შეიძლება შეიცავდეს ასევე რეკომენდაციებს საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის.

აუდიტის პროცედურები გამოიყენება მთავრობისა და უნივერსიტეტების დეპარტამენტების გამოკვლევების შედეგების შესამოწმებლადაც. მაგ., დიდი უნივერსიტეტის ადმინისტრაციამ დაიქირავა გარეშე აუდიტორები იმ კვლევითი სამუშაოების შესამოწმებლად, რომლებიც ჩაატარეს თანამშრომლებმა, რათა დარწმუნებულიყვნენ, რომ კვლევები შესაბამებოდა უნივერსიტეტის დამფინანსებელთა მიერ დაწესებულ ხარისხის სტანდარტებს.

ავსტრალიის უნივერსიტეტთა ხარისხის სააგენტო (AUQA) დაფუძნდა იმისთვის, რომ დამოუკიდებელი აუდიტების საშუალებით შეემოწმებინა და უზრუნველყო უმაღლესი განათლების ხარისხი. არსებული მაგალითების განხილვას მიყვარათ საქმიანობის აუდიტის (PA) ცნებასთან, რომელიც ასე განისაზღვრება:

ბავლენის შეფასება

„პროგრამის ეფექტიანობისა და ეფექტურობის ანალიზი. იგი, ფინანსური აუდიტისგან განსხვავებით, ეხება როგორც ფინანსურ, ისე არაფინანსურ საზომებს. ძირითადად, განსაზღვრავს საზომებისა და სტანდარტების უნიკალურ სისტემას ყოველი ნატარებული აუდიტისთვის“ (ბრაუნი და სხვ., 1982).

დევისი (1990) საქმიანობის აუდიტს (PA) ასე განსაზღვრავს:

„სამთავრობო ორგანიზაციების, პროგრამების, აქტივობებისა და ფუნქციების ეკონომიურობას, ეფექტიანობას, ეფექტურობასა და მათ შესაბამისობას კანონთან“.

საქმიანობის აუდიტი აგრეთვე განისაზღვრება როგორც:

„სამთავრობო ორგანიზაციების პროგრამების, აქტივობების და ფუნქციების მოქმედების ამსახველი დოკუმენტაციისა და სხვა მასალების მიზნობრივი სისტემური შემოწმება, რაც მიზნად ისახავს ინფორმაციის მოწოდებას საჯარო სექტორისათვის ანგარიშვალდებულების გასაუმჯობესებლად და გადაწყვეტილებათა მიღების ხელშესაწყობად“ (უისლერი, 1996).

შეფასების თეორეტიკოსები დაინტერესდნენ პროგრამის შემფასებელთა და აუდიტორთა მუშაობის შედარებით. ჩელიმსკიმ (1985) ერთმანეთისგან განსხვავა აუდიტი და შეფასება, მათი ისტორია და განვითარება; შეადარა ამ ორი სფეროს პრაქტიკოსთა მიერ გამოყენებული მეთოდოლოგიები. რასაც შესაბამისი გამოსხმურებები მოჰყვა (იხ. მაგალითად, დევისი, 1990; ბრუკსი, 1996; ლეუვი, 1996).

არსებობს დიდი ინტერესი საქმიანობის აუდიტსა და მიზნებზე დამყარებულ შეფასების მიდგომაში გამოყენებული მეთოდების მიმართ (იხ. მაგალითად, პოლიტი და სამა, 1996). საჭიროა მიმოვიხილოთ საქმიანობის აუდიტის ეპისტემოლოგიური საფუძველი, რათა დადგინდეს მისი ადგილი შეფასების ფორმების სტრუქტურაში. საქმიანობის აუდიტის პრაქტიკა შვანდტის და ჰალპერნის (1998) მიერ შემდგენიარადაა გაანალიზებული:

- სისტემატური პროცესი – აუდიტი წარმოადგენს აუდიტორის მიერ საქმიანობის მიმოხილვასა და შემოწმებას, გეგმის, წესებისა და მეთოდის მიხედვით.
- მასალის მიზნობრივი მოპოვება და ფაქტების შეფასება – აუდიტი წარმოადგენს დამოუკიდებელ მეცნიერულ ძიებას;
- შეხედულებებსა და დადგენილ კრიტერიუმებს შორის შესაბამისობის დადგენა – აუდიტი გულისხმობს პროფესიულ განსჯას და კრიტერიუმების სისტემის დანერგვას

პროგრამული შეფასება

- დაინტერესებული მომხმარებლისთვის შედეგების მიწოდება და გაცნობა – აუდიტის შედეგების საჯაროობა.

თანამედროვე პრაქტიკის საფუძველზე, PA საჯარო სექტორში ხასიათდება, როგორც:

- მნიშვნელოვანი საშუალება, რომლითაც შეიძლება შეფასების წარმართვა საჯარო სექტორის ან პროგრამის მენეჯერთა თანხმობის გარეშე;
- დიდი ძალისხმევა მიუკრძოებელი შედეგების მისაღებად მათი ანგარიშვალდებულებისათვის
- აქცენტი შესატყვისობასა და „მენეჯმენტის“ ცვლილებებსა, გეგმებსა და პროცედურებს შორის;
- აქცენტი მოლიან ორგანიზაციებზე ან მაკრო პროგრამებზე;
- ცალკეული კომპონენტების სეგაელენის შემცირების ტენდენცია ორგანიზაციაზე;
- ანგარიშის წარდგენა გარეშე პირთათვის: პირველადი აუდიტორია კარგადაა განსაზღვრული. კერძოდ, კანონმდებლებისა და პარლამენტის წინაშე.

ამ დასკვნების შედარებისას მსგავსებები იკვეთება ამავე თავში აღწერილ მიდგომებთან. ვასკენით, რომ PA არის შეფასების მიდგომა, რომელიც შეესაბამება გაელენის ფორმას და მიგვანინია, რომ იგი არ უნდა განვიხილოთ როგორც შეფასებითი კვლევის გარეთ მყოფი საშუალება, PA უნდა გამოიყენონ არამარტო ბუღალტრებმა, არამედ სხვა სპეციალობების წარმომადგენლებმაც, რაც უკვე დაწყებულია. მაგ., საქმიანობის აუდიტი გამოიყენეს სასკოლო სისტემის კურიკულუმის მიმოხილვისას შეერთებულ შტატებში, ინგლისში და ავსტრალიაში (ოუენი, 1996).

ფინანსურ აუდიტთან შედარებით, საქმიანობის აუდიტის ხვედრითი წილი საჯარო სექტორში გაიზარდა. მთავრობის გენერალური აუდიტორები მიიწვევილი არიან „ეოსნდოგებად“ და უშიშრად აბარებენ ანგარიშს საკანონმდებლო ორგანოებს სახელმწიფო რესურსების ხარჯვის ეფექტიანობის შესახებ. თუმცა მათი, როგორც დამოუკიდებელი სააგენტოების, როლი, ძირითადად, არ შეცვლილა. არსებობენ პოლიტიკოსები, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ გენერალურმა აუდიტორებმა PA-ს შეფასების როლის შეთავსებით თავის პასუხისმგებლობას გადააჭარბეს.

ყოველივე ეს მიგვანიშნებს, რომ შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს პოლიტიკური გარემო. შეფასება მნიშვნელოვანია ყოველ დემოკრატიულ სასოგადოებაში, რადგან სწორედ შეფასებამ უნდა უზრუნველყოს სახელმწიფო პოლიტიკის ინფორმირება. მან

სსარგებლობა უნდა მოუტანოს იმათ, ვინც იღებს გადაწყვეტილებებს ამ პოლიტიკის შესახებ და აწვდის ინფორმაციას იმ მოქალაქეებს, რომელთაც ეხება ეს გადაწყვეტილებები. შემფასებლებმა ობიექტურად მიღებული შედეგები ხელმისაწვდომი უნდა გახადონ, განსაკუთრებით არამყარი პოლიტიკური გარემოს მქონე ქვეყნებისათვის. მაშინ, როდესაც შესაბამისმა სახელმწიფო სტრუქტურებმა არ იციან ამ შედეგების შესახებ. ეს კი სწორედ შემფასებლებზეა დამოკიდებული, სწორედ მათ აქვთ ამგვარი ფაქტების თავის მოყრის, მათი გაანალიზებისა და გადაწყვეტილების მიმღებისათვის მიწოდების საშუალება.

ჩელიმსკის (1995) მიაჩნია, რომ ცვლილებების გაუმჯობესებისათვის საჭიროა პროგრამის დახვეწა. საჭიროა მცდარი თავდაჯერებულობის დაძლევა (რომ თითქოს დაინტერესებულმა პირებმა ყველაფერი იციან საკითხის გარშემო და იციან, თუ როგორ უნდა მოხდეს უკეთესობისკენ ცვლილებები). ეს მიჩნეულია შეფასების ნატარების ფილოსოფიურ საფუძვლად, რომელიც განხილულია მეტაფი. თუმცა, გულუბრყვილობა იქნება იმის დაშვება, რომ ყველა დაინტერესებული პირი, ნებისმიერ პოლიტიკურ გარემოში ერთნაირად გონებაგახსნილია და საკუთარი ღირებულებათა სისტემის შეცვლის სურვილი, ან ძალაუფლების გაზიარების ნება აქვს, ექსტრაორდინარული გარემოებების გარდა. ნორმა, ალბათ, უფრო ის არის, რომ პოლიტიკოსები იშვიათად ამბობენ უარს საკუთარ გეგმებზე, ამიტომ შემფასებლებმა უნდა იმუშაონ და ყოველი შეფასებისა და ყოველი პოლიტიკური გარემოსთვის კონცენტრაცია მოახდინონ ერთ უმნიშვნელოვანეს ასპექტზე. ეს არის დამოუკიდებლობა, რომელიც აუცილებელია შეფასების ნატარებისა და დასკვნის გამოტანისათვის, პოლიტიკური ჩარევის გარეშე (ჩელიმსკი, 1995).

პროფესიონალი შემფასებლები, საქმიანობის აუდიტორთა ნათელი, უნდა ითვალისწინებდნენ იმ ფაქტს, რომ ერთ პოლიტიკურ გარემოში მომსადებელი შეფასების ანგარიში მოგვიანებით სხვა პოლიტიკური გარემოსათვისაც ისეთივე აქტუალობით შეიძლება აღიქმებოდეს. მართალია, რომ თუ რომელიმე პოლიტიკა შეიქმნა ერთი კონკრეტული გარემოსთვის, სხვა გარემოში ვერც ეს პოლიტიკა და ვერც მისი მხარდამჭერები უნაკლო ვერ იქნებიან და შესწორებებს უნდა ექვემდებარებოდნენ. უმჯობესია შეფასებაში ჩართული პირები უნაკლონი არ ჩანდნენ, მაგრამ იყვნენ სერიოზულები, ნდობის ღირსნი და გულმოდგინენი. პოლიტიკურ არენაზე მოღვაწეთათვის ერთნაირად რთულია როგორც პოლიტიკის, ისე შეფასების ძლიერი და სუსტი მხარეების გაგება. ამიტომ მათ ეს ყველაფერი გონივრულად უნდა გამოიყენონ სახელმწიფო პოლიტიკის ჩამოსაყალიბებლად.

გავლენის შეფასება: მიმართულებები და მახასიათებლები

**შედგების განსაზღვრა ეკონომიკური ტერმინოლოგიით:
ხარჯების ანალიზის სარგებლიანობა**

ზოგიერთ შემთხვევაში პროგრამის ვარგისიანობა უბრალო „გა-ზომებით“ დგინდება. ეს ეხმაურება იმ აზრს, რომ ნებისმიერი პრო-გრამა მისი ეკონომიკური სარგებლის მიხედვით უნდა შეფასდეს, რასაც პროგრამის მიზნები მკვეთრად დაჰყავს ეფექტიანობის გა-ზომვამდე; რაც უფრო ეფექტიანია პროგრამა, მით უფრო ღირებუ-ლია იგი. ამ შემთხვევაში სათანადო მეთოდების გამოყენებისათვის საჭიროა შედეგების სათანადო ფინანსურ ერთეულებამდე დაყვანა.

ამგვარი კვლევები ეხება:

- ხარჯების სარგებლიანობის შეფარდებას (BCR), რომელიც განი-მარტება როგორც პროგრამის სარგებლიანობის შეფარდება პრო-გრამის ხარჯებთან;
- კაპიტალდაბანდებათა რენტაბელურობას (ROI), რომელიც განი-მარტება როგორც პროგრამის სუფთა სარგებლიანობის შე-ფარდება პროგრამის ხარჯებთან;

სფერო, სადაც შემფასებლები უდიდეს ყურადღებას უთმობენ ხარჯების ანალიზს, არის ბიზნესისა და ინდუსტრიის ტრენინგე-ბი (ბრინკენჰოფი, 1989). ბიზნესის ტერმინოლოგიით მთავარია იმის დამტკიცება, რომ ტრენინგი ხელს უწყობს „სუფთა მოგებას“. მომ-დევნო მაგალითი ასახავს ამ თვალსაზრისს.

**მაგალითი 13.1 ტრენინგის ხარჯების სარგებლიანობის
ანალიზი.**

ფილიპსმა (1994) ჩაატარა ტრენინგის პროგრამის შეფასება ბანკში, რომელსაც ოფისები გააჩნია შეერთებული შტატების ცენტრალურ შტატებში. ბანკს გააჩნდა კარგად ჩამოყალიბებული სესხების განყოფილება, რომელიც იმ დროს გაფართოების სტა-დიაში იმყოფებოდა.

ტრენინგ-სემინარი მომხმარებელთა დაკრედიტების საკითხზე ჩაუტარდათ ძველ და ახალ თანამშრომლებს ადამიანური რესურსე-ბის მართვის დეპარტამენტში. (HRD) მომხმარებელთა დაკრედ-

ბავლენის შეფასება

იტების სემინარი სამი დღე გრძელდებოდა. წარსულში HRD-ს თანამშრომლები ყოველთვის იყენებდნენ შეფასების ფურცლებს. მაგრამ უფროს მენეჯერებს სურდათ დაენახათ პროგრამის სარგებლიანობა ორგანიზაციისთვის. ტრენერებმა და HRD-ს მენეჯერმა გადაწყვიტეს ჩაეტარებინათ ხარჯების სარგებლიანობის ანალიზი. ამ მოთხოვნების საპასუხოდ ჩატარდა ინვესტირების კვლევა, რაც გულისხმობდა ხარჯებისა და სარგებლის დაახლოებით გამოთვლას დოლარებში.

- პროგრამის ხარჯები ასე გამოიყურებოდა:
- ინსტრუქტორების და კოორდინატორების ხელფასი §1 570
- ადმინისტრაციული ხელშეწყობა §500
- სატრენინგო სივრცე, საჭმელი, სასმელი §1 800
- მონაწილეთა ხელფასები (n=20) §7 200
- განვითარების ხარჯები §300
- ტრენინგის მასალები §400
- მგზავრობა, განსერების ხარჯები, საჭმელი და სხვ. §5 250
- სხვა ხარჯები §490
- სემინარის მთლიანი ღირებულება §17 500

ტრენინგის გაელენის გამოსათვლელად შემფასებლებმა:

- დაადგინეს ცვლილებები სესხების განყოფილების თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტიანობის თვალსაზრისით;
- ტრენინგის გარდა გამოავლინეს სხვა ფაქტორები, რომლებმაც შედეგების ცვლილებაზე გაელენა იქონიეს.

შემფასებლებმა ეფექტიანობის ცვლილებები სესხების განყოფილების თითოეული თანამშრომლის მუშაობის შესწავლით დაადგინეს „ტრენინგამდე“ და „ტრენინგის შემდეგ“: ტრენინგის დამთავრებიდან ერთი წლის მანძილზე, თუ თანამშრომელი ახალი იყო, შეისწავლებოდა მისი ქმედებები წინა სამუშაო ადგილზე. მაგრამ თუ ადრე იგი ასეთი ტიპის სამუშაოს არ ასრულებდა, მაშინ ხდებოდა ორგანიზაციაში მისი მუშაობის საშუალო დონის ასახვა.

სხვა ფაქტორები, ტრენინგის გარდა, რომლებმაც გაელენა იქონიეს თანამშრომელთა ეფექტიანობაზე, პროცენტული განაკვეთის კლება იყო წლის განმავლობაში, ასევე საქმიანობის თავისთავად გაუმჯობესება, რასაც ტრენინგის გარეშეც ექნებოდა ადგილი. ამ

პროგრამული შეფასება

ფაქტორების დამუშავება მოხდა ბანკიდან მიღებული მონაცემების საფუძველზე. მთავარი მიგნება იმაში მდგომარეობდა, რომ სესხების განყოფილების თანამშრომლები ტრენინგის შემდეგ თვეში ერთ-ერთ მეტ სესხს გასცემდნენ. ბანკის ჩანაწერების მიხედვით ინფორმაციის შემდეგნაირად შეჯერება გახდა შესაძლებელი:

საშუალო სესხის შედეგი	9, 75%
თანხების საშუალო ღირებულება	5, 50%
მომხმარებელთა კრედიტების პირდაპირი ხარჯები	0, 82%
კორპორაციის ადმინისტრაციული ხარჯები	1, 61%
სუფთა მოგება სესხზე	1, 82%
სესხების საშუალო ოდენობა	\$ 15 5000
საშუალო თვიური ზრდა კრედიტებზე ტრენინგის თითოეულ მონაწილეზე (სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით)	6
ტრენინგის მონაწილეთა რაოდენობა	18
გაზრდილი სესხების საერთო თანხა	\$ 1 674 000
სესხების ღირებულების წლიური გაუმჯობესება (X12)	\$ 20 088 000

მოგება გაუმჯობესებისგან (X1,82)
 \$ 20 088 000 X 1, 82
 \$ 365, 601

კაპიტალდაბანდებათა რენტაბელობა (ROI)
 = სუფთა მოგება / ღირებულება
 365, 601 – 17501/17501
 19, 88

ეს ნიშნავს ტრენინგის ხარჯების თითქმის 2000%-იან ანაზღაურებას/მოგებას. არაა გასაკვირი, რომ ამ შედეგებმა HRD-ისა და ბანკის მენეჯერთაგან ძალიან მაღალი შეფასება დაიმსახურა. რის შედეგადაც გადაწყდა, რომ ტრენინგ/სემინარი მუდმივი ყოფილიყო და ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის მუშაობის განუყოფელი ნაწილი გამხდარიყო.

**სამოქმედო და საკონტროლო ჯგუფები: პროგრამის
ფარიაციების გამოყენება პროგრამის არსისა და აზრიანობის
განსაზღვრისთვის**

თუ სოციერთი დამკვეთი ხარჯების სარგებლიანობის თვალ-სასრისით შედეგების დანახვითაა დაინტერესებული, სხევებს უფრო პროგრამის ეფექტიანობის შესახებ დეტალური ინფორმაციის მიღება სსურთ.

პროგრამის ეფექტიანობის განსაზღვრის ერთ-ერთი გზა შეფასე-ბის ექსპერიმენტული ხასიათის დიზაინის გამოყენებაა. ექსპერიმენ-ტული შეფასება ტრადიციული მეცნიერული პარადიგმიდან, სესხ-ვებასთან ერთად, სუბიექტების ორ ჯგუფად დანაწილებას მოითხ-ოვს: ერთი ჯგუფი ატარებს პროგრამას, მაშინ როცა მეორე (სა-კონტროლო ჯგუფი) არ მონაწილეობს პროგრამაში. ორი ჯგუფის შედეგების შედარებით შესაძლებელი ხდება პროგრამის გავლენაზე დასკვნების გაკეთება, რასაც „ლაბორატორიულ კვლევებს“ უწოდებ-ბენ. იდეალურ შემთხვევაში, პროგრამის განხორციელება გულდას-შით კონტროლირდება. კვლევებიც ამ ფორმატს იყენებს, სსუბიექტების ისეთ რაოდენობას ეყრდნობა, რომელთაგანაც შეიძლე-ბა მოქმედებისა და კონტროლის ჯგუფების შედგენა.

ხანდახან ლაბორატორიის გარეთაც შეიძლება წავაწყდეთ სიტუ-აციებს სადაც პროგრამების შესაფასებლად შეიძლება ამგვარი პრინციპების გამოყენება. ეს არის ბუნებრივად წარმოქმნილი სიტუა-ციები, რომლებიც, როგორც ეს სემით იყო აღნიშნული, ექსპერი-მენტთანაა დაახლოებული.

**მაგალითი 132 კოლეჯში ფიზიკის სწავლების
ალტერნატიული მეთოდების შეფასება**

უმალესი სასწავლებლის ფიზიკის ფაკულტეტის პირველკურსელი სტუდენტები უკმაყოფილო იყვნენ სწავლების კურსით. ფაკულტეტის რამდენიმე თანამშრომელმა გამოთქვა მოსაზრება, რომ სწავლების „ტრადიციული“ კურსი აღარ იყო საკმარისი, ის ვერ აკმაყოფილებდა საზოგადოების, სკოლებისა და პედაგოგების მოთხოვნებს. მეცნიერების სხვადასხვა დარგების მასწავლებლების მოსამზადებელი კურსის სწავლებაში საჭირო იყო ახლებური მიდგომა და ცვლილებების განხორციელება. შე-მუშავდა ახალი პროგრამა პირველკურსელთათვის, რომელშიც უზრადლება ექცეოდა არა მარტო ფიზიკის ცოდნისა და უნარ-ჩვევების შექმნას, არამედ მეცნიერების ბუნებას მის სოციალ-

ურ და ისტორიულ კონტექსტში და ფიზიკის მასწავლებლების პროფესიულ ორიენტაცია. გადაწყდა, კურსის საპილოტე ეურსია შეეთავაზებინათ სტუდენტთა „ექსპერიმენტული“ ჯგუფისათვის, მათ შედეგებსა და მიღწევებს შეადარებდნენ სტუდენტთა „საკონტროლო“ ჯგუფის შედეგებთან, რომელიც ტრადიციულ კურსს გადიოდა. შეფასების მთავარი კითხვები იყო:

- საკმარისი იქნება თუ არა დამატებითი მიზნებისათვის გამოყოფილი დრო? ხელს ხომ არ შეუშლიდა იგი ძირითადი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ათვისებას?
- საკმარისად კარგად იქნება თუ არა წარმოდგენილი ახალი კურსი იმისათვის, რომ სტუდენტებმა შეძლონ მისი გაგება და ახალი დასახული მიზნების მიღწევა?
- ღირებულად ნათელიან თუ არა სტუდენტები ახალ მიდგომას მათი მომავალისა და კარიერისათვის?

საკონტროლო ჯგუფის ფიზიკის კურსი მიზნად ისახავდა სტუდენტების მიერ ფიზიკის ძირითადი კანონებისა და თეორიების შესწავლას, მათი მნიშვნელობის დაფასებას და ფიზიკის პრობლემების გადაჭრისათვის საჭირო უნარ-ჩვევების განვითარებას. ამასთან, აქცენტი ექთადებოდა ფიზიკის ლოგიკურ სტრუქტურაზე. მასში უხვად იყო მოყვანილი მაგალითები ამ მიზნების მიღწევის ხელშესაწყობად.

ექსპერიმენტული ჯგუფისათვის წარმოდგენილი კურსი შედგებოდა სამი ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტისაგან: პირველი იყო ფიზიკის ცოდნა და უნარ-ჩვევები, მეორე – დისკუსიები ფიზიკაზე და მესამე – პიროვნული განვითარება და პროფესიული ორიენტაცია ფიზიკის სწავლების თაობაზე, დისკუსიებში მონაწილეობის მეშვეობით.

მიუხედავად იმისა, რომ ეს ორი კურსი მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა ერთმანეთისაგან, „ფიზიკის საფუძვლები“ მოცემული საკითხების მსგავსი იყო მოცულობის და მათი განხილვის სიღრმის თვალსაზრისით. ამ გაგებით ახალი კურსი ძველის ეკოლუციურ განვითარებას წარმოადგენდა. ძველი კურსიდან ახალი მიდგომის ჩამოსაყალიბებლად მრავალი რესურსი და მოსაზრება იყო გამოყენებული.

შემფასებლებმა პარალელი გაავლეს მათემატიკისა და ფიზიკის სფეროებში არსებულ წინა მიღწევებთან და დაასკენეს, რომ ჯგუფები ერთმანეთის მსგავსი იყო.

კურსის დასრულების შემდეგ აღმოჩნდა, რომ ექსპერიმენტული ჯგუფის მიღწევები არაფრით ჩამოუვარდებოდა საკონტროლო ჯგუფის მიღწევებს, იმის მიუხედავად, რომ მათ ნაკლები დრო დაუთმეს ფიზიკის ძირითადი კონცეფციების შესწავლას.

ბავლენის შეფასება

ორივე ჯგუფი სხვა კრიტერიუმების მიხედვითაც შეადარეს ერთმანეთს. კერძოდ, შედარებულ იქნა მათი ლაბორატორიული უნარ-ჩვევები, რეალური სამყაროს პრობლემებთან ფიზიკის დაკავშირების უნარი. შემოწმდა, აგრეთვე, მათი „პიროვნული“ უნარ-ჩვევები, როგორც იყო გულმოდგინება სწავლაში. აღმოჩნდა, რომ ექსპერიმენტული ჯგუფი გაცილებით ჯობნიდა საკონტროლო ჯგუფს ორი დამატებითი ტესტის მიხედვით.

ამ კვლევისას მიღებული შედეგების საფუძველზე გადაწედა ახალი კურსის დანერგვა ყველა სტუდენტისათვის (პირსტი და სხვ., 1980).

პროგრამის რეალური მიზნების დადგენის საჭიროება

არის შემთხვევები, როდესაც შემფასებელს სთხოვენ პროგრამის მიზნების მაშინ შეფასებას, როდესაც მიზნები არ არის ბოლომდე გარკვეული. ამ შემთხვევაში ისინი შემფასებელმა უნდა დაადგინოს, სანამ შედეგების გამოვლენაზე გადავიდოდეს. ეს იშვიათი შემთხვევა არ არის, ხშირად პროგრამის შემქმნელები არ აყალიბებენ მიზნებს პროგრამის დოკუმენტაციაში.

მაგალითი 133 სათემო ორგანიზაციის ადამიანის განვითარების პროგრამის შეფასება

რინმონდის თემის ჯანდაცვის ცენტრი (RCHC) რამდენიმე წლის განმავლობაში ახორციელებდა უნიკალურ პროგრამას, რომელიც კონტრაცეპციასა და ნარკოტიკების გავლენას ეხებოდა. პროგრამა გამიზნული იყო მე-11 კლასელებისათვის (15-16 წლის მოზარდებისათვის). ინსტრუქციებს RCHC-ს მედლები და გინეკოლოგები ასრულებდნენ. გამოყენებული რესურსები და მასალა სვეულებრივ არ შედის სკოლის პროგრამაში (იხ. თავი 4).

როდესაც RCHC-ის მენეჯმენტმა შეფასებისათვის საჭირო სახსრები მოიძია, პროგრამის პროვაიდერებმა (ორმა მედლამ და ექიმმა) შეფასების მიმართულება განსაზღვრეს. პროვაიდერებისა და შემფასებლის პირველი დისკუსიის მთავარ თემას კვლევისას მიღებული ინფორმაციის პოტენციური გამოყენება წარმოადგენდა. ნათელი გახდა, რომ პროვაიდერებს ინფორმაციის გეგმა შემუშავებული ჰქონდათ და მისი გამოყენება შეიძლებოდა RCHC-თან და დამფინანსებელ სააგენტოებთან მოლაპარაკებისას, მათი პროგრამის გავლენის გაზრდისათვის.

აქედან გამომდინარე აუცილებლად იქნა მიჩნეული შედეგების ძლიერი კომპონენტის ჩართვა და ნაკლები ენერჯის დახარ-

პროგრამული შეჯამება

ჯვა პროგრამის პროცესის განხილვაზე. ამ შემთხვევაში მთავარი შედეგი იყო: მოახდენდა თუ არა პროგრამა გავლენას მოსწავლეების ცოდნაზე, დაფუძნებულია საკითხებთან დაკავშირებით.

პროგრამას ჰქონდა ერცელები დოკუმენტაცია, მაგრამ არ გააჩნდა ნათლად ჩამოყალიბებული მიზნები. ამის დასადაგენად შემფასებლებმა გასაუბრება ჩაუტარეს პროგრამის პროვაიდერებს მათი მიზნების გამოსავლენად და დაესწრნენ ორ მეცადინეობას. შტატიან თანამშრომელს, რომელიც პროგრამაზე აღარ მუშაობდა, საცდელი პუნქტების პროგრამის მიზნებთან შესაბამისობის შემოწმება სთხოვეს. ამგვარად, საბოლოო ინსტრუმენტის ჩამოყალიბებაში მთავარ როლს უფრო გასაუბრება ასრულებდა, ვიდრე პროგრამის ოფიციალური დოკუმენტაცია მიზნების შესახებ.

პროგრამის ღირსებაში გარეშე პირების დასარწმუნებლად შემფასებლებმა შედეგებამდელი და შედეგების შემდგომი უბრალო ტესტის გამოყენება და პროგრამაში ჩართული მოსწავლეებისა და მასწავლებლებისაგან რეკომენდაციების მიღება შესთავაზეს. იმ ფაქტმა, რომ პროგრამის დაწყებამდე ხდებოდა შეფასების დაგეგმვა, ხელი შეუწყო მონაცემთა მართვის ზუსტ შედარებას პროვაიდერების მიერ წამოწეულ საკითხებთან.

შეთანხმდნენ, რომ პროვაიდერები ყოველი მეცადინეობის წინ და შემდგომ მოსწავლეთა მიღწევების განსასახლერად და მეცადინეობის შესახებ მათი მოსახრებების მოსაძიებლად უბრალო საშუალებას გამოიყენებდნენ. გადაწყდა, რომ შემფასებლები ამ მონაცემებს გაანალიზებდნენ, მოიძიებდნენ დამატებით ინფორმაციას RCHC-ის ბოლო წლების ჩანაწერებიდან პროგრამის მოთხოვნასთან დაკავშირებით, მოიფიქრებდნენ და ჩაატარებდნენ ინტერვიუებს RCHC-ის მასწავლებლებთან. მონაცემთა მოძიების ინსტრუმენტი მოფიქრებული იყო შემფასებლების მიერ. მათვე ჩაატარეს კვლევის ყოველი ფაზის ანალიზიც. მონაცემთა შეგროვების მეთოდები და შედეგები მოიცავდა:

- ბოლო წლებში პროგრამაზე მოთხოვნის ანალიზს, რომელმაც აჩვენა, რომ სკოლათა უმრავლესობა არ იყო იმ რეგიონიდან, სადაც ცენტრი მდებარეობდა და მათ, დაახლოებით 15%-ს, სოფლის სკოლები შეადგენდა.
- პროგრამის შინაარსის ამსახველ დამტკიცებულ ტესტს, განვითარებას და ადმინისტრირებას, რომელიც აქ გამოსახულება 13.1-ის სახითაა მოცემული. იგი სასწრაფოდ იქნა ადმინისტრირებული, სანამ ერთდღიანი კურსი დაიწყებოდა.

ბავშვის შეფასება

გამოსახულება 13.1 რიჩმონდის თემის პროგრამის შინაარსის ამსახველი ტესტი

თქვენი პირადი ნომერი

რიჩმონდის თემის ჯანმრთელობის ცენტრი პროგრამის მიმოხილვა

ბლანკი 2

პირველი. გთხოვთ, ჩაწეროთ თქვენი პირადი ნომერი, რომელიც მოგენიჭათ ბლანკ 1-ში.

მეორე. გთხოვთ, კვლავ უპასუხოთ შეკითხვებს და მოგეწოდოთ გარკვეული ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ იყო წარმართული სესია. ეს დაგეხმარება განვსაზღვროთ რამდენად ეფექტიანია კურსი და როგორ გავაუმჯობესოთ იგი.

მესამე. გთხოვთ, უპასუხოთ შეკითხვებს ფორმით: დიახ/არა/არ ვიცი. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა არ ხართ დარწმუნებული, ან არ იცით.

1. ბავშვის დაბადების სავარაუდო თარიღი დამოკიდებულია ოვეულაციის თარიღზე.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

2. ნაყოფის ზრდის ძირითადი პერიოდი ემთხვევა ორსულობის პირველ თვეებს.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

3. ნაყოფის ძირითადი ორგანოების განვითარება ხდება ჩასახვიდან პირველი ორი თვის განმავლობაში.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

პრობრაჰული შეფასება

4. ორსულობის ერთადერთი ნიშანი არის მენსტრუალური ციკლის შეწყვეტა და გულისრევის შეგრძნება დილაობით.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

5. ნაყოფის გულისცემა იწყება ორსულობის დაწყებიდან არანაკლებ მესამე თვიდან.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

6. ნაყოფის განვითარებასთან დაკავშირებულ პრობლემათა უმეტესობა თავს იჩენს ჩასახვისას ან მომდევნო რამდენიმე კვირის განმავლობაში.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

7. ქალს შეუძლია არ აღეგებდეს ალკოჰოლისა და ნარკოტიკების მიღება მანამ, სანამ შეიტყობდეს რომ ორსულადაა.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

8. ნაყოფის განვითარებასთან დაკავშირებული ძირითადი პრობლემები გამოწვეულია სიგარეტის მოწევით.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

ბავშვის შეფასება

9. პლაცენტის ერთადერთი დანიშნულებაა საკვები ნივთიერებების მიწოდება დედისგან ბავშვისათვის.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

10. ბავშვს გადარჩენის ცოტა შანსი აქვს, თუ იგი ორსულობის 22-ე კვირამდე დაიბადება.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

11. შესაძლოა ბავშვი პატარა და დღენაკლული დაიბადოს თუ დედა ბევრს ეწევა ორსულობის პერიოდში.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

12. შესაძლოა ბავშვი ბრმა ან ყრუ დაიბადოს, თუ დედა ორსულობის პერიოდში წითელას გადაიტანს.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

13. ნარკომანების შვილებს დაბადების შემდეგ აბსტინენციის სიმპტომები ახასიათებთ.

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

პროგრამული შეფასება

ახლა გთხოვთ მოგვაწოდოთ თქვენი აზრი სესიის შესახებ.

14. რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი იქიდან, რაც დღევანდელი სესიიდან შეიტყვეთ?

15. რა იყო სესიის საუკეთესო ასპექტი? რატომ? (თქვენ შეგიძლიათ იფიქროთ პრეზენტაციაზე)

16. რა იყო სესიის ყველაზე ცუდი ასპექტი? რატომ?

17. გსურთ თუ არა კომენტარის გაკეთება ნაჩვენები ვიდეომასალის შესახებ?

18. თუ სურვილი გექნებათ, მოგვაწოდეთ თქვენი აზრი სესიის გაუმჯობესების შესახებ

ბაზმენის შეშასება

სანამ ჩააბარებდეთ ამ კითხვარს გთხოვთ დარწმუნდეთ, რომ კითხვარის დასაწყისში ნამდვილად დაწერეთ თქვენი პირადი ნომერი და უპასუხეთ ყველა შეკითხვას.

შედეგებმა უჩვენა, რომ:

- მონაწილეთა საშუალო ქულები სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი იყო;
- ყველა სკოლის მოსწავლეებმა მაღალი ქულები დააგროვეს;
- ორივე სქესის წარმომადგენლებმა თანაბარი ქულები დააგროვეს;
- განსხვავებული პასუხები მივიღეთ რესპონდენტებისაგან კითხვებზე: სესიის რომელი ასპექტი იყო უკეთესი და რომელი უარესი.

პროგრამის „საუკეთესო“ და „ყველაზე ცუდი“ ასპექტების შესახებ აზრი გამოათქმევინეს მოსწავლეებსაც და მასწავლებლებსაც. მოსწავლეების უმეტესობას მოეწონა პრეზენტაციის სტილი. მოსწავლეებს მოსწონდათ მეცადინეობის მეგობრული, არაოფიციალური ატმოსფერო და საკითხების ჯგუფურად განხილვა.

ინტერვიუებმა პროგრამის მონაწილე მასწავლებლებთან ცხადყო, რომ ინფორმაციას პროგრამის შესახებ ისინი უმეტესად სხვა მასწავლებლებისაგან იღებდნენ, რომ II-ე კლასის პროგრამა წარმოადგენდა დანამატს შესასწავლ საგნებზე და მოიცავდა ისეთ სფეროებს, როგორცაა საშინაო ეკონომიკა, ადამიანის განვითარება და საზოგადოებათმცოდნეობა.

ამ შეფასების წარდგენის გარდა, შეფასებამ წარმოადგინა ასევე რეკომენდაციები შესაფერისი ვიდეომასალის შესაქმნელად, რადგან მონაწილეების აზრით, გამოყენებული იმპორტირებული ვიდეომასალა არ იყო ავსტრალიელი აუდიტორიის შესაფერისი, ფაქტობრივად, არასწორი და მოძველებული იყო (პარეორთი და სხვ., 1988). ეს საკითხი გამოვლინდა მასწავლებელთა გამოკითხვის ადრეულ ეტაპზე და საჭიროებდა შემდგომ შესწავლას ჯანდაცვის ცენტრის პერსონალთან მოლაპარაკების მეშვეობით.

მოპოვებული მონაცემები გამოიყენეს ჯანდაცვის სხვა ცენტრებში ამ კურსის შემოღების არგუმენტირებისათვის. შემფასებლებმა გამოთქვეს სურვილი პროვადერებთან ერთად მონაწილეობა მიეღოთ ჯანდაცვის სხვადასხვა სააგენტოებისათვის მონაცემთა წარდგენის პროცესში. ის, თუ რამდენად იქნებოდა შემფასებელი ჩართული ამ პროცესში, დამოკიდებული იყო მონაცემთა მნიშვნელობაზე. პროგრამის გავლენა მცირე ან ნეგატიური რომ ყოფილიყო, შემფასებლები არ დათანხმდებოდნენ ინფორმაციის გამაყრცხლებლების როლის შესრულებაზე.

პროგრამული შეფასება

ეს მაგალითი წარმოგიდგენს შეფასებას, რომელშიც შეფასების საფუძველი პროგრამის მიზნებმა შექმნეს. როგორც მაგალითიდან ჩანს, დამატებითი ინფორმაცია გადაწყვეტილების მისაღებად მოძიებული იყო. სხვადასხვა მეთოდებით და სხვადასხვა ფორმატით.

შედეგების სუროგატული საზომები

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, შედეგებზე ორიენტირებული შეფასების სტანდარტული პროცედურა შედეგების საზომების წამოყალიბებაში მდგომარეობს. თუმცა, არის სიტუაციები, როდესაც კომპრომისია საჭირო. ეს გულისხმობს, სასურველი ან იდეალური სუროგატული საზომი ერთეულების გამოყენებას. მაგრამ შეფასებისას სუროგატული საზომი ერთეულების გამოყენების შემთხვევაში, შედეგების წარდგენისას, საჭიროა ამ საზომების ვარგისიანობის დასაბუთება. რაზეც იყო საუბარი მაგალით 13. 4-ში, სადაც შედეგის ინდიკატორი, როგორც სუროგატი, გამოყენებული იყო ჯანდაცვითი განათლების პროგრამის გავლენის შესაფასებლად.

მაგალითი 13.4 ეთნიკური დედებისათვის ჯანდაცვითი განათლების პროგრამის გავლენის შეფასება

ქალაქის შიგნით არსებული ჯანდაცვის ცენტრის პერსონალს აწუხებდა ადგილობრივი არაინგლისურენოვანი მოსახლეობის კვების ხარისხი. ამ ოჯახებთან ინტენსიური კონსულტაციების შედეგად, ცენტრმა დაიწყო მცირეწლოვანი ბავშვების დედებთან პროგრამის განხორციელება. პროგრამა მიზნად ისახავდა:

- ეთნიკური ჯგუფისათვის ტრადიციული კვების ხელახლა დაწყებას;
- ძუძუთი კვებაზე გადასვლას (ყველა მონაწილეს ჰყავდა ორ წლამდე ასაკის ერთი ბავშვი მანინც);
- ჭარბწონიანობის შემცირებას აღნიშნული ოჯახების ბავშვებში.

პროგრამის მიმდინარეობის რვა კვირის განმავლობაში პროგრამის ათ მონაწილეს თარჯიმანის საშუალებით მიეწოდებოდა ინფორმაცია. ეს ინფორმაცია მიზნად ისახავდა ბავშვების კვებასთან დაკავშირებული მიდგომების შეცვლას.

პროგრამის დასრულებიდან ცოტა ხნის შემდეგ, ჯანდაცვის ცენტრმა გადაწყვიტა პროგრამის განხორციელების შედეგების გავლენის შეფასება. რაც შეეხება წინა მაგალითს, გარე შემფასებლის როლები, რომლებიც ამ მონაკვეთში აღრე განვიხილეთ

გამოიყენება იმის აღსაწერად, თუ როგორ განხორციელდა ეს შეფასება.

შემსრულებლებს სთხოვეს შეფასების მთავარი საკითხების იდენტიფიცირება, რაც შეფასების შექმნის წინაპირობა იყო. მთავარ აუდიტორიას წარმოადგენდა ცენტრის ადმინისტრაცია. ამ შემთხვევაში წარმოიშვა რეალური საჭიროება იმის დასადგენად, თუ რა ცვლილებები გამოიწვია საპილოტე პროგრამამ. ამ საკითხის დადგენისას, პროვაიდერებს სთხოვეს გაეყენის მარტივი ინდიკატორების შეგროვება.

შეფასების დიზაინის შექმნა პროვაიდერებთან ერთად

პროგრამის დიზაინის თაობაზე შემფასებლებისა და პირველადი აუდიტორიის მოლაპარაკების მთავარი საგანი იყო პროგრამის გაეყენის შესახებ სათანადო მონაცემების შეგროვებისა და შერჩევის პრობლემა. პრობლემები გამოწვეული იყო რესურსების უკმარისობით და პროგრამის ვადების ამოწურვით. ამ შემთხვევაში შეფასება ჩატარდა პროგრამის დასრულების შემდეგ.

ერთ-ერთი შეთავაზება მონაწილეებისათვის იყო ინტერვიუებისა და კითხვარების გამოყენება. ორივე მიდგომების გამოყენება სირთულეებთან იყო დაკავშირებული. მაგალითად, ტრადიციული ეთნიკური ოჯახების ქალებთან დაკავშირება და ენობრივი ბარიერი. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ამ სირთულეების გადალახვა მოხერხდებოდა, მოსაგვარებელი რჩებოდა ის საკითხები, რომლებიც ეხებოდა ინფორმაციის ღია და აკურატულ დაბრუნებას.

ამ მეთოდებით მიღებული მონაცემების სანდოობის ეჭვქვეშ დაყენებამ შემფასებლებს უბიძგა მონაცემთა ალტერნატიული წყაროების ძიებისაკენ. მათ შეიტყვეს, რომ დედების მიერ ბავშვების მოყვანა ჯანდაცვის ადგილობრივ ცენტრებში პერიოდული შემოწმებისათვის, თითქმის უნივერსალური პროცედურა იყო. ცენტრთან კონტაქტის შედეგად გამოვლინდა, რომ ყველა დედას, რომელიც კვების პროგრამას ესწრებოდა, ბავშვები ამ შემოწმებებზე დაჰყავდა. ჯანდაცვის ცენტრში არსებული დოკუმენტაცია შეიცავდა ჩანაწერებს ჩვილთა ფიზიკური განვითარებისა და წონის შესახებ, რაც ცხრილების სახით იყო წარმოდგენილი.

უნიკალური პროგრამის მთავარ მიზანს ამ ოჯახთა ბავშვებში ჯანდაცვის მართვის შემცირება წარმოადგენდა, შემფასებლებმა გადაწყვიტეს, ბავშვების წონაში ცვლილება გამოეყენებინათ პროგრამის გაეყენის ინდიკატორად. ჯანდაცვის ცენტრი დაარწმუნეს, რომ ამ ჩანაწერთა გამოყენებით კონფიდენციალურობის წესები

არ დაირღვეოდა. შემფასებლებს ამ ცხრილების ხელმისაწვდომობა საშუალებას აძლევდა გამოკვლევა ორი მიმართულებით განხორციელებინათ.

პირველი შეიცავდა იმ ათი მცირეწლოვანი ბავშვის წონაში განსხვავებებზე დაკვირვებას, რომლებიც პროგრამის დაწყებამდე დაიბადნენ. ანალიზი კარგად მიუთითებდა განსხვავებაზე წონაში დაწყებული დაბადებიდან, შემდეგ პროგრამის მსვლელობისას და ბოლოს – მისი დასრულებიდან ათი თვის მანძილზე. გამოსახულებების შემოწმებამ (წარმოდგენილია გამოსახულება 13.2-ის სახით) აჩვენა, რომ ამ ბავშვების წონა პროგრამის დაწყებამდე ნორმალურ გაცილებით მაღალი იყო, შემდეგ იგი დაეცა, ხოლო პროგრამის დასრულების შემდეგ იგი ნორმას მიუახლოვდა და გაჩერდა.

ამ ანალიზის საფუძველზე, შემფასებლები მზად იყვნენ გამოეტანათ დასკვნა, რომ პროგრამა წარმატებული იყო, ბავშვებში ჭარბი წონის შემცირების თვალსაზრისით.

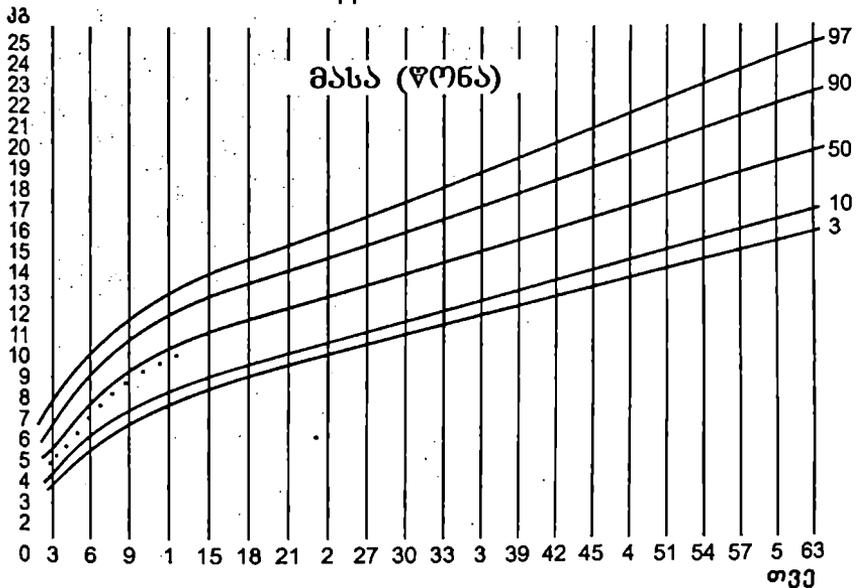
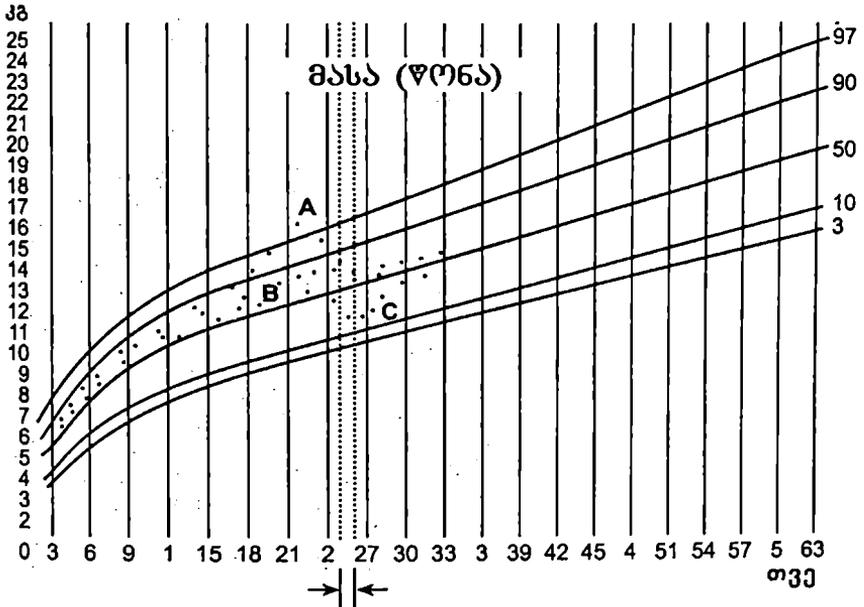
საჭირო იყო დამატებითი ინფორმაციის მოძიება, რომ პროგრამას გრძელვადიანი გავლენა ექნებოდა. პროგრამის პერსონალის დისკუსიების მეშვეობით, გამოვლინდა, რომ პროგრამის დასრულების შემდეგ სამ ოჯახს კიდევ შეეძინა ბავშვები, რომელთა წონა დაბადებიდანვე ნორმალური იყო. კვლავ შემოწმდა ცხრილები და აღმოჩნდა, რომ პროგრამას ხანგრძლივი გავლენა ექნებოდა ამ ოჯახებზე.

შემფასებლებმა „მომხმარებლისთვის მოსახერხებელი“ ანგარიში მოამზადეს და უზრუნველყვეს, რომ ჯანდაცვის ცენტრის ყველა წევრი გაცნობოდა მოპოვებულ მონაცემებს, სემინარებისა და დისკუსიების საშუალებით. “Post Hoc” ბუნების შეფასებისათვის დამახასიათებელი პრობლემების მიუხედავად, მოპოვებული მონაცემები აუდიტორიამ აღიქვა, როგორც მტკიცე საფუძველი იმისა, რომ ცენტრის პროგრამას ხანგრძლივი გავლენა ექნებოდა მის მონაწილეებზე. ხოლო მას შემდეგ, რაც კვლევისას მიღწეული შედეგები ცნობილი გახდა, შემფასებლებმა წაახალისეს ჯანდაცვის ცენტრი, წარედგინათ დაფინანსების მოთხოვნის წინადადება პროგრამის ხელმეორედ განხორციელების მიზნით. ეს განაცხადი მიღებულ იქნა და პროგრამა შემდეგ წელს (პიკი, 1988) კვლავ განხორციელდა.

ეს შემთხვევა გვიჩვენებს, რომ შემფასებლებს უწევთ როული მეთოდოლოგიური და ეთიკური საკითხების მოგვარება. ზოგი კომენტატორი აღნიშნავს, რომ კარგ შეფასებაში უნდა შეიმჩნეოდეს არტისტიზმისა და შემოქმედებითობის ელემენტები, როგორც ვხედავთ, ეს ასეც არის.

ბავლენის შეფასება

გამოსახულება 13.2 დროის განმავლობაში ცვლილებები ჩვილთა წონაში



საჭიროებებზე დამყარებული გავლენა და მისი შესაბამისი გარე კრიტერიუმი

როგორც ადრე აღვნიშნეთ, საჭიროებებზე დამყარებული გავლენის შეფასებები ძალზე იშვიათია. ეს ნაწილობრივ განპირობებულია იმით, რომ მცირე რაოდენობის საჭიროებების შეფასებები პროგრამის დაგეგმვისა და შექმნის წინ ხორციელდება. ამასთან, პროგრამის მრავალი შემქმნელი დაგეგმვასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს, ემპირიული მონაცემების გარდა, სხვა ფაქტორებზეც ამყარებს და უფრო ენდობა თავის „ადგილობრივ ცოდნას“, ანუ იმ ხერხს, რომლითაც მას პროგრამის შესრულება ურჩევნია ან იდეოლოგიურ თვალსაზრისს, მისაღები პრაქტიკის შესახებ.

ეს საკითხები წარმოადგენს გამოწვევას შემფასებლისათვის, შექმნას სტრუქტურა, საიდანაც შესაძლებელი იქნება გავლენის შეფასება საჭიროების საფუძველზე, როგორც ეს ნაჩვენებია მაგალითში 13.5.

მაგალითი 13.5 ალტერნატიული კურსების შეფასება მასწავლებელთა მომზადების პროგრამაში

მსხვილმა უნივერსიტეტმა/კოლეჯმა მასწავლებელთა მომზადების ერთწლიან პროგრამას ხუთი ალტერნატიული კურსის გატარება შესთავაზა. იგი ეფუძნებოდა არგუმენტს, რომ არ არსებობს პერსპექტიული მასწავლებლის მომზადების მხოლოდ ერთი საუკეთესო გზა. მაგრამ რესურსების სიმცირემ და სხვა ფაქტორებმა კურსის კომიტეტს დაანახა, რომ არჩევანის ამგვარი მრავალფეროვნება მისაღები აღარ იყო. ჩატარდა შეფასება კურსის კომიტეტის ინფორმირების მიზნით იმის თაობაზე, თუ რომელი კურსი უნდა გაგრძელებულიყო და რომელი შეწყვეტილიყო.

შეფასების ძირითადი საკითხი კურსების შეფარდებითი ეფექტიანობის დადგენა იყო სტუდენტების მომზადებაში, მათი მასწავლებლებად მუშაობის პირველი წლისთვის. ამდენად, საჭირო იყო შედეგების ეფექტიანობის საზომი ერთეულების შემუშავება და კურსების ეფექტიანობის ალტერნატიული გზების განსაზღვრა მომავალი მასწავლებლების მომზადებაში. სწორედ ეს საკითხები განიხილეს კურსის კომიტეტის სხდომაზე.

გაჩნდა საჭიროება დადგენილიყო, რომელი იყო საუკეთესო, ალტერნატიულ კურსებს შორის, არა მათი მიზნებიდან გამომდინარე, არამედ იმ ნიშნის მიხედვით, რაც შესაძლებელს გახდიდა კურსების ერთმანეთთან შედარებას.

ეს საკითხი დამაკმაყოფილებლად გადაწყდა, ახლაჩან დასრულებული, მასწავლებელთა მომზადების ეროვნული კვლევის

მეშეუბით. კელევა სთავაზობდა სწავლის გამოცდილების ბირთვს, რომელიც აუცილებელი უნდა ყოფილიყო ყველა სტუდენტისათვის და ავსტრალიაში მასწავლებელთა მომზადების სტრატეგიის ნაწილს წარმოადგენდა. ამ დირექტივების ხელმისაწვდომობა სოგადი კრიტერიუმების ნაკრებს ქმნიდა პროგრამების ურთიერთშეღარებისთვის. კურსის კომიტეტმა მიიღო ეს მიდგომა და გადაწყვიტა, რომ ინფორმაციის მთავარი წყარო იქნებოდა დამწყები მასწავლებლები, რომელთაც მონაწილეობა ჰქონდათ მიღებული ამ კურსებიდან ერთ-ერთში და რომლებიც ამჟამად მუშაობდნენ სკოლებში.

კითხვარი (რომელიც მოცემულია გამოსახულება 133-ის სახით), გაეგზავნა ყველა კურსდამთავრებულ სტუდენტს პროგრამის დასრულებიდან რვა თვის შემდეგ.

გამოსახულება 133 „დიპლომი განათლებაში“ კურსის შეფასება

1. კოლეჯში რომელ ჯგუფში იყავით „დიპლომი განათლებაში“ კურსის დროს? (მონიშნეთ ერთ-ერთი).

- | | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ა | <input type="checkbox"/> ბ | <input type="checkbox"/> გ | <input type="checkbox"/> დ | <input type="checkbox"/> ე | <input type="checkbox"/> ე |
| (არასრული საშუალო დღე) | (ძირითადი არსებული) | (ხელის ბაზაზე არსებული) | (კონტრაქტის საფუძველზე არსებული) | (არსებობის შედეგად დაფუნდებული) | (თემის საფუძველზე არსებული) |

2. თუ შეიძლება, ჩამოთვალეთ თქვენი მეთოდური კვლევები.

3. ამ აქტივობებიდან რომელს ასრულებდით 1983 წელს? (მოხაზეთ ერთი ან მეტი).

- | | | | | |
|--|--|-----------------------------------|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> სწავლება-სრული საშუალო დღე. | <input type="checkbox"/> სწავლება-არასრული საშუალო დღე | <input type="checkbox"/> სტუდენტი | <input type="checkbox"/> ხვია სამსახური | <input type="checkbox"/> უმუშევარი |
|--|--|-----------------------------------|---|------------------------------------|

4. თუ თქვენ პედაგოგიურ საქმიანობას საერთოდ არ ეწვეით, მოკლედ აღნიშნეთ ამის მიზეზი.

ამით კითხვარი სრულდება იმ მონაწილეთათვის, რომლებიც ამ წელს პედაგოგიური საქმიანობით არ არიან დაკავებული.

5. ქვემოთ ჩამოთვლილია პუნქტების სერია, რომელიც სწავლების ასპექტებს აგვიწერს. მარცხნივ მიუთითეთ თუ რა აქცენტი კეთდებოდა თითოეულ მათგანზე მასწავლებელთა მომზადების პროგრამაში თქვენი მონაწილეობის დროს. მარჯვნივ, გთხოვთ, შეაფასოთ ეს ასპექტები იმის მიხედვით, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ისინი თქვენთვის ამჟამად, თქვენი საქმიანობისთვის (თქვენთვის, როგორც მასწავლებლისთვის)

ჩემი როგორც მასწავლებელთა მომზადების წლიური მაჩვენებელი (მონიშნეთ ერთ-ერთი).	↓	მნიშვნელობა ჩემი ამჟამინდელი საკმეიანობისათვის (მონიშნეთ ერთ-ერთი).
უმნიშვნელო/ არანაირი - <input type="checkbox"/> მცირე - <input type="checkbox"/> საშუალო - <input type="checkbox"/> მაღალი - <input type="checkbox"/>	I) კლასის კონტროლის შესაძლებლობა, რომელსაც მე ვას- წავლი	<input type="checkbox"/> არ არის მნიშვნელოვანი <input type="checkbox"/> ცოტათი მნიშვნელოვანია <input type="checkbox"/> საშუალოდ მნიშვნელოვანი <input type="checkbox"/> ძალზე მნიშვნელოვანი
უმნიშვნელო/ არანაირი - <input type="checkbox"/> მცირე - <input type="checkbox"/> საშუალო - <input type="checkbox"/> მაღალი - <input type="checkbox"/>	II) კურიკულუმის გეგმის მოქმედებაში გარდაქმნის უნარი	<input type="checkbox"/> არ არის მნიშვნელოვანი <input type="checkbox"/> ცოტათი მნიშვნელოვანია <input type="checkbox"/> საშუალოდ მნიშვნელოვანი <input type="checkbox"/> ძალზე მნიშვნელოვანი
უმნიშვნელო/ არანაირი - <input type="checkbox"/> მცირე - <input type="checkbox"/> საშუალო - <input type="checkbox"/> მაღალი - <input type="checkbox"/>	III) ჩემს მიერ შესრულებული სამუშაოს შეს- რულების უნარი	<input type="checkbox"/> არ არის მნიშვნელოვანი <input type="checkbox"/> ცოტათი მნიშვნელოვანია <input type="checkbox"/> საშუალოდ მნიშვნელოვანი <input type="checkbox"/> ძალზე მნიშვნელოვანი
უმნიშვნელო/ არანაირი - <input type="checkbox"/> მცირე - <input type="checkbox"/> საშუალო - <input type="checkbox"/> მაღალი - <input type="checkbox"/>	IV) იმ კურსკულუმის დაგეგმვის უნარი, რომელსაც მე მომავალში ვასწავლი	<input type="checkbox"/> არ არის მნიშვნელოვანი <input type="checkbox"/> ცოტათი მნიშვნელოვანია <input type="checkbox"/> საშუალოდ მნიშვნელოვანი <input type="checkbox"/> ძალზე მნიშვნელოვანი

ბავშვის შეფასება

უმნიშვნელო/
არანაირი -
მცირე -
საშუალო -
მაღალი -

V) იმ გზების ცოდნა, რომლითაც სკოლას შეეძლება თქმთან უფრო მჭიდრო ურთიერთობის დამყარება

არ არის მნიშვნელოვანი
 ცოტათი მნიშვნელოვანია
 საშუალოდ მნიშვნელოვანი
 ძალზე მნიშვნელოვანი

უმნიშვნელო/
არანაირი -
მცირე -
საშუალო -
მაღალი -

VI) იმ ფაქტორების ცოდნა, რომლებიც გავლენას ახდენენ მოსარდების ინტელექტუალურ განვითარებაზე

არ არის მნიშვნელოვანი
 ცოტათი მნიშვნელოვანია
 საშუალოდ მნიშვნელოვანი
 ძალზე მნიშვნელოვანი

უმნიშვნელო/
არანაირი -
მცირე -
საშუალო -
მაღალი -

VII) სკოლის კურიკულუმის საგნებს შორის ურთიერთკავშირების დადგენა

არ არის მნიშვნელოვანი
 ცოტათი მნიშვნელოვანია
 საშუალოდ მნიშვნელოვანი
 ძალზე მნიშვნელოვანი

უმნიშვნელო/
არანაირი -
მცირე -
საშუალო -
მაღალი -

VIII) იმ პრობლემებისადმი დელიკატური მიდგომა, რომლებსაც მოსწავლეები შესაძლოა სკოლაში გადააწყდნენ (ეთნიკური წარმომავლობა, სქესი, სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, ფისიკური ნაკლი)

არ არის მნიშვნელოვანი
 ცოტათი მნიშვნელოვანია
 საშუალოდ მნიშვნელოვანი
 ძალზე მნიშვნელოვანი

უმნიშვნელო/
არანაირი -
მცირე -
საშუალო -
მაღალი -

IX) იმ ფაქტორების ცოდნა, რომლებიც გავლენას ახდენენ მოსარდების ემოციურ და სოციალურ განვითარებაზე.

არ არის მნიშვნელოვანი
 ცოტათი მნიშვნელოვანია
 საშუალოდ მნიშვნელოვანი
 ძალზე მნიშვნელოვანი

პროგრამული შეფასება

- | | | | |
|--|--------------------------|--|---|
| უმნიშვნელო/
არანაირი - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | X) ჩემს სპეციალიზაცი-
ის საგნებთან დაკაე-
შირებულები ახალი მეო-
ლოლოგიური ცოდნა | <input type="checkbox"/> არ არის მნიშვნელოვანი
<input type="checkbox"/> ცოტათი მნიშვნელოვანია
<input type="checkbox"/> საშუალოდ მნიშვნელოვანი
<input type="checkbox"/> ძალზე მნიშვნელოვანი |
| მცირე - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| საშუალო - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| მაღალი - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

- | | | | |
|--|--------------------------|---|---|
| უმნიშვნელო/
არანაირი - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | XI) ყოველი მოსწავლის
კლიერი და სუსტი მხა-
რეებისადმი ყურადღებ-
ის მიქცევის უნარი | <input type="checkbox"/> არ არის მნიშვნელოვანი
<input type="checkbox"/> ცოტათი მნიშვნელოვანია
<input type="checkbox"/> საშუალოდ მნიშვნელოვანი
<input type="checkbox"/> ძალზე მნიშვნელოვანი |
| მცირე - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| საშუალო - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| მაღალი - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

- | | | | |
|--|--------------------------|--|---|
| უმნიშვნელო/
არანაირი - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | XII) სკოლისა და უფრო
ფართო სოციალურ-
პოლიტიკურ კონტექსტს
შირის არსებული კაე-
შირის ცოდნა | <input type="checkbox"/> არ არის მნიშვნელოვანი
<input type="checkbox"/> ცოტათი მნიშვნელოვანია
<input type="checkbox"/> საშუალოდ მნიშვნელოვანი
<input type="checkbox"/> ძალზე მნიშვნელოვანი |
| მცირე - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| საშუალო - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| მაღალი - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

- | | | | |
|--|--------------------------|---|---|
| უმნიშვნელო/
არანაირი - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | XIII) სხედასხეა გარე
მოში მოსწავლეებთან
მუშაობის შესაძლე-
ბლობა (საკლასო
ოთახები, ექსკურსიები,
ბანაკები) | <input type="checkbox"/> არ არის მნიშვნელოვანი
<input type="checkbox"/> ცოტათი მნიშვნელოვანია
<input type="checkbox"/> საშუალოდ მნიშვნელოვანი
<input type="checkbox"/> ძალზე მნიშვნელოვანი |
| მცირე - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| საშუალო - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| მაღალი - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

- | | | | |
|--|--------------------------|---|---|
| უმნიშვნელო/
არანაირი - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | XIV) ვიქტორიას
განათლების სტრუქ-
ტურის და ორგანიზაცი-
ის ცოდნა | <input type="checkbox"/> არ არის მნიშვნელოვანი
<input type="checkbox"/> ცოტათი მნიშვნელოვანია
<input type="checkbox"/> საშუალოდ მნიშვნელოვანი
<input type="checkbox"/> ძალზე მნიშვნელოვანი |
| მცირე - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| საშუალო - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| მაღალი - <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

ბავშვის შეფასება

6. ახლა, თუ შეიძლება, დაწერეთ თქვენი შენიშვნები მასწავლებელთა მომზადების პროგრამაში, რომელშიც თქვენ მონაწილეობა მიიღეთ. თუ შეიძლება, მოგეწოდეთ რაც შეიძლება მეტი დეტალი.

I) ძლიერი მხარეები

II) სუსტი მხარეები

III) რა ცვლილებების შეტანა მიგანიათ საჭიროდ იმ სასწავლო კურსში, რომელიც თქვენ გაიარეთ

7. დაბოლოს, გთხოვთ, გვითხრათ თუ რამდენად კმაყოფილი ხართ თქვენი ამჟამინდელი მასწავლებლებთან მუშაობით?

ძალიან კმაყოფილი საშუალოდ კმაყოფილი არც თუ ისე კმაყოფილი საერთოდ არ ვარ კმაყოფილი

ინფორმაცია განხილული იყო, პირველ რიგში, იმის მიხედვით, თუ რამდენად იყო დაფარული მთავარი სასწავლო საკითხები კოლეჯში გავლილი კურსის დროს, და მეორე რიგში, იმის მიხედვით, თუ რამდენად მნიშვნელოვანი იყო ეს გამოცდილება მათთვის, როგორც დამწყები მასწავლებლებისათვის. ძირითადი სასწავლო საკითხებიდან ჩამოწერილი იყო თოთხმეტი პუნქტი. 165 პასუხიდან 80% მიღებული იყო სატელეფონო საუბრების შემდეგ. შესაძლებელი გახდა, განსხვავების დანახვა კითხვარის ყველა პუნქტს შორის მნიშვნელობისა და აქცენტირების მხრივ და იმის დაახლოებით დადგენა, თუ რამდენად უსვამდა ხაზს თითოეულ მთავარ სასწავლო საკითხს პროგრამა მთლიანობაში, რაც აღნიშნულია გამოსახულებაში 13.4ა

გამოსახულება 13.4 ა. კოლეჯის მასწავლებელთა მომზადების პროგრამის შეფასება

არანაირი მცირე საშუალო მაღალი

I) იმ კლასის კონტროლის უნარი, რომელსაც მე ვასწავლი...			გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ
II) კურიკულუმის გეგმის მიქმედებაში გარდაქმნის უნარი			გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ
III) ჩემი როგორც მასწავლებლად მუშაობის შეფასების უნარი			გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ
IV) იმ კურიკულუმის შექმნის შესაძლებლობა, რომელსაც მე მომავალში ვასწავლი					გ	ბ	გ	ბ
V) იმ გზების ცოდნა, რომლითაც სკოლას შეეძლება თემთან უფრო მჭიდრო ურთიერთობის დამყარება		გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ	გ
VI) იმ ფაქტორების ცოდნა, რომლებიც გააუქმებს ახდენენ მოზარდების ინტელექტუალურ განვითარებაზე			გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ
VII) სკოლის კურიკულუმის საგნებს შორის ურთიერთკავშირების დადგენა	გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ
VIII) იმ პრობლემებისადმი დიფერენციალური მიდგომა, რომელსაც მოსწავლეები შესაძლოა სკოლაში წააწყდნენ (ეინიკური წარმომადგენლობა, სქესი, სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, ფსიქიკური ნაკლი)			გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ
IX) იმ ფაქტორების ცოდნა, რომლებიც გააუქმებს ახდენენ მოზარდების ემოციურ და სოციალურ განვითარებაზე		გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ	გ
X) ჩემს სოციალიზაციის საგნებთან დაკავშირებული ახალი მეთოდოლოგიების ცოდნა			გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ
XI) ყოველი მოსწავლეს ძლიერი და სუსტი მხარეებისადმი ყურადღების მიქცევის შესაძლებლობა			გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ
XII) სკოლისა და უფრო ფართო სოციალურ-პოლიტიკურ კონტექსტს შორის არსებული კავშირის ცოდნა			გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ
XIII) სხვადასხვა გარემოში მოსწავლეებთან მუშაობის უნარი (საკლასო ოთახები, ექსკურსიები, ბანაკები)		გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ	გ
XIV) ფაქტორების განათლების სტრუქტურის და ორგანიზაციის ცოდნა			გ	ბ	გ	ბ	გ	ბ

აღნიშვნათა განმარტება: • ვაკუუტაშორის მაღალი სტატისტიკურად განსხვავებული შედეგები
 ბ მთავარი პროგრამა (ყველა ერთად)
 გ ძირითადი შერწყენითი პროგრამა
 დ სკოლის ღონეზე დაფუძნებული პროგრამა
 ე კონტრაქტზე დაფუძნებული პროგრამა შერწყენითი პროგრამა

ამ ინფორმაციამ შესაძლებელი გახდა პუნქტების ურთიერთშე-
 დარება და განსხვავების დადგენა და აქცენტებზე ყურადღების
 გამახვილება.

პროგრამული შეფასება

პროგრამის საკურსო კომიტეტს გაეგზავნა მოკლე ანგარიში, სადაც მითითებული იყო მიღებული შედეგები (და არა რეკომენდაციები). ამ ინფორმაციამ ცხადი გახადა, კურსი „გ“-ს შენარჩუნების მიზეზები (ე.წ. სკოლის ბაზაზე დაფუძნებული კურსი), რომლისაც უპირატესობა აქონდა პროგრამის სხვა კურსებთან შედარებით. ეს ინფორმაცია დაედო საფუძვლად კომიტეტის გადაწყვეტილებას, რომელშიც შემფასებელთა ერთ-ერთი ჯგუფიც მონაწილეობდა. მათ წარმატებით შეინარჩუნეს ეს კურსი, რომლის ამოღებაც სხვა დაწესებულებებს უნდოდათ.

ამ კვლევის შედეგებმა განაპირობა დაუყოვნებელი ცვლილებები გადაწყვეტილების მიღებაში. მაგალითი 13.5 ეყრდნობა პროგრამის ეფექტიანობის შემოწმების სტრატეგიას: თუ როგორ ამზადებდა იგი მონაწილეებს მომავალი სამსახურისათვის, რაც პროგრამის დასრულების შემდეგ უნდა გამოეყენებინათ. ყოველივე ეს იმ კრიტერიუმების გამოყენების ეფექტიანობაზე მიუთითებს, რომელთა საშუალებითაც ხდება სერვისებისა და პროდუქტების შეფასება (მიდგომა, რომელიც მომხმარებელთა უურნალებში გამოიყენება).

შეფასების ამგვარი დიზაინი ძალზე ხშირად გამოიყენება გავლენის შეფასებაში, თუმცა, ამ პრინციპების მოქმედებაში მოყვანა სირთულეებთანაა დაკავშირებული. იგი გამოწვეულია საჭიროებებზე დამყარებული გავლენის კვლევებისადმი მიძღვნილი ლიტერატურის სიმცირით.

„დიდი P“ პროგრამების გავლენის შემსწავლელი კვლევების მართვა

მაკრო ან „დიდი P“ პროგრამების შესრულებაზე პასუხისმგებელ ფედერალურ სააგენტოებს დაფინანსების ხელშეკრულებაში ხშირად აქვთ ჩართული შეფასების კომპონენტი. „დიდი P“ პროგრამების ზომა და მოცულობა სირთულეებს უქმნის შემფასებლებს, როცა მათ გავლენის შეფასების ჩატარებას სთხოვენ. ეს გამოწვეულია შემდეგი ფაქტორებით:

- „დიდი P“ პროგრამები ხშირად რამდენიმე ადგილას, სხვადასხვა გეოგრაფიულ არეალში ხორციელდება;
- ცალკეული პროგრამები შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა დროს;
- „პატარა p“ პროგრამების მიზნები, რომლებიც „დიდი P“ ქოლგა პროგრამის „ქოლგა-პროექტის“ შიგნით ხორციელდება, შეიძლება არ ასახავდეს „ქოლგა-პროგრამის“ მიზნებს.

ბავლენის შეფასება

პრობლემას, აგრეთვე, წარმოადგენს პროგრამაში ჩართული პერსონალის დაყოფილება ფართომასშტაბიან შეფასებაში თანამშრომლობაზე. მაგალითში 13.6 აღწერილია კვლევა, რომელმაც ამ პრობლემების გადალახვა შეძლო, საერთო შედეგების ჩამოყალიბებისა და ადამიანებთან ურთიერთობის რიგი პროცედურების გამოყენების გზით. წარმოდგენილი მაგალითის მიხედვით შეიქმნა ხარისხიანი მონაცემთა ბაზა, რომელიც შეგროვდა მონაცემებით პროგრამის განხორციელების სხვადასხვა ადგილიდან.

მაგალითი 13.6 მანე ნივთიერებების გამოყენების აღკვეთის ცენტრის სატრენინგო პროგრამების შეფასება

მანე ნივთიერებების გამოყენების აღკვეთის ცენტრი (CSAP) წამყვან როლს ასრულებს აშშ-ში მანე ნივთიერებების გამოყენების (რაც უკავშირდება მოსახლეობაში ძალადობის ზრდას, სამედიცინო მომსახურებაზე მზარდ მოთხოვნას, არასრულწლოვანთა ორსულობისა და შრომის ნაყოფიერების დაცემის პრობლემას) აღკვეთაში. CSAP-ი, კონტრაქტის საფუძველზე, მრავალ პროგრამას ახორციელებს, მაგრამ მთავარ პროგრამას CSAP-ისათვის ტრენინგების ჩატარება წარმოადგენს.

ტრენინგების გავლენისადმი ინტერესის გამო, ჯუდიტ ოტოსონმა (1994) და მისმა კოლეგებმა CSAP-ის სატრენინგო სისტემის (CTS) ფართომასშტაბიანი ხუთწლიანი კვლევა ჩატარეს. CTS ტრენინგი მიმართული იყო ინდივიდუალური პირებისა და სათემო ორგანიზაციების გაძლიერებაზე, რათა მათ შეძლონ პრევენციული პროგრამების დაგეგმვა და განხორციელება. 1994-95 წლებში, აშშ-ში, CTS-ს ტრენინგებში მონაწილეობა დაახლოებით 9500 პირმა მიიღო. ტრენინგის ხანგრძლივობა იყო ნახევარი დღიდან ხუთ დღემდე. შეფასების მიზანს შეადგენდა 250 სხვადასხვა ტრენინგში ჩართული ყველა მონაწილის შეხედულებისა და მიზნების გაგება. კვლევით მოპოვებულმა შედეგებმა გადაწყვეტილების მიმღებთ თითოეული და ერთიანი ტრენინგპროგრამის ეფექტიანობის განსაზღვრის საშუალება მისცა. შეგროვებული ინფორმაციის და მტიკცებულების გარდა, 2100 რესპონდენტთან თანამშრომლობა ტრენინგის დასრულებიდან შემდგომი ორი თვის მანძილზე გრძელდებოდა. ზოგადად, რესპონდენტებისაგან დადებითი რეაქციები მივიღეთ. საშუალო ქულა 7,7 იყო ათქულიანი შეფასების სისტემით, რომელიც გამოიყენებოდა მონაწილეთა მიერ სესიებზე მიღებული

პროგრამული შეფასება

ცოდნის დონის დასადგენად. შემდგომმა დაკვირვებამ გვინივნა, რომ რესპოდენტები ნართულნი იყვნენ სხვადასხვა პრევენციულ ღონისძიებებში, როგორცაა: სწავლა, ინფორმაციის გავრცელება, განათლება, ჯანსაღი ალტერნატივების შეთავაზება, პრობლემების იდენტიფიცირება და მათი მოგვარება, თემში მიმდინარე პროცესებში ნართვა და გარემოზე ზემოქმედება. ეს კატეგორიები ნამოყალიბებული იყო CSAP-ის დედაორგანიზაციის, მანუ ნიუ-თიერებების მოხმარებასა და ფსიქიკური ჯანმრთელობის მომსახურების აღმინისტრაციის (SAMSHA) მიერ (ოტოსონი, 1994).

ეს კვლევა მსგავსი იყო მაგალითში 13.5 მოყვანილი კვლევისა. მსგავსება მდგომარეობდა, ზოგადად, მონაცემთა შეგროვების საფუძველში, რამაც საშუალება მოგვცა „პატარა P“ პროგრამების განვითარებისა და შედარებისა. ამ შემთხვევაში შედეგების კრიტერიუმები აღებული იყო ყველა პროგრამის საერთო მახასიათებლებიდან და ეფექტიანი ტრენინგისადმი მიძღვნილი ლიტერატურიდან.

პროცესი-შედეგის კვლევები

ანგარიშები „პროცესი-შედეგის“ კვლევების შესახებ ძნელი მოსაძიებელია, რადგან ამ მიდგომის გამოყენებით ნატარებულია ძალზე ცოტა შეფასება და კიდევ უფრო ცოტაა ინფორმაცია ამ ტიპის კვლევების შესახებ შეფასებისადმი მიძღვნილ პერიოდულ გამოცემებში. როგორც ამ თავში უკვე აღვნიშნეთ, ამგვარი კვლევისას ხდება განხორციელების პროცესისა და შედეგების შესწავლა. შეძლებისდაგვარად საქმიანობის შესახებ იმ ფაქტებისა და ინფორმაციის მოძიება, რომლებსაც შედეგებამდე მიყვართ. ნენ დავრწმუნდით, რომ განხორციელება რთული ამოცანაა, რომელიც ყოველთვის მოითხოვს დროს და პროგრამის შესრულების პროცესის ინტენსიურ კონტროლს შემფასებლისგან. ეს ნიშნავს იმას, რომ განხორციელების შემცველ გავლენის კვლევებში, ნეულებრივ, შეისწავლება ადგილების მცირე რაოდენობა, როცა ხელმისაწვდომი არ არის დამკვირვებელთა მრავალრიცხოვანი ჯგუფი. ადგილების მცირე რაოდენობა გავლენას ახდენს, აგრეთვე, ნენ მიერ მიზეზებისა და შედეგების შესახებ დასკვნების გამოტანაზე. ბევრი ადგილის არსებობის შემთხვევაში, ნენ შეგუებლო გამოგვეყენებინა ადგილშორისი კორელაცია კაშირის ზომის განსაზღვრის მიზნით. როდესაც ხელთ გვაქვს, მხოლოდ ერთი ან რამდენიმე ადგილი, უნდა დავუერდნოთ ანალიზს, რომელიც არ არის დამოკიდებული სტატისტიკურ მონაცემებზე. მაგალითი 13.7 წარმოგიდგენს ამგვარ სიტუაციას.

მაგალითი 13.7 „როუდსმარტის“ განხორციელება

„როუდსმარტი“ არის საგანმანათლებლო პროგრამა, რომელიც მიზნად ისახავს მოსწავლეების უსაფრთხოების გაძლიერებას გზებზე. 1996 წლის დასაწყისში „როუდსმარტი“, რომელიც საშუალო სკოლის II და III კლასის მოსწავლეებისთვის იყო შექმნილი, განხორციელდა საცდელი პროგრამის სახით გარეუბნის სკოლის ორ კლასში.

ეს პროგრამა საკლასო მუშაობისათვის შეიცავდა დაახლოებით 12 საათს: ტრენინგს ქუჩაში, რომლის დროსაც მოსწავლეები ქუჩაზე გადასვლის პრაქტიკას გადიოდნენ და მშობლების გათვითცნობიერებას გზებზე უსაფრთხოების საკითხებში. პროგრამის განხორციელება დაავალეს ორ მასწავლებელს, რომლებმაც შესაბამისი ტრენინგი გაიარეს. შეფასება ითვალისწინებდა ამ ორი კლასის მოსწავლეების ქცევაზე დაკვირვებას გზების გადაკვეთის მომენტში, პროგრამის დაწყებამდე, ფარული ვიდეოკამერების მეშვეობით. მონაცემები შეგროვდა პროგრამის დასრულებიდან ორი კვირის შემდეგაც.

ამასთან ერთად, შემფასებელი დიდ დროს ატარებდა სკოლაში და თვალყურს ადევნებდა პროგრამის შესრულებას. ის ჩანაწერებს აკეთებდა იმის შესახებ, თუ როგორ ატარებდნენ მასწავლებლები თითოეულ სესიას. შედეგების შეფასება ფოკუსირებული იყო მოსწავლეთა ქცევაზე.

შემფასებელმა აღმოაჩინა, რომ მოსწავლეებმა კარგად აითვისეს ქუჩის გადაკვეთის ტექნიკა პროგრამის შემდეგ: მეტად დაკვირვებულები გახდნენ და ქუჩის გადაკვეთაზე ნაკლებ დროს ხარჯავდნენ. გამოვლინდა, რომ ორივე მასწავლებელმა პროგრამის შემქმნელების მიერ გათვალისწინებული თითქმის ყველა დავალება შეასრულა, მაგრამ ერთმა მათგანმა გაცილებით ნაკლები დრო დახარჯა ამ დავალებებზე. ორი კლასის მოსწავლეების ქცევას შორის განსხვავება არ აღინიშნებოდა, რამაც ცხადყო, რომ უფრო მნიშვნელოვანი იყო მოსწავლის ცოდნის ხარისხი, ვიდრე პროგრამის დასრულებისათვის გამოყენებული დრო. ფაქტი იყო, რომ მოსწავლეთა ქცევის ცვლილება არანაირად არ იყო დამოკიდებული სხვა ფაქტორებზე, მათ შორის მაგალითად გარემოში არსებულ რაიმე სახის მოვლენაზე ან წელიწადის დროზე, როდესაც პროგრამა ისწავლებოდა (ლიდბეტერი, 1998).

უნდა აღინიშნოს, რომ მაგალითში 13.7 გამოყენებული იყო წინასწარ განსაზღვრული დიზაინი. მიდგომა, რომელიც გამოიყენეს პროგრამის განხორციელების დროს და ემყარებოდა პროგრამის იმ მიზნებს, რომელთა საფუძველზედაც შემფასებლებმა შეიმუშავეს დაკვირვების სპეციალური გრაფიკი (დაკვირვების გრაფიკი შემ-

ფასებლისათვის). მაგალით 13.8-ში შეფასებამ, პროგრამის მიზნების აღნიშვნისას, გამოიყენა ნაკლებად სტრუქტურული მეთოდოლოგია პროგრამის გავლენის დასადგენად.

მაგალითი 13.8 მოწინავე მენეჯმენტის ინიციატივის (FMI) შეფასება

FMI არის სამენეჯმენტო ტრენინგის ეროვნული ინიციატივა, შექმნილი ავსტრალიის ეროვნული სატრენინგო სამსახურის (ANTA) მიერ.

FMI-ს მიზანია მაღალი თანამდებობის პირებს დაეხმაროს მენეჯმენტის, მათი უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებაში. FMI შეიქმნა იმისათვის, რომ სამთავრობო სტრუქტურებს და კერძო საწარმოებს საკუთარი FMI პროგრამები თავიანთ სამუშაო ადგილებში განეხორციელებინათ. ANTA-მ შექმნა ფასიანი მომსახურების გასაწევად რეგისტრაციის პირობები დამოუკიდებელი ტრენერებისა და შემფასებლებისათვის, რომლებიც დაქირავებული იყვნენ სამთავრობო დეპარტამენტებისა და საწარმოების მიერ. ერთ-ერთი ასეთი მომსახურების საფუძველზე, შესაფასებელი გახდა მონაწილეთა უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის დონე. თუ მონაწილეთა ცოდნა და უნარ-ჩვევები სტანდარტთან შესაბამისად ჩაითვლებოდა, მათ აღარ დასჭირდებოდათ სავალდებულო FMI-ის სატრენინგო პროგრამის გავლა.

2001 წელს ბუნებრივი რესურსებისა და გარემოს დაცვის დეპარტამენტმა (DNRE) ამ პროგრამის უფრო ფართოდ გავრცელების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღების ხელშესაწყობად ნაატარა FMI შტატის თორმეტ სხვადასხვა ადგილას. ამასთან დაკავშირებით დაკვეთილ იქნა შეფასება. შემფასებლებმა:

- ANTA-სა და DNRE-ს მიერ მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე შეიმუშავეს პროგრამის ლოგიკა;
- ინტერვიუები ჩაუტარეს მთავარ დაინტერესებულ პირებს, კერძოდ, DNRE-ს – ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს, რომელმაც დაასპონსორა პროგრამა. დეპარტამენტს, აინტერესებდა, თუ როგორ ფუნქციონირებდა პროგრამა;
- მონიტორინგი გაუწიეს პროგრამის მიმდინარეობას დაახლოებით ერთი წლის განმავლობაში. ინფორმაცია, პროგრამის მიმდინარეობის შესახებ, ადგილზე შეგროვდა: ვიზიტებით, მონახულებით, ინტერვიუებითა და საბუთების ანალიზით. მატრიცების ფართო გამოყენებამ უსრუნველყო მონაცემების დიდი რაოდენობით შეგროვება და ანალიზი.

- განხორციელების თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანი განსხვავებები იქნა აღმოჩენილი ადგილებს შორის, რაც შემდეგი ფაქტორებით იყო გამოწვეული: ადგილზე მენეჯმენტის მხარდაჭერის ხარისხით; პროგრამის არსებულ საჭიროებებს შორის კავშირით; ერთმანეთთან შესაფერისობით და იმ სატრენინგო და შეფასების ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობით, რომელსაც დაუკვეთეს შეფასების ნატარება ადგილზე.

ეს მაგალითი ასახავს რეალისტური მიდგომის პრინციპებს, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელი გახდა კონტექსტის, პროცესებისა (ან მექანიზმების) და შედეგების დაკავშირება ერთმანეთთან (ოუენი და სხვ., 2001). ამ შემთხვევაში შემაჯავებლები ეხმარებოდნენ დაინტერესებულ პირებს FMI-ის ინტეგრირებაში DNRE-ის მართვის პროცესებში.

ხანდახან დამფუძნებელი სააგენტოების თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს გულწრფელად ხჯერათ, რომ რესურსების გამოყოფა და მისი არსებობა საკმარისია პროგრამის განხორციელებისათვის. არის შემთხვევები, როცა ხელმძღვანელობა – ხშირად პოლიტიკური ზეწოლის გამო – ელის პროგრამის პერსონალისაგან პროგრამის დაგეგმვასა და განხორციელებას უკიდურესად მცირე ვადებში. სინამდვილეში კი, იდეაზე ან პოლიტიკაზე მუშაობა, საქმიანობის განხორციელების წესების შემუშავება საკმაოდ რთულია. შემდგომი ნაბიჯი კი საჭიროებს მხარდაჭერასა და დროს იმის უზრუნველსაყოფად, რომ პროგრამა ეფექტიანი და გავლენიანი გამოვიდეს. ამ ნაბიჯების გარეშე პროგრამის განხორციელება არასრული და ნაწილობრივი იქნება.

ამრიგად, პროგრამის განხორციელების ეტაპზე კვლევა მნიშვნელოვან ადგილს უნდა იკავებდეს შეფასების პრაქტიკაში, რადგანაც ჩვენ უნდა რეალურად ვიცოდეთ (მიუხედავად იმისა, პროგრამას ახორციელებს ცენტრალური სააგენტო, თუ იგი ადგილობრივად ხორციელდება), თუ რა ხდება პროგრამის შესრულებისას.

საქმიანობის აუდიტი როგორც შეფასების ერთ-ერთი მიდგომა

როგორც ადრე აღვნიშნეთ, დასავლეთის ქვეყნებში, ბოლო ათწლეულის მანძილზე, მთავრობის გენერალური აუდიტორები ხუთ უფრო ინტენსიურად ერთვებიან საქმიანობის შესრულებაში. ის, ფაქტი, რომ ჩვენ წავრთეთ სამუშაოს შესრულების აუდიტი, როგორც გავლენის შეფასების ერთ-ერთი ფორმის მიდგომა, შეესაბამება შე-

პროგრამული შეფასება

ფასების პროფესიულ ასოციაციებში არსებულ ტენდენციებს. ისინი აღიარებენ, რომ აუდიტსა და შეფასებას შორის ბევრი რამაა საერთო (უისლერი 1996). თანაც, საზოგადოებრივი და კერძო სექტორის აუდიტორები სულ უფრო ხშირად იყენებენ შეფასების სპეციალისტებს ან იღებენ კონსულტაციებს თავიანთი აუდიტორული საქმიანობის დროს.

მაგალითი 139 ვიქტორიის შტატის გენერალური აუდიტორის ოფისი ავსტრალიაში

გენერალური აუდიტორის ფუნქციები მოცემულია ავსტრალიის ყოველი შტატის კანონმდებლობაში. მიუხედავად ამისა, ზოგიერთი გენერალური აუდიტორი მუშაობისას „იტრება“ ისეთ სფეროში, სადაც სამუშაოს შესრულების აუდიტი სულ უფრო უახლოვდება შეფასების მიმართულებებს. 2002-04 წლებში, ვიქტორიას შტატში, 30-ზე მეტი სამუშაოს შესრულების აუდიტი ნატარდა. ამ საქმეში, როგორც წამყვანი სპეციალისტები, ნართული იყვნენ შესაბამისი აკადემიური განათლების მქონე შემფასებლები, რამაც ხელი შეუწყო ინოვაციური ტექნიკების გამოყენებას ზოგიერთ აუდიტში. მაგალითად, როგორც ხე-ტყის დამუშავების ახალი პროგრამის მიმოხილვის დროს გახდა ცნობილი, აუდიტორთა ჯგუფმა აღრეულ ეტაპზე შექმნა შეფასების გეგმა, და წაახალისა დეპარტამენტები ეწარმოებინათ პოლიტიკის მონიტორინგი წლების განმავლობაში. ამასთან, აუდიტორთა ჯგუფმა ნაატარა მდგრადობის დეტალური კვლევა, შეიმუშავა კომპლექსური მეთოდოლოგია და იკისრა წამყვანი როლი სამთავრობო სექტორში მდგრადობის შესახებ დებატების გამართვაში (გენერალური აუდიტორი 2004).

დასკვნა

ამ თავში წარმოგიდგინეთ ექვსი მიდგომა, რომლებიც მიეკუთვნებიან გაელენის შეფასების ფორმას. ჩვენ შევეცადეთ თითოეული მათგანი კონცეპტუალურად გაგვეზრებინა და დაგვენახა მსგავსებები და განსხვავებები მათ შორის. თუმცა, თქვენს მიერ დაკვეთილმა ან განხორციელებულმა შეფასებამ შესაძლოა ამ მიდგომებიდან ერთ-ერთი ან რამდენიმე გამოიყენოს. როგორც ავღნიშნეთ, გაელენის შეფასება ყველაზე დომინირებად ყოვრმად რჩება შეფასების პრაქტიკაში. ბევრი თქვენგანისათვის, ვინც ამ წიგნს წაიკითხავს, ამ თავსა და მასში მოყვანილ მაგალითებს, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ექნება. ამგვარად, უადგილო არ იქნება, პირველ თავში

წარმოდგენილი „შეფასების ლოგიკასა“ და ამ თავში წარმოდგენილი იდეებს შორის კავშირის თქვენთვის გახსენება.

გავლენის შეფასების ნატარებისას, შეფასების ლოგიკის გათვალისწინება ძალზე მნიშვნელოვანია პროგრამის არსისა და მნიშვნელობის შესახებ დასკვნის გაკეთებისათვის. ლოგიკა გუბხენებს, რომ დასკვნა დამოკიდებულია შერჩეულ კრიტერიუმებზე, რაც უფრო რეალურია პროგრამის განხორციელება, მით მეტია შანსი, რომ იგი შესაბამისსა და სათანადო გავლენას მოახდენს.

კითხვა, შეუძლია თუ არა შეფასებას მოგვაწოდოს სასარგებლო ინფორმაცია და წვლილი შეიტანოს სოციალური გაუმჯობესების საქმეში? სოციერთმა ავტორმა კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენა (შვანდტი, 2002).

ხვენ დარწმუნებულები ვართ, რომ კვლევას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს მოლაპარაკებისა და გამოყენების ეტაპზე, როგორც ეს წარმოდგენილი იყო ამ წიგნში. ამგვარ შეფასებას შეუძლია ითამაშოს ძალიან მნიშვნელოვანი როლი გადაწყვეტილების მიღების და საზოგადოების ცხოვრების გაუმჯობესების საქმეში.

წყაროები

Auditor-General, Victoria. (2004) *Beyond the Triple Bottom Line: Measuring and Reporting on Sustainability*. Melbourne: Victorian Auditor-General's Office.

Brinkerhoff, R. (1998) Evaluating training in business and industry. *New Directions for Program Evaluation*, 44, 5-19.

Brooks, R.A. (1996). Blending two cultures: State legislative auditing and evaluation. *New Directions for Program Evaluation*, 71, 15-28.

Brow, r.e., Gallagher, T.P., and Williams, M.C., (1982). *Auditing Performance in government*. New York: John Wiley.

Chelimsky, E. (1985). Comparing and contrasting auditing and evaluation: Some notes on their relationship. *Evaluation Review*. 9(4), 483-503

Chelimsky, E. (1995). The political environment and what it means for the development of the field. *Evaluation Practice*. 16(3), 215-225.

Davis, D.F. (1990). Doyou want a performance audit or a program evaluation? *Public Administrating Review*. 50(1), 35-41

English, F.W. (1988). *Curriculum Auditing*. Educational Resources Information Centre, (ERIC) Micrifishe ED302 912

Guskey, T.R. (1994). Results-oriented professional development: In search of an optimal mix of effective practices. *Journal of Staff Development*, 15(4), 42-50.

Hall, G.E. and Louks, S.F.(1979). *Innovation Configuration: Analysind an Adaptation of Innovations*. Austin TX: Research an Development Center for teacher Education.

Hirst, r., Malcolm, C., and Owen, J.M. (1990). An example of evaluation in the development of a tertiary physics program. *Research in Science Education*, 10, 151-7.

Hurworth, R.E., Owen, J.M and Griffin, L.D. (1988). *The Impact of the Richmond Community Health Centre Pre-Pregnancy Program*. Melbourne: Centre for Program Evaluation, The University of Melbourne.

Leadbetter, C. (1998). Roadsmart _ an evaluation. Unpublished Master of the Education Thesis, The University of Melbourne.

Leeuw, F.L. (1996). Auditing and evaluation.;Bringing a gap, worlds to meet? *New Directions for Program Evaluation*, 71, 51-60.

Morris, L.L and Fitz gibbon, C.T. 91978). *How to Measure Program Implementation*. Beverly Hills, CA:Sage.

Ottoson, J. (1994). *Training Evaluation report of 1994 Profile, Feedback and Follow-up Data*. Vancouver, BC: Centre for Substance Abuse prevention.

Owen, J.M., Meyer, H. and Livingston,J. (1996). *School responces to the Curriculum and Standarts Framework*. Carlton, Vic: Viictorian Board of Studies.

Owen, J.M., Meyer, H. and Lazenby, K. (2001). *The Natural Resources and Environment Experience of FMI: An Evaluation*. Melbourne: Centre for Program Evaluation,

Pawson, R. and Tilley, N. (1997). *Realictic Evaluation*. London:Sage.

Phillips, J.J. (1994). *In Action: Measuring Return on Investment*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Politt,C. and Summa, H. (1996). Performance audit and evaluation: Similar tools, different relationships? *New Directions for Program Evaluation*, 71, 29-50.

Rugg, D., Peersman, G, and Carael, M. (1988). Editor's Notes. *Global Advances in HIV/AIDs Monitoring and Evaluation*, 103

Schwandt, T.A., and Halpern, E.S. (1988). *Linking Audit and Metaevaluation*. Beverly Hills, SA:Sage.

Schwandt, T.A.,(2002). *Evaluation Practice Reconsidered*. New York: peter Laing Publishing.

Scriven, M. (1972). Goal-free evaluation. In E.R. House *School Evaluation: The politics and the Process*. Berkeley, Ca: Mccutchan.

Sp-illane, J.p., Reisner, B.J., and Reimer, T, (2002). Policy implementation and cognition: Reframing and refocusing implementation research. *Review of Educational Research*. 72, 387-431.

tyler, r. (1950). *Basic principles of Curriculum and Instraction: Syllabus for Education 360*. Chicago, IL: university of Chicago Press.

Weiss, C.(1991). The interface between evaluation and public policy. *Evaluation*. 5(4), 468-486.

Wisler, C. 91996). Evaluation and Auditing: Prospects for convergence. *New Directions for Program Evaluation*, 71, 1-5. .