ცოდნა განვითარების მიზნით

2014

atc-ის წლიური გამოცემა

კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის წლიური (2014) გამოცემა
თბილისი, 2014

დაკაბადონება: თორნიკე ლორთქიფანიძე

ფოტო: გურამ წიბახაშვილი: გვ. 13, 80 / პავლე თვალიაშვილი: გვ. 25 / გიორგი თვალიაშვილი: გვ. 56, 93

კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის წლიური გამოცემა

2014

თბილისი, 2014

სარჩევი

წინასიტყვაობა 5
კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის მისია 7

I. სამოქალაქო საზოგადოების შესაძლებლობების განვითარება

ხელმძღვანელი და ხელმძღვანელობა / ბესო სულაბერიძე 13

განათლება ყველასათვის – საქართველო
კოალიციური მუშაობის ერთი წელი / ბექა ურუშაძე 19

II. თემის შესაძლებლობების გაძლიერება

ადგილობრივი აქტორებისა და ახალგაზრდობის გაძლიერება სათემო
აქტივობებისათვის ზემო სვანეთში კონსულტაციისა და ტრენინგის
ცენტრის პროგრამის შეფასება / თამარ ბრეგვაძე, მარიამ დალაქიშვილი 25

ადგილობრივ თვითმმართველობაში მოქალაქეთა მონაწილეობის
დამატებითი მექანიზმების საჭიროება / მამუკა აბულაძე 56

III. კარგი მმართველობის პრაქტიკის ხელშეწყობა

საქართველოს ზრუნვის პლატფორმის კონცეფცია საქართველოში ზრუნვის
სისტემის განვითარების თაობაზე / ირმა მჟავანაძე, ნინო მირზიკაშვილი 67

სკოლის სამეურვეო საბჭოები საქართველოში / რევაზ აფხაზავა, თამარ ბრეგვაძე 80

მუნიციპალური კულტურის განვითარების დაგეგმვის
პროცესი და მისი მნიშვნელობა / ანა მარგველაშვილი 93

წინასიტყვაობა

მოგესალმებით კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის (CTC) ყოველწლიური გამოცემის მკითხველებს!

გთავაზობთ კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის მიერ 2014 წლის მანძილზე განხორციელებული საქმიანობების გამოცდილებაზე დაფუძნებულ მიმოხილვით სტატიებს. გამოცემის სტრუქტურა და შინაარსი CTC-ს ძირითად სტრატეგიებსა და პროგრამულ მიმართულებებს ეხმიანება.

ჩვენი პროგრამული მიმართულებებია:

1. სამოქალაქო საზოგადოების შესაძლებლობების განვითარება

2014 წელს სხვადასხვა დონორების ინიციატივითა და მხარდაჭერით CTC-ის კონსულტანტებმა 20-ზე მეტ ქართულ ორგანიზაციასთან იმუშავეს.

CTC-ის პრიორიტეტია დაეხმაროს ორგანიზაციებს, გააუმჯობესონ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი, დანერგონ ეფექტური მონიტორინგის სისტემები და უფრო მეტად იყვნენ ორიენტირებულნი მაღალი რანგის შედეგების/ცვლილებების მიღწევაზე.

„ლიდერობა და მართვა არამომგებიან სექტორში“ – ამ სახელწოდებით CTC 2015 წლის ზაფხულიდან ახალ სიღრმისეულ პროგრამას შესთავაზებს საზოგადოებას. თითქმის 15 წლიანმა გამოცდილებამ კარგად დაგვანახა, რომ მოკლევადიანი კურსების პარალელურად მნიშვნელოვანია კომპლექსური პროგრამის შეთავაზება, რომელიც ადამიანს დაეხმარება, სისტემურად დაეუფლოს ლიდერობის ხელოვნებას და მართვის უნარები შეიძინოს. სტატია **„ხელმძღვანელი და ხელმძღვანელობა“** ლიდერობის სხვადასხვა თეორიებს მიმოიხილავს და მსჯელობს, როგორ იქცევიან თუ ხდებიან ლიდერები. სწორედ ლიდერის კომპეტენციების განვითარებას ისახავს მიზნად ჩვენი ახალი პროგრამა;

სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების კოალიციური მუშაობა ძალზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია როგორც ორგანიზაციების მდგრადობისთვის, ასევე საჯარო პოლიტიკაზე საზოგადოებრივი გავლენის ზრდისათვის. ამ მიმართულებით CTC-ის ინიციატივითა და აქტიური მხარდაჭერით ამოქმედდა „განათლება ყველასათვის – საქართველო“ – 10-ზე მეტი საზოგადოებრივი ორგანიზაციისაგან შემდგარი მზარდი კოალიცია. კოალიციის ერთ წლიან საქმიანობას მიმოიხილავს აღნიშნულ მიმართულებაში მეორე სტატია.

2. თემის შესაძლებლობების გაძლიერება და მცირე მეწარმეობის განვითარების მხარდაჭერა

2014 წელს CTC-იმ დაასრულა სვანეთში თემის განვითარების პროგრამა, რომელიც თითქმის 9 წელიწადი მიმდინარეობდა. ჩარევის ეფექტურობის შეფასების მიზნით შედეგების ფართომასშტაბიანი კვლევა ჩატარდა. ჟურნალში გთავაზობთ შეფასების ანგარიშის მცირედ შემოკლებულ ვერსიას;

CTC-იმ სათემო განვითარების ცენტრთან (CDC), ფონდ „ღია საზოგადოება -საქართველოსთან“ და რიგ სათემო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით 2014 წელს არაერთი აქტივობა განახორციელა თვითმმართველობაში საზოგადოების მონაწილეობის გაზრდის მექანიზმების კვლევასა და ადვოკატირებაზე. სოფლის მოსახლეობის მონაწილეობით ცხრა ფოკუს ჯგუფი ჩატარდა; მომზადდა მიგნებების ანგარიში, რომელიც ფართოდ გავრცელდა; მონაწილეობის შესახებ არსებული კვლევების ერთიანი ანალიზი განხორციელდა; ჩატარდა ოთხი შეხვედრა (სვანეთის რეგიონის სათემო კავშირებისთვის – დაბა მესტიაში, კახეთის რეგიონის სათემო კავშირებისთვის – ქალაქ თელავში, ქვემო ქართლის სათემო კავშირებისთვის – ქალაქ მარნეულში და თბილისში – სხვადასხვა რეგიონის სა-

თემო კავშირების წარმომადგენელთათვის). აღნიშნულ შეხვედრებს 50-მდე სათემო ორგანიზაციის წარმომადგენელი ესწრებოდა და მსჯელობა საზოგადოებრივი თვითმმართველობის განვითარების ალტერნატივების შესახებ გაიმართა. სათემო ორგანიზაციების უკუკავშირი და რეკომენდაციები ეროვნულ კონფერენციაზე გაჟღერდა და რეგიონული განვითარების სამინისტროს მიეწოდა, რომელიც საზოგადოების მონაწილეობის კანონმდებლობის გაუმჯობესებაზე მუშაობს. სტატიაში „ადგილობრივ თვითმმართველობაში მოქალაქეთა მონაწილეობის დამატებითი მექანიზმების საჭიროება“ მონაწილეობის პრაქტიკის გაუმჯობესების თაობაზე ჩვენი მოსაზრებებია განხილული.

3. კარგი მმართველობის პრაქტიკის ხელშეწყობა

ეს მიმართულება გულისხმობს მეტწილად საჯარო დაწესებულებების შესაძლებლობების განვითარებას მართვის სისტემების სრულყოფისა და საჯარო პოლიტიკის შემუშავების პრაქტიკის საკითხებში.

2014 წელს CTC-ის კონსულტანტებმა აქტიურად იმუშავეს განათლების მართვის სისტემის სხვადასხვა ორგანიზაციებთან, დევნილთა და განსახლების სამინისტროსთან, რიგ მუნიციპალურ სტრუქტურებთან.

სტატია **„სკოლის სამეურვეო საბჭოები საქართველოში“** ფოკუს ჯგუფების შედეგებს ასახავს. კვლევა „განათლება ყველასათვის“ კოალიციის პროგრამის ფარგლებში განათლების დაგეგმვისა და მართვის ინსტიტუტის მიერ ჩატარდა. დოკუმენტი საინტერესოა, რამდენადაც სკოლის მართვის სფეროში არსებულ პრობლემებს ასახავს, ასევე სკოლის დემოკრატიული მართვის საკითხის სრულყოფისათვის რიგ რეკომენდაციებს სთავაზობს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს. სკოლის სამეურვეო საბჭოების განვითარების საკითხზე CTC წინა წლებშიც აქტიურად მუშაობდა, 2015 წლიდან კი ამ მიმართულებით კიდევ უფრო გააქტიურებას ფიქრობს;

CTC-ის მხარდაჭერით 2014 წელს ზრუნვის პლატფორმამ საქართველოში ზრუნვის სისტემის განვითარების თაობაზე კონცეფცია წარადგინა. კონცეფცია სხვადასხვა ფორმატში იქნა განხილული, მის პოპულარიზებას პლატფორმა კვლავაც აგრძელებს. გთავაზობთ კონცეფციის ტექსტს. წარმოდგენილი ხედვა ადამიანის უფლებებს ეფუძნება და საინტერესო, ინოვაციური, მომხმარებელზე ორიენტირებულია. ვფიქრობთ, სწორედ ასეთი ხედვები სჭირდება ამჟამად ჯანდაცვისა და სოციალურ საკითხთა სფეროს განვითარებისათვის;

ძალიან საინტერესო გამოცდილება დაგროვდა მუნიციპალური კულტურის განვითარების საკითხებზეც 2014 წელს სათემო განვითარების ცენტრისა და CTC-ის ერთობლივი პროგრამის ფარგლებში, რომელიც სიღნაღის მუნიციპალიტეტში განხორციელდა. სწორედ ამ გამოცდილებას ეფუძნება შესაბამისი სტატია ჟურნალში.

იმედი გვაქვს, წარმოდგენილი სტატიები საინტერესო და სასარგებლო იქნება თქვენთვის და ჩვენი ორგანიზაციის უკეთ გაცნობაში დაგეხმარებათ.

წარმატებებს გისურვებთ,

ირინა ხანთაძე,
აღმასრულებელი დირექტორი

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის ხედვა და მისია

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრს ადგილობრივი ადამიანური და ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და პოტენციალის გაძლიერების გზით სურს, საკუთარი წვლილი შეიტანოს საქართველოს სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებაში; ხელი შეუწყოს წარმატებულ მენეჯმენტსა და ეფექტურ მმართველობას.

ჩვენი რწმენით, ქვეყნის მდგრადი სოციალური და ეკონომიკური განვითარება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ არსებობენ პიროვნებები ან ორგანიზაციები, რომელთაც შეუძლიათ, ტრანსფორმაციის პროცესში მყოფ საზოგადოებაში პროფესიონალიზმზე და შედეგებზე ორიენტირებით საკუთარ თავზე აიღონ ლიდერობა. უფრო მეტიც, მონაწილეობა და გამჭვირვალობა აუცილებელ პრაქტიკას უნდა წარმოადგენდეს იმ სამთავრობო და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც უკეთესი დემოკრატიული წყობისა და სოციალური სამართლიანობის მისაღწევად საქმიანობენ.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრს მიაჩნია, რომ მდგრადი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლიათ მხოლოდ იმ ინსტიტუტებსა და ორგანიზაციებს, რომლებიც ყოველდღიურად ხელმძღვანელობენ აღნიშნული ღირებულებებით და რომელთა მიზანიც სტრუქტურებისა და პროგრამების უწყვეტი გაუმჯობესებაა.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრს ორმაგი პროფილი აქვს: ერთი მხრივ, ის ზრდასრულ ადამიანთა განათლების ინსტიტუტია, რომელიც მხარს უჭერს თანამედროვე ლიდერობისა და სამუშაო კომპეტენციების მქონე ადამიანური კაპიტალის განვითარებას; მეორე მხრივ, კი, ის – საკონსულტაციო ცენტრია, რომელიც დახმარებას უწევს სხვადასხვა ორგანიზაციებს საორგანიზაციო სისტემების და სტრუქტურების გაძლიერებაში და, აგრეთვე ადეკვატური სტრატეგიებისა და მენეჯმენტის შემუშავებაში.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის კლიენტები არიან როგორც კერძო პირები, ასევე ორგანიზაციები, რომელთაც სურთ საკუთარი კონკურენტუნარიანობა და პროფესიონალიზმი აიმაღლონ.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის მიზანი ტრენინგისა და საკონსულტაციო მომსახურების გზით საკუთარი კლიენტებისათვის გრძელვადიან გაუმჯობესებათა მიღწევაა; აქ უმნიშველოვანეს როლს თამაშობს:

- პროფესიონალიზმი;
- ძლიერი პრაქტიკის ორიენტაცია;
- თანამედროვე მენეჯმენტის მიდგომების ადაპტირება კონკრეტული ადგილობრივი სოციო-კულტურული კონტექსტის გათვალისწინებით.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი ახორციელებს საკუთარ მომსახურებას ღია კურსების, კონკრეტულ მოთხოვნებზე მორგებული დაკვეთილი ტრენინგებისა და საკონსულტაციო ფორმით.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი ასევე ახორციელებს სხვადასხვა დონორთა და სპონსორთა მიერ დაფინანსებულ საკუთარ თემატურ პროექტებს, რომლებიც ორიენტირებულია ცალკეული პიროვნებებისა თუ ორგანიზაციების განათლებისა და განვითარების მხარდასაჭერად.

ნინი ვარდიაშვილის ხსოვნას

ზოგჯერ აუხსნელად მკაცრი და უსამართლოა რეალობა.

ამ რეალობამ ცოტა ხნის წინათ შესანიშნავი კოლეგა და მეგობარი ნინი ვარდიაშვილი გამოგვაკლო და დაგვიტოვა უდიდესი ტკივილი...

წლების განმავლობაში ნინი საგანმანათლებლო ინიციატივების ქართულ ასოციაციაში „სიქა„ მუშაობდა პროგრამების კოორდინატორად, გამოირჩეოდა პროფესიონალიზმით, აქტიურობით, შემოქმედებითი, კრეატული მიდგომებით და არაჩვეულებრივი ადამიანური თვისებებით. ჩვენთან იგი სამოქალაქო განათლების პროგრამის ფარგლებში თანამშრომლობდა. ურთიერთობა ჰქონდა ახალგაზრდებთან, მოსწავლეებთან, მასწავლებლებთან, ორგანიზებას უწევდა დებატების ტურნირებს სხვადასხვა თემაზე.

ნინი აქტიურად მონაწილეობდა ორგანიზაცია „ევროპა დონნა“-ს ღონისძიებებში, რომელიც სიმსივნით დაავადებული ქალების გადარჩენისთვის იღწვის. „არ დაეცე სულით, არ მოკვდე სიკვდილზე ადრე!“ – ეს ცნობილი გამონათქვამი მან თავის ცხოვრებისეულ კრედოდ აქცია და გადამდები ოპტიმიზმით რწმენას და იმედს უსახავდა სხვებსაც...

მშვიდობით, ნინი...

პატივისცემით და სიყვარულით
CTC-ის გუნდი

სამოქალაქო საზოგადოების
მესაძლებლობების განვითარება

ხელმძღვანელი და ხელმძღვანელობა

გესო სულაბერიძე

ამ პუბლიკაციაში მიმოხილულია სხვადასხვა ნაშრომი, რომელთა ავტორები ხელმძღვანელობის თავისებურებებს სწავლობდნენ. საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ინგლისურ – ქართული ლექსიკონის[1] თანახმად, ინგლისური სიტყვა „leadership“-ს შეესატყვისება ქართული „ხელმძღვანელობა“, „ლიდერობა“. საძიებო სისტემა Google-ის ვებ-სერვისი Google Translate[2] შემდეგნაირად განმარტავს „leadership“-ს: „the action of leading a group of people or an organization.“ იგივე წყარო სიტყვა „lead“-ის შედარებით ფართო ინტერპრეტაციას სთავაზობს მკითხველს. ერთის მხრივ: „the initiative in an action, an example for others to follow,“ სხვაგვარად: – „cause (a person or animal) to go with one by holding them by the hand, a halter, a rope, etc., while moving forward.“ კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორის, სოციალური ფსიქოლოგიის სპეციალისტის, მარტინ ჩემერსის განმარტება კი ასეთია[3]: „...a process of social influence in which one person can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task.“

სტეინლი მილგრემის, ჩარლზ ჰოფლინგის, ფილიპ ზიმბარდოს საყოველთაოდ ცნობილი ექსპერიმენტები სოციალური ზეგავლენის (social influence) მარგინალური მაგალითებია. სოციალური ზეგავლენა ვრცელდება ადამიანის შეხედულებაზე, გრძნობაზე და ქცევაზე. ჰერბერტ კილმენი განასხვავებს მორჩილებას (compliance), სხვასთან გაიგივებას (identification) და გათავისებას (internalization). მორჩილება ვლინდება მოთხოვნების შესრულებით, მათთან შინაგანი უთანხმოების შემთხვევაშიც კი; სხვას-

1 http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=1&t=90717

2 https://translate.google.com/#auto/en/leadership

3 Martin Chamers. An integrative Theory of leadership, Chapter 1, The functions of leadership in organization.

თან გაიგივების დროს ადამიანი ასრულებს მოთხოვნას პატივისცემისა და რწმენის გამო; გათავისება კი მოთხოვნათა გააზრებასა და მათთან შინაგან თანხმობას ნიშნავს. საერთო ამოცანათა გადაჭრასთან დაკავშირებით (accomplishment of common tasks) ნიშანდობლივია ამერიკელი სოციალური ფსიქოლოგის რობერტ მერტონის[4] შეხედულება: „Среди множества элементов социальной и культурной структур есть два непосредственно для нас важных... Первый — это определенные культурой цели, намерения и интересы, выступающие как требуемые законные цели для всех членов общества ... Второй элемент культурной структуры определяет, регулирует и контролирует приемлемые способы достижения этих целей.“

ლიდერობის მეცნიერული შესწავლა მეცხრამეტე საუკუნის მეორე ნახევრიდან იწყება ბრიტანელი ანთროპოლოგის ფრენსის გალტონის წიგნით[5] „ნიჭის მემკვიდრეობა.“ ის რამდენიმე განსხვავებულ მიდგომას აერთიანებს: პერსონოლოგიური; სიტუაციური; ბიჰევიორისტული; კოგნიტივისტური. რაოდენ პირობითიც არ უნდა ჩანდეს წინააღმდეგობრივი ისტორიული დისკურსის ამგვარი დანაწევრება, იგი სასარგებლოა ამ მოვლენის გააზრებისთვის.

პერსონოლოგიური მიდგომა „გამოჩენილი ადამიანის“ შესახებ ევგენიკურ წარმოდგენათა შედეგია – გამოჩენილ ადამიანს შესწევს უნარი, უხელმძღვანელოს სხვას თანდაყოლილი თვისებების (inherited personal traits) გამო. ამგვარი წარმოდგენა განსაკუთრებით გავრცელებული იყო მეცნიერთა შორის ორმოცი წლის განმავლობაში – ვიქტორიანული ეპოქის შემდეგ მეორე მსოფლიო ომამდე. კვლევის თვალსაზრისით ამოცანა ლიდერის უნივერსალურ თვისებათა დადგენა იყო. ცნობილია მრავალი ნაშრომი, რომელშიც აღწერილია ამგვარი თვისებები. მაგალითად, სოციალური ფსიქოლოგი ჩარლზ ბირდი გამოყოფს სამოცდაცხრამეტ თვისებას, რომელიც გააჩნია ლიდერს. უადგილო არ იქნება, შევნიშნოთ, რომ რაც უფრო ვრცელია ჩამონათვალი, მით ნაკლებია მისი აზრი!

ორმოცდაათიანი წლებისთვის გამოჩენილი სოციალური მეცნიერი რალფ სტოგდილი[6] ლიდერის თვისებების აღწერისადმი მიძღვნილი ას ოცდაოთხი ნაშრომის შედარებით ანალიზს ახდენს. ის თვალნათლივ აჩვენებს, რომ სხვადასხვა ავტორის წარმოდგენა ლიდერის უნივერსალურ თვისებებზე არა თუ არ ემთხვევა ერთმანეთს (ჩამოთვლილ თვისებათა მხოლოდ 5% – თვითდაჯერებულობა, ინიციატივა, ენთუზიაზმი, კომუნიკაციის უნარი, პოპულარობა – გვხვდება ოთხ ავტორთან მაინც), არამედ წინააღმდეგობრივიც კი არის. ნაჩვენები იქნა, რომ ლიდერი საქციელით ფასდება და არა თვისებებით ამ საქციელის მიღმა. განსხვავებული თვისებების მქონე ადამიანები, შეიძლება სხვადასხვა გზით, მაგრამ აღწევენ საწადელს. უფრო მეტიც, განსხვავებული გარემოებები ხელმძღვანელისაგან განსხვავებულ თვისებებს ითხოვს და მნიშვნელოვანია ამ გარემოებათა შესაბამისად მოქმედება.

სესილ ჯიბბის აზრით[7], რალფ სტოგდილის ნაშრომის პუბლიკაციამდე ავტორები, მათ შორის, ზემოთ ნახსენები ჩარლზ ბირდი, აცნობიერებდნენ გარემოებათა (fortuitous circumstances) და ჯგუფის წევრებთან ურთიერთობის მნიშვნელობას: „Bird knew that both the followers and the situation were an essential part of the leadership process, and he was able to make a useful but undocumented statement of these relations“. მიუხედავად ამისა, მათი ნაშრომები დიდ წილად ეთმობა ეფექტური ლიდერობისათვის საჭირო თანდაყოლილ პიროვნულ თვისებათა აღწერას. კრიტიკის მიუხედავად, პერსონოლოგიურ მიდგომას გამოყენებითი მნიშვნელობა აქვს. პიროვნულ თვისებათა ჩამონათვალი ხელმძღვანელის საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ან შეფასებისთვის შეიძლება იქნას გამოყენებული.

მეოცე საუკუნის პირველ ნახევარში, ეფექტური ლიდერისთვის დამახასიათებელი უნივერსალური თანდაყოლილი პიროვნული თვისებების ნაცვლად, შესწავლის საგანი ხდება ქცევა, საქციელი, რადგან მხოლოდ ეს უკანასკნელი ექვემდებარება უშუალო დაკვირვებას (observable behavior). ტერმინი „მართვის სტილი“ ყველაზე ფართო გავრცელებას პოულობს. სტილი გულისხმობს განმეორებადი ხასიათის თავი-

4 Robert Merton. Social theory and Social Structure, Chapter 6, Social structure and anomie.

5 Francis Galton. Hereditary genius: an inquiry into its law and consequences, 1869.

6 Stogdill R. Personal Factors associated with leadership: A survey of literature. Journal of Psychology, 1948, volume 25, page 35-71.

7 Cecil A. Gibb. An interactional view of the emergence of leadership. Australian Journal of Psychology, 1958, volume 10, issue 1, page 101-110.

სებურებებს, დამახასიათებელ ხელწერას. მართვის სტილი გულისხმობს ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელ ხერხთა ერთობლიობას, რომელსაც ის თანამშრომლებზე ზემოქმედებისთვის მიმართავს.

განსხვავებული მართვის სტილის ერთ-ერთი პირველი დახასიათება აიოვას უნივერსიტეტის მკვლევარს კურტ ლევინს[8] და მის თანამოაზრეებს – რონალდ ლიპიტს და რალფ ვაიტს ეკუთვნით. მათ გამოყვეს მართვის ავტორიტარული, დემოკრატიული და ლიბერალური სტილი. ხელმძღვანელი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ავტორიტარული მმართველობა, გადაწყვეტილებას ერთპიროვნულად იღებს, ბრძანების სახით გასცემს დავალებას, განსაზღვრავს სამუშაოს შესრულების წესსა და ვადებს, ზედმიწევნით ადევნებს თვალყურს მის შესრულებას და მოთხოვნისაგან მცირე გადაცდომის შემთხვევაშიც კი იძლევა საყვედურს. ეს ამცირებს გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო დროს, ზრდის პროდუქტიულობას, მაგრამ უარყოფითად აისახება ჯგუფის თვითრეგულაციაზე, ზღუდავს თანამშრომლების შემოქმედებით უნარს. ავტორიტარული მმართველი ცდილობს შეარჩიოს თავისი გადაწყვეტილებების ერთგული შემსრულებლები. ჯგუფის წევრები იშვიათად იჩენენ ინიციატივას და მითითებებს ელოდებიან. ექსპერიმენტის დროს ნათლად იყო ნაჩვენები, რომ ავტორიტარული მმართველობის პირობებში, ხელმძღვანელის ოთახიდან გასვლისთანავე ექსპერიმენტის პირები მუშაობას წყვეტდნენ. მორჩილება ხშირად შფოთვისა და შინაგანი დაძაბულობის მიზეზი ხდება. შფოთვისაგან ხსნის სურვილი კი თანამშრომელს უბიძგებს, სხვაზე კარგად შეასრულოს ხელმძღვანელის მითითება, მიიქციოს მისი ყურადღება და თავი მოაწონოს მას. ეს კი ჯგუფის წევრებს შორის კონფლიქტის მიზეზი ხდება.

დემოკრატიული მმართველობისთვის დამახასიათებელია თანამშრომელთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების და სამუშაოს შედეგების შეფასების პროცესში. ეს ხელს უწყობს საქმისადმი შემოქმედებით მიდგომას და სამუშაო ამოცანის შესრულების სურვილს (involvement) ზრდის. ექსპერიმენტს თუ დავუბრუნდებით, დემოკრატიული მმართველობის პირობებში, ხელმძღვანელის გასვლა ოთახიდან გავლენას არ ახდენდა ექსპერიმენტის პირების მიერ სამუშაოს შესრულებაზე. ლიდერი ცდილობს, დაამყაროს და კარგი ურთიერთობა შეინარჩუნოს თანამშრომლებთან, ამიტომ მათზე ზრუნავს და, შეძლებისდაგვარად, მზადაა, დახმარება გაუწიოს მათ. ამავდროულად, თანამშრომლებიც ცდილობენ, მოიპოვონ არა მხოლოდ ხელმძღვანელის, არამედ ერთმანეთის ყურადღება და პატივისცემა, დაამყარონ პროდუქტიული სამუშაო კავშირი, რაც კონფლიქტსა და დაძაბულობას ამცირებს. ყოველივე ეს კი დადებითად აისახება შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებელზე (employee satisfaction).

ლიბერალური მმართველობის პირობებში (ფრანგული laissez-faire) თანამშრომლები იძულებულნი არიან, გადაწყვეტილება თავად მიიღონ, მოიფიქრონ სამუშაოს შესრულების წესი, რადგან ხელმძღვანელი გაურბის თავის მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობას. ავტორიტარული მმართველისთვის დამახასიათებელი მბრძანებლური მანერა თუ დემოკრატიული ხელმძღვანელის კოლეგიალობა აქ ჩანაცვლებულია თხოვნით, ესა თუ ის დარღვევა ხშირად დაუსჯელი რჩება, მოვლენები თვითდინებით ვითარდება. ლიბერალური მმართველობისთვის დამახასიათებელია პროდუქტიულობის და შრომითი კმაყოფილების შედარებით დაბალი დონე.

ოციოდე წლით გვიან მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის მართვის სკოლის პროფესორი დუგლას მაკგრეგორი ავტორიტარული და დემოკრატიული მართვის სტილს ხელმძღვანელის შეხედულებათა სისტემას უკავშირებს[9]. მისი აზრით, ავტორიტარული მმართველობა დამახასიათებელია მათთვის, ვინც თვლის, რომ ადამიანები გაურბიან შრომას, ცდილობენ აირიდონ პასუხისმგებლობა, სურთ იყვნენ დაცულნი. შესაბამისად, პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე ხელმძღვანელმა უნდა აიღოს და გადაწყვეტილება მიიღოს, გამოიყენოს მთელი თავისი ძალაუფლება, რათა თანამშრომლები აიძულოს, იშრომონ და გააკონტროლოს ისინი. მის ხელთ არსებულ ზეგავლენის საშუალებად მხოლოდ მორჩილთა წახალისება და მეამბოხეთა დასჯა მოიაზრება. სულ უფრო მეტი გადაწყვეტილება, მათ შორის წვრილმანიც კი, უშუალოდ ხელმძღვანელის მიერ მიიღება. ხელმძღვანელივე შეიმუშავებს დავალების შესრულების დეტალურ წესს, რაც ზღუდავს თანამშრომლის თავისუფლებას საქმიანობის დროს და ყველა მის მოქმედებას მკაცრად განსაზღვრავს. ხშირია მუქარა, ფსიქოლოგიური ზეწოლა. ერთპიროვ-

8 Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Ralph White of the University of Iowa, study „Leadership and Group Life,“ http://www.gordontraining.com/free-workplace-articles/productivity-profitability/

9 The human side of enterprise, Douglas McGregor, Management 97/98, Dushkin and McGraw-Hill Annual Editions, Article 31, page 204-208

ნული ხელმძღვანელი, ავტოკრატი, უკიდურეს შემთხვევაში – დესპოტი, ძლევამოსილი მბრძანებლის იერს კეთილგანწყობის დროსაც ინარჩუნებს, როდესაც წაახალისებს ერთგულ შემსრულებლებს, ან გამოამჟღავნებს თანამშრომლებზე ზრუნვას, ან მისცემს მათ უფლებას – ამა თუ ის საკითხთან დაკავშირებით გამოთქვან საკუთარი აზრი. მმართველობის სტილი დემოკრატიულია, თუ ხელმძღვანელი თვლის, რომ: შრომითი საქმიანობა და პასუხისმგებლობა ადამიანის ბუნებრივი მოთხოვნილებაა; ჯგუფის წევრებს მიზნის მისაღწევად შეუძლიათ საკუთარი საქმიანობის კონტროლი და ორგანიზების უნარი შესწევთ; გადაწყვეტილების პროცესში მონაწილეობა თავისებური წახალისებაა; უნარი – გადაჭრა ამოცანა არა ტიპიურად, უფრო მეტიც, შემოქმედებითად -გამონაკლისი არაა, თუ კი ადამიანებს ამის საშუალება მიეცემათ. ბუნებრივია, ასეთ შეხედულებათა მქონე ხელმძღვანელი გადაწყვეტილების მიღებისას თანამშრომლების მონაწილეობას წაახალისებს. იგი საკმარის თავისუფლებას აძლევს თანამშრომლებს, განსაზღვრონ ამოცანის შესრულების წესი; ნაკლებ დროს უთმობს სამუშაო პროცესის კონტროლს და უმეტესწილად ამოცანის შესრულებას აფასებს. მისთვის დამახასიათებელია მედიატორის როლი ჯგუფის წევრებს შორის, ჯგუფსა და სხვა ჯგუფებს შორის. მეტად მრავალფეროვანია წახალისების საშუალებათა არსენალიც – სოციალური მიკუთვნება, სწრაფვა მიღწევისაკენ, საკუთარი ძალების რეალიზაცია. სახეზეა მცდელობა – შეიქმნას ნაყოფიერი შრომის ხელშემწყობი ფსიქოლოგიური გარემო. დრო ეთმობა თანამშრომლების განვითარებას და პროფესიულ ზრდას. დუგლას მაკ-გრეგორის თეორიის კრიტიკა ხაზს უსვამდა, რომ ავტორი უგულებელყოფს თანამშრომელთა ვინაობას და ყურადღება მთლიანად გადააქვს ხელმძღვანელის წარმოდგენაზე თანამშრომელთა შესახებ. რაოდენ სამართლიანიც არ უნდა გვეჩვენოს ეს კრიტიკა, აღსანიშნავია, რომ თეორია დიდწილად უსწრებდა თანამედროვეობას და კოგნიტივისტურ შეხედულებათა წინამორბედად შეიძლება ჩაითვალოს, რაზეც მოგვიანებით ვიმსჯელებთ.

თითქმის იგივე დროს მიჩიგანის უნივერსიტეტის მკვლევართა ჯგუფი რენსის ლაიკერტის ხელმძღვანელობით ერთმანეთს ადარებს მაღალი და დაბალი პროდუქტიულობის მქონე სამუშაო ჯგუფებს. პროდუქტიულობის მაჩვენებელთა სხვაობას ისინი მმართველობის სტილს[10] უკავშირებენ. რენსის ლაიკერტისა და მისი თანამოაზრეების მიხედვით, ხელმძღვანელი ამახვილებს ყურადღებას ან სამუშაო ამოცანაზე ან ადამიანურ ურთიერთობაზე. მათ ნაშრომში ეს ორი განსხვავებული სტილი ერთი სემანტიკური კონტინუუმის ორ უკიდურესობას წარმოადგენს. ხელმძღვანელი, რომელიც ყურადღებას სამუშაო ამოცანაზე ამახვილებს, მთელ თავის დროს უთმობს საქმიანობის წესის განსაზღვრას, კონტროლს მის შესრულებაზე, ხოლო წახალისების ერთადერთ სამართლიან ფორმად პროდუქტიულობის მაჩვენებლებთან დაკავშირებულ ანაზღაურებას მიიჩნევს. საილუსტრაციოდ ძნელია მოიძებნოს ფრედერიკ უინსლოუ ტეილორის შეხედულებებზე უფრო კარგი მაგალითი! თუ ხელმძღვანელს სწამს, რომ წახალისებისთვის მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების პროცესში თანამშრომლის მონაწილეობა და გაზიარებული პასუხისმგებლობა, ურთიერთდახმარება, პროფესიული ზრდა, ის ადამიანურ ურთიერთობებზე ამახვილებს ყურადღებას. მართვის ასეთი სტილისთვის დამახასიათებელია არა ზედმიწევნითი კონტროლი სამუშაოს შესრულებაზე, არამედ საქმიანობის შეთანხმებულ შედეგთა შეფასება. ხელმძღვანელი, რომელიც ყურადღებას ადამიანურ ურთიერთობებზე ამახვილებს, კარგად იცნობს თანამშრომლების ამა თუ იმ საჭიროებას და ანგარიშს უწევს მას. რენსის ლაიკერტი დარწმუნებული იყო, რომ ხელმძღვანელი მისდევს ან ერთ ან მეორე სტილს და, საუკეთესო ჰუმანური ტრადიციის შესაბამისად, თვლიდა, რომ ადამიანურ ურთიერთობებზე ზრუნვა მაღალი პროდუქტიულობის უპირველესი საწინდარია. მალევე ბიჰევიორისტული სკოლის მრავალი სხვა მკვლევარის მიერ ნაჩვენები იქნა, რომ ორთავე დებულება მცდარია: პირველი – ხელმძღვანელები სხვადასხვა ზომით ავლენენ ზრუნვას სამუშაო ამოცანაზეც და ურთიერთობაზეც, მეორე – ადამიანებზე ზრუნვა მაღალი პროდუქტიულობის უპირველესი საწინდარი ყოველთვის როდია...

საკითხი შემდგომ განვითარებას ოჰაიოს უნივერსიტეტში პოულობს. ერთი სემანტიკური კონტინუუმის ნაცვლად ორიენტაცია ამოცანაზე და ორიენტაცია ადამიანურ ურთიერთობაზე ორ დამოუკიდებელ ფაქტორად იქნა რეორგანიზებული, ორთოგონალურ ღერძად – ზრუნვა სტრუქტურაზე და ყურადღება დაქვემდებარებულის მიმართ. ზრუნვა სტრუქტურაზე ვლინდება ყველა იმ მოქმედებით, როდესაც ხელმძღვანელი ანაწილებს დავალებებს, განმარტავს მისი შესრულების წესს, ადგენს შესრულების გან-

10 Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings, D. Modaff , J. Butler, S. DeWine, 2011

რიგს, განსაზღვრავს სამუშაო მეთოდოლოგიას. დაქვემდებარებულის მიმართ ყურადღება ვლინდება ორმხრივ ურთიერთობასა და კეთილგანწყობაში, მცდელობაში – დაქვემდებარებულმა მონაწილეობა მიიღოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და თავისი სამსახურით კმაყოფილი იყოს. ფაქტორთა დამოუკიდებლობა ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელი სხვადასხვა ზომით ავლენს ზრუნვას სტრუქტურაზე და დაქვემდებარებულზე. მკითხველისათვის ეს მოდელი ცნობილია რობერტ ბლეიქის და ჯეინ მოუტონის მენეჯერული გისოსის სახით (managerial grid), რომლის ღერძებს ეწოდება „ზრუნვა წარმოებაზე“ და „ზრუნვა ადამიანებზე.“

ბიჰევიორისტული სკოლის თეორიული მოდელი ცხარე დებატების საგნად იქცა. ჰუმანური მიდგომის მიმდევრები რეაქციონერებად მიიჩნევდნენ ტრადიციული ავტოკრატიული მმართველობითი მიდგომის მომხრეებს. ისინი დარწმუნებული იყვნენ, რომ ამგვარი მიდგომა არქაულია და თანამედროვეობის სოციალურ პირობებსა და ტექნიკურ კონტექსტს აღარ პასუხობს. ტრადიციული მეთოდის მომხრეები კი ამტკიცებდნენ, რომ ახალი სკოლის დაშვება ადამიანის ბუნების თაობაზე მეტისმეტად პოზიტიური და ოპტიმისტურია. მცდელობა – ჩართო მუშაკი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ნიშნავს, პასუხისმგებლობა იმაზე გადაიტანო, ვინც მზად არ არის ამისათვის არც ტექნიკურად, არც შინაგანად. ხელმძღვანელის ძალაუფლება დავალების ეფექტურად შესრულების გარანტიაა, რადგან მუშაკებზე გავლენა იზრდება. სამუშაო ამოცანაზე ყურადღება გამართლებულია, რამეთუ წინააღმდეგ შემთხვევაში ხელმძღვანელი იძულებულია, აღზარდოს ადამიანი, რაც დაკავშირებულია დროსა და მრავალ სხვა რთულ საკითხთან. ჰუმანისტები დიდ ძალაუფლებას მიიჩნევდნენ საფრთხედ, რომლის უკიდურესი გამოვლინება ხელმძღვანელის რეპუტაციას შელახავს და უარყოფითად აისახება მის შესაძლებლობაზე – გავლენა მოახდინოს მუშაკზე. სამუშაოს საუკეთესოდ ორგანიზების უნარს ისინი მუშაკებს მიაწერდნენ იმ მარტივი მოსაზრებით, რომ ეს უკანასკნელნი ყველაზე კარგად არიან გარკვეულნი საქმის დეტალებსა და სპეციფიკაში. უყურადღებოდ არ დარჩა წინააღმდეგობაც, რომელსაც მუშაკები ხელმძღვანელების მიერ დადგენილ წესებს უწევენ. სამუშაო დავალების თავისუფალ პირობებში შესრულებისას წინააღმდეგობა მცირდება, რაც ეფექტურობას ზრდის. ჰუმანური მიდგომის მხარდამჭერები ეყრდნობოდნენ დაშვებას შრომითი კმაყოფილების და პროდუქტიულობის კავშირზე – შრომითი კმაყოფილება მაღალი პროდუქტიულობის საწინდარია. რამდენადაც დემოკრატიული მართვის სტილი ზრდიდა შრომით კმაყოფილებას, ის დადებითად აისახებოდა პროდუქტიულობაზე. სამწუხაროდ, როგორიც არ უნდა იყოს არგუმენტები, სინამდვილე უფრო რთულია! ფაქტობრივი მტკიცებულება, რომ რომელიმე სტილი არის შრომითი კმაყოფილების და მაღალი პროდუქტიულობის ცალსახა წინაპირობა, არ არსებობს. არსებობს მრავალი სასწავლო მაგალითი, სადაც ავტორიტარულმა მმართველობამ ორგანიზაცია დაღუპვის პირას მიიყვანა, მაგრამ არსებობს არა ნაკლები სასწავლო მაგალითები, როდესაც ავტორიტარული მმართველობა ორგანიზაციათა უდიდესი წარმატების პირობა იყო.

ბიჰევიორისტულ მიდგომასთან ერთად ხელმძღვანელობის ფენომენის სიტუაციური შესწავლა მიმდინარეობდა. კვლევის საგანი იმ გარემოთა ერთობლიობა ხდება, რომელიც გავლენას ჯგუფსა და მის ხელმძღვანელზე ახდენს. ითვლება, რომ სიტუაციური მიდგომა ბიჰევიორისტული სკოლის იმ წინააღმდეგობათა გადალახვის მცდელობაა, რომელზეც ზემოთ ვმსჯელობდით. ფუნდამენტური დაშვება ასეთია – გარემოება განსაზღვრავს ეფექტური ხელმძღვანელობისათვის საჭირო მართვის სტილს. მოვლენათა განვითარებასთან ერთად იცვლებიან ლიდერები ან მართვის სტილი. ჯგუფის სათავეში ისინი აღმოჩნდებიან, ვისაც უნარი შესწევს, შეცვლილ პირობებში უკეთესად უხელმძღვანელოს ჯგუფს. ერთი სიტყვით, მართვის სტილი ჯგუფში და მის ირგვლივ განვითარებულ მოვლენათა ფუნქციაა. სიტუაციური თეორიის მიხედვით, ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისებები თუ მართვის სტილი უნივერსალურად ვერ იქნება მიჩნეული, არამედ განპირობებულია სიტუაციით. სიტუაცია განსაზღვრავს ჯგუფის ხელმძღვანელობისთვის საჭირო თვისებებს და მართვის სტილს, ხოლო ეს უკანასკნელნი, უფრო სწორად კი მათი არსებობა – არ არსებობა, ხელმძღვანელის წინარე გამოცდილების შედეგია.

სიტუაციური თეორიის კლასიკურ ნაშრომებად მიჩნეულია ფრედ ფიდლერის განპირობების მოდელი (contingency model), პოლ ჰერსისა და ჰერსი ბლანშარდის – სასიცოცხლო ციკლის მოდელი, ტერნს მიტჩელის და რობერტ ჰაუსის – მიზნისა და საშუალებათა მოდელი, იეტონ-ვრუმის მოდელი.

სიტუაციურ თეორიათა კრიტიკა „აქტიური პოზიციის“ უგულებელყოფას, „პიროვნების როლის“ დაკნინებას უკავშირდება. გასათვალისწინებელია, რომ პიროვნება დინამიურია. ადამიანს შესწევს უნარი,

ცვალებად სიტუაციურ მოთხოვნათა შესაბამისად, საკუთარ თავში გამოამჟღავნოს და განავითაროს საჭირო თვისებები. ეს პარადიგმა ცნობილია როგორც ფაქტორულ-ანალიტიკური და რაღაც გაგებით პერსონოლოგიურ მიდგომასთან გვაბრუნებს. მეტიც, ხშირია შემთხვევა, როდესაც ადამიანს ძალუძს შეცვალოს სიტუაცია და თავად მოახდინოს გავლენა გარემოებებზე. მიუხედავად კრიტიკისა, სიტუაციური მიდგომის მნიშვნელობა მეტად დიდია – განსაკუთრებით, გამოყენებითი თვალსაზრისით.

ფსიქოანალიტიკური სკოლის წარმომადგენელთათვის ლიდერობა (როგორც ყველაფერი დანარჩენი) ლიბიდოს სუბლიმაციაა. ზიგმუნდ ფროიდი ყურადღებას ამახვილებდა ქვეცნობიერ უნარზე – გამოიწვიო აღტაცება, სიყვარული, თაყვანისცემა. განიხილებოდა ასევე ხელმძღვანელობის გარკვეული კომპენსატორული მხარეც, როდესაც ადამიანები არასრულფასოვნების განცდას ძალაუფლების ხარჯზე გადალახავენ. მუშაკის მიერ ხელმძღვანელის აღიარება, სურვილი – დაექვემდებაროს მას, ფსიქოანალიტიკური სკოლის თანახმად, ადრეული ბავშვობის დროს, მშობლებთან ურთიერთობის შედეგად ჩამოყალიბებულ შეხედულებებს უკავშირდება. ავტორიტარიზმისაკენ მიდრეკილი პიროვნების ტიპის აღწერა ერიხ ფრომს ეკუთვნის. ავტორი პიროვნების ამ ტიპის ფორმირებას სოციალურ გარემოს უკავშირებს – შფოთვა, მტანჯველი შინაგანი დაძაბულობა, გამოუვალი მდგომარეობის განცდა. ასეთი ადამიანი შვებას მბრძანებლობასა და მორჩილებაში ეძებს. სხვებზე ძალაუფლება მისთვის ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებაა. თავისი ნების თავზე მოხვევა, ბატონობა, ადამიანის დამორჩილება, მასზე სუსტის დამცირება სადისტური სიამოვნების წყაროა. ამავდროულად, იგი მზადაა მონური მორჩილებისათვის მასზე ძლიერზე – ეთაყვანება, დაუფარავად გამოთქვამს აღტაცებას, მლიქვნელობს. ჭეშმარიტ შინაგან ძალას მოკლებული, ის საკუთარ ძლიერებაში არწმუნებს თავს. ირაციონალური, გაუწონასწორებელი, მთელ სამყაროს იგი ძალაუფლება-მორჩილების პერსპექტივაში აღიქვამს. ასეთი ხელმძღვანელი ძალაუფლებას იყენებს ორგანიზაციაში არა სამუშაო ამოცანების ეფექტური შესრულებისთვის, არამედ საკუთარი ქვეცნობიერი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

ისმოდა კითხვა: „რატომ მიიჩნევს ჯგუფი ლიდერად ამა თუ იმ ადამიანს?“ კოგნიტივისტური სკოლის წარმომადგენელთათვის ლიდერობა სოციალური ფენომენია, რადგან იგი ლიდერსა და ჯგუფს აკავშირებს. წარმოდგენა იმაზე, თუ ვინ არის „ჭეშმარიტი ლიდერი“, კოგნიტური კონსტრუქტია, ხატი, სურათი, რომელიც ადამიანის გამოცდილების შედეგად ფორმირდება. აღიარებს თუ არა ჯგუფი ამა თუ იმ წევრს ლიდერად, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ახლოსაა მისი საქციელი ჯგუფის წევრთა წარმოდგენაში არსებულ „ჭეშმარიტი ლიდერის“ ხატთან, ობიექტური თვისებები -წარმოსახვით სურათთან. ადამიანს, რომლის ქცევაც ახლოსაა წარმოდგენასთან ლიდერზე, ჯგუფის წევრები ლიდერის „იარლიყს მიაწებებენ.“ ამ თვალსაზრისით კოგნიტივიზმი ახლოს არის ფენომენოლოგიურ მიმართულებასთან – პიროვნების შესწავლა აღქმის და სამყაროზე სუბიექტურ წარმოდგენათა ჭრილში უნდა ხდებოდეს, რაც სამყაროს ინტერპრეტაციის შედეგია. ალფრედ ადლერი თვლიდა, რომ ადამიანები ცხოვრობენ მათ მიერ შექმნილ სამყაროში, კარლ როჯერსი კი წერდა, რომ ყოველი ადამიანი ახდენს სიტუაციის ინტერპრეტაციას საკუთარ შეხედულებათა შესაბამისად. იგივე ახდენს გავლენას ადამიანის მიზნებსა და პროგნოზზეც.

კოგნიტივისტიკის ჩარჩოში განიხილება ლიდერობის ატრიბუტული კონცეფცია. ხელმძღვანელი თვალყურს ადევნებს მუშაკის მიერ დავალების შესრულებას და ცდილობს ახსნას, რა გახდა დაბალი პროდუქტიულობის მიზეზი. ანალიზი, სხვა არაფერია, რაც სინამდვილის ინტერპრეტაცია, რომელიც სუბიექტურია და ხელმძღვანელის შეხედულებათა და წარმოდგენათა შედეგი. ინტერპრეტაცია დიდწილად განსაზღვრავს, თუ რა ზომებს მიმართავს ხელმძღვანელი, ერთი სიტყვით, განაპირობებს მართვის სტილს. როდესაც იგი მიდრეკილია, დაბალი პროდუქტიულობა თუ სამუშაოს შესრულების რაიმე სხვა ხარვეზი სისტემატურად დაუკავშიროს მუშაკის მონდომებას ან კვალიფიკაციას, სავარაუდოდ, იგი საყვედურს გამოუცხადებს მას ან კვალიფიცირებული მუშაკის დაქირავებას მოითხოვს. თუ იგი მიდრეკილია, პრობლემა შრომით გარემოში ან სამუშაოს შესრულების მეთოდოლოგიაში ეძებოს, უნდა ვიფიქროთ, რომ შეეცდება გააუმჯობესოს სამუშაო პირობები, აღჭურვილობა ან ტექნოლოგია შეცვალოს.

მომავალი წლის ნომერში იგეგმება ამ პუბლიკაციის მეორე ნაწილი, რომელშიც განხილულია ტრანსფორმაციული ლიდერის თავისებურებები, ლიდერისათვის დამახასიათებელ თვისებათა განვითარება და სხვა.

განათლება ყველასათვის – საქართველო

კოალიციური მუშაობის ერთი წელი

ბექა ურუშაძე

უკვე ერთი წელი სრულდება, რაც კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი CTC, როგორც პროექტის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი ორგანიზაცია, აქტიურადაა ჩართული **„განათლება ყველასათვის – საქართველო“** კოალიციურ საქმიანობაში, რომელიც მიზნად ისახავს პროგრამის **„განათლება ყველასათვის“** მიზნების შესრულების ხელშეწყობას საქართველოში.

1990 წელს 150 ქვეყანაზე მეტი შეუერთდა **„განათლება ყველასათვის მსოფლიო დეკლარაციას“,** რომელიც, თავის მხრივ, 1948 წელს მიღებულ ადამიანის უფლებათა უნივერსალურ დეკლარაციას ეფუძნება. ამ უკანასკნელის მიხედვით კი განათლება თითოეული ადამიანის ძირითად უფლებადაა აღიარებული.

2000 წელს დაკარში, განათლების მსოფლიო ფორუმზე, 180 ქვეყანამ ხელი მოაწერა ვალდებულებას, რომელიც „განათლება ყველასათვის დეკლარაციის“ ექვსი ძირითადი მიზნის შესრულებას გულისხმობს. ეს ექვსი მიზანი ხარისხიან განათლებაზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესებას მოიცავს საზოგადოების თითოეული წევრისათვის და სხვადასხვა ჯგუფებისთვის – ადრეული განათლებიდან მოყოლებული ზრდასრულთა განათლების ჩათვლით. ამ მიზნების შესრულებაზე ქვეყნების მიერ აღებული ვალდებულებიდან გამომდინარე, „განათლება ყველასათვის“ პროგრამის განსახორციელებლად შეიქმნა სამართლებრივი ჩარჩო, შემუშავდა პოლიტიკა, გამოიყო ფინანსები და დაფუძნდა მოძრაობა **„გლობალური კამპანია განათლებისთვის“.**

კოალიცია „განათლება ყველასათვის – საქართველო“ „გლობალური კამპანია განათლებისთვის“ წევრი სამოქალაქო საზოგადოების საერთაშორისო მოძრაობაა და მისი საქმიანობა კოალიციური მუ-

შაობის პრინციპებს ეფუძნება. იგი ხელს უწყობს ქვეყნის შიგნით განათლების სფეროში მომუშავე საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს, ჩამოაყალიბონ და განავითარონ კოალიციები, რათა კოორდინირებული ქმედებით **„განათლება ყველასათვის“** მიზნების შესასრულებლად გავლენა მოახდინონ საკუთარ მთავრობებზე. ამ მიზნით ჩამოყალიბდა **„განათლება ყველასათვის“** ქართული კოალიციაც.

კოალიციის ფორმირების პროცესი, კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის CTC აქტიური მონაწილეობით, 2013 წლის ბოლოს დაიწყო. თავდაპირველად კოალიციაში ექვსი საზოგადოებრივი ორგანიზაცია გაწევრიანდა: *ასოციაცია „სკოლა, ოჯახი, საზოგადოება“; განათლების პოლიტიკის დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი; კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი CTC; მოძრაობა „ხელმისაწვდომი გარემო ყველასთვის“; საგანმანათლებლო ინიციატივების ქართული ასოციაცია და სამოქალაქო განათლების პედაგოგთა ფორუმი. მოგვიანებით, უკვე საქმიანობის პროცესში, კოალიციას შეუერთდნენ საქართველოს დებატებისა და განათლების ინსტიტუტი და საქართველოს პედაგოგთა და მეცნიერთა თავისუფალი პროფკავშირი.* კოალიციაში შემავალ სუბიექტებს შორის გაფორმებულია თანამშრომლობის მემორანდუმი. კოალიციას მართავს მასში შემავალი ორგანიზაციების წარმომადგენლებისაგან დაკომპლექტებული გამგეობა – თითო წევრი თითო ორგანიზაციიდან.

კოალიციამ უშუალო საქმიანობები 2014 წლის მარტში დაიწყო. ფოკუსირება მან **„განათლება ყველასათვის“** მესამე და მეექვსე მიზნების ირგვლივ მოახდინა, რაც სწავლა-სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებას და ხარისხიან განათლებაზე ყველა მოზარდისთვის თანაბარი წვდომის უზრუნველყოფას გულისხმობს. ამ მიზნებიდან გამომდინარე, კოალიციამ შესაბამისი ამოცანები დასახა და მუშაობა ოთხი მიმართულებით წარმართა. ეს ხელს უწყობს *სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობის გაზრდას განათლების პოლიტიკის ფორმირების პროცესში „განათლება ყველასათვის“ მიზნების შესასრულებლად; ზოგადი განათლების სისტემაში ინკლუზიური განათლების სახელმწიფო პოლიტიკის ეფექტურ განხორციელებას; მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სისტემის დეცენტრალიზაციის მიზნით პედაგოგთა პროფესიული ასოციაციების გაძლიერებას და სკოლის სამეურვეო საბჭოების ინსტიტუტის მდგრად განვითარებას.*

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი CTC ადმინისტრირებას უწევს კოალიციის საქმიანობების ტექნიკურ განხორციელებას და კოალიციის სამდივნოს ფუნქციებს ასრულებს.

არსებობის არასრული ერთის წლის მანძილზე კოალიციამ განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმა, ხედვა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, საკუთარი ლოგო, ვებ-გვერდი შეიმუშავა და წლის მანძილზე აქტიურად მონაწილეობდა განათლების დარგში მიმდინარე რეფორმების პროცესში, სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფებში, მათ შორის, განათლების სისტემის განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიის შემუშავებაში.

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან გაფორმებული ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმის საფუძველზე რეგულარულ ხასიათს ატარებს სამინისტროსა და კოალიციას შორის სტრუქტურირებული დიალოგი, სადაც მხარეები განათლების სფეროსთან დაკავშირებულ მათთვის პრიორიტეტულ საკითხებს განიხილავენ და იმ თემებისა და პროცესების კოორდინაცია ხდება, რომელზეც სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორი მუშაობენ.

კოალიციაში შემავალი ორგანიზაციების – **განათლების პოლიტიკის დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტის და მოძრაობა „ხელმისაწვდომი გარემო ყველასათვის“** წარმომადგენლები ჩართულნი არიან განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან შექმნილ სამუშაო ჯგუფში, რომელმაც ის ძირითადი მოთხოვნები შეიმუშავა, ინკლუზიური განათლების კუთხით რომ უნდა იყოს გათვალისწინებული სკოლების ავტორიზაციის სტანდარტში. ჯგუფი ინკლუზიური განათლებისთვის საგანმანათლებლო სივრცის მოწყობის სტანდარტის საბოლოო ვერსიის შესამუშავებლად განაგრძობს მუშაობას. სამუშაო პროცესს წინ უძღოდა „ხელმისაწვდომი გარემო ყველასათვის“ მიერ განხორციელებული მონიტორინგი ინკლუზიური განათლების სახელმწიფო პროგრამაში ჩართულ სკოლებში ფიზიკური ინფრასტრუქტურის ხელმისაწვდომობაზე და ამ მონიტორინგის ანგარიშიდან გამომდინარე რეკომენდაციები.

ინკლუზიურ განათლებასთან დაკავშირებით აღსანიშნავია, რომ მოძრაობა **„გლობალური კამპანია განათლებისთვის“** ყოველწლიურად ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს გამოყოფს განათლების სფეროდან და ამ საკითხის ირგვლივ ატარებს საერთაშორისო კვირეულს, რომელიც კონკრეტული თემის ადვოკატირებას და ცნობიერების ამაღლებას უწყობს ხელს. 2014 წელს კვირეულის თემად შერჩეულ იქნა ინკლუზიური განათლება: *„თანაბარი უფლებები, თანაბარი შესაძლებლობები: განათლება და შეზღუდული შესაძლებლობა“*, რომელიც 4-დან 10 მაისის ჩათვლით მიმდინარეობდა მსოფლიოს 100-მდე ქვეყანაში. დაახლოებით 5 000 მოსწავლე, 100 საჯარო სკოლა, 99 სასკოლო სამოქალაქო კლუბი და 200-მდე პედაგოგი მონაწილეობდა კოალიციის წევრი ორგანიზაციების – **სამოქალაქო განათლების პედაგოგთა ფორუმის და საგანმანათლებლო ინიციატივების ქართული ასოციაციის** მიერ კვირეულის ფარგლებში ორგანიზებულ ღონისძიებებში, რომელთა მიზანი ინკლუზიური განათლების შესახებ ცნობიერების ამაღლება და მოსწავლეებისთვის გაეროს 2006 წლის 13 დეკემბრის შშმ პირთა უფლებების კონვენციის, როგორც ინკლუზიური განათლების ფუნდამენტური და განუყოფელი ნაწილის, გაცნობა იყო.

კოალიციის ერთ-ერთი უმთავრესი პრინციპია, ხელი შეუწყოს განათლების სისტემაში დეცენტრალიზაციის ხარისხის გაზრდას და სისტემაში დემოკრატიული ინსტიტუტების გაძლიერებას, რათა ქვეყანაში რეალურად ამაღლდეს სწავლა-სწავლების ხარისხი. გამომდინარე იქედან, რომ ხედავენ განათლების სისტემაში მიმდინარე რეფორმის აუცილებლობას, კოალიცია და მისი ცალკეული წევრები იმთავითვე მხარს უჭერდნენ და ჩართულები იყვნენ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ ინიცირებულ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სქემის შემუშავების პროცესში. ამ კონტექსტში, სამინისტროს სამუშაო ჯგუფების ფარგლებში განხორციელებული საქმიანობების გარდა, კოალიციამ, დასახული საკუთარი ამოცანების შესაბამისად, ფოკუს ჯგუფების კვლევა ჩაატარა, მოამზადა კვლევის ანალიზი და მასზე დაყრდნობით ჩამოაყალიბა კოალიციის პოზიციის დოკუმენტი. მასში წარმოდგენილია რეკომენდაციები სახელმწიფო პოლიტიკის როლზე მასწავლებელთა პროფესიული საგნობრივი ასოციაციების განვითარებასთან და სკოლის სამეურვეო საბჭოების ინსტიტუტის გაძლიერებასთან მიმართებაში.

მასწავლებელთა პროფესიულ ასოციაციებზე და სკოლის სამეურვეო საბჭოებზე ფოკუს ჯგუფების კვლევები განახორციელეს შესაბამისად ასოციაციამ „სკოლა, ოჯახი, საზოგადოება“ და განათლების პოლიტიკის დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტმა. ფოკუს ჯგუფებს საქართველოს ცხრა რეგიონში ორგანიზებას უწევდა „საგანმანათლებლო ინიციატივების ქართული ასოციაცია“. საბოლოო ჯამში, ფოკუს ჯგუფების დისკუსიაში მონაწილეობა მიიღო დაახლოებით 400-მდე სკოლის პედაგოგმა, უფროსკლასელმა, მშობელმა და ადმინისტრაციის წარმომადგენელმა, რის შემდეგაც მოხდა მათ მიერ მოწოდებული ინფორმაციის დამუშავება და პირველადი რეკომენდაციების მომზადება. აღნიშნული საკითხების უფრო სიღრმისეულად გასაანალიზებლად კოალიციამ მოიწვია წარმომადგენლობითი ექსპერტთა პანელი, რომელზეც ფოკუს ჯგუფების შედეგები იყო წარდგენილი. ექსპერტთა პანელზე დაფიქსირებული მნიშვნელოვანი წინადადებები, როგორც საკითხის პრობლემის ანალიზის, ასევე რეკომენდაციების ნაწილში, აისახა კოალიციის პოზიციის დოკუმენტში, რომლის პრეზენტაციაც კოალიციის მიერ ორგანიზებულ კონფერენციაზე 2014 წლის 13 დეკემბერს მოხდა. კონფერენციას „ზოგადი განათლების სისტემის რეფორმისთვის“ ესწრებოდნენ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის, განათლების სფეროში მოქმედი ადგილობრივი და საერთაშორისო საზოგადოებრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლები. კოალიციის პოზიციის დოკუმენტის და სკოლის სამეურვეო საბჭოებზე ფოკუს ჯგუფების ვრცელი ანგარიშის ნახვა კოალიციის მიერ გაწეულ სხვა საქმიანობებთან ერთად დაინტერესებულ მკითხველს შეუძლია კოალიციის ვებ-გვერდზე: www.efageorgia.ge

კოალიციის ფორმირების საწყის ეტაპზე გამგეობის წინაშე დაისვა საკითხი, თუ რა ფორმით წარმართავდა მუშაობას კოალიცია – როგორც რეგისტრირებული გაერთიანება თუ არარეგისტრირებული კოალიცია? მაშინ გამგეობამ გადაწყვეტილება მიიღო, რომ ამ საკითხს წლის ბოლოსთვის დაბრუნებოდნენ, როდესაც კოალიციის მუშაობას უკვე ექნებოდა გარკვეული შედეგი, კოალიციაში შემავალ ორგანიზაციებს ჩამოუყალიბდებოდათ ერთიანი სამუშაო მიდგომები, პრინციპები და ხედვა, მანამდე კი მუშაობა რეგისტრაციის გარეშე გაეგრძელებინათ. 2014 წლის დეკემბერში კოა-

ლიციის გამგეობის შემაჯამებელ შეხვედრაზე კოალიციამ გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმის, მისიის განაცხადის და ორგანიზაციული სტრუქტურის საკითხებზე იმსჯელა და წლის ბოლომდე კოალიციის რეგისტრაციის შესახებ გადაწყვეტილება მიიღო.

კოალიციის წევრი შეიძლება გახდეს განათლების სფეროში მოქმედი საზოგადოებრივი ორგანიზაცია, რომელიც კოალიციის მისიას, ხედვას და სამუშაო პრინციპებს იზიარებს, ჩამოყალიბებული აქვს მკაფიო ხედვა განათლების სფეროში მუშაობის მიმართულებით და/ან აქვს კონკრეტული პროდუქტები/სერვისები ამ სფეროში.

„განათლება ყველასათვის“ ფარგლებში არსებული პროგრამული მიმართულებების გარდა (როგორიცაა: *ინკლუზიური განათლების სისტემის განვითარების ხელშეწყობა; მასწავლებელთა უწყვეტი პროფესიული განვითარების რეფორმის ხელშეწყობა; მასწავლებელთა საგნობრივი ასოციაციების განვითარების ხელშეწყობა და სკოლის ინსტიტუციური განვითარების ხელშეწყობა*) კოალიციას გააჩნია ხედვა იმ პრიორიტეტულ პროექტებთან დაკავშირებით, რომელიც ხელს შეუწყობს „განათლება ყველასათვის“ მიზნების განხორციელებას საქართველოში.

კოალიციის საქმიანობის მომდევნო ეტაპი ყველა ამ მიმართულებით, მტკიცებულებებზე დაფუძნებული პოლიტიკის ცვლილებების ადვოკატირების გაგრძელებას მოიცავს.

თემის მესაძლებლობების
განვითარება

ადგილობრივი აქტორებისა და ახალგაზრდობის გაძლიერება სათემო აქტივობებისათვის ზემო სვანეთში

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის პროგრამის შეფასება

თამარ ბრეგვაძე, მარიამ დალაქიშვილი

მადლობას ვუხდით შეფასებაში ჩართულ მკვლევართა ჯგუფს: ნინო რჩეულიშვილს, ელენე გავაშელიშვილს, ნინო ირემაშვილს, ნათია ჯიბლაძეს, ნატო ბერიშვილს, თამარ ნოსელიძეს.

შესავალი

სოფლის აღორძინება და რეგიონალური განვითარება სტრატეგიული ამოცანებია ეკონომიკურად ძლიერი და სტაბილური სახელმწიფოს მშენებლობის პროცესში. ამ მიზნის მიღწევის გზაზე მნიშვნელოვან დაბრკოლებებს, ეკონომიკური და პოლიტიკური ფაქტორების გარდა, ქმნის სოციალური და კულტურული ხასიათის ფაქტორები.

დღეს პოლიტიკის დღის წესრიგში მკაფიოდ ჩანს რეგიონალური ინფრასტრუქტურისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარების საკითხების პრიორიტეტულობა. სოციალური რეფორმების კონტექსტში, აგრეთვე, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ეკონომიკის განვითარებას. თუმცა, რეგიონალური განვითარების სტრატეგიის განხორციელება, ადგილობრივი თვითმმართველობის მოდელის მოდერნიზაცია და ეკონომიკური განვითარება წარმოუდგენელია ადგილებზე, თემში სოციალური ნდობის, ერთობლივი პასუხისმგებლობის და სამოქალაქო თანამშრომლობის კულტურის ნაკლებობის პირობებში.

ზემო სვანეთის რეგიონი საქართველოს ერთ-ერთი ყველაზე კომპლექსური რეგიონია, რასაც მისი იზოლირებული გეოგრაფიული მდებარეობა, ისევე როგორც სპეციფიური სოციო-კულტურული ფაქტორები განაპირობებს.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის ზემო სვანეთში მუშაობის მიზანია, ხელი შეუწყოს ზემო სვანეთის თემის გაძლიერებას. ამ მიმართულებებით მდგრადი შედეგების მისაღწევად აუცილებელ პირველად ამოცანას თემში სამოქალაქო კულტურის განვითარება წარმოადგენს. CTC-ს საგანმანათლებლო და კულტურული პროგრამების პრიორიტეტებია, მესტიის მუნიციპალიტეტში ადამიანური კაპიტალის ზრდის ხელშეწყობა და თვითორგანიზებული სამოქალაქო, კულტურული და საგანმანათლებლო ჯგუფების მხარდაჭერა იმისათვის, რომ მათ შეძლონ საკუთარი თემის განვითარებაში წვლილის შეტანა.

შეფასების მიზანი და ამოცანები

ეს დოკუმენტი ზემო სვანეთის რეგიონში კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის (CTC) ცხრა წლის მუშაობის გამოცდილებას მიმოიხილავს და **მიზნად ისახავს ორგანიზაციის პროგრამული მუშაობის საბოლოო შედეგების შეფასებას Brot დაფინანსების ფარგლებში.**

შეფასების ორ ძირითად განზომილებას წარმოადგენდა:

- ორგანიზაციის საქმიანობით გამოწვეული მეორე დონის, ზოგადი **შედეგების (outcome, impact)** ანალიზი;

- ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული ინტერვენციების **რელევანტურობის** შეფასებას რეგიონალურ კონტექსთან და მიზნორივი ჯგუფის საჭიროებებთან მიმართებაში.

ცენტრის საქმიანობის შეფასება სამიზნე რეგიონში გულისხმობდა სამი ქრონოლოგიურად თანმიმდევრული პროექტის შედეგების ანალიზს[1] ათ ლოკაციაში (ბეჩო, ეცერი, იელი, ლატალი, ლენჯერი, მესტია, მულახი, ფარი, ჭუბერი, ხაიში).

CTC -სა და შეფასების განმახორციელებელს შორის წინასწარი შეთანხმების თანახმად, შეფასების ამოცანებს წარმოადგენდა:

ა) ზემო სვანეთის რეგიონში არსებული მდგომარეობის ანალიზი (სიტუაციური ანალიზის განხორციელება) სამომავლო მსგავსი ინტერვენციების დაგეგმვისათვის ინფორმაციის უზრუნველსაყოფად.

ბ) CTC-ს, დონორი ორგანიზაციისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის ზოგადი რეკომენდაციების მიწოდება ანალოგიური ინიციატივების საქართველოს სხვა რეგიონებში დასაგეგმად.

გ) პროგრამის დასკვნითი სამ თვიანი ეტაპისათვის კონკრეტული სტრატეგიების შემუშავება.

შეფასების საფუძვლად გამოყენებულია ორგანიზაციის მიერ პროექტებისათვის შემუშავებული ლოგიკური ჩარჩო და მასში ჩამოყალიბებული ინდიკატორები (იხ. დანართი 3 – ტექნიკური დავალება).

1 ადგილობრივი რესურს ცენტრის დაარსება ზემო სვანეთში (თებერვალი, 2006 – მარტი, 2008); ზემო სვანეთში სათემო ინიციატივების ხელშეწყობა ახალგარდებისა და ორგანიზებული ჯგუფების გაძლიერების მეშვეობით (აპრილი, 2008 – მარტი, 2011); ადგილობრივი აქტორების გაძლიერება სათემო ინიციატივებისათვის ზემო სვანეთში (ოქტომბერი ,2011- სექტემბერი, 2014).

შეფასების ზოგადი სტრატეგია

თეორიული ჩარჩო

პროექტის ზედა დონის შედეგების შეფასება, შეფასების მეთოდოლოგიაში ერთ-ერთ ყველაზე რთულ ამოცანას წარმოადგენს, რადგან რთულია პროგრამის შედეგების გარე ეფექტებისაგან გამიჯვნა და ჩარევით გამოწვეული ეფექტის თვლად ინდიკატორებში გამოსახვა.

კონკრეტული შეფასების ფარგლებში ამ ამოცანას კიდევ უფრო ართულებს, ერთის მხრივ, რეგიონში CTC-ს მუშაობის თემატიკა და, მეორეს მხრივ, CTC-ს პროექტის სამიზნე რეგიონის სპეციფიკა. თემის გააქტიურებისკენ მიმართული პროგრამები კომპლექსურ, გრძელვადიან ინტერვენციებს წარმოადგენს, რომლებიც ეტაპობრივი, ურთიერთბმული, ინკრემენტული ჩარევების განხორციელებას გულისხმობს თემში კულტურული ცვლილებების გამოწვევისათვის. ზემო სვანეთში მუშაობის დაწყების მომენტისათვის სამიზნე რეგიონი მოწყვეტილი იყო საქართველოს სხვა რეგიონებს, არ იყო ინტერნეტ კავშირი, გზა, ფაქტიურად არ არსებობდა არასამთავრობო ორგანიზაციები, არ მუშაობდა დონორი საერთაშორისო ორგანიზაციები. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ ზემო სვანეთში სამოქალაქო სექტორის განვითარება განვიხილოთ არა საქართველოს სხვა რეგიონებთან მიმართებაში, არამედ საკუთარი პროგრესის გათვალისწინებით.

საწყის მდგომაროებასთან მიმართებაში პროგრესის უფრო ზუსტად გაზომვისათვის, ისევე როგორც სათემო განვითარებაზე მიმართული ინტერვენციების სპეციფიკის უკეთ ასახვის მიზნით, შეფასების კონცეპტუალურ ჩარჩოდ გამოყენებულია სამოქალაქო კულტურის განვითარების ეტაპობრივი მოდელი, რომელიც თემში ინდივიდუალურ და ინსტიტუციურ ჭრილში გამოწვეული ცვლილებების თანმიმდევრული ფაზების სახით გამოსახვის შესაძლებლობას იძლევა.

შეფასების ფარგლებში გამოყენებული ეტაპების სქემა რამდენიმე თეორიული მოდელის ძირითადი კონცეფციების კომბინირების შედეგად შეიქმნა (Louie, 1996, Cross,Bazron, Dennis, and Isaac, 1989, Orlandi, 1992, Campinha-Bacote, Yahle,and Langenkamp,1996, Wegner, 1998). გარკვეული სხვაობების მიუხედავად, ყველა ამ მოდელში სათემო განვითარება კულტურული ცვლილების ჭრილშია განხილული და რამდენიმე ეტაპის კონტინიუმზე ერთი ეტაპიდან მეორეზე გადანაცვლებას გულისხმობს.

შეფასებაში გამოყენებულია ექვს ეტაპიანი კონტინიუმი, სადაც ეტაპები ორ დიდ კატეგორიაში (ფაზაშია) გაერთიანებული.

სქემა 1: სათემო განვითარების ეტაპების სქემა (ადაპტირებული ვერსია)

კოგნიტური ფაზა			აფექტური ფაზა		
ნულოვანი ეტაპი	**ცოდნის ეტაპი**	**გაცნობიერების ეტაპი**	**სენსიტიურობის ეტაპი**	**კომპეტენტურობის ეტაპი**	**სიმწიფის ეტაპი**
ინდივიდუალური ქცევის საზოგადოებრივ პროცესებზე ზეგავლენის შესახებ ცოდნის ნაკლებობა	ინდივიდუალური ქცევის მაფორმირებელი ელემენტების ცოდნა, რომლებსაც გავლენა აქვს საზოგადოებრივ პროცესებზე	ინდივიდუალური ქცევის და მისი მაფორმირებელი სხვადასხვა ელემენტის საზოგადოებრივ პროცესებზე ზეგავლენის მნიშვნელოვნების გააზრება, მოტივაციის არსებობა	ცოდნის და გამოცდილების ინტეგრაცია ინდივიდუალურ და ინსტიტუციურ ქცევაში	რელევანტური ინტერვენციებისა და პრაქტიკის რუტინული გამოყენება	ცოდნის და გამოცდილების გაღრმავებისა და გადაცემის პრაქტიკის დანერგვა, ინსტიტუციურ კულტურაში ამ პროცესების ინტეგრაცია

კოგნიტური ფაზა განვითარების კონტინიუმის საწყისი ფაზაა და სამი ეტაპისაგან შედგება.

ნულოვანი ეტაპი: ინდივიდუალური ქცევის საზოგადოებრივ პროცესებზე ზეგავლენის შესახებ ცოდნის ნაკლებობა;

ცოდნის ეტაპი: ინდივიდუალური ქცევის მაფორმირებელი ელემენტების ცოდნა, რომლებსაც გავლენა აქვს საზოგოდოებრივ პროცესებზე;

გაცნობიერების ეტაპი: ინდივიდუალური ქცევის და მისი მაფორმირებელი სხვადასხვა ელემენტის საზოგადოერივ პროცესებზე ზეგავლენის მნიშვნელოვნების გააზრება, მოტივაციის არსებობა ცვლილებების განხორციელებისათვის.

კოგნიტური ფაზის გამაერთიანებელი მახასიათებელი ის არის, რომ ამ ფაზაზე ძირითადად ხდება თემის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი ინდივიდუალური კომპეტენციების განვითარება და მათი მნიშვნელოვნების გააზრება, თუმცა ნაკლებად ხდება ამ ცოდნის გამოყენება პრაქტიკაში.

განვითარების კონტინიუმზე მეორე ფაზას ე.წ. აფექტური ფაზა წარმოადგენს. ამ ფაზაზე გადასვლისას თემის განვითარების დინამიკაში თვისებრივ ცვლილებას წარმოადგენს ის, რომ ხდება კომპეტენციების სისტემური გამოყენება თემის სასარგებლოდ, ქსელების ფორმირება და პრაქტიკის ინტერნალიზაცია კულტურაში.

აფექტური ფაზის ეტაპებია:

- სენსიტიურობის ეტაპი: ცონდის და გამოცდილების ინტეგრაცია ინდივიდუალურ და ინსტიტუციურ ქცევაში;
- კომპეტენტურობის ეტაპი: რელევანტური ინტერვენციებისა და პრაქტიკის რუტინული გამოყენება.
- სიმწიფის ეტაპი: ცოდნისა და გამოცდილების გაღრმავებისა და გადაცემის პრაქტიკის დანერგვა, ინსტიტუციურ კულტურაში ამ პროცესების ინტეგრაცია.

შეფასების ფარგლებში CTC-ს სამიზნე ჯგუფების პროგრესი შეფასებულია ამ კონტინიუმის გათვალისწინებით.

მეთოდოლოგია

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, ევალუაციის პროცესში გამოყენებული იქნა, როგორც თვისებრივი ისე რაოდენობრივი მეთოდები.

კვლევის თვისებრივი კომპონენტი განხორციელდა – სიღრმისეული ინტერვიუსა და ფოკუს- ჯგუფის მეთოდების გამოყენებით.

- ფოკუს- ჯგუფი არის ჯგუფური ინტერვიუს მეთოდი, რომლის დროს ერთდროულად რამდენიმე რესპონდენტთან ერთად ხდება გასაუბრება, რათა მსჯელობისას მოხდეს აზრთა გაცვლა-გამოცვლა. ფოკუს-ჯგუფი ხორციელდება წინასწარ შემუშავებული სადისკუსიო გეგმის მიხედვით. აღნიშნული მეთოდის გამოყენებისას უკეთ ვლინდება რესპონდენტების დამოკიდებულება გარკვეული სოციალური პრობლემებისადმი, მათი ფსიქოლოგიური განწყობები და ემოციური შეფასებები, რომლებსაც, ხშირ შემთხვევაში, თავად რესპონდენტი ვერ აცნობიერებს.

- სიღრმისეული ინტერვიუ არის მიზანმიმართული საუბარი, რომლის ამოცანაა გაიდით გათვალისწინებულ კითხვებზე გაცემული პასუხების საშუალებით საჭირო ინფორმაციის მიღება. საუბრის

მიმართულებას განსაზღვრავს საკვლევი პრობლემა, რომელიც აინტერესებს მკვლევარს. აღნიშნული მეთოდის გამოყენება იძლევა საშუალებას სიღრმისეულად მივიღოთ ინფორმაცია რესპონდენტთა საქმიანობის, განწყობების, შეხედულებებისა და შეფასებების შესახებ.

კვლევის რაოდენობრივი კომპონენტი გულისხმობდა პირისპირ ინტევიუ მოსახლეობასთან.

- პირისპირ ინტევიუ გამოკითხვის ისეთი ფორმაა, როცა ინტერვიუერი უშუალოდ უსვამს შეკითხვებს რესპონდენტს მკაცრად სტურქტურირებული კითხვარიდან. აღნიშნული სტრატეგია ხასიათდება პასუხის გაცემის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელით, მკვლევარი აკონტროლებს კითხვარის შევსების გარემოებებს და აქვს, საჭიროების შემთხვევაში, რესპონდენტისათვის კითხვების განმარტების ან დაზუსტების შესაძლებლობა.

სამიზნე ჯგუფი დაიყო ორ ძირითად კატეგორიად:

- დაინტერესებული პირები, რომლებთანაც CTC უშუალოდ თანამშრმლობდა და ახორციელებდა აქტივობებს (სკოლა- დირექტორები, მასწავლებლები, მოსწავლეები, კურსდამთავრებულები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, ინდივიდუალური აქტორები, ადგილობრივი ხელისუფლება);

- მოსახლეობა, რომლზეც CTC ირიბად, ზემოთხსენებული ჯგუფის ცნობიერების ამაღლებისა და სხვადსხვა აქტივობებში ჩართვის გზით მუშაობდა (ზემო სვანეთის 10 ლოკაციის მოსახლეობა).

რაოდენობრივი კომპონენტისათვის შერჩევის ჩარჩოს წარმოადგენდა ლოკაციების მიხედვით მაცხოვრებელთა რაოდენობა. გენერალური ერთობლიობიდან პროპორციული წესით შეირჩა რესპონდენტთა ქვოტები საცხოვრებელი ადგილის, სქესისა და ასაკის მიხედვით. კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 400 ადამიანი. ცდომილება ზემო სვანეთის ათი ლოკაციისათვის ჯამურად 5%-ს შეადგენს.

თვისებრივი კომპონენტისათვის რესპონდენტების შერჩევა მოხდა პროექტის განმახორციელებელ გუნდთან შეთანხმებით, პარტნიორთა და ბენეფიციართა ერთიანი სიიდან. შერჩევის ძირითად კატეგორიებს თითოეულ ლოკაციაში წარმოადგენდნენ: სკოლის მოსწავლეები, მასწავლებლები, ადმინისტრაცია, თემის აქტიური პირები, სათემო ორგანიზაციების წარმომადგენლები, ადგილობირვი თვითმმართველობა. თვისებრივი კომპონენტის ფარგლებში მონაწილეობა მიიღო150-მდე ადამიანმა. (რესპონდენტთა სრული სიისათვის იხილეთ დანართი 2).

საველე სამუშაოების აღწერა და კვლევის შეზღუდვები

საველე სამუშაოები მიმდინარეობდა ორი კვირის მანძილზე, თბილისსა და ზემო სვანეთში. შეფასების ჯგუფი შედგებოდა რვა მკვლევარისაგან, რომლებიც განაწილებულნი იყვნენ ზემო სვანეთის სხვადასხვა ლოკაციაში. თითოეულ ლოკაციაზე არსებული მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის სანდოობის უზრუნველყოფის მიზნით, გამოყენებული იქნა ე.წ. ტრაიანგულაციის მეთოდი, რომელიც თვისებრივი და რაოდენობრივი მონაცემების შეჯერებას გულისხმობს. გამოკითხვის პროცესში ამოღებული ინფორმაციის საფუძველზე რესპონდენტთა საწყისი სია შეივსო დამატებითი ინტერვიუებით.

კვლევის შეზღუდვად შეიძლება განვიხილოთ შეფასების მომენტისათვის ზოგადად საქართველოში პოლიტიზირებული გარემო, რადგან გამოკითხვა განხორციელდა ადგილობრივი თვითმმართველობის არჩევნების წინ, საარჩევნო კამპანიის პერიოდში. აღნიშნული ფაქტორი განსაკუთრებით ხაიშის და ჭუბერის ლოკაციებზეა აქტუალური, სადაც ინტერვიუზე უარის წილი სხვა ლოკაციებთან შედარებით უფრო მაღალი იყო (ამ ლოკაციების მაცხოვრებელთა განმარტებით, სხვადასხვა ტიპის გამოკითხვები ბოლო დროს ძალიან ხშირია და მათ ნაკლებად ჰქონდათ ინტერვიუში მონაწილეობის სურვილი).

შეფასების პროცესი

შეფასება თავიდანვე დაიგეგმა, როგორც მონაწილეობითი პროცესი, რაც გულისხმობდა CTC-ს თანამშრომლებისა და მენეჯმენტის ჩართულობას მთავარი კითხვების ჩამოყალიბებასა და ინფორმაციის წყაროების იდენტიფიკაციაში, ისევე როგორც შეგროვებული მონაცემების ინტერპრეტაციაში.

ორგანიზაციის მენეჯმენტისა და თანამშრომლების ღიაობამ და შეფასების პროცესში თანამშრომლობისათვის მზაობამ მნიშვნელოვნად გაამარტივა და უფრო საინტერესო და ნაყოფიერი გახადა მონაცემების შეგროვებისა და ინტერპრეტაციის პროცესი.

შეფასების ციკლი ოთხ ძირითად ეტაპს მოიცავდა:

1. მოსამზადებელ ეტაპზე შედგა ორი საწყისი საკოორდინაციო შეხვედრა CTC-ს მენეჯმენტთან და თანამშრომლებთან შეფასების მოთხოვნების, კვლევის მეთოდოლოგიის, რესპონდენტთა სიების, ძირითადი და მეორადი წყაროებისა და დეტალური განრიგის შესათანხმებლად. ასევე, ამ ეტაპზე შემუშავდა და შეთანხმდა ინსტრუმენტები პირველადი და მეორადი მონაცემების შეგროვებისათვის;

2. მეორადი მონაცემების ანალიზის ეტაპი გულისხმობდა CTC-ს მიერ მოწოდებული დოკუმენტებისა და სხვა რელევანტური წყაროების კომპილაციასა და დამუშავებას (ეს ეტაპი პირობითადაა გამოყოფილი, რადგან მეორადი წყაროების იდენტიფიცირება და დამუშავება საველე სამუშაოების ეტაპზეც ხდებოდა);

3. საველე სამუშაოების ეტაპზე განხორციელდა ინტერვიუები CTC-ს თანამშრომლებთან, სამიზნე ჯგუფების წარმომადგენლებთან და პარტნიორებთან. საველე სამუშაოების მნიშვნელოვან ეტაპს აგრეთვე, წარმოადგენდა მოსახლეობის გამოკითხვა.

4. ანალიზისა და ანგარიშგების ეტაპი გულისხმობდა პირველადი წყაროების დამუშავებას, ტრაიანგულაციას, ანგარიშის მონახაზის განხილვას CTC-ს მენეჯმენტთან და თანამშრომლებთან და საბოლოო ანგარიშის შემუშავებას.

მეორადი მონაცემები:

ანალიზისათვის შერჩეული დოკუმენტები მოიცავდა CTC-ს საბოლოო ანგარიშებს (პროექტების ფარგლებში), საპროექტო განაცხადებს, ანგარიშგების სხვადასხვა დოკუმენტებს (მონაწილეთა სიებს, უკუკავშირის კითხვარებს, მემორანდუმებს, კონტრაქტებს, მონაცემთა ბაზებს) და ცენტრის მიერ შექმნილ პუბლიკაციებს.

მეორადი მონაცემების ანალიზი, აგრეთვე, გულისხმობდა ზოგადად საქართველოსა და CTC-ს სამიზნე რეგიონის – სვანეთის შესახებ არსებული ანგარიშების, ნორმატიული დოკუმენტების დამუშავებასა და CTC-სა და პროექტის ვებ-გვერდების შესწავლას.

პირველადი მონაცემები:

პირველადი მონაცემები პროექტის ბენეფიციარებისაგან, ძირითადად, სიღრმისეული ინტერვიუებისა და ფოკუს ჯგუფების საშუალებით შეგროვდა. რადგან ევალუაციის მიზანს აგრეთვე წარმოადგენდა ზემო სვანეთის რეგიონში სამიზნე თემების განვითარების დინამიკის შესწავლა, შეფასების ფარგლებში განხორციელდა მოსახლეობის გამოკითხვაც.

შეფასების ანგარიშის პირველადი ვერსია განხილულ იქნა დამკვეთი ორგანიზაციის მენეჯმენტთან და პარნტიორებთან. მოწოდებული შენიშვნები და იდეები ინტეგრირებული იქნა შეფასების საბოლოო ანგარიშში.

ოპერაციული კონტექსტი

ცენტრის პროექტები და ინტერვენციის ზოგადი სტრატეგია

CTC- ს ჩარევა სამიზნე რეგიონში სამი თანმიმდევრული პროექტის განხორციელებას გულისხმობდა, რომლებიც თავის მხრივ ცხრაწლიანი ინტერვენციის სამ ძირითად ფაზას ემთხვევა:

ლოკალური რესურსცენტრის დაარსება (2006-2008)

პროექტის მიზანს წარმოადგენდა ადგილობრივი ინიციატივების მხარდამჭერი ინსტიტუციის – რესურს-ცენტრის შექმნა სამიზნე რეგიონში. თვრამეტ თვიანი მუშაობის შემდეგომ ადგილზე დაინტერესებული პირებისა და ცენტრის მონაწილეობით უნდა განხორციელებულიყო მინიმუმ სამი განვითარებაზე მიმართული ინიციატივა. პროექტი გულისხმობდა: ა) სამიზნე რეგიონის მოსახლეობისათვის სერვისების პაკეტის მიწოდებას (ინტერნეტი, კომპიუტერის კურსები, ენის კურსები) მომავალი თანამშრომლობისათვის პოტენციური პარტნიორების, პოტენციური საინიციატივო ჯგუფების ფორმირების, რეგიონში „სიტისის“ ცნობადობის გაზრდის ხელშეწყობისათვის და ბ) დაინტერესებულ პირებთან სტარტეგიული დიალოგის ინიცირებას.

ზემო სვანეთში სათემო ინიციატივების ხელშეწყობა ახალგაზრდების და ორგანიზებული ჯგუფების გაძლიერების მეშვეობით (2008-2011)

პროექტის მიზანს წარმოადგენდა ზემო სვანეთის თემის წარმომადგენლების კომპეტენციების განვითარება თემის გასააქტიურებლად და საცხოვრებელი გარემოს გასაუმჯობესებლად (ბიზნეს პროექტები, განვითარებაზე მიმართული პროექტები, კულტურული პროექტები).

ასევე, პროექტის მნიშვნელოვანი პრიორიტეტი იყო თემის აქტივობებში ახალგაზრდობის უფრო მეტად ჩართვა, ადგილობრივი ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობა, რეგიონის პრობლემებით, დონორი ორგანიზაციების დაინტერესება.

ლოკალური აქტორებისა და ახალგაზრდების საზოგადოებრივი ინიციატივების გაძლიერება ზემო სვანეთში (2011-2014)

პროექტის მიზანს წარმოადგენდა ლოკალური აქტორებისა და ახალგაზრდული საინიციატივო ჯგუფების შემდგომი გაძლიერება და ორგანიზაიცული განვითარების ხელშეწყობა.

პროექტის შეფასების კონკრეტულ ინდიკატორებს წარმოადგენდა: მეორე და მესამე წელს სათემო ინიციატივების რაოდენობის ზრდა, მოქალაქეთა მონაწილეობით ზრდა საჯარო ღონისძიებებსა და დისკუსიებში, „სითისის“ ქვეგრანტორთა რაოდნეობის ზრდა, სათემო ინიციატივებში ახალგაზრდების ჩართულობის მაჩვენებლების გაუმჯობესება, ახალგაზრდული კლუბების რაოდების ზრდა.

სამივე პროექტი თემის განვითარების თანმიმდევრულ ეტაპებს წარმოადგენს, სადაც ინდივიდუალური კომპეტენციების განვითარების აქტივობებს თანდათანობით ჩაანაცვლებს ორგანიზაციული განვითარების ინტერვენციები და სამოქალაქო სექტორის მდგრადობის ხელშეწყობის სტრატეგიები.

სამიზნე რეგიონი – სვანეთი

მესტიის მუნიციპალიტეტი გეოგრაფიული მდებარეობით და ბუნებრივი პირობებით კომპლექსური რეგიონია. CTC-ს რეგიონში მუშაობის დაწყებისათვის რეგიონში ხელმიუწვდომელი იყო ინტერნეტი, მოუწესრიგებელი იყო მესტიაში მიმავალი გზა. სოფლების ნაწილი ნახევარი წლის განმავლობაში მოწყვეტილი იყო ცენტრს.

ბოლო წლების განმავლობაში მესტიაში მნიშვნელოვანი სარეაბილიტაციო სამუშაოები ჩატარდა, აშენდა ადგილობრივი აეროპორტი და სამთო-სათხილამურო ტრასები. თუმცა, ტურისტების ნაკადის ზრდის ფონზე, მესტიის მუნიციპალიტეტი კვლავ რჩება მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე. მოსახლეობის უმეტესობა სოფლად ცხოვრობს. ბუნებრივი კატასტროფების მაღალი რისკი, ხანგრძლივი ზამთარი, სოფლად დასაქმების დაბალი მაჩვენებლები, მოუწესრიგებელი შიდა გზები რეგიონიდან მიგრაციას განაპირობებს. სვანეთის ტურიზმის ცენტრის მონაცემებით, ბოლო წლებში კვლავ მაღალია ახალგაზრდობის მიგრაცია ქვეყნის ფარგლების გარეთ და მცირდება ადგილობრივი მოსახლეობის ბუნებრივი მატების სალდო. რეგიონიდან მიგრაციას ხუდონჰესზე დაგეგმილმა სამუშაოებმაც დიდი ბიძგი მისცა.

მესტიის მუნიციპალიტეტის მონაცემებით (www.mestia.ge), მუნიციპალიტეტში 15677 ადამიანი ცხოვრობს. მუნიციპალიტეტის სოფლები დაყოფილია 16 ტერიტორიულ ორგანოდ. მე-17 ტერიტორიული ორგანოა დაბა მესტია. დაბის მცხოვრებთა რაოდენობაა 2916, სოფლებისა კი – 12761. მუნიციპალიტეტში 796 აფხაზეთიდან იძულებით გადაადგილებული პირი ცხოვრობს. მოსახლეობის 99,4%-ს ეთნიკური ქართველები შეადგენენ.

ზემო სვანეთის ეკონომიკა ძირითადად სოფლის მეურნეობაზეა დამოკიდებული მესტიის მუნიციპალიტეტში წამყვანი სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობებია: მეცხოველეობა, კარტოფილისა და ხილის მოყვანა, თივის შეგროვება და მეფუტკრეობა. მიწის ფონდი 3044,5 ჰა-ს შეადგენს, ხოლო სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების ფართობი – 94319 ჰა-ს, რომელთაგან 1209 ჰა სახნავია, 2064 ჰა – სათიბი, საძოვრებს კი არსებული მიწის ფართობის 96% – 90820 ჰა – უჭირავს. კერძო საკუთრებაშია 1209 ჰა.

მესტიის მუნიციპალიტეტის მცხოვრებთა 99%-ზე მეტს მცირე ფერმერები შეადგენენ. ზემო სვანეთში სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის უმეტეს ნაწილს ფერმერული მეურნეობები აწარმოებენ. სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობიდან მოსახლეობა ძალიან ცოტა შემოსავალს იღებს, რაც ერთ ოჯახზე წელიწადში საშუალოდ 300-400 ლარს არ აღემატება. მოსახლეობის უმეტესი ნაწილის სურსათით უზრუნველყოფა და შემოსავალი ძირითადად მის საკუთრებაში არსებულ მიწის ფართობზე განხორციელებულ სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობაზეა დამოკიდებული.

ძირითადი მიგნებები – ადგილობრივი აქტორების გაძლიერება და სამოქალაქო ჩართულობის გაზრდა

რაოდენობრივი ინდიკატორები და სტატისტიკა

ამ მიმართულების ფარგლებში ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობა გულისხმობდა: პირველი პროექტის (ფაზის) ფარგლებში, მესტიის რესურს ცენტრის დაარსებას, სადაც ყველა დაინტერესებული პირისათვის ხელმისაწვდომი იქნებოდა ინტერნეტი და კომპიუტერული მომსახურება, ასევე, სივრცე საერთო პრობლემებისა და ინიციატივების განსახილველად და შეხვედრების მოსაწყობად.

ინდივიდუალური მომსახურების გარდა, ორგანიზაციის სტრატეგია სამიზნე რეგიონში სხვადასხვა ტრენინგებისა და კონსულტაციების ორგანიზებასაც მოიაზრებდა. პარალელურად, რესურს-ცენტრში ეწყობოდა სხვადასხვა სახის კონფერენციები, შეხვედრები და დისკუსიები. შეძენილი უნარ-ჩვევების პრაქტიკაში გამოყენების ხელშესაწყობად ადგილობრივ საინიციატივო ჯგუფებსა და ორგანიზაციებს შესაძლებლობა ჰქონდათ, მონაწილეობა მიეღოთ სხვადასხვა საგრანტო კონკურსებში და განეხორციელებინათ პროექტები თემისათვის აქტუალურ საკითხებზე.

მიმართულების ფარგლებში განხორციელებული საქმიანობის პირველადი შედეგები:

მესტიის მუნიციპალიტეტში მუშაობის სამივე ეტაპზე (2006-2014) კომპიუტერული მომსახურება 3000-ზე მეტმა ბენეფიციარმა გამოიყენა, პროგრამის საწყის ეტაპზე კომპიუტერული კურსებითა

და საინფორმაციო ტექნოლოგიებში ინდივიდუალური კონსულტაციებით 100-ზე მეტმა ადამიანმა ისარგებლა.

ცენტრის ბაზაზე ორგანიზებულ შეხვედრებსა და დისკუსიებში 500-ზე მეტი ადგილობრივი მოსახლე ჩაერთო, ხოლო CTC-ის მიერ ორგანიზებულ ტრენინგებსა და კონსულტაციებში (ინგლისურის კურსი, პროექტის მართვა, სოციალური მედია, და სხვა საკითხები) 2900-მდე ადამიანმა მიიღო მონაწილეობა (ახალგაზრდებისა და სკოლების წარმომადგენლების ჩათვლით).

CTC-ს დაფინანსებით განხორციელდა ბეთქილის რეაბილიტაცია 55000 ლარის ფარგლებში, CTC-ის მიერ საგრანტო პროექტების ფარგლებში ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებზე სათემო ინიციატივების განსახორციელებლად გაიცა 76 ათასამდე ლარი 20-მდე სხვადასხვა პროექტისათვის.

სამიზნე რეგიონში ორგანიზებული დონორთა კონფერენციებისა და CTC-ს ოფისში გამართული 60-ზე მეტი შეხვედრის შედეგად, სვანეთში პარტნიორული საქმიანობის განხორციელებით სვანეთის ფარგლებს გარეთ რეგისტრირებული 20-ზე მეტი ორგანიზაცია დაინტერესდა

საქმიანობის ეფექტი ძირითადი ინდიკატორების მიხედვით:

შეფსების შედეგები აჩვენებს, რომ პროგრამის ფარგლებში სიტისის მიერ შედეგის გასაზომად გამოყენებული ყველა რაოდნეობრივი ინდიკატორი მიღწეულია:

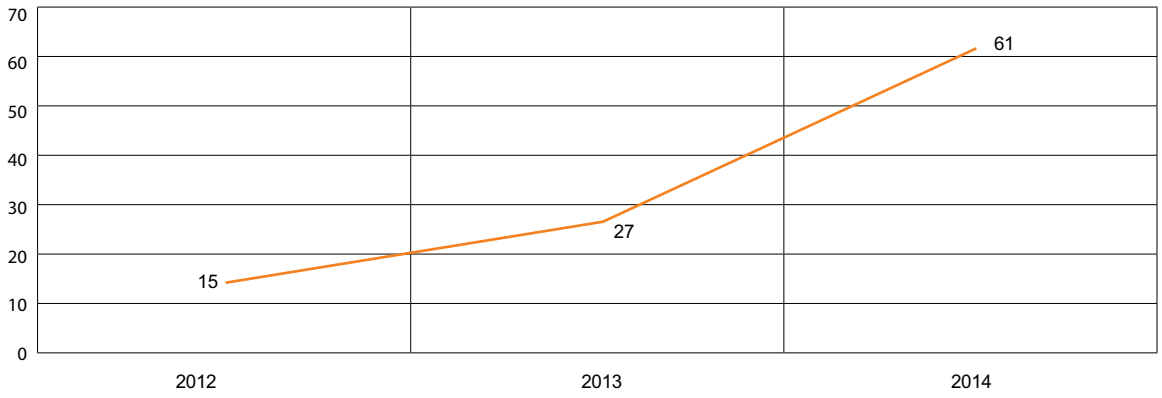
ინდიკატორი 1: სამიზნე რეგიონში არსებობს მოქმედი არასამთავარობო ორგანიზაციები და ადგილობრივი საინიციატივო ჯგუფები.

> ზემო სვანეთის რეგიონში შეფასების მომენტისათვის ათი მოქმედი არასამთავრობო ორგანიზაცია და ერთი საინიციატივო ჯგუფია (ორგანიზაციების რაოდენობის ცვლილების დინამიკა მოცემულია დანართში # 1)

ინდიკატორი 2: CSO-ბის მიერ სათემო მობილიზაციის ინიციატივების რაოდენობა (პროექტის ფარგლებში) და მის გარეთ იზრდება.

> „სიტისის“ პროგრამის ფარგლებში 2008-2011 წლების ფარგლებში დაფინანსდა 7, ხოლო 2011-2014 წლებში 9 სათემო პროექტი,დაფინანსებული პროექტების ფარგლებში ბოლო სამი წლის განმავლობაში ადგილობრივი ორგანიზაციების აქტივობის დინამიკა ზრდადია.

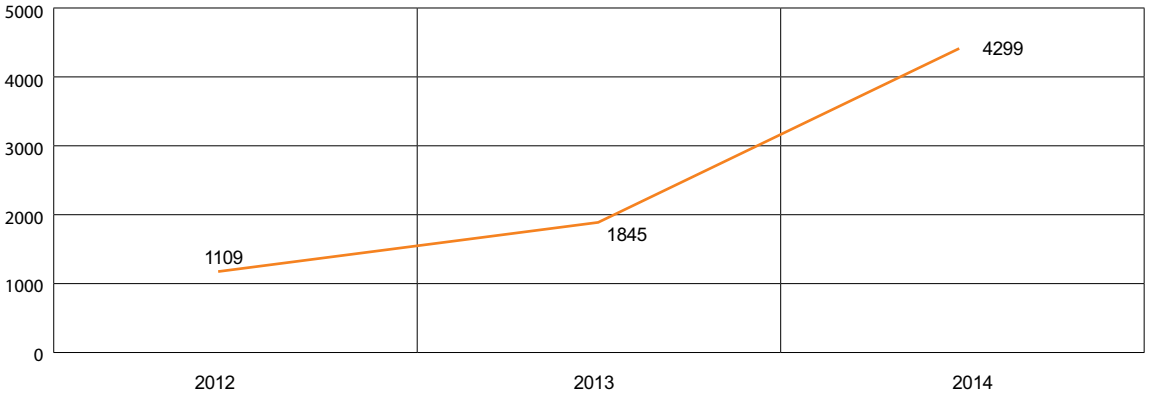
სქემა 2: CSO-ბის სათემო მობილიზაციის მიზნით მიერ ჩატარებული საზოგადოებრივი შეხვედრების რაოდენობა წლების მიხედვით (2012-2014)



ინდიკატორი 3: მოსახლეობის ჩართულობის მაჩვენებლები საჯარო დისკუსიებსა და ღონისძიებებში ყოველწლიურად იზრდებოდა მინიმუმ 10%-ით

დაფინანსებული პროექტების ფარგლებში არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ მოწყობილ დისკუსიებსა და ღონისძიებებში მონაწილეთა საერთო რაოდენობა მუდმივად იმატებს. ბოლო სამი წლის დინამიკა მიუთითებს, რომ წლიდან წლამდე მაჩვენებელი 10%-ზე გაცილებით მეტი წილით იზრდება.

სქემა 3: CSO-ბის მიერ სათემო მობილიზაციის ინიციატივებში ჩართული ადამიანების რაოდენობა წლების მიხედვით (2012-2014)



შეფასების თვისებრივი კომპონენტის ძირითადი მიგნებები:

სამიზნე სოფლებში მოსახლეობასთან, აქტიურ პირებთან, სკოლისა და თვითმმართველობის წარმომადგენლებთან, სტუდენტებთან, აგრეთვე თავად არასამთავრობო ორგანიზაციებთან შეხვედრის შედეგები მიუთითებს იმაზე, რომ CTC-ს მნიშვნელოვანი წვლილი აქვს შეტანილი ადგილზე სამოქალაქო ინიციატივებისა და ჯგუფების მხარდაჭერის მიმართულებით. რესპონდენტები CTC-ს აღიქვამენ, როგორც „დამაკავშირებელ რგოლს“, „ნოვატორს“, ძირითად დამხმარეს ახალი იდეების განხორციელების საქმეში.

„სიტისის“ ამ მიმართულებით მუშაობის ძირითად მიღწევებად შეიძლება ჩაითვალოს:

- ადგილობრივი მოსახელობის კომპეტენციების განვითარება სათემო ინიციატივებისათვის;
- ზემო სვანეთის მოსახლეობის მიერ სათემო ინიციატივების მნიშვნელოვნების გააზრება მუნიციპალიტეტის განვითარების კონტექსტში;
- სათემო ინიციატივებში ჩართული ჯგუფებისა და ორგანიზაციების, ისევე როგორც მათი პარტნიორი ინსტიტუციების კონსტრუქტული მიდგომა სათემო ჯგუფების სამომავლო განვითარების საკითხთან დაკავშირებით;
- გამოკვეთილი ხედვა ზემო სვანეთის რეგიონის პრობლემებთან დაკავშირებით.

თუმცა, კვლავ გამოწვევად რჩება შემდეგი საკითხები:

- რეგიონში არსებული სათემო ორგანიზაციები ორგანიზაციული განვითარების თვალსაზრისით უმეტესად საწყის ეტაპზე იმყოფებიან;

- სათემო ორგანიზაციების მართვაში და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში ამ ეტაპისათვის შედარებით ნაკლებად არიან ჩართული ახალგაზრდები;

- რეგიონში მიმდინარე რეფორმების ფონზე მნიშვნელოვანია სათემო ორგანიზაციების სწორი პოზიციონირება განვითარების უფრო ფართო ინტერვენციების კონტექსტში და კომპეტენციების გაძლიერება ქსელური მუშაობის განსახორციელებლად.

ეფექტი ინდივიდუალურ დონეზე:

პრაქტიკაზე დაფუძნებული სწავლების შედეგად მოსახლეობაში გაუმჯობესდა კომპეტენციები სათემო ინიციატივების დაგეგმვისა და განხორციელებისათვის

სამიზნე რეგიონში ცხრაწლიანი მუშაობა სამოქალაქო ცნობიერებისა და თემის გააქტიურების მიმართულებით სამ თანმიმდევრულ პროექტს (ეტაპს) მოიცავდა, რომელთაგან პირველი ორი ეტაპი (2006-2011), ძირითადად, ინდივიდუალური კომპეტენციების განვითარებასა და ადგილზე ადამიანური კაპიტალის შექმნას ისახავდა მიზნად, ხოლო მესამე ეტაპი – ინსტიტუციური გარემოს განვითარებას (2011-2014). სამივე ეტაპზე საინიციატივო ჯგუფებთან და ორგანიზაციებთან მუშაობის ძირითად ინსტრუმენტებს, ერთის მხრივ, ტრენინგები და კონსულტაციები, ხოლო, მეორეს მხრივ, საგრანტო კონკურსები წარმოადგენდა. ამ ორი ინსტრუმენტის კომბინირებით შესაძლებელი გახდა ე.წ. პრაქტიკაზე დაფუძნებული სწავლის მოდელის განხორციელება, სადაც ადგილობრივი ჯგუფები პროექტების განხორციელების გზით განამტკიცებდნენ თეორიულ ცოდნასა და უნარებს. ასევე მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენდა გამოცდილების გაზიარების, სასწავლო ვიზიტების კომპონენტი.

შემფასებელთა ჯგუფთან საუბრისას ადგილობრივი საინიციატივო ჯგუფებისა და ორგანიზაციების წარმომადგენლები აღნიშნავდნენ, რომ CTC-სა და მესტიის რესურს ცენტრთან თანამშრომლობის პროცესში მათ შეიძინეს ისეთი უნარები, რომლებიც ადრე საერთოდ არ ჰქონდათ – მაგალითად, პროექტის წერა. აგრეთვე, ამ პროცესში მათ განუვითარდათ პრობლემის იდენტიფიკაციის, ეფექტური კომუნიკაციის, ინფორმაციის მოძიების უნარ-ჩვევები.

ბენეფიციარები აცნობიერებენ თვითგანვითარების მნიშვნელობას და დასახული აქვთ ამოცანები კომპეტენციების შემდგომი განვითარებისათვის

რესპონდენტები, აგრეთვე, აღნიშნავდნენ, რომ პროექტებზე მუშაობის პროცესი გულისხმობდა თვითგანვითარებას, თვითსწავლას.

> ... სიტისიმ მიმართულება მოგვცა და სხვადასხვა კუთხით დაგვანახა ამ საქმიანობის {სათემო ინიციატივების} მნიშვნელობა. როგორ უნდა დაელაპრაკო მოსახლეობას – ეს თემა გაშალა. ასევე, მუშაობის პროცესში სვანეთზეც ბევრი ახალი ინფორმაცია მოვიძიე და შევისწავლე, თვითძიება და თვითგანვითარება ძალიან მნიშვნელოვანია ამ საქმეში . .
>
> ***სათემო ორგანიზაციის წევრი, მესტია***

სათემო ორგანიზაციის წარმომადგენლები, შემფასებლებთან საუბრისას, ღიად საუბრობენ იმ გამოწვევებზეც, რომლებიც მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ თვითგანვითარებისათვის. მაგალითად, მათ მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ უცხო ენის კომპეტენციის გაძლიერება, ასევე, მოსახლეობის მობილიზაციის ეფექტური სტრატეგიების დაუფლება, დოკუმენტაციის წარმოებისა და ფინანსური მართვის კომპეტენციების შემდგომი განვითარება.

ცვლილებები ინსტიტუციურ დონეზე:

მოსახლეობა მნიშვნელოვნად მიიჩნევს არასამთავრობო და სათემო ორგანიზაციების საქმიანობას მუნიციპალიტეტისა და თემების განვითარებისათვის

> ადგილობრივი თემის, ისევე როგორც ადგილობრივი თვითმმართველობის, წარმომადგენელთა – სოფლის რწმუნებულთა, გამგებლისა და საკრებულოს თავმჯდომარის მონაცემებით, მუნიციპალიტეტში არსებული მწვავე პრობლემების ფონზე (გზები, უმუშევრობა, მოუწესრიგებელი ინფრასტრუქტურა) არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული ყოველი პროექტი ძალიან მნიშნელოვან კონტრიბუციას წარმოადგენს.
>
> არ არსებობს სფერო, რომელშიც არ იქნება საჭიროება არასამთავრობო სექტორის. მოდის არასამთავრობო სექტორიდან მოტივაცია და იდეები და ეს იწვევს გამოცოცხლებას, ამ მხრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებს მეტი დროც აქვთ და რესურსიც.
>
> ***მესტიის მუნიციპალიტეტის გამგებელი***

> ჩვენს სოფელში საკვირაო სკოლა ენთუზიაზმზე მუშაობს და პატარა ფინანსური რესურსიც კი ძალიან მნიშვნელოვანია. ინტელექტუალური კუთხითაც.. .
>
> ***სათემო ორგანიზაციის წარმომადგენელი, ლატალი***

ეს გარემოება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ფონზე, რომ ზემო სვანეთში არასამთავრობო სექტორის განვითარება უფრო გვიან დაიწყო, ვიდრე საქართველოს სხვა რეგიონებში. იმ ეტაპისათვის, როდესაც CTC-მ მუშაობა დაიწყო ზემო სვანეთში, არასამთავრობო სექტორის იმიჯი საზოგადოებაში მაღალი არ იყო. შესაბამისად, მოსახლეობის ნდობის დამსახურება ძალიან რთულ ამოცანას წარმოადგენდა. შეფასება აჩვენებს, რომ CTC-მ ამ მიმართულებით დიდ წარმატებას მიაღწია, თუმცა კვლავ მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება თემის აქტიური ჩართულობა სამოქალაქო აქტივობებში.

სათემო ორგანიზაციები საჭიროდ მიიჩნევენ გრძლევადიან სისტემურ ტექნიკურ დახმარებას ორგანიზაციული მდგრადობის უზრუნველსაყოფად

რესპონდენტთა მონაცემებით, CTC-ს რეგიონში მუშაობის მანძილზე ბევრი საჭირო ინტერვენცია განხორციელდა, წარმატებული ადგილობრივი ორგანიზაციების მაგალითებად სახელდება ახალგაზრდული ორგანიზაცია ფარში „გავაძლიეროთ სოფლად ახალგაზრდები“, მესტიის ტურისტული ცენტრი, არასამთავრობო ორგანიზაციები ლატალში, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ დისკუსიებსა და ინტერვიუებში მონაწილე რესპონდენტები გაცილებით უფრო მარტივად იხსენებენ ცალკეულ ინიციატივებს, ვიდრე ამ ინტერვენციებთან დაკავშირებული კონკრეტული ორგანიზაციების სახელებს.

ზოგადად, რესპონდენტების აზრით, სათემო ინიციატივების ფორმირების კუთხით CTC-ს საქმიანობა ძალიან წარმატებულ სტარტად შეიძლება ჩაითვალოს, თუმცა რამდენიმეწლიანი ორგანიზაციული ისტორია მაინც არასაკმარისია მკაფიოდ გამოკვეთილი მისიის, ცნობადობისა და ეფექტის მქონე ორგანიზაციების ფორმირებისათვის და ამ მხრივ ძალიან მნიშვნელოვანია ახლადშექმნილი ორგანიზაციებისათვის ტექნიკური დახმარების გახანგრძლივება, ისევე როგორც დონორების კოორდინირებული პოლიტიკა სათემო ინიციატივების მხარდაჭერისათვის.

> . . . ეს არის რესურსების დეფიციტიც. ჩამოყალიბდა ორგანიზაცია, მაგრამ ფულადი რესურსები არ არის. ყველაფრის განვითარებას სჭირდება ფული.
>
> ***ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენელი, მესტია***

რესპონდენტები იმასაც აღნიშნავენ, რომ ადგილობრივი მოსახლეობის მობილიზება რთულია, თუ ისინი ამ საქმიანობის პირდაპირ, მატერიალურ ეფექტს არ ხედავენ. განსაკუთრებულ გამოწვევად არასამთავრობო ორგანიზაციებს მიაჩნიათ ის, რომ საშუალო ასაკის მოსახლეობაში (რომელთა

შორის დასაქმების მაჩვენებლები უფრო მაღალია), აგრეთვე მაღალია ამგვარ ღონისძიებებში მონაწილეობის ალტერნატიული ღირებულებაც (სასოფლო სამუშაოები, დროებითი დასაქმება მშენებლობაზე და ა.შ.).

ამ ტენდენციას რაოდენობრივი კვლევის (მოსახლეობის გამოკითხვის) შედეგებიც ადასტურებს, სადაც ჩანს, რომ არასამთავრობო სექტორთან თანამშრომლობის თვალსაზრისით მდედრობითი სქესის წარმომადგენლები უფრო აქტიურები არიან, ვიდრე მამაკაცები (დანართი 1, სქემა 20), ასევე, არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა უფრო ინტენსიურია მესტიაში, ვიდრე სოფლებში.

არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ ინიციატივების მდგრადობის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია სახელმწიფო სექტორთან, ისევე როგორც დონორებს შორის მეტი კოორდინაცია.

> ვფიქრობ შემაფერხებელია სახელმწიფო პოლიტიკა – ჩერდება პროექტი და ყველაფერი ჩერდება. ანუ თვითმმართველობა და სახელმწიფო უნდა უყურებენ ამ პროექტებს, რომ განაგრძონ.
>
> ***ადგილობრივი თემის წარმომადგენელი***

სათემო ორგანიზაციებში არსებობს გამოწვევები ორგანიზაციული ეფექტურობის გაზრდისათვის

სათემო ორგანიზაციების წარმომადგენლები, შემფასებელ გუნდთან საუბარში სათემო ორგანიზაციების განვითარების შემაფერხებელ რამდენიმე შიდა ორგანიზაციულ ფაქტორსაც ასახელებენ:

მაგალითად, მათი აზრით, ხშირ შემთხვევაში რთულია თბილისში დონორთან კომუნიკაცია უცხო ენის ნაკლებად ცოდნის გამო. ასევე, არსებობს ტექნიკური ბარიერები ინფორმაციისა და დოკუმენტაციის მიმოცვლის პროცესში.

> „პრობლემაა დოკუმენტაციის ჩატანა თბილისში, რასაც ორგანიზაციები მოითხოვენ. მაგალითად, ხვალ უნდა იყოს თბილისში ბეჭედი და საბუთი, ვერ ვაგზავნი დროზე, 500 კილომეტრის გავლა რთულია“.
>
> ***თემის აქტიური წევრი, ხაიში***

ასევე, ორგანიზაციებს მნიშვნელოვან ამოცანად მიაჩნიათ ახალგაზრდა კადრების მოზიდვა და, ზოგადად ახალაგაზრდობის როლის გაძლიერება თემის განვითარების პოლიტიკის ფორმირებისა და განხორციელების პროცესში, რაც ახალ მუხტს და ენერგიას შემოიტანს ორგანიზაციაში.

> ახალგაზრდული პოლიტიკა, ახალგაზრდული თვითმმართველობა, „ახალგაზრდების მერი“ ... ამ თვალსაზრისით – ახალგაზრდობის პოლიტიკაში ჩართულობაზე ცოტა რამ გაკეთდა. ჩვენც სხვა მიმართულებით ვწერდით პროექტებს, ალბათ შეცდომები დავუშვით, რომ ვიზუალურად მეტი შედეგები გვეჩვენებინა.
>
> ***არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენელი, ლატალი***

ახალგაზრდების სათემო ორგანიზაციებში ჩართვას ის პრაქტიკული დანიშნულებაც აქვს, რომ, მაღალი ალტერნატიული ღირებულების პირობებში, უფროს მოსახლეობას უჭირს არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობაში ენერგიის სრულად ჩადება, რადგან სხვაგანაც მუშაობენ (მაგალითად, მასწავლებლად სკოლაში), *„ახალგაზრდები ამ მხრივ უფრო მეტი ენთუზიაზმითა და ენერგიით გაკეთებენ საქმეს“.* გარდა ამისა, ახალგაზრდების ჩართვა არასამათავრობო ორგანიზაციებში მათ დასაქმებასაც შეუწყობს ხელს – შეფასების გუნდის მიერ ჩატარებული მოსახლეობის გამოკითხვის მონაცემებით ახალგაზრდათა (24 წლამდე) დასაქმების მაჩვენებლები 20%-ს არ აღემატება და მნიშვნელოვნად დაბალია სხვა ასაკობრივი ჯგუფების დასაქმების მაჩვენებლებზე (დანართი 1, სქემა 6).

დაინტერესებულ მხარეებს აქვთ ხედვა სათემო ინიციატივებში მოსახლეობის ჩართულობის გაზრდისათვის და თანამშრომლობის გაძლიერებისათვის

გამოკითხვის შედეგების თანახმად, სოფლის მოსახლეობის 10% აღნიშნავს, რომ უთანამშრომლია არასამთავრობო ორგანიზაციასთან, მესტიაში ეს მაჩვენებელი 20%-ის ტოლია. თუ გავითვალისწინებთ იმ სასტარტო მდგომარეობას, რომელიც CTC-ს რეგიონში შემოსვლისას დახვდა, ეს შედეგები წარმატებად შეიძლება ჩაითვალოს, თუმცა ისიც ნათელია, რომ არასამავრობო ორგანიზაციების ცნობადობისა და მოსახლეობის გააქტიურების მიმართულებით რეგიონში კიდევ ბევრია გასაკეთებელი, განსაკუთრებით სოფლებში, სადაც გამოკითხვის მონაცემებით, არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის პრაქტიკა უფრო ნაკლებია.

არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობაში თემის ნაკლებ ჩართულობას რესპონდენტები ხშირად მოსახლეობის მწვავე სოციალურ-ეკონომიკურ პრობლემებს უკავშირებენ:

> 3000 მოსახლიდან ათას სამასი არის სოციალურად გაჭირვებული, იმ სოციალურად გაჭირვებულ ფენაში ის ადამიანი ფიქრობს, რომ თავი ირჩინოს.
>
> ***ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენელი, მესტია***

> სამოქალაქო სექტორი არის იქ სადაც არის საშუალო ფენა. საშუალო ფენა რომ იყოს იქ საჭიროა სახელმწიფოს ნება, იქამდე მივედით ისევ...
>
> ***თემის აქტიური წევრი, ხაიში***

აღსანიშნავია, რომ ამ პრობლემას სათემო ორგანიზაციები და ადგილობრივი თვითმმართველობა კონსტრუქტულად უყურებენ და აყალიბებენ კონკრეტულ სტრატეგიებს მოსახლეობის ჩართულობის გაზრდისათვის:

> მნიშვნელოვანია არასამთავრობო ორგანიზაციების ინიციატივების დაკავშირება მოსახლეობის ყველაზე მწვავე პრობლემებთან ან ძალიან კონკრეტულ ინტერესებთან. რადგან მოსახლეობას ჯერ უჭირს ყოველდღიური ყოფითი პრობლემებიდან აბსტრაგირება. რთულია აბსტრაქტული იდეებით საზოგადოების დაინტერესება,
>
> მნიშვნელოვანია ახალგაზრდულ პროექტებთან სინერგია, რადგან მოსახლეობის ის ჯგუფი, რომელიც ახალგაზრდული პრექტების მონაწილეთა მშობელია, უფრო აქტიურად ერთვება.
>
> არასამთავრობო ორგანიზაციების როლის დაკონკრეტებას ხელს შეუწყობს მუნიციპალური და თემის განვითარების მკაფიო პოლიტიკის, სტრატეგიული ხედვის არსებობა, რომელიც ჯერჯერობით ფორმირების პროცესშია. ამგვარი სტრატეგიის არსებობა ხელს შეუწყობდა სხვადასხვა ინსტიტუციებს შორის თანამშრომლობის მჭიდრო ქსელების აგებასა და ამ ქსელში არასამთავრობო ორგანიზაციების როლის მკაფიოდ წარმოდგენას. მუნიციპალიტეტის გამგებელი და სოფლის რწმუნებულები აღნიშნავდნენ, რომ ამგვარი სტრატეგიის არსებობა ადგილობრივი თვითმმართველობის მუშაობის პრიორიტეტს წარმოადგენს და ამ მხრივ უკვე დაწყებულია მუშაობა.

მუნიციპალიტეტის განვითარების კონტექსტში არასმთავრობო/სათემო ორგანიზაციები კონკრეტული ფუნქციის განმახორციელებლად მოიაზრებიან

თვითმმართველობასთან დიალოგში იკვეთება ორი ფუნქციური ნიშა არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის მუნიციპალიტეტის განვითარების გრძელვადიან სტრატეგიაზე მუშაობის კონტექსტში:

პირველი ამგვარი ნიშა არაფორმალური განათლებაა: რადგან მუნიციპალიტეტში არ არსებობს უმაღლესი საგანმანათლებლო სასწავლებლები, სათემო ორგანიზაციების ეს ფუნქცია კიდევ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. თემის აქტიური წევრების, ასევე ადგილობრივი თვითმმართველო-

ბის წარმომადგენლების აზრით, მნიშვნელოვანია ეკონომიკურ საკითხებზე მოსახლეობის ცნობიერების ამაღლება სხვადასხვა საგანმანათლებლო ღონისძიებებისა და პრაქტიკაზე დაფუძნებული სწავლების გზით. შეთავაზებული საგანმანათლებლო პროგრამები უნდა იყოს მრავალფეროვანი და იცვლებოდეს მოსახლეობის საჭიროებების გათვალისწინებით.

> ტრენინგ-ცენტრების გახსნაა მნიშვნელოვანი. არა პერმანენტულად, არამედ როცა გჭირდება ხელი მიგიწვდებოდეს ინფორმაციაზე, მეტი ტრენინგებია საჭირო სოფლის მეურნეობის საკითხებზე. მოსახლეობა ჯერ-ჯერობით არ აღიქვამს სოფლის მეურნეობას, როგორც ეკონომოკიური სარგებლის მომტან საქმიანობას.
>
> ***სოფლის რწმუნებული, მესტიის მუნიციპალიტეტი***

არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობის მეორე მნიშვნელოვანი მიმართულება ინფორმაციის შეგროვება და მონიტორინგია. ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლები მიიჩნევენ, რომ რელევანტური მუნიციპალური პოლიტიკის შემუშავებისათვის ამ მიმართულებით ძალიან ბევრი სამუშაოა ჩასატარებელი, თუმცა ამ მხრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებში რესურსი ამ ეტაპისათვის გაძლიერებას საჭიროებს.

კერძოდ, არასამთავრობო სექტორში ნაკლებად არის განვითარებული კვლევისა და მონიტორინგის კომპეტენციები, რომლებიც ძალიან მნიშვნელოვანია ამ ტიპის საქმიანობის განსახორციელებლად.

ადგილობრივ ხელისუფლებასა და არასამთავრობო ორგანიზაცებს უფრო კარგად აქვთ გააზრებული საერთო პრობლემები და პრიორიტეტები

2008-2011 წლების CTC-ს პროექტის შეფასების ანგარიშში აღნიშნულია, რომ საზოგადოებას საკმაოდ ზედაპირული წარმოდგენა აქვს ზოგადად მუნციპალიტეტში და კონრკეტულ თემებში არსებული საერთო პრობლემების შესახებ. მოცემული შეფასების ფარგლებში არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და თვითმმართველობის წარმომადგენლებმა პრობლემების გაცილებით ფართო სპექტრზე ისაუბრეს და ამ პრობლემებზე მუშაობისას თანამშრომლობის აუცილებლობას გაუსვეს ხაზი. კერძოდ, შეფასებაში ჩართული დაინტერესებული მხარეების აზრით, ძალიან მნიშვნელოვან პრიორიტეტებს წარმოადგენს შიდა გზების მოწესრიგების, მუნიციპალიტეტში მედია საშუალებების განვითარების, ახალგაზრდობაში ჯანმრთელი ცხოვრების წესის დანერგვის, სკოლამდელი განათლების განვითარების, ზრდასრულთა არაფორმალური განათლების, მიწის ლეგალიზაციის, ეკოლოგიის საკითხები.

CTC-ს მიერ ინიცირებული პროექტის ფარგლებში შეიქმნა ადგილობრივი თვითმმართველობისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმატებული თანამშრომლობის მაგალითები კულტურის სფეროში, ნარჩენების მართვის მიმართულებით, ახალგაზრდებში ჯანსაღი ცხოვრების წესის დანერგვის მიმართულებით.

> გავაკეთეთ ძალიან კარგი პროექტი ნარჩენების, გავაკეთეთ სასწაული რამ – ნარჩენების განთავსების ადგილი არ იყო, თვითმმართველობას გამოვაყოფინეთ ადგილი, შემოვღობეთ, ჩვენ თვითონ შევქმენით პროექტი როგორ უნდა გაეზიდათ.
>
> ***სათემო ორგანიზაციის წარმომადგენელი, ლატალი***

მუნიციპალურ ბიუჯეტში მიმდინარე და მომდევნო წლისათვის გათვალისწინებულია გაზრდილი ასიგნებები ყველა ჩამოთვლილ პრიორიტეტთან მიმართებაში. ადგილობრივი თვითმმართველობა იცნობს ამ კუთხით ადგილობრივი არასამათავრობო ორგანიზაციების მიერ განხორციელებულ ყველა პროექტს და ახალგაზრდულ ინიციატივას და მომავალშიც გეგმავს მათთან თანამშრომლობის გაგრძელებასა და გაღრმავებას.

ცვლილებები საზოგადოების/თემის დონეზე:

შეფასების ფარგლებში განხორციელებული გამოკითხვა, აგრეთვე, ადასტურებს, რომ ზემო სვანეთის მოსახლეობის სოციალური აქტიურობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში, მოსახლეობა უკეთ აცნობიერებს სოფლის საერთო პრობლემებს და მეტად მოტივირებულია საკუთარი და სხვათა ცხოვრების უკეთესობისკენ შესაცვლელად (დანართი 1, სქემა 17).

ამ კუთხით პროგრესი განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ახალგაზრდებში. გამოკითხული მოსახლეობის 70% მიიჩნევს, რომ ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში ახალგაზრდობა უფრო აქტიურია, რაც CTC-ს საქმიანობის ეფექტად შეიძლება ჩაითვალოს.

სამიზნე რეგიონში CTC-ს და სხვა დონორი ორგანიზაციების მუშაობის ეფექტის გაძლიერებას ხელს უწყობს ე.წ. „სოფლის პროგრამები“, რომლებიც რამდენიმე წელია ხორციელდება საქართველოს მუნიციპალიტეტებში. კერძოდ, მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტში გათვალისწინებულია სახსრები თემის თანამონაწილეობით სოფლის საერთო პრობლემების მოსაგვარებლად.

ამ ინიციატივების დადებითი მხარე ისაა, რომ მოსახლეობას ექმნება თემის დონეზე წარმატებული თანამშრომლობის მაგალითები – ყოველწლიურად იქმნება დროებითი კოალიციები, რომლებსიც საერთო ძალებით ცდილობენ სოფლის პრობლემების იდენტიფიცირებასა და მოგვარებას. მიუხედავად ამ დადებითი ტენდენციისა, სოფლის პროგრამები ჯერ-ჯერობით არ მოიაზრება, როგორც სინერგიული აქტივობები. თვითმმართველობა ნაკლებად ასრულებს სოფლებს შორის დამაკავშირებლის ფუნქციას და არასამთავრობო სექტორიც ამ მხრივ ჯერ-ჯერობით პასიურია: არსებობს თემებს შორის წარმატებული თანამშრომლობის მაგალითები, მაგალითად, მესტიის მუნიციპალიტეტის გამგებლის მონაცემებით, რამდენიმე თემმა გააერთიანა სახსრები სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკის შესაძენად, თუმცა კოოპერაციის შემთხვევები მაინც მწირია, რასაც თემის აქტიურ პირებთან ინტერვიუებიც ადასტურებს:

> პირველ რიგში ყველაფერი ისე უნდა იყოს განვითარებული, რომ სხვადასხვა თემები იყვნენ დაკავშირებულები ერთმანეთთან. ერთადერთი დამაკავშირებელი ძარღვია ცენტრალური გზა. უნდა ვიზრუნოთ, რომ ერთმანეთთან გვქონდეს კავშირი.
>
> ***თემის აქტიური წევრი, ჭუბერი***

შემფასებელ გუნდთან საუბრისას, მუნიციპალიტეტის გამგებელი აღნიშნავს, რომ თემებს შორის თანამშრომლობის გაძლიერების მნიშვნელოვან წინაპირობას შიდა გზებისა და მედია საშუალებების განვითარება წარმოადგენს.

> ინფორმაციის მიღების საშუალებები არ არის (ინტერნეტი გვაქვს მოდემებით, ადგილობრივი მედია არ არის). მოგეხსენებათ, რომ სოფლად გზებზე სიარული რთულია, ხშირად თავს ვიკავებ, რომ მოვიწვიო რწმუნებულები, სანამ გზები არ გაკეთდება... კომუნიკაცია, მედია, გზა – ეს საკითხები უნდა მოგვარდეს აუცილებლად. ერთადერთი გაზეთი გამოდის თვეში ერთხელ (მუნიციპალიტეტის გაზეთი), რაც საკმარისი ნამდვილად არ არის.
>
> ***მესტიის მუნიციპალიტეტის წარმომადგენელი***

მუნიციპალიტეტში შიდა გზების გაუმჯობესებისათვის უკვე არსებობს კონკრეტული გეგმა და გამოყოფილია სახსრები. ერთ-ერთი არასამთავრობო ორგანიზაცია გეგმავს მუნიციპალიტეტის მასშტაბით ახალი ბეჭდვითი მედია საშუალების გამოცემას.

ძირითადი მიგნებები -ახალგაზრდები და სამოქალაქო ჩართულობა

რაოდენობრივი ინდიკატორები და სტატისტიკა

ახალგაზრდები CTC-ის მიერ განხორციელებული ინტერვენციების უმნიშვნელოვანეს სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენენ. შესაბამისად, პროექტის სხვადასხვა ეტაპზე ორგანიზაცია განსხვავებულ აქტივობებს ახორციელებდა დირექტორებთან, მასწავლებლებთან, მოსწავლეებთან ერთად. ეს მიმართულება გულისხმობდა ახალგაზრდული საინიციატივო ჯგუფების ფორმირების ხელშეწყობასა და გაძლიერებას სხვადასხვა საგანმანათლებლო პროგრამების, ისევე როგორც მცირე საგრანტო პროგრამების განხორციელებისა და სასწავლო ტურების ორგანიზების გზით.

მიმართულების ფარგლებში განხორციელებული საქმიანობის პირველადი შედეგები:

9 წლის განმავლობაში დაფინანსდა 50-მდე ახალგაზრდული პროექტი, რისთვისაც გაიცა 27000 ლარამდე, ასევე, საერთაშორისო ბანაკებში მონაწილეობა მიიღო 15-მა, ხოლო სასწავლო ტურებში -100-მა მოსწავლემ და პედაგოგმა

საგრანტო პროგრამების ადმინისტრირებაში უშუალოდ იყო ჩართული 430-ზე მეტი ახალგაზრდა, პროექტების აქტივობებში 3000-ზე მეტი ადამიანი. ამას გარდა, ახალგაზრდების მიერ განხორციელდა 134 არაპროექტული (სიტისის დაფინანსებული პროექტების გარეთ) ღონისძიება, სადაც 6500-მდე ადამიანი მონაწილეობდა.

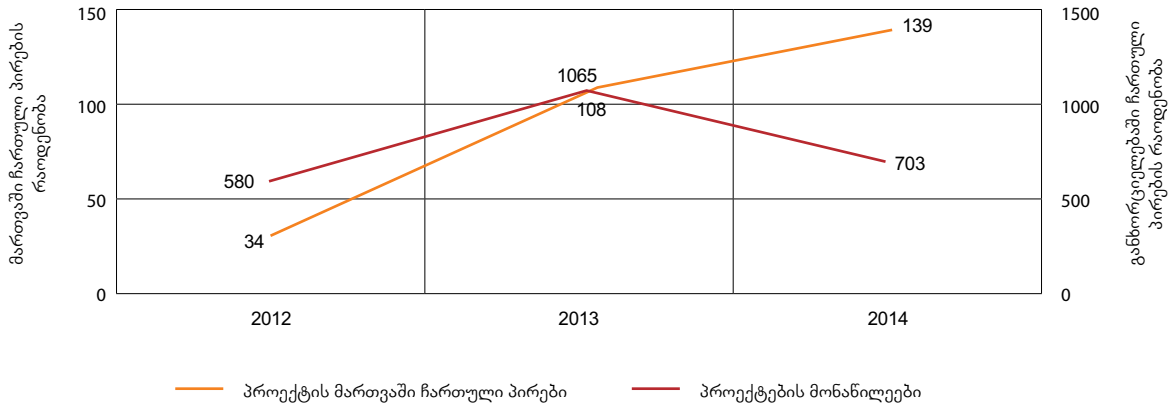
საქმიანობის ეფექტი ძირითადი ინდიკატორების მიხედვით:

კვლევის მონაცემების თანახმად, სიტისის მიერ ამ კომპონენტში შედეგის გასაზომად გამოყენებული ძირითადი რაოდნეობრივი ინდიკატორები მიღწეულია.

ინდიკატორი 1: 3ახალგაზრდობის 50% მონაწილეობს სხვადასხვა აქციებში

სამიზნე თემებში მცხოვრები ახალგაზრდობის ნახევარზე მეტს მონაწილეობა მიუღია სიტისის სხვადასხვა ღონისძიებებში : დისკუსიები, ტრენინგები, საინფორმაციო შეხვედრები, ბლოგები, საპროექტო აქტივობები.

სქემა 3: ახალგაზრდულ პროექტებში ჩართულ პირთა რაოდენობა (2012-2014)



ინდიკატორი 2: სამოქალაქო კლუბები ფუნქციონირებს 22 სკოლიდან 5 ში

შეფასების მომენტისათვის აქტიური სამოქალაქო კლუბი არსებობს 22 სკოლიდან 8 ში.

შეფასების თვისებრივი კომპონენტის ძირითადი მიგნებები:

სამიზნე ჯგუფებთან ინტერვიუების, ფოკუს ჯგუფის შედეგების ანალიზი აჩვენებს, რომ ახალგაზრდების სოციალური აქტივობა სამიზნე რეგიონში საკმაოდ გაიზრდა. ამის შესახებ საუბრობენ როგორც თავად დაინტერესებული პირები, ასევე ზემო სვანეთის მოსახლეობაც.

ახალგაზრდული მიმართულებით CTC-ს მუშაობის მნიშვნელოვან მიღწევებად შეიძლება ჩაითავლოს შემდეგი:

- პრაქტიკაზე დაფუძნებული სწავლების შედეგად მოსწავლეებსა და კურსდამთავრებულებს გაუმჯობესდათ კომპეტენციები სათემო ინიციატივების დაგეგმვისა და განხორციელებისათვის;
- წარმატებულმა პრაქტიკამ გაზარდა ჩართული მხარეებიის სოციალურ პროექტებში მონაწილეობის მოტივაცია;
- ახალგაზრდების მიერ განხორციელებული პროექტების ნაწილი დღესაც მიმდინარეობს
- დაინტერესებული მხარეები უფრო მკაფიოდ ხედავენ განვითარების ხელისშემწყობ და ხელისშემშლელ ფაქტორებს;

თუმცა გამოწვევად რჩება შემდეგი საკითხები :

- მოსწავლეთა გააქტიურების სტრატეგიები ნაკლებად არის ინტეგრირებული სკოლის შიდა ორგანიზაციულ პროცესებში და მართვის კულტურაში;
- ჯერ-ჯერობით ზემო სვანეთის თემი ნაკლებად ახერხებს იმ ახალგაზრდათა რესურსის გამოყენებას, რომლებმაც გამოცდილება შეიძინეს პროექტების ფარგლებში, მაგრამ ამჟამად თბილისში არიან სასწავლებლად.

ეფექტი ინდივიდუალურ დონეზე:

პრაქტიკაზე დაფუძნებული სწავლების შედეგად მოსწავლებს და კურსდამთავრებულებს გაუმჯობესდათ კომპეტენციები სათემო ინიციატივების დაგეგმვისა და განხორციელებისათვის.

სკოლებთან თანამშრომლობის პროცესში CTC ახორციელებდა სხვადასხვა აქტივობებს, როგორიცაა: ტრენინგები, სასწავლო ტურები, ბანაკები და მიკრო გრანტები. მიკრო გრანტების კომპონენტი აძლევდა მოსწავლეებს ტრენინგსა და სასწავლო ტურებზე მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებისა და გამოცდილებაზე დაფუძნების შესაძლებლობას.

შემფასებელთა ჯგუფთან საუბრისას ბენეფიციარები აღნიშნავენ, რომ მიღებული გამოცდილების შედეგად მოსწავლეებს განუვითარდათ პროექტის მართვის, თემთან კომუნიკაციის, თვითდისციპლინის, დოკუმენტების წარმოების, გუნდში მუშაობის უნარები.

> „თავიდან რომ ვწერდი პროექტებს არ გამომდიოდა, მაგრამ მასწავლებლი ისე დაგვეხმარა და, აქედან გამომდინარე, უფრო სურვილი გამიჩნდა, რომ დამეწერა. ერთი სიხარულია, მერე გინდება რომ დაეხმარო სკოლას. თემს, სოფლის მოსახლეობას.“
>
> ***მოსწავლე, ფარი***

თემთან კომუნიკაცია საერთო პრობლემის იდენტიფიკაციასა და მისი გადაწყვეტის შესახებ, მოსწავლეების, მასწავლებლებისა და დირექტორების აზრით, ყველაზე რთულ გამოწვევას წარმოადგენდა. თემთან კომუნიკაციის რთულმა გამოცდილებამ მოსწავლეთა თავდაჯერებულობის ზრდა გამოიწვია:

„არ შემეძლო შევსულიყავი და ჩემი აზრი გამომეთქვა, რომ შევიკრიბებოდით, წასვლა მინდოდა, არ მინდოდა შესვლა. მერე გადავლახე ეს შიში, შევედი, ვილაპარაკე. არ მეგონა ასე რომ მოხდებოდა. ვფიქრობდი, ჩემს აზრს ვინ გაითვალისწინებს-თქო, ეხლა ვაფიქსირებ ჩემ აზრს.“

მოსწავლე, ჭუბერი

რესპონდენტებისთვის ყველაზე რთულ ამოცანას პროექტის ფინანსური ნაწილის სწორად გაკეთება წარმოადგენდა, რომლის გაკეთებაშიც, მოსწავლეების თქმით, მათ მასწვლებლები დაეხმარნენ.

წარმატებულმა პრაქტიკამ გაზარდა ჩართული მხარეების მოტივაცია სოციალურ პროექტებში მონაწილეობისათვის

შემფასებელთა ჯგუფთან საუბრისას ახალგაზრდები აღნიშნავდნენ, რომ მიღებულმა ცოდნამ და პროექტების განხორციელების გამოცდილებამ გაზარდა მათი მოტივაცია მსგავს აქტივობებში მონაწილეობისათვის. ამის დასტურად მოსწავლეებს საგრანტო კონკურზე ყოველწლიურად განაცხადების რიცხვის ზრდა მიაჩნიათ.

„გამოცდილებაც არ იყო, პირველად ჩვენმა სკოლამ, მაგალითად, სითისისთან კავშირით და ურთიერთობით დაიწყო პროექტების წერა და წელს იყო უპრეცენდენტოდ ბევრი შემთხვევა, იმიტომ რომ, მოსწავლეები ერთმანეთს ეჯიბრებოდნენ, მოტივაცია დიდი იყო, შვიდი პროექტის, წარმოიდგინეთ, შვიდი სხვადასხვა პროექტის ბავშვები.

მასწავლებელი

სკოლის საზოგადოების წარმომადგენლები ფიქრობენ, რომ მოსწავლეთა მაგალითი უფროსი თაობის მოტივაციაზეც მოქმედებს – როდესაც მშობლები, ოჯახის წევრები მოსწავლეთა წამატებულ პრაქტიკას ხედავენ, თავადაც უჩნდებათ მონაწილეობის სურვილი.

შეფასების შედეგები იმასაც ადასტურებს, რომ მასწავლებლების მაღალი მოტივაცია კარგად აისახება მოსწავლეებზე. აქტიური და მოტივირებული მასწავლებლის მოსწავლეები უფრო მოტივირებულნი არიან და უფრო მკაფიო ხედვა აქვთ, თუ რა უნდა გაკეთდეს ვითარების გასაუმჯობესებლად როგორც სკოლაში, ისე ზოგადად სვანეთში.

ცვლილებები ინსტიტუციურ დონეზე:

სკოლის დონეზე განხორციელებული პროექტები პოზიტიურ გამოცდილებად აღიქმება, რომელიც ინსტიტუციონალიზაციას საჭიროებს

რესპონდენტთა თქმით, CTC-ს რეგიონში მუშაობის მანძილზე თემისთვის ბევრი მნიშვნელოვანი პროექტი განხორციელდა – დასუფთავების, ბაღისა და ბიბლიოთეკის ინვენტარის შეძენის და აშ. შეფასების პროცესში ჩართული ყველა დაინტერესებული მხარე აღნიშნავს ახალგაზრდული ინიციატივების სარგებლობას თემისათვის და მათ მნიშვნელობას.

ამ ფონზე კარგი იქნებოდა, რომ მოსწავლეთა სამოქალაქო აქტიურობის საკითხი სკოლის საზოგადოების მიერაც აღქმული ყოფილიყო, როგორც თავად სკოლის მნიშვნელოვანი პრიორიტეტი. შესაბამისად, მსგავსი ტიპის აქტივობების ინიცირება მეტად ყოფილიყო გათვალისწინებული სკოლის სტრატეგიულ გეგმაში, სკოლას მეტი ძალისხმევა მიემართა მოსწავლეთა თვითმმართველობის ინსტიტუტის განვითარებისკენ, სამოქალაქო ინიციატივები მეტად ყოფილიყო დაკავშირებული სკოლის სასწავლო გეგმის სამოქალაქო განათლების კომპონენტთან.

CTC-ს -ის მიერ განხორციელებულ კონკურსში საგრანტო განაცხადების შინაარსის ანალიზი და ბენეფიციარებთან გასაუბრების შედეგები აჩვენებს, რომ ახალგაზრდული პროექტების თემატიკა კონკურსებში ხშირად მეორდებოდა. ძირითადი თემები, რომლებზეც სამიზნე ჯგუფი პროექტებს წერდა იყო: წიგნები, ჭადრაკი, დასუფთავება, ჯანსაღი ცხოვრების პროპაგანდა, საბავშვო ბაღების

ინტვენტარი. ერთის მხრივ, ეს გარემოება შესაძლოა სხვადასხვა ლოკაციაში არსებული მსგავსი პრობლემებით აიხსნას, ხოლო – მეორეს მხრივ განსხვავებული ინციატივის მოფიქრების პრობლემით. ეს საკითხი კარგად გამოჩნდა სტუდნეტებთან მსჯლეობისას, მათი იდეები უფრო ფართომასშტაბიანი და განსხვავებულია, ვიდრე სკოლის მოსწავლეების. ამ გარემოებას, ასევე, ხსნის სკოლის მოსწავლეთა მონათხრობი, იმის შესახებ, რომ სასწავლო ტურის ფარგლებში მოისმინეს სხვა მონაწილეთა მიერ განხორციელებული პროექტების იდეები და სცადეს მათი თავის სოფელში განხორციელება.

დირექტორების ხედვა და სამომავლო გეგემები ძირითადად ინფრასრუქტურასთან დაკავშირებული პრობელემების მოგვარებას უკავშირდება (გადახურვა, შემოღობვა, მერხები). გამოკითხული მასწავლებლები და სკოლის ადმინისტრაცია სკოლის სტრატეგიული პრიორიტეტების განხილვისას ნაკლებად აკეთებს აქცენტს ისეთ სისტემურ საკითხებზე, როგორიცაა სკოლაში გადაწყვეტილების მიღების დემოკრატიული პროცესების სრულყოფა.

მიუხედვად იმისა, რომ დირექტორები ერთმანეთს იცნობენ, პრობლემების დაძლევასა და თანამშრომლობაზე საუბრისას ისინი ნაკლებად ახსენებდნენ სკოლებს შორის ურთიერთთანამშრომლობას; რაც შეეხება სკოლებს შორის თანამშრომლობის პრაქტიკას, რესპონდენტების მონაცემებით ეს უფრო პიროვნულ დონეზე არსებული ერთჯერადი შეთანხმებებია და მუდმივ ინსტიტუციურ სახეს ჯერ-ჯერობით არ ატარებს.

პროექტის ფარგლებში შეიქმნა ადგილობრივ თვითმმართველობასთან თანამშრომლობის რამდენიმე წარმატებული პრეცენდენტი. თვითმმართველობაცა და არასამთავრობო სექტორიც აღნიშნავს ამ თანამშრომლობის მნიშვნელოვნებას და თვლის, რომ ეს თანამშრომლობა შემდგომ გაღრმავებას საჭიროებს.

თემთან თანამშრომლობის პრაქტიკის შემდგომი გაღრმავებისათვის მნიშვნელოვანია თანმიმდევრულობა და სისტემური მიდგომა

ზოგადად, რესპონდეტები გამოწვევად მიიჩნევდნენ თემის შედარებით ნაკლებ აქტიურობასა და ინტერესს ერთობლივი აქტივობებისადმი. კონკერტულ შემთხვევებში, განსაკუთრებით საწყის ეტაპზე, მოსწავლეებმა ზოგიერთ შემთხვევაში უბრალოდ ვერ შეკრიბეს თემი პრობლემაზე სასაუბროდ, სკოლის და დირექტორის ავტორიტეტის დახმარების გარეშე.

თუმცა, როგორც რესპონდენტთა მონათხრობიდან ჩანს, დანაგვიანება, წყალთან, გზასთან და ეკლესიასთან დაკავშირებული საკითხები, ის სენსტიური თემებია, რომლის გარშემოც სოფელი ერთიანდება. თითოეულ ლოკაციაზე არსებობს მინიმუმ ერთი პრეცენდენტი ამ პრობლემების გარშემო თემის ურთიერთთანამშრომლობისა.

თემთან მუშაობის წარმატებული მაგალითები თანდათანობით ზრდის საზოგადოების ნდობას სამოქალაქო ორგანიზაციების მიმართ, თუმცა ამ ნდობის გაღრმავებისათვის და თანამშრომლობის მდგრადობის უზრუნველყოფისათვის მნიშვნელოვანია, რომ არ იყოს წყვეტა ურთირთდაკავშირებულ აქტივობებს შორის.

> „შარშან გარემოს დასუფთავების აქცია იყო და გავწმინდეთ რაღაც მონაკვეთები. ურნა დავდგით. არასამთავრობოებმა გააკეთეს ეს. ზევით მჟავე წყალი დავასუფთავეთ, ხალხს შეხვდნენ, აუხსნეს, რომ ბუნება არ უნდა დაბინძურდეს, უნდა ვასუფთავოთ და ა.შ.. მთელი მოსახლეობა ვიყავით შეკრებილი. ეს იყო შარშან ივნისის თუ ივლისის თვეში. მნიშვნელოვანია, რომ ასეთი ინიციატივები გაგრძელდეს“
>
> ***მასწავლებელი***

კურსდამავრებულებს აქვთ ხედვა სათემო ინიციატივებში მოსახლეობის ჩართულობის გაზრდისათვის და თანამშრომლობის გაძლიერებისათვის

განსხვავებით სკოლის მოსწავლეებისაგან, სტუდენტების მიერ ფოკუს-ჯგუფზე განხილული იდეა, რომლის განხორციელებასაც ისურვებდნენ, გულისხმობდა თანამშრომლობას პროექტის სხვა მონაწილეებთან. მათი თქმით, ეს მნიშვნელოვანია, რომ არა ლოკალურად რომელიმე დასახლებაში, არამედ ერთობლივად გაკეთდეს სვანეთში პროექტები, რადგან მსგავსი ტიპის აქტივობა დააკავშირებს ერთმანეთთან სოფლების აქტიურ მაცხოვრებლებსა და ინსტიტუციურ აქტორებს, რაც მათი თქმით, გახდება იმ ტიპის თანამშრომლობის საფუძველი, რომელიც „რეალურად“ გააუმჯობესებს ვითარებას სვანეთში.

ახალგაზრდების მიერ განხორციელებულმა ზოგიერთმა პროექტმა გრძელვადიანი სახე მიიღო

მოსწავლეების მიერ განხორციელებეული პროექტები შესაძლოა დაიყოს მოკლე და გრძელვადიან კატეგორიებად.

საკამოდ წარმატებული აღმოჩნდა გრძელვადიანი პროექტები სამ ლოკაციაში : ფარი, ბეჩო და იელი.

- ფარში შექმნილი „კითხვის კლუბი“ აგრძლებს არსებობას და არის კურსდამთავრებულებისა და მოსწავლეების თანამშრომლობის წარმატებული პრეცენდეტი. კურსდამთავრებული, რომელიც თბილისში სწავლობს ეხმარება კლუბს წიგნების შეგროვებაში.

- ჭადრაკის პროექტი, რომლის ერთგვარი გაგრძელება იყო ოლიმპიადა ჭადრაკში – იელის სკოლის, მესტიის მეორე საჯარო სკოლისა და მუნუციპალიტეტის თანამშრომლობით ხორციელდება.

- ბეჩოში – ფრენბურთის ჩემპიონატი მესამე წელია ტარდება და სხვა თემებიც არიან ჩართულნი.

ცვლილებები საზოგადოების დონეზე:

ზოგადად, ახალგაზრდული კომპონენტის ფარგლებში განხორციელებულმა ინიციატივების ცნობადობა თემებში ძალიან მაღალია. რესპონდენტთა სხვადასხვა ჯგუფები საუბრობენ ამ ინიციატივებზე, როგორც ძალიან წარმატებულ პრაქტიკაზე – ერთის მხრივ ისინი ხელს უწყობს ბავშვების გააქტიურებას, ხოლო მეორეს მხრივ – თემში სხვადასხვა ყოფითი პრობლემების მოგვარებას.

ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ ახალგაზრდულმა კომპონენტმა მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი თემში არასამთავრობო ინიციატივების პოპულარობის ზრდასა და მათი დადებითი იმიჯის განმტკიცებას:

> „ძალიან ბევრი სასარგებლო რამ გაკეთდა, ბავშვები საკუთარ შეცდომებზე სწავლობენ, ხედავენ რომ ყველაფერს შრომა სჭირდება და ერთობლივი მუშაობა“
>
> ***სოფლის რწმუნებული***

თუმცა, როგორც უკვე აღინიშნა, ამ ინიციატივების შედეგების მდგრადობის შენარჩუნებას უფრო ღრმა კულტურული ცვლილებები სჭირდება, რაც მხოლოდ გრძელვადიანი, სისტემური სახის ჩარევებით მიიღწევა.

> გული მწყდება, როცა ვხედავ თუ როგორ აფუჭებს ხალხი იმას, რაც უკვე გაკეთებულია. ამას წინათ მავთულები მოიპარეს, დამცავი ღობე, გზაზე მანქანებს გადაჩეხვისგან რომ იცავდა. თავად რომ რამე დაემართოთ ამ გზაზე, რატომ არ ფიქრობენ?
>
> ***სკოლის მოსწავლე, ბეჩო***

აღსანიშნავია, რომ სკოლის მოსწავლეთა დიდი ნაწილი სამართლის მიმართულებით აპირებს სწავლის გაგრძელებას. მათი უმეტესობა თვლის, რომ სვანეთში მნიშნელოვნად იკლო კრიმინალმა, თუმცა კიდევ ბევრი რამ არის გასაკეთებელი კანონიერების კულტურის დასამკვიდრებლად.

> ბევრ უსამართლობას ვხედავ ჩემს ირგვლივ, მინდა რომ ეს გამოსწორდეს.
>
> ***სკოლის მოსწავლე, მესტია***

ამ მიმართულებით უმნიშვნელოვანესი ფუნქციის შესრულება სასკოლო განათლების ფარგლებშია შესაძლებელი. განსხვავებით მოსწავლეებისაგან, მასწავლებლების დიდი ნაწილი და დირექტორები პრობლემებად მხოლოდ სკოლის გარე ფაქტორებს ხედავენ და ნაკლებად ამახვილებენ ყურადღებას სკოლაში სამოქალაქო განათლების კომპონენტის გაძლიერებაზე, სკოლის შიდა პროცესების დემოკრატიზაციის აუცილებლობაზე. სკოლები ნაკლებად არიან პროაქტიულები და ძირითადად აქით ელიან არასამთავრობო სექტორისაგან ინიციატივას თანამშრომლობის შესახებ. დირექტორებიც და მოსწავლეებიც სკოლის ცხოვრებაში მნიშვნელოვან აქტორად მიიჩნევენ მასწავლებელს. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მასწავლებლები, რომლებიც მოსწავლეების სოციალურ აქტიურობას უწყობენ ხელს პროექტის ფარგლებში, ხშირად არ იყვნენ სამოქალაქო განათლების მასწავლებლები.

ზოგადად, სამიზნე რეგიონში ახალგაზრდობის გააქტიურების მიმართულებით მნიშვნელოვანი და ძალიან წარმატებული ნაბიჯები გადაიდგა. ინიციატივების მდგრადობის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია, რომ ამ პრიორიტეტმა სკოლის სტრატეგიულ გეგმებშიც გადაინაცვლოს და უფრო მკაფიოდ აისახოს ადგილობრივი თვითმმართველობის პოლიტიკაში. ამ მიმართულებით, რესპონდენტთა ინფორმაციით, უახლოეს მომავალში იგეგმება კონკრეტული ნაბიჯები.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ზემო სვანეთში CTC-ს ცხრაწლიანმა მუშაობამ ძალიან მნიშვნელოვანი ძვრები გამოიწვია სამოქალაქო საზოგადოების განვითარების კონტექსტში. პროგრამის განხორციელების პერიოდის განმავლობაში ზემო სვანეთის სამოქალაქო საზოგადოებამ განვითარების კონტინიუმზე სამი საფეხურით წინ წაიწია და კოგნიტური ფაზიდან აფექტურ ფაზაზე გადაინაცვლა, რაც იმას ნიშნავს, რომ :

- სამიზნე რეგიონში მნიშვნელოვნად განვითარდა ადამიანური კაპიტალი;
- საზოგადოებას გააზრებული აქვს მონაწილეობითი მიდგომის მნიშვნელოვნება თემის პრობლემების გადაწყვეტის საქმეში
- ინდივიდუალურ კომპეტენციებსა და მოტივაციაში გამოწვეული პოზიტიური ცვლილებები აისახა ინდივიდუალურ და კოლექტიურ ქცევაში

კოგნიტური ფაზა			აფექტური ფაზა		
ნულოვანი ეტაპი	**ცოდნის ეტაპი**	**გაცნობიერების ეტაპი**	**სენსიტიურობის ეტაპი**	**კომპეტენტურობის ეტაპი**	**სიმწიფის ეტაპი**
ინდივიდუალური ქცევის საზოგადოებრივ პროცესებზე ზეგავლენის შესახებ ცოდნის ნაკლებობა	ინდივიდუალური ქცევის მაფორმირებელი ელემენტების ცოდნა, რომლებსაც გავლენა აქვს საზოგადოებრივ პროცესებზე	ინდივიდუალური ქცევის და მისი მაფორმირებელი სხვადასხვა ელემენტის საზოგადოებრივ პროცესებზე ზეგავლენის მნიშვნელოვნების გააზრება, მოტივაციის არსებობა	ცოდნის და გამოცდილების ინტეგრაცია ინდივიდუალურ და ინსტიტუციურ ქცევაში	რელევანტური ინტერვენციებისა და პრაქტიკის რუტინული გამოყენება	ცოდნის და გამოცდილების გაღრმავებისა და გადაცემის პრაქტიკის დანერგვა, ინსტიტუციურ კულტურაში ამ პროცესების ინტეგრაცია

ზოგადად, მთელი საქართველოს მასშტაბით, არასამთავრობო სექტორს თვისებრივად ახალი ეტაპი დაუდგა. ამ მხრივ გამონაკლისს არც ზემო სვანეთის არასამთავრობო ორგანიზაციები წარმოადგენს. ქვეყენაში მიმდინარე ცვლილებების ფონზე არასამთავრობო სექტორმა ახლიდან უნდა იპოვოს საკუთარი ნიშა, გადაეწყოს თანამშრომლობის ახალ, უფრო კომპლექსურ მოდელებზე.

CTC-ს რეგიონში ცხრაწლიანი მუშაობის შედეგად შეიქმნა მნიშვნელოვანი ადამიანური კაპიტალი, რომელიც ამჟამად ინტეგრირებულია არა მხოლოდ არასამთავრობო ორგანიზაციებში, არამედ ადგილობრივი თვითმმართველობის სტრუქტურებში, სკოლებში. შემფასებელთა გუნდის აზრით ეს ძალიან მნიშვნელოვანი უპირატესობაა, რომელიც ხელს შეუწყობს სამოქალაქო საზოგადოების დინამიურ განვითარებას რეგიონში და ქმედითი არასამთავრობო სექტორის ჩამოყალიბებას, რომელიც არა გარე ინტერვენციების ზეგავლენით, არამედ ბუნებრივად, საკუთარი ინდივიდუალური ტემპით და ცვლადი ადგილობრივი კონტექსტის გათვალისწინებით განვითარდება.

ზემო სვანეთის თემის მცირე ზომიდან გამომდინარე, შედარებით სწრაფად და ეფექტურად ხდება ინდივიდების ცოდნისა და კომპეტენციების გამოყენება სხვადასხვა ასპარეზზე და სხვადასხვა პროცესებში. ერთი ინსტიტუციიდან მეორეში გადასვლისას ადამიანს თან მიაქვს ცოდნა და ახდენს მის გაზიარებას, რაც მთლიანობაში უფრო სწრაფი ინსტიტუციური განვითარების საწინდარია.

რეგიონში მნიშვნელოვნად გაზრდილია სამოქალაქო ცნობიერება, CTC-ს პროგრამების ბენეფიციარებს გააზრებული აქვთ შეძენილი ცოდნისა და გამოცდილების მნიშვნელოვნება თემის განვითარებისათვის, შეიქმნა ამ ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების არაერთი წარმატებული მაგალითი. მნიშვნელოვანია რომ ეს პრაქტიკა თანდათანობით რუტინულ ორგანიზაციულ პროცესებად გარდაიქმნას.

ზემო სვანეთის რეგიონი საქართველოში ერთ-ერთი ყველაზე კომპლექსური რეგიონია, რასაც მისი გეოგრაფიული მდებარეობა და სოციო-კულტურული თავისებურებები განაპირობებს. ამ წინაპირობების არსებობის პირობებში CTC-ს ინტერვენცია ძალიან წარმატებულ და უაღრესად მნიშვნელოვან პირველ ნაბიჯად შეიძლება ჩაითვალოს.

არასამთავრობო სექტორის განვითარებისა და ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობის შემდგომ გაძლიერებას ხელს შეუწყობს: ა) მედიის განვითარება, ბ) ინფრასტრქურტურის შემდგომი მოწესრიგება,; 4) ადგილობრივი სათემო ორგანიზაციების ადმინისტრაციულ საქმიანობაში ახალგაზრდების კიდევ უფრო აქტიურად ჩართვა; 5) სოციალური და განვითარების პროგრამების დაფინანსების ალტერნატიული წყაროების (დონორი ორგანიზაციების, თვითმმართველობის მხარდაჭერის) გაზრდა და სისტემური ხასიათი.

რეგიონში სამოქალაქო ცნობიერებისა და სამოქალაქო აქტივობის მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად, აგრეთვე, მნიშვნელოვანია ზემო სვანეთის რეგიონში სისტემური ინტერვენციების გატარება, სადაც აქცენტი გადაინაცვლებს სხვადასხვა ინსტიტუტების, მაგალითად, სკოლების, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანიზაციული მართვის კულტურის ცვლილებაზე.

CTC-ს გამოცდილების გათვალისწინებით, სხვა მსგავს რეგიონებში თემის გაძლიერების ინტერვენციების წარმატებულ პრაქტიკად შეიძლება ჩაითვალოს:

- თემის გაძიერების ეტაპობრივი მოდელის განხორციელება (რესურს-ცენტრი საბაზო სერვისების ფართო სპექტრით, საგანმანათლებლო კომპონენტი ინდივიდუალური კომპეტენციების გასაძლიერებლად, საინიციატივო ჯგუფების ფორმირებისა და კომპეტენციების გაძლიერების ხელშეწყობა საგრანტო პროგრამების გზით, საინიციატივო ჯგუფების ფორმალიზება და ორგანიზაციული გაძლიერება).

- ახლაგაზრდების, როგორც სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი მიზნობრივი ჯგუფის გამოყოფა;

განვითარების მოცემულ ეტაპზე თემის შემდგომი გაძლიერებისათვის მნიშვნელოვანია:

- სათემო ორგანიზაციების მხარდაჭერის პარალელურად მათი ინსტიტუციური გარემოს განვითარების ხელშეწყობა – თემის განვითარებაში ჩართული სხვა მნიშვნელოვანი ინსტიტუციების (მუნიციპალური მმართველობა, სკოლა, ეკლესია, მედია) გაძლიერება;

- არასამთავრობო სექტორის პოზიციონირება ახალგაზრდების დასაქმებისა და კარიერიული წინსვლის მნიშვნელოვან წინაპირობად;

- ინტერვენციების მკაფიო ბმის უზრუნველყოფა მუნიციპალური განვითარების სტრატეგიასთან და ცენტრალურ დონეზე მიმდინარე რეფორმებთან (განათლების რეფორმა, ახალგაზრდული პოლიტიკა);

- დონორი ორგანიზაციებისა და ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციების კომუნიკაციის პროცესში ადმინისტრაციული ბარიერების გამარტივება და ტექნიკური მხარდაჭერის უზრუნველყოფა – საქმისწარმოება, უცხო ენაზე კომუნიკაციის წარმოება;

- ცენტრალურ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის შესაძლებლობების გაფართოება;

- მსგავსი სპეციფიკის მქონე მუნიციპალიტეტებთან, ასევე ერთი მუნიციპალიტეტის შიგნით სხვადასხვა თემებს შორის წარმატებული გამოცდილების გაცვლის ხელშეწყობა;

- ახალგაზრდული საინიციატივო ჯგუფების ფორმირების ხელშეწყობა რეგიონალური/თემის პოლიტიკაში მონაწილეობისათვის;

- არაფორმალური განათლების ცენტრების ფორმირების ხელშეწყობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ დივერსიფიცირებული, კონკრეტული თემის საჭიროებებზე მორგებული საგანმანათლებლო სერვისების მიწოდებას სხვადასხვა მიზნობრივი ჯგუფებისათვის. სამოქალაქო ცნობიერების და გამჭოლი უნარების განვითარებასთან ერთად, ამგვარი ცენტრები ხელს უნდა უწყობდეს სპეციფიური უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის განვითარებას ეკონომიკური სარგებლის მომტანი საქმიანობისთვის (სოფლის მეურნეობა, ტურიზმი); არაფორმალური განათლების კერების შექმნა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ რეგიონებსა და თემებში, სადაც არ არის უმაღლესი საგანმანათლებლო და პროფესიული საგანმანათლებლო ორგანიზაციები.

რეკომენდაციები CTC-ს პროექტის დასკვნითი ეტაპისათვის:

სასურველია შეიქმნას ალუმნი კლუბი, რომელშიც გაწევრინებული იქნებიან, როგორც სკოლის მოსწავლეები ასევე პროექტის სხვადასხვა აქტივობის მონაწილე ახალგაზრდები, რომლებიც ამჟამად თბილისში ცხოვრობენ- ამ კლუბის მართვა CTC-თვის შედარებით ადვილი იქნებოდა, რადგან კურსდამთავრებულთა უმეტესობა ამჟამად თბილისში სწავლობს.

სასურველია, ალუმნი კლუბთან თანამშრომლობით შეიქმნას იდეების ბანკი და კლუბის წევრთა რეესტრი. უნდა მოხდეს ალუმნი კლუბის სკოლასთან, თვითთმმართველობასა და არასამთავრობო სექტორთან დაკავშირება, რათა აღნიშნულმა ინსტიტუციებმა უფრო ეფექტურად გამოიყენონ აღნიშნული რესურსი.

სიტისის პროექტის დასრულების შემდეგ, მესტიის ტერიტორიაზე ორგანიზაციის საკუთრებაში არსებული შენობის მომავალი შესაძლებელია ორგვარად განისაზღვროს:

ა) ცენტრი სარგებლობაში გადაეცეს წარმატებულ ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციას ან საერთაშორისო ორგანიზაციას (შეფასების ეტაპისათვის ამ სცენარის განვითარებისათვის შესაფერისი კანდიდატურა არ არის, ამ კუთხით „სიტისიმ“ უნდა გააგრძელოს სიტუაციის მონიტორინგი და საინფორმაციო კამპანია).

ბ) მესტიის რესურს ცენტრის არაფორმალური განათლების ცენტრის სახით შენარჩუნება – ზაფხულის პერიოდში ცენტრმა შეიძლება უმასპინძლოს ალუმნი კლუბის მიერ ორგანიზებულ ღონისძიებებს, ასევე, ადგილობრივ მოსახლეობასთან შეთანხმებით, ცენტრში შეიძლება მოეწყოს საგანმანათლებლო პროგრამები ცენტრიდან მოწვეული სპეციალისტების მონაწილეობით. ცენტრის მუშაობის კოორდინაციისათვის საკმარისი იქნება ერთი თანამშრომლის შენარჩუნება ადგილზე.

თემის განვითარების ტენდენციები ზემო სვანეთში

მოსახლეობის გამოკითხვის ძირითადი შედეგები

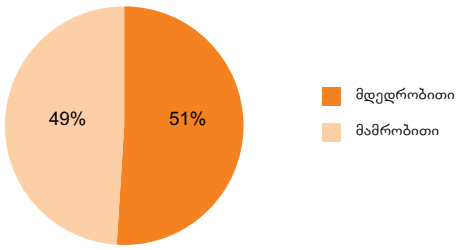
გენერალური ერთობლიობა: 10 812
გამოკითხულთა საერთო რაოდენობა: 342
საველე სამუშაოების ხანგრძლივობა: 5-9 მაისი , 2014

დემოგრაფიული მონაცემები:

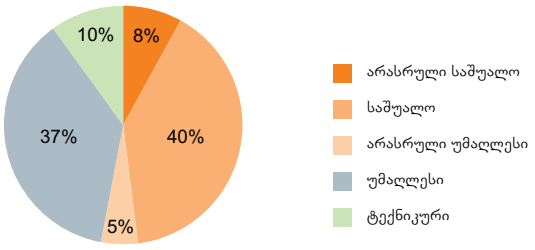
ცხრილი 1. მოსახლეობის განაწილება ლოკაციების მიხედვით:

	მოსახლეობის%	გამოკითხულთა%
ბეჩო	9.2	10.5
ეცერი	6.2	6.4
იელი	0.7	2.9
ლატალი	10.7	10.8
ლენჯერი	10.4	11.7
მესტია	26.7	22.2
მულახი	9.3	5.6
ფარი	2.9	5.8
ჭუბერი	12.0	11.7
ხაიში	11.9	12.3
სულ		

სქემა 1 გამოკითხულთა განაწილება სქესის მიხედვით

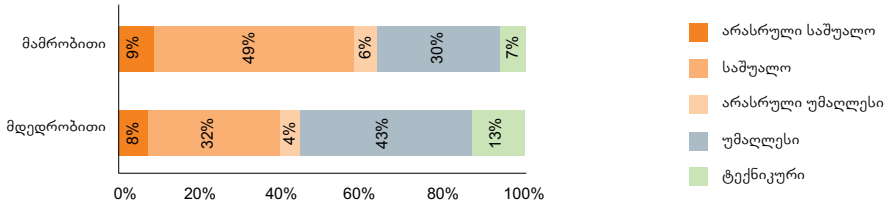


სქემა 2 გამოკითხულთა განაწილება განათლების მიხედვით



უმაღლესი და ტექნიკური განათლების მქონეთა წილი მდედრობითი სქესის წარმოამდგენელთა შორის უფრო მაღალია მამაკაცებთან შედარებით.

სქემა 3 გამოკითხულთა განაწილება განათლების და სქესის მიხედვით

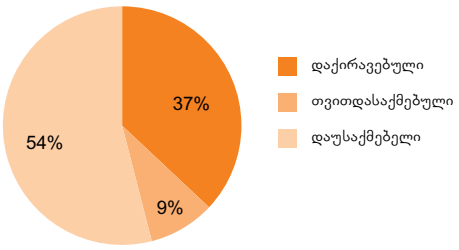


ასევე უფრო მაღალია უმაღლესი განათლების მქონე პირთა წილი ახალგაზრდებს შორის.

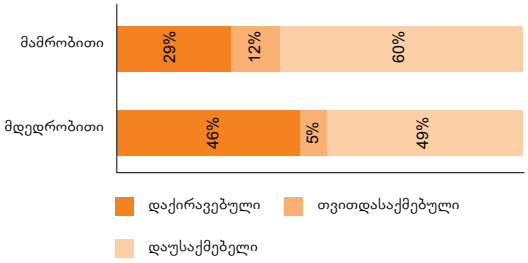
დასაქმება

გამოკითხულთა შორის უმეტესობა დაუსაქმებელია.

სქემა 4 გამოკითხულთა განაწილება დასაქმების სტატუსის მიხედვით



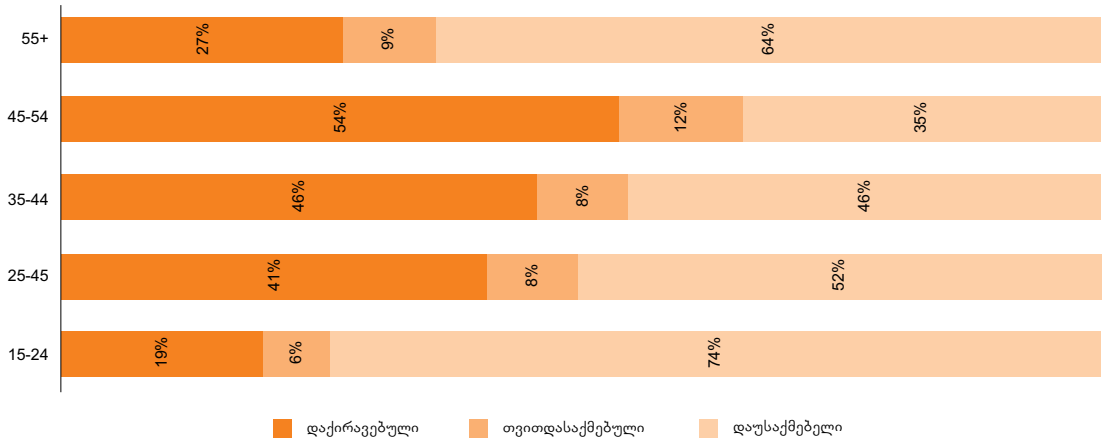
სქემა 5 გამოკითხულთა განაწილება დასაქმების სტატუსისა და სქესის მიხედვით



დაუსაქმებელთა წილი უფრო მაღალია მამრობითი სქესის წარმომადგენელთა შორის.

დასაქმების მაჩვენებლები ყველაზე მაღალია – 45-54 წლის რესპონდენტთა შორის.

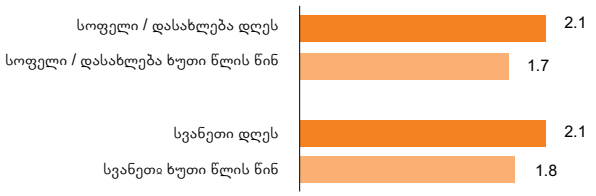
სქემა 6 გამოკითხულთა განაწილება დასაქმების სტატუსისა და ასაკის მიხედვით



ზოგადი მდგომარეობის შეფასება ზემო სვანეთსა და თემში

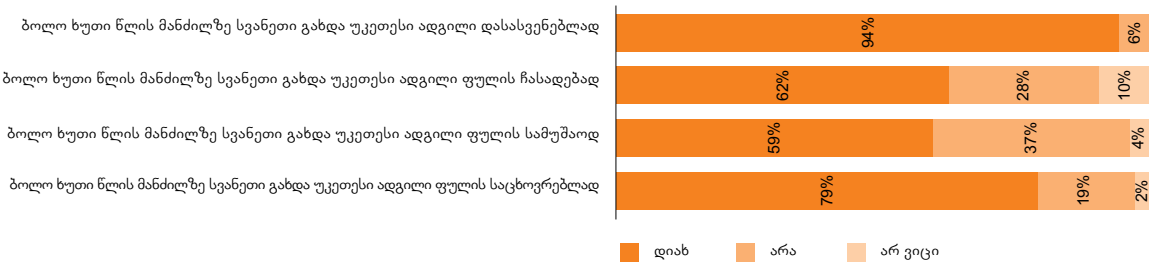
ზოგადად, სვანეთსა და კონკრეტულ თემებში მდგომარეობის შეფასებები საშუალოზე დაბალია, თუმცა, დროის ჭრილში ჩანს ვითარების გაუმჯობესების ტენდენცია. გამოკითხულთა აზრით, მდგომარეობა მათ თემში უფრო უარესია, ვიდრე ზოგადად სვანეთის მასშტაბით.

სქემა 7 როგორ შეაფასებდით ცხოვრების ხარისხს ზოგადად სვანეთში და თქვენ თემში ხუთი წლის წინ და დღეს (5 ძალიან კარგი შეფასება)



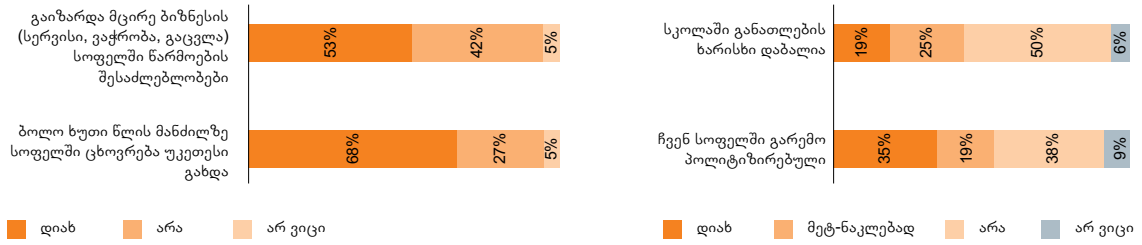
თითქმის ყველა გამოკითხული თვლის, რომ სვანეთი გახდა უკეთესი ადგილი დასასვენებლად, ასევე უმეტესობა მიიჩნევს, რომ გაუმჯობესდა საცხოვრებელი პირობები. გამოკითხულთა ნახევარზე მეტის აზრით, მდგომარეობა გაუმჯობესდა სამუშაოდ და ფულის ჩასადებად. ასევე, თემში გაიზარდა მცირე ბიზნესის წარმოების შესაძლებლობა, თუმცა ამ მოსაზრებებს ძირითადად მესტიის მაცხოვრებლები იზიარებენ (იხ. სქემა 8 და 9) ახალგაზრდები უფრო ოპიმისტურად უყურებენ მცირე ბიზნესის (სერვისი, ვაჭრობა, გაცვლა) სოფელში წარმოების შესაძლებლობებს.

სქემა 8 ეთანხმებით თუ არა შემდეგ მოსაზრებებს სვანეთის შესახებ (გამოკითხულთა %)



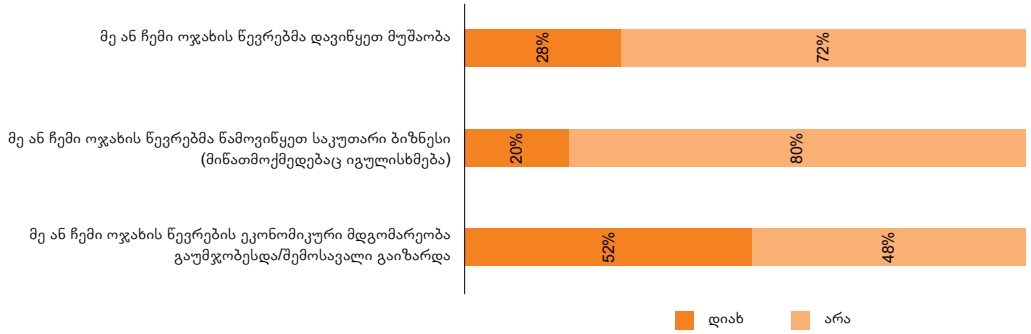
გამოკითხულთა ნახევარი თვლის, რომ სოფელში გარემო პოლიტიზირებულია, ამ მხრივ ახალგაზრდათა შეფასებები უფრო კრიტიკულია.

სქემა 9 ეთანხმებით თუ არა შემდეგ მოსაზრებებს თქვენი თემის შესახებ (გამოკითხულთა %)



გამოკითხულთა ნახევარზე ოდნავ მეტი აღნიშნავს, რომ ბოლო ხუთი წლის მანძილზე მისი ეკონომიკური მდგომარეობა გაუმჯობესდა. გამოკითხულ ოჯახების თითქმის მესამედში ერთ-ერთმა წევრმა მაინც ამ პერიოდში მუშაობა დაიწყო, ხოლო მეხუთედში – ბიზნესი წამოიწყო. ბიზნესის წამოწყების თვალსაზრისით მდგონარეობა უკეთესია მესტიაში.

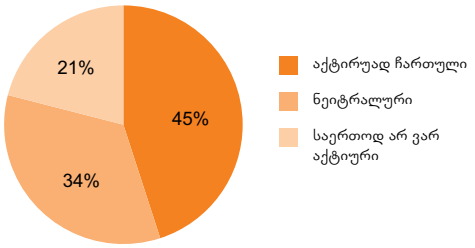
სქემა 10 ეთანხმებით თუ არა შემდეგ მოსაზრებებს ბოლო ხუთი წლის შესახებ (გამოკითხულთა %)



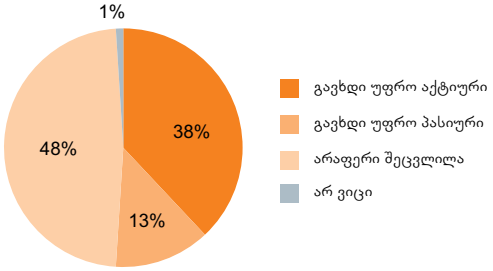
მოსახლეობის აქტიურობა

თითქმის ნახევარი თვლის რომ აქტიურად არის სოციალურად აქტიური, მათგან უმეტესობა აღნიშნავს, მისი ჩართულობა ბოლო ხუთი წლის მანძილზე გაიზარდა.

სქემა 11 როგორ შეაფასებდით საკუთარ თავს სამოქალაქო აქტიურობის თვალსაზრისით?

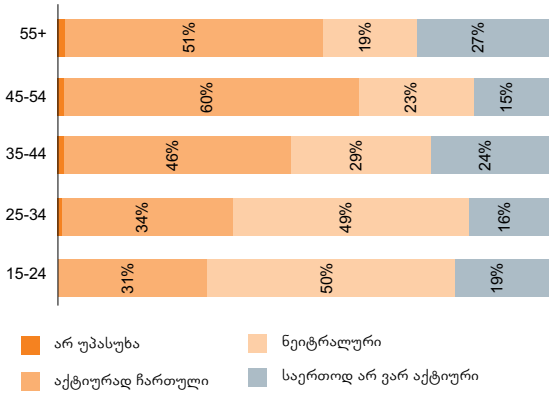


სქემა 12 როგორ შეაფასებდით საკუთარ თავს სამოქალაქო აქტიურობის თვალსაზრისით ბოლო 5 წლის მანძილზე?

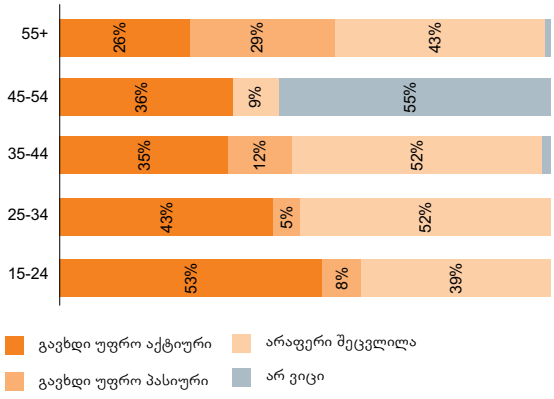


დღეს სოციალურად ყველაზე მეტად აქტიურად თავს მიიჩნევს 45 წლის ზევით მოსახლეობა.

სქემა 13 აქტიურობა ასაკობრივ ჭრილში

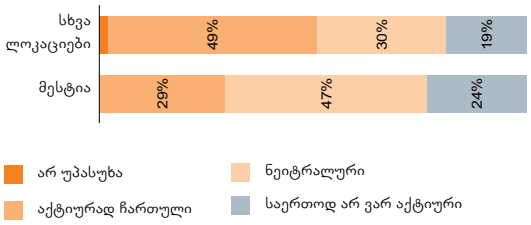


სქემა 14 როგორ შეაფასებდით საკუთარ თავს სამოქალაქო აქტიურობის თვალსაზრისით ბოლო 5 წლის მანძილზე?

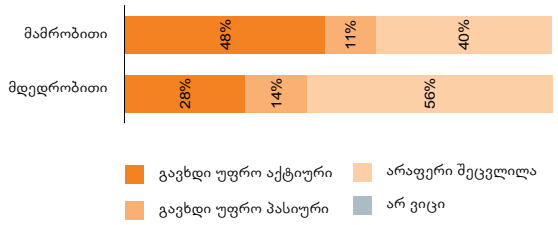


აქტიურობის თვალსაზრისით, ბოლო ხუთი წლის მანძილზე, მეტ პროგრესს ახალგაზრდობა გრძნობს.

სქემა 15 აქტიურობა ლოკაციების მიხედვით



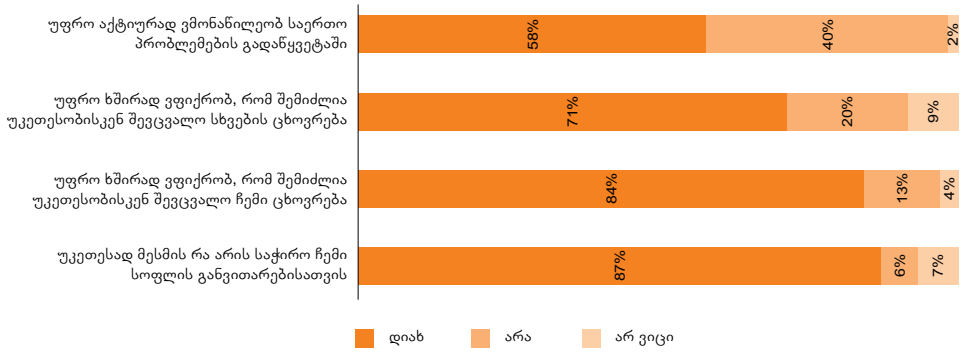
სქემა 16 აქტიიურობის დინამიკა სქესის მიხედვით



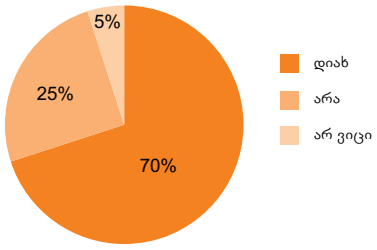
აქტიურობის მაჩვენებლები უფრო მაღალია მესტიაში, მამაკაცები ბოლო ხუთი წლის მანძილზე მეტად ხედავენ საკუთარ პროგრესს აქტიურობის თვალსაზრისით.

ზოგადად, მოსახლეობა უკეთ აცნობიერებს სოფლის საერთო პრობლემებს და მეტად მოტივირებულია საკუთარი და სხვათა ცხოვრების უკეთესობისკენ შესაცვლელად. აღსანიშნავია, რომ სოფლის საერთო პრობლემებზე მუშაობის თვალსაზრისით უფრო აქტიურები მამაკაცები არიან.

სქემა 17 ეთანხმებით თუ არა შემდეგ მოსაზრებებს ბოლო ხუთი წლის შესახებ (გამოკითხულთა %)



სქემა 18 ბოლო ხუთი წლის მანძილზე ახალგაზრდობა ჩვენ სოფელში უფრო აქტურია (სოფლის ცხოვრებაში ჩართულობა, პრობლემების დაყენება და გადაწყვეტა)



თანამშრომლობა

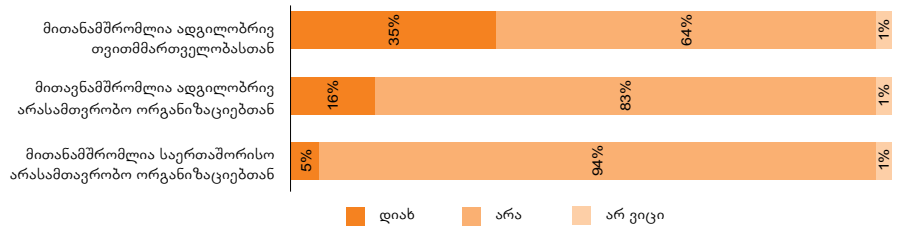
გამოკითხულთა უმეტესობა მიიჩნევს, რომ მის სოფელს აწუხებს საერთო პრობლემები და იცის ვის უნდა მიმართოს დასახმარებლად. ნახევარზე ოდნავ მეტი აღნიშნავს, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობა თანამშრომლობს და ითვალისწინებს ითვალისწინებს მოსახლეობის აზრს.

ცხრილი 2. ეთანხმებით თუ არა შემდეგ დებულებებს თქვენი სოფლის შესახებ

	დიახ	მეტ-ნაკლებად	არა	არ ვიცი
სოფელს აწუხებს საერთო პრობლემები	88.9%	4.8%	5.7%	.6%
სოფლის მაცხოვრებლებმა იციან ვის მიმართონ სოფლის საერთო პრობლემის გადასაჭრელად	76.4%	5.4%	14.9%	3.3%
ადგილობრივი ხელისუფლება თანამშრომლობს სოფლის მაცხოვრებლებთან	63.4%	14.4%	15.3%	6.9%
ადგილობრივი მთავრობა ითვალისწინებს მოსახლეობის აზრს	53.6%	22.0%	18.5%	6.0%

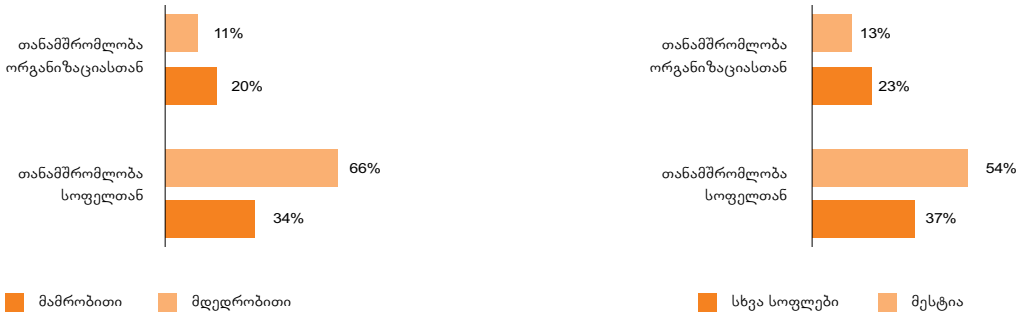
მოსახლეობა ყველაზე აქტიურად ადგილობრივ თვითმმართველობასთან თანამშრომლობს.

სქემა 19 ინდივიდუალური თანამშრომლობა სხვადასხვა უწყებებთან ბოლო ხუთი წლის მანძილზე



ქალები უფრო მეტად თანამშრომლობენ ადგილობრივ არასამთავრობოებთან, მამაკაცები კი სოფელთან. სოფლად არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა უფრო იშვიათია, ვიდრე მესტიაში.

სქემა 20 თანამშრომლობა სქესისა და ლოკაციის მიხედვით



პროგრამის ფარგლებში გაწეული სერვისები, გაცემული რესურსები და დაფარვა

დასახელება და რაოდენობა	
ინტერნეტი და კომპიუტერული მომსახურება	3309
ინდივიდუალური მომხმარებელი	3192
კოპიუტერული ტრენინგ კურსის მონაწილეები	27
ინდივიდუალური კონსულტაცია	90
კონსულტაციები	2026
პროექტის შედგენა და მართვა	1168
სოციალური მედია	95
სხვადასხვა საკითხები	766
ტრენინგ კურსების მონაწილეთეები	850
პროექტის მართვის კურსის მონაწილეები	477
ინგლისური ენის კურსის მონაწილეები	62
სოციალური მედიის ტრენინგისმონაწილეები	58
ტრენინგი სამოქალაქო განათლებში, მონაწილეები	29
სხვა კურსების მონაწილეები	224
თემატური შეხვედრებისა დადისკუსიების მონაწილეები	533
ახალგაზრდულ ინიციატივებში ჩართული ადამიანები	9851
საგრანტო პროექტების ადმინისტრირებაში ჩართული პირები	431
სხვადასხვა ღონისძიებაში მონაწილე პირები	3098
ახალგაზრდების მიერ ჩატარებული არაპროექტული (CTC-ის დაფინანსების გარეშე განხორციელებაში ჩართული პირები)	6322
CSO-ბის პროექტებში ჩართული ადამიანების რაოდენობა	17775
საზოგადოებრივ შეხვედრებში ჩართული მონაწილეები	5872
საგრანტო პროექტების სათემო მობილიზებაში ჩართულები	11903
გაცვლითი პროგრამებისა და სასწავლო ტურების მონაწილეები	110
საერთაშორისო ბანაკებში მონაწილე პირები	15
სასწავლო ტურებში მონაწილე პირები	90
საგრანტო კონკურსებით დაფინანსებული პროექტები	64
პროექტები CSO	16
ახალგაზრდული ჯგუფები	48
გაცემული თანხები (ლარი)	156136
ახალგაზრდული საგრანტო კონკურსი	26871
საგრანტო კონკურსი CSO	75765
მესტიის მუნიციპალიტეტი	55500

ადგილობრივ თვითმმართველობაში მოქალაქეთა მონაწილეობის დამატებითი მექანიზმების საჭიროება

მამუკა აბულაძე

ადგილობრივი დემოკრატიის სრულყოფილად განხორციელებისათვის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანაა ადგილობრივი თვითმმართველობის გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში საზოგადოების ყველა ფენისა და ჯგუფის წარმომადგენლობის უზრუნველყოფა იმისათვის, რომ მაქსიმალურად სწორად იქნას შერჩეული საბიუჯეტო პრიორიტეტები მოსახლეობის საჭიროებების გათვალისწინებით და საზოგადოებრივი სიკეთეები შეძლებისდაგვარად თანაბრად მიეწოდოს ყველა მოქალაქეს. საზოგადოებრივ საქმიანობაში მოქალაქეთა მონაწილეობა წარმოადგენს ერთ-ერთ დემოკრატიულ პრინციპს, რომელსაც ევროპის საბჭოს ყველა წევრი ქვეყანა იზიარებს[1]. წინამდებარე სტატიის მიზანია, საქართველოში არსებული რეალობიდან გამომდინარე, ადგილობრივ თვითმმართველობაში მოქალაქეთა მონაწილეობის გაძლიერების მიზნით მოსახლეობის ჩართულობის ზოგიერთი დამატებითი ფორმის გამოყენების პერსპექტივის გაანალიზება.

მუნიციპალიტეტის მართვაში მონაწილეობის ძირითადი ფორმა თვითმმართველი ერთეულის ხელმძღვანელ ორგანოებში მოსახლეობის წარმომადგენლების პირდაპირი, საყოველთაო და თანასწორი საარჩევნო უფლების საფუძველზე, ფარული კენჭისყრით პერიოდული არჩევაა. ადგილობრივი თვითმმართველობის არჩევნების დროს საქართველოს მოსახლეობა ირჩევს 71 მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლობით (საკრებულო) და აღმასრულებელ (გამგებელი/მერი) ორგანოებს.

1 Additional Protocol to the European Charter of Local Self-Government on the right to participate in the affairs of a local authority, Utrecht, 16.XI.2009, Council of Europe Treaty Series – No. 207

იმისდა მიუხედავად, რამდენად სამართლიანად ტარდება ადგილობრივი არჩევნები, თავად საარჩევნო სისტემებს გააჩნიათ სხვადასხვა ნაკლი, რის გამოც თვითმმართველობის წარმომადგენლობით ორგანოებში მოსახლეობის ყველა ინტერესთა ჯგუფი არ არის წარმოდგენილი. მაგალითად, მაჟორიტარული საარჩევნო სისტემის ნაკლად აღიარებულია ის, რომ მუნიციპალიტეტის არჩევითი ორგანოების (საკრებულო, გამგებელი/მერი) დაკომპლექტებას არჩევნებზე გამოცხადებული „აქტიური უმცირესობის“ წარმომადგენლებით ახდენს, და არა – მთელი მოსახლეობის: იმ ამომრჩეველთა რაოდენობა, ვინც გამარჯვებულის წინააღმდეგ მისცა ხმა, დიდია – იმაზე მეტიც კი, ვიდრე გამარჯვებულის მიერ მიღებული ხმებია.[2] მართალია, საქართველოში ადგილობრივი არჩევნები ტარდება ე.წ. „შერეული“, მაჟორიტარულ-პროპორციული საარჩევნო სისტემით, მაგრამ საკრებულოებში მაჟორიტარების წილი დიდია (საშუალოდ, 50%), განსაკუთრებით სათემო მუნიციპალიტეტებში (65%-მდე), და არჩევნების მაჟორიტარული წესის ამ ნაკლის კომპენსირება ვერ ხერხდება.

მუნიციპალიტეტის საკრებულო შედგება პროპორციული სისტემის საფუძველზე არჩეული 15 წევრისა და ერთმანდატიანი საარჩევნო ოლქებიდან მაჟორიტარული საარჩევნო სისტემის საფუძველზე არჩეული თითო წევრისაგან. მაჟორიტარული ოლქების რაოდენობა მუნიციპალიტეტებში განსხვავებულია და დამოკიდებულია უმთავრესად მათ ტერიტორიაზე არსებული ტერიტორიული ერთეულების რაოდენობაზე, ხოლო თვითმმართველ ქალაქებში – ფიქსირებული რიცხვია: თუ ამომრჩეველთა რაოდენობა აღემატება 75.000-ს – 15, ხოლო თუ ამომრჩეველთა რაოდენობა არ აღემატება 75.000-ს – 10 წევრი. ჯამურად, ყველა მუნიციპალიტეტში აირჩევა 2 088 საკრებულოს წევრი, მათგან 1 050 პროპორციული სისტემით, ხოლო 1038 – მაჟორიტარული საარჩევნო სისტემით, ერთმანდატიან საარჩევნო ოლქებში.

მოქმედი საარჩევნო სისტემა არათუ საზოგადოების ყველა სოციალური ჯგუფის წარმომადგენლობას, საკრებულოებში ამომრჩეველთა პოლიტიკური შეხედულებების პროპორციის დაცვასაც ვერ უზრუნველყოფს. მაგალითად, 2010 წლის ადგილობრივი თვითმმართველობის არჩევნებში საქართველოს მასშტაბით ხმების უმრავლესობა – 65,75% მიიღო მაშინდელმა მმართველმა პარტიამ – „ნაციონალურმა მოძრაობამ“, მაგრამ მაჟორიტარული სისტემის წილის ხარჯზე საკრებულოები აბსოლუტური უმრავლესობით დააკომპლექტა.[3] ასევე, 2014 წლის ადგილობრივ არჩევნებში მთლიანად საქართველოს მასშტაბით პროპორციულ არჩევნებში მმართველმა კოალიციამ „ქართული ოცნება“ აიღო 50,8%, მაგრამ 1049 მაჟორიტარი დეპუტატიდან 881 მაჟორიტარი (77,4%) გაიყვანა, ოპოზიციურმა „ნაციონალურმა მოძრაობამ“ აიღო 22,4%, მაჟორიტარი კანდიდატებიდან კი მხოლოდ 6,1%-ის გაყვანა შეძლო.[4]

საარჩევნო სისტემის ეს ნაკლი ღრმავდება მაჟორიტარული ოლქების სიდიდის არათანაბარზომიერებით, მათი საზღვრები უმთავრესად მუნიციპალიტეტების ტერიტორიულ ორგანოებს ემთხვევა და ერთსადაიმავე საკრებულოში თითო წარმომადგენელი ჰყავს როგორც რამდენიმე ათას, ისე 50 ამომრჩევლიან დასახლებას. ამავე დროს, მცირე საზოგადოებრივი ჯგუფები, მ.შ. ეთნიკური და რელიგიური უმცირესობები ზოგჯერ ისე არიან განსახლებული, რომ მაჟორიტარულ საარჩევნო ოლქშები უმცირესობაში არიან და საკრებულოში წარმომადგენელი საერთოდ არ ჰყავთ, მაგ., თეთრიწყაროს მუნიციპალიტეტის 35-წევრიან საკრებულოში 2014 წლის არჩევნების შედეგად აჭარელი ეკომიგრანტების არც ერთი წარმომადგენელი არ არის.[5] ეს დისბალანსი ვერ უქმნის საფუძველს ადგილობრივი თვითმმართველობის ერთ-ერთ ძირითად ფუნქციას – ადგილებზე სამოქალაქო მშვიდობისა და სტაბილურობის უზრუნველყოფას (დასახელებული მუნიციპალიტეტის ერთ-ერთ სოფელში, სადაც აჭარლების მნიშვნელოვანი ნაწილი სახლობს, 2012 წლის შემოდგომაზე რელიგიურ ნიადაგზე მწვავე ურთიერთდაპირისპირება მოხდა[6]).

---

2 საქართველოს პარლამენტის კვლევითი დეპარტამენტი, საარჩევნო სისტემები. http://www.parliament.ge/files/1055_16721_957521_saarchevno_sistemebi.pdf

3 ცესკო, 2010 წლის ადგილობრივი არჩევნების შედეგები, http://results2010.cec.gov.ge/

4 ცესკო, 2014 წლის ადგილობრივი არჩევნების შედეგები, http://results2014.cec.gov.ge/

5 ცესკო, საქართველოს ცენტრალური საარჩევნო კომისიის 2014 წლის 15 ივნისის ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა არჩევნებისათვის, შესაბამისი საარჩევნო კომისიების მიერ შედგენილი, კანონიერ ძალაში შესული შემაჯამებელი ოქმების მიხედვით, საკრებულოს წევრად, მერად, გამგებლად არჩეული და არჩევნების მეორე ტურში გასული პირები http://www.cesko.ge/uploads/other/28/28811.pdf

6 საერთაშორისო ანგარიში რელიგიური თავისუფლების შესახებ. საქართველო 2012. (2012 International Religious Freedom Report) http://georgia.usembassy.gov/officialreports/irfr/irfr_2012_geo.htmlhttp://georgia.usembassy.gov/officialreports/irfr/irfr_2012_geo.html

მაჟორიტარული საარჩევნო სისტემის ნაკლი იწვევს საკრებულოებში არა მარტო ეთნიკური, რელიგიური და სხვა უმცირესობების წარმომადგენლობის პრობლემას, არამედ სერიოზულ გენდერულ დისბალანსსაც, მაშინ, როცა პროპორციულ სისტემას აქვს პარტიულ სიებში ქალთა წარმომადგენლობის ქვოტირებისა და წახალისების კანონმდებლობით რეგულირების საშუალება. 2010 წელს საკრებულოებში არჩეული იყო სულ 1550 დეპუტატი, მათგან 88,9% კაცი, ხოლო 11,1% ქალი.[7] 2014 წლის ადგილობრივი არჩევნების შედეგებით, ქალთა წილმა მცირედ მოიმატა: პროპორციული სისტემით არჩეული 1035 წევრიდან 875 (84.54%) კაცი და 160 (15.46%) ქალია, ხოლო მაჟორიტარული სისტემის საფუძველზე არჩეული 1048 წევრიდან 963 (91.89%) კაცია და 85 (8.11%) ქალი. განსაკუთრებულად ყურადსაღებია ფაქტი, რომ პირდაპირ არჩეულ 71 გამგებელსა და მერს შორის მხოლოდ ერთი არის ქალი.[8]

ადგილობრივ არჩევნებში მოქმედი საარჩევნო სისტემის მაჟორიტარული კომპონენტის გამოხატული ნეგატიური გავლენა მუნიციპალიტეტის არჩევითი ორგანოების წარმომადგენლობითობის ხარისხზე ჩვენს ქვეყანაში განპირობებულია არა მხოლოდ მისი შინაგანი ნაკლოვანებით, არამედ მუნიციპალიტეტების დიდი ზომებითაც, რაც მოსახლეობის ჩართულობის დაბალი დონის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია: 71-დან მხოლოდ 26-ში (36%) არის მოსახლეობის რაოდენობა 30.000 მცხოვრებზე ნაკლები, ხოლო 2006 წლის ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული რეფორმის შემდეგ თვითმმართველ ერთეულში მცხოვრები მოსახლეობის საშუალო რაოდენობამ (70.497) ევროპის სხვა ქვეყნებთან შედარებით, თითქმის ყველაზე მაღალ მაჩვენებელს მიაღწია.[9]

პოლონელი ექსპერტის, პროფ. პაველ სვიანევიჩის აზრით, ადგილობრივი ხელისუფლების მიმართ მოქალაქეთა ინტერესი უმჯობესია შეფასდეს მათი რეალური ქცევით, განსაკუთრებით, ადგილობრივ არჩევნებში მონაწილეობით. ევროპულ ქვეყნებში არსებობს დამოკიდებულება დასახლების ზომასა და ადგილობრივი ხელისუფლებისადმი ინტერესს შორის: მცირე ქალაქებსა და სოფლებში ის მეტია, ვიდრე დიდ ქალაქებში და საარჩევნო აქტივობა დამოკიდებულია ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული ერთეულის ზომაზე[10] (მოსახლეობის რაოდენობაზე). საქართველოში ამომრჩეველთა საარჩევნო აქტივობის მაჩვენებლის დამოკიდებულება მუნიციპალიტეტში/საარჩევნო ოლქში მათ რაოდენობაზე არ არის ცალსახად წრფივი, მაგრამ მუნიციპალიტეტის ზომა დაახლოებით 50-60%-ით განსაზღვრავს საარჩევნო აქტივობას, რომელიც მეტია მცირე ზომის მუნიციპალიტეტებში[11].

საკრებულოებში წარმომადგენლობითობის ხარისხი დაბალია დიდ ქალქებში, განსაკუთრებით თბილისში, სადაც თითქმის ერთ მილიონ (918.667) ამომრჩეველს ჰყავს მხოლოდ 50 წარმომადგენელი თბილისის საკრებულოში (25 პროპორციული წესით არჩეული და 25 მაჟორიტარი), ხოლო, მაგალითად, წალკის მუნიციპალიტეტის 21 ათასი ამომრჩეველი თითქმის იმდენივე – 45 საკრებულოს წევრს ირჩევს (მ.შ. 30 მაჟორიტარი). აშკარაა მოსახლეობის წარმომადგენლობითი ფუნქციის განხორციელებაში დისპროპორციულობა დედაქალაქისა და სხვა მუნიციპალიტეტების საკრებულოებს შორის: თუ თბილისში საშუალოდ 37.000 ამომრჩეველი ირჩევს ერთ მაჟორიტარს, დანარჩენ საქართველოში მათზე 15-ჯერ ნაკლებს – საშუალოდ 2.500 ამომრჩეველს აქვს იგივე უფლება.[12] ეს აისახება კიდეც თბილისელ ამომრჩეველთა აქტივობაზე, რომელიც სხვა მუნიციპალიტეტებთან შედარებით, გაცილებით დაბალია[13].

---

7 საქართველოს ცენტრალური საარჩევნო კომისიის ანგარიში 2010 წლის 30 მაისის არჩევნებზე, http://www.cesko.ge/uploads/other/6/6707.pdf

8 2014 წლის ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი და აღმასრულებელი ორგანოების არჩევნების ანგარიში. დანართი 17. გენდერული სტატისტიკა. http://www.cesko.ge/uploads/other/29/29271.pdf

9 განმარტებითი ბარათი საქართველოს ორგანული კანონის „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ პროექტზე. დანართი N1. თვითმმართველ ერთეულებში მცხოვრები მოსახლეობის რაოდენობის საშუალო ევროპული მაჩვენებლები.

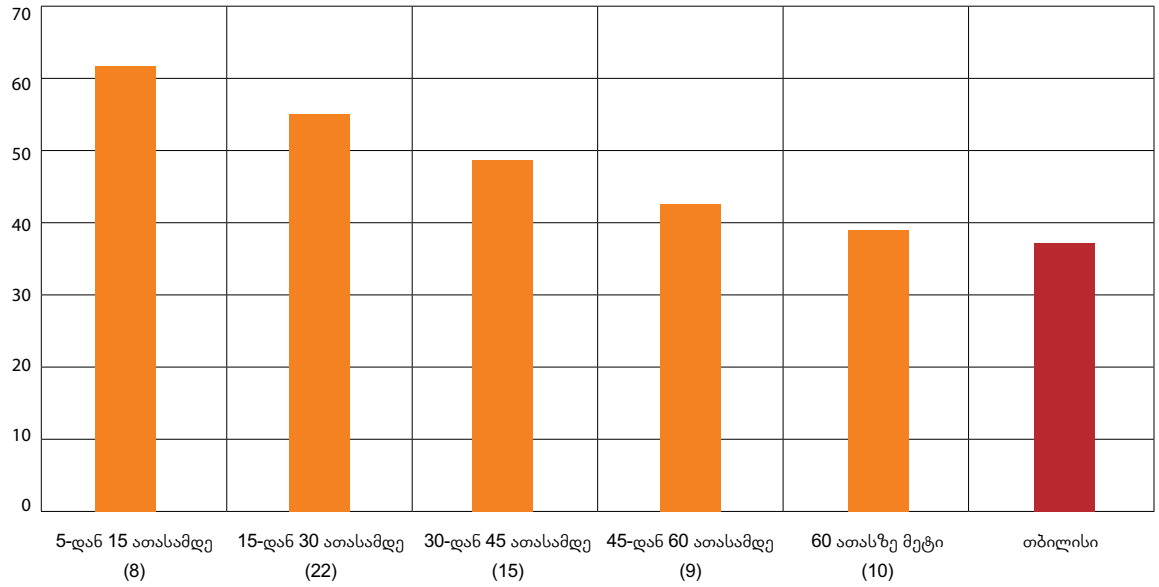
10 Paweł Swianiewicz, Public opinion about local government in Georgia, Prepared for the „Open Society – Georgia“ Foundation, 2011

11 ნოდარ კაპანაძე, „მუნიციპალიტეტის ზომისა და მოსახლეობის საარჩევნო აქტივობის ურთიერთდამოკიდებულება“, 2013

12 ცესკო, ამომრჩეველთა საერთო რაოდენობა ოლქების მიხედვით 2014 წლის 15 ივნისის თვითმმართველობის არჩევნებისთვის http://www.cesko.ge/uploads/other/28/28313.pdf

13 ცესკო, 2014 წლის 15 ივნისის თითმმართველობის არჩევნების აქტივობა, http://www.cesko.ge/uploads/other/28/28554.pdf

ამომრჩევლთა აქტივობა 2014 წლის ადგილობრივ არჩევნებში, %



2013 წლის 30 ოქტომბერს საქართველოს მთავრობის მიერ მოწონებული „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ კანონპროექტის III კარში „საქართველოს დედაქალაქი – თბილისი“ გათვალისწინებული იყო დედაქალაქში უბნის საბჭოების არჩევა, მაგრამ ეს დებულებები საპარლამენტო განხილვებისას ამოღებულ იქნა დოკუმენტიდან. ევროსაბჭოს ექსპერტები ამ კანონპროექტის შეფასებისას აღნიშნავდნენ: „ბევრი დიდი ქალაქის ან დედაქალაქის (ერევანი, პარიზი, კასაბლანკა და სხვ.) კანონმდებლობაში შედის უბნის მუნიციპალიტეტები. უაღრესად მნიშვნელოვანია ის, რომ სუბსიდიარულობის პრინციპი ამ ტიპის ქალაქში კარგად რეალიზდება ან დეცენტრალიზაციით და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორი დონის შექმნით, ან კიდევ დეკონცენტრაციით და ქალაქის გაერთიანებული ადმინისტრაციის სტრუქტურებისა და მომსახურების ოპტიმალური განაწილებით. ძალიან დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს ამ თემას, რომელიც უმნიშვნელოვანესია მოქალაქეების მიერ ადგილობრივი სისტემის მუშაობის პროცესის აღქმაში“[14].

რამდენადაც სახელმწიფოში ადგილობრივი თვითმმართველობის დამკვიდრების ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანა არის სახელისუფლებო უფლებამოსილებების განხორციელების დაახლოება ინდივიდთან, და როგორც შედეგი, ადგილობრივი ინიციატივის ორგანული შერწყმა საჯარო ინტერესებთან, ადგილობრივი თვითმმართველობის განხორციელებაში მოქალაქეთა სრულყოფილად მონაწილეობა მხოლოდ მოსახლეობის არჩევნებში აქტივობით შეუძლებელია და ძალზე აქტუალურია მუნიციპალური ორგანოების მუშაობაში, მათ მიერ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში დაინტერესებული მოქალაქეებისა და საზოგადოებრივი ჯგუფების ინტენსიური ჩართულობის დამატებითი მექანიზმების საკანონმდებლო უზრუნველყოფა.

2005 წლის „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“ საქართველოს ორგანულ კანონს 2009 წელს ახალი თავი დაემატა: „მოქალაქეთა მონაწილეობა თვითმმართველობის განხორციელებაში“,[15] რომლის დებულებებმა გადმოინაცვლა ახალ ორგანულ კანონში, „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსში“[16] (2014), მისი XI თავის სახით. დაწესდა ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების გადაწყვეტილებათა საჯაროობისა და გამჭვირვალობის გარკვეული რეგულაციები,

14 ევროსაბჭოს შეფასების მოხსენება, საქართველოს ორგანული კანონი „საქართველოს თვითმმართველობის კოდექსის“ პროექტის შეფასება, სტრასბურგი, 13.12.2013 CELGR/PAD 3/2013

15 საქართველოს ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“ საქართველოს ორგანულ კანონში ცვლილებებისა და დამატებების შეტანის თაობაზე, თბილისი, 2009 წლის 28 დეკემბერი, №2515-რს https://matsne.gov.ge/index.php?option=com_ldmssearch&view=docView&id=91444&lang=ge

16 საქართველოს ორგანული კანონი ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი, ქუთაისი,5 თებერვალი 2014 წ.N1958-IIს https://matsne.gov.ge/index.php?option=com_ldmssearch&view=docView&id=2244429&lang=ge

მოსახლეობას მიეცა პეტიციის წესით საკრებულოში ნორმატიული აქტის პროექტის ინიცირების შესაძლებლობა, უზრუნველყოფილ იქნა საკრებულოსა და ამ წარმომადგენლობითი ორგანოს კომისიების სხდომებზე დასწრების უფლება, კანონმა ადგილობრივი თვითმმართველობის თანამდებობის პირები და საკრებულოს წევრები დაავალდებულა, საჯარო შეხვედრების გზით ანგარიში ჩაებარებინათ ამომრჩევლებისათვის.

2010 წლის ადგილობრივი არჩევნების შემდეგ ძალაში შესული ეს ცვლილებები, თავისთავად, მნიშვნელოვანი იყო მოქალაქეთა ჩართულობის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, მაგრამ მთავარი მაინც ამ ცვლილებების იმპლემენტაციაა, რისთვისაც უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელი იყო მოსახლეობის ინფორმირება მათი უფლებების შესახებ. როგორც შემდგომში კვლევებმა აჩვენა, რეალურად მოქალაქეთა ინფორმირებულობის დონე იყო ძალზე დაბალი, შესაბამისად, ძალზე იშვიათი იყო მათ მიერ ამ უფლებების გამოყენების მაგალითები.[17,18,19]

საზოგადოებრივი საბჭოები

საქართველოში მუნიციპალიტეტების უდიდესი ნაწილის ზომების სიდიდე დღის წესრიგში აყენებს ადგილობრივი თვითმმართველობის მუშაობაში მოქალაქეთა მონაწილეობის სუბმუნიციპალური მექანიზმების შემოღების საკითხს. „ადგილობრივი თვითმმართველობის საქმიანობაში მონაწილეობის უფლების შესახებ“ ქარტიის დამატებითი ოქმის[20] მე-2 მუხლის თანახმად, „თუ ადგილობრივ თვითმმართველობაში ბევრი მოქალაქე შედის და/ან მოიცავს დიდ გეოგრაფიულ არეალს, მათი ჩაბმა შედარებით მათთან ახლო დონეზე უნდა მოხდეს“.

„ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ კანონპროექტში, რომელიც საქართველოს მთავრობამ მოიწონა 2013 წლის 30 ოქტომბერს, გათვალისწინებული იყო დასახლებებში საზოგადოებრივი საბჭოების შექმნა, როგორც მოქალაქეთა ჩართულობის მექანიზმი. 2013 წლის დეკემბერში, კანონპროექტის საპარლამენტო განხილვებისას, ეს ნორმები ამოღებულ იქნა დოკუმენტიდან. ხელისუფლებამ განაცხადა, რომ მოგვიანებით შეასრულებს წინასაარჩევნო დაპირებას დასახლებული პუნქტების დონეზე დემოკრატიული ჩართულობის მექანიზმების საკანონმდებლო უზრუნველყოფის თაობაზე, რისთვისაც „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ 165-ე მუხლში ჩაიწერა: „საქართველოს მთავრობამ... მოქალაქეთა თანამონაწილეობის დამატებითი ფორმების შექმნის უზრუნველსაყოფად 2015 წლის 1 იანვრამდე მოამზადოს და საქართველოს პარლამენტს წარუდგინოს შესაბამისი კანონპროექტი“.

ექსპერტების მიერ 2014 წელს შემუშავებული „ტერიტორიული საზოგადოებრივი თვითმმართველობის“ კონცეფციის[21] სათემო ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან საქართველოს სხვადასხვა რეგიონში განხილვისას გამოიკვეთა ძირითადად ერთგვაროვანი მოსაზრებები, მცირე რეგიონული თავისებურებებით. კერძოდ, მოსახლეობისგან მუნიციპალიტეტის მმართველი ორგანოების დაცილების გამო, შეხვედრების მონაწილეებს, აუცილებლად მიაჩნიათ სოფლად მოქმედი გამგებლის წარმომადგენლის („რწმუნებულის“) ინსტიტუტის დემოკრატიზაცია, რისთვისაც შემოთავაზებულ იქნა შემდეგი ვარიანტები:

- გამგებლის წარმომადგენლის დანიშვნითი ინსტიტუტის გაუქმება და ტერიტორიულ ორგანოებში მუნიციპალიტეტის ორგანოების წარმომადგენლის არჩევა, კოალიცია „ქართული ოცნების“ წინასაარჩევნო დაპირებისამებრ;

17 BCG research, „ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმა – ინფორმირებულობა და შეფასებები“, „ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმა – შედეგიანობა და შეფასებები“, 2008

18 სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი „მოქალაქეთა მონაწილეობა თვითმმართველობაში“, 2009

19 საზოგადოებრივი აზრის კვლევისა და მარკეტინგის ინსტიტუტი, „ადგილობრივი ხელისუფლების ცნობადობისა და კმაყოფილების კვლევა“, 2011

20 Additional Protocol to the European Charter of Local Self-Government on the right to participate in the affairs of a local authority, Utrecht, 16.XI.2009, Council of Europe Treaty Series – No. 207

21 ფონდი „ღია საზოგადოება-საქართველო“, „ადგილობრივი თვითმმართველობის განხორციელებაში მოქალაქეთა მონაწილეობის ფორმის – ტერიტორიული საზოგადოებრივი თვითმმართველობის ფორმირების ალტერნატივების ანალიზი“, 2014

- მოქალაქეთა ჩართულობის დამატებითი მექანიზმის შემოღება, მაგ., საზოგადოებრივი საბჭოების (ა.ა.ი.პ.-ს ფორმით) და მისი თავმჯდომარის სახით, რომელიც ჩაანაცვლებს ადგილზე გამგებლის რწმუნებულს და შეითავსებს მის ფუნქციებს;

- გამგებლის წარმომადგენლის საკონსულტაციო, წარმომადგენლობითი საზოგადოებრივი საბჭოების (არარეგისტრირებული კავშირის ფორმით) არჩევა, რომელსაც წარმომადგენელი უხელმძღვანელებს, მაგრამ მისი დანიშვნისას გამგებლისათვის კანდიდატურის წარდგენის, ასევე განთავისუფლების საკითხის დასმის პრეროგატივა უნდა ჰქონდეს არჩევით საბჭოს.

სოფლად საზოგადოებრივი საბჭოს და მისი თავმჯდომარის არჩევის შემთხვევაში, პრობლემურია ადგილზე გამგებლის წარმომადგენლის, ასევე საკრებულოში მოსახლეობის მიერ არჩეული მაჟორიტარის კომპეტენციათა ურთიერთმიმართების საკითხი. ეს პრობლემა 2013 წლის კანონპროექტში რეგულირდებოდა საჯარო სამართლის იურიდიული პირის (სსიპ) სახით დასახლების საზოგადოებრივი საბჭოს ჩამოყალიბებისას მისი თავმჯდომარისთვის რწმუნებულის კომპეტენციების გადაცემით. მის გადასაჭრელად შეხვედრების მონაწილეებმა გამოთქვეს საზოგადოებრივი საბჭოების ტერიტორიულ ერთეულში გამგებლის წარმომადგენლის საკონსულტაციო, წარმომადგენლობითი ორგანოს სახით მათი ფუნქციონირების იდეა, როცა ასეთ საბჭოს თავად წარმომადგენელი მოიწვევს და თავმჯდომარეობას გაუწევს, ხოლო მაჟორიტარული წესით არჩეული საკრებულოს წევრისათვის მის მუშაობაში მონაწილეობა სავალდებულო იქნება.

არარეგისტრირებული კავშირის იურიდიული ფორმისაგან განსხვავებით, მუნიციპალიტეტის მიერ იურიდიული პირის (ააიპ) სახით საზოგადოებრივი საბჭოების ჩამოყალიბების შემთხვევაში, სოფლის მცხოვრებლებს მიზანშეწონილად მიაჩნიათ საბჭოს თავმჯდომარისთვის გამგებლის წარმომადგენლის უფლებამოსილებების დელეგირება, შესაბამისი დაფინანსებით. მათი აზრით, ამ ორი ფორმის შესაძლო დადებითი და უარყოფითი მხარეები შემდეგია:

ა) არარეგისტრირებული კავშირი:
- არაეფექტურობა საკუთარი ფინანსების არქონის გამო;
- საზოგადოებრივი აქტიურობის ტრადიციულ, „ბუნებრივ“ ფორმებთან შესაბამისობა;
- გადაწყვეტილებათა მიღებასა და აღსრულებაში მოსახლეობის მოხალისეობრივი ჩართულობის ამაღლების მიზანთან ადეკვატურობა;
- არამდგრადობა.

ბ) არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი:
- დონორული სახსრების მოზიდვის შესაძლებლობა;
- მუნიციპალური ბიუჯეტიდან საბაზისო დაფინანსების აუცილებლობა;
- ბიუროკრატიზაციისა და პოლიტიზაციის საფრთხე.

ამასთან, შეხვედრების მონაწილეების აზრით, მუნიციპალიტეტის მიერ ა(ა)იპ-ს სახით საზოგადოებრივი საბჭოების შექმნისათვის სპეციალური კანონის მიღების საჭიროება არ არის, რამდენადაც არსებული კანონმდებლობა ისედაც იძლევა ამის საშუალებას და ასეთი ორგანო მოსახლეობის ჩართულობის რეალური მექანიზმი ვერ გახდება. *ძნელი არაა იმის განჭვრეტა, რომ იურიდიული პირის ფორმით (სსიპ ან ააიპ) ტერიტორიული საზოგადოებრივი თვითმმართველობების დაფუძნება, საბოლოო ჯამში, იმ ფუნქციური დატვირთვის მქონე ორგანოებად გადაქცევამდე მიგვიყვანს, რომორსაც ასრულებდნენ 2014 წლიდან გაუქმებული, ტერიტორიულ ორგანოებში რწმუნებულების აპარატები, ან 2006 წლამდე არსებული თვითმმართველობები, ოღონდ რედუცირებული სახით.*

საბჭოების მიერ საკუთარი ინიციატივით ტერიტორიული არეალის მოსაზღვრამ შეიძლება ბიძგი მისცეს მოსახლეობაში კონფლიქტების წარმოშობას და ეს რისკი მონაწილეებს რეალურად მიაჩნიათ, ამიტომ მუნიციპალიტეტმა უნდა მოსაზღვროს საზოგადოებრივი საბჭოს მოქმედების არეალი. სოფლად მცხოვრებთა აზრით, ეს ტერიტორია საკრებულოს მიერ განსაზღვრულ ტერიტორიულ ერთეულებს უნდა ემთხვეოდეს.

სასოფლო რეგიონების წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ დღეს დასახლების საერთო კრებაზე მოქალაქეთა ისეთი დასწრების უზრუნველყოფა, რომელიც ამ კრების ლეგიტიმურობას (50%+1 მაინც)

უზრუნველყოფდა, პრაქტიკულად შეუძლებელია. პირდაპირი დემოკრატიის ეს სახე „სოფლის მხარდაჭერის პროგრამით“[22] გამოყოფილი თანხის მიზნობრიობის განსაზღვრისას, უმეტეს შემთხვევაში, მხოლოდ ფორმალურ ხასიათს ატარებს, ან ხელისუფლების წარმომადგენელთა მხრიდან ადვილად მანიპულირებადია. კრებაზე საბჭოს წევრების არჩევის ნაცვლად, მუნიციპალიტეტის ტერიტორიულ ერთეულში საზოგადოებრივი საბჭოს ასარჩევად სოფლად მცხოვრებლებს უფრო შესაძლებლად მიაჩნიათ ფარული კენჭისყრით საბჭოს წევრების არჩევის მექანიზმი, საარჩევნო ყუთის კარდაკარ ჩამოტარებით, ან მცირე (დაახლ.100 მოსახლიანი) უბნების შეკრების მეშვეობით, თუ ამის ორგანიზებას მუნიციპალიტეტის უფლებამოსილი წარმომადგენელი გაუწევს ორგანიზებას.

სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭოები/საზოგადოებრივი დარბაზები

საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით, მოქალაქეთა მონაწილეობის გასაზრდელად ერთ-ერთი ეფექტური საშუალება მუნიციპალიტეტის სამოქალაქო მრჩეველთა ჯგუფების შექმნაა. ისინი წარმოადგენენ თემატურ საბჭოებს, რომლებშიც შედიან მუნიციპალიტეტის საზოგადოებრივად აქტიური მაცხოვრებლები და საკუთარ გამოცდილებას, ცოდნას, ექსპერტიზას უზიარებენ მუნიციპალურ ორგანოებს. ამ გზით საზოგადოება მეტად არის ჩართული თვითმმართველობაში და ეს უკანასკნელიც საჭირო ცოდნას იღებს რესურსების დაზოგვით. საქართველოში ამგვარი მრჩეველთა ჯგუფის შექმნის პრეცენდენტები ოზურგეთის,[23] ბათუმისა და გორის მუნიციპალიტეტის საკრებულოებთან საზოგადოებრივი დარბაზებისა და სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭოების შექმნის სახით, 2011 წლიდან გაჩნდა.[24,25,26]

აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) პროგრამის „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში“ (G3) ფარგლებში 2012 წლის გაზაფხულიდან შეიქმნა სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭოები საქართველოს 10 მუნიციპალიტეტში. ინიციატივა მიზნად ისახავდა გამჭვირვალეობის, თანამონაწილეობისა და ზოგადად დემოკრატიულობის შეგრძნების გაზრდას მოქალაქეებში. მრჩეველთა საბჭოების ჩამოყალიბებას და ეფექტურ ფუნქციონირებას გარკვეული სირთულეები და წინააღმდეგობები შეხვდა, რამაც რიგ შემთხვევებში მათი ფუნქციონირების პარალიზება გამოიწვია. მიუხედავად ამისა, ზოგიერთ მუნიციპალიტეტში სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭოების ინიციატივითა და აქტიური მუშაობით გადაიჭრა გარკვეული საკითხები ადგილობრივ დონეზე, მაგ., საკრებულოებში მოხდა სკოლამდელი აღზრდის სფეროში პრობლემების აქტუალიზება და ლობირება (თელავი, მარნეული), საბიუჯეტო დაგეგმვის პროცესში არაერთი საკითხის ფართო განხილვა და წამოწევა (ბათუმი, რუსთავი). სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭოებმა, როგორც მოქალაქეთა ჩართულობის ეფექტურმა მექანიზმმა, გაამართლა იქ, სადაც მათი დაკომპლექტება, საკრებულოს მიერ დამტკიცებული დებულებით, არ იყო დამოკიდებული მუნიციპალიტეტის ხელმძღვანელი პირის ნება-სურვილზე და თავისი მდგრადობაც დაამტკიცა.[27]

„საზოგადოებრივი დარბაზის“ სახით მუნიციპალიტეტის საზოგადოებრივ მრჩეველთა საბჭოების შესახებ დებულებები ამჟამად ასახულია თითქმის ყველა საკრებულოს რეგლამენტში და მოქალაქეთა ჩართულობის ეს მექანიზმი თანდათან მკვიდრდება საქართველოს რეალობაში, მაგ., 2014 წელს თვითმმართველ ქალაქად ოზურგეთის გამოყოფის შედეგად შექმნილი ორივე მუნიციპალიტეტის ახლადარჩეულმა საკრებულოებმა გააგრძელეს ტრადიცია, მიიღეს დადგენილებები საზოგადოებრივი დარბაზების შექმნის შესახებ და დაამტკიცეს მათი დებულებები. დარბაზში გაწევრია-

22 საქართველოს მთავრობის დადგენილება „ სოფლის მხარდაჭერის პროგრამის დამტკიცების შესახებ“ №183 20.02.2014, მუხ. 6.5, https://matsne.gov.ge/index.php?option=com_ldmssearch&view=docView&id=2255959&lang=ge

23 Центр Стратегических Исследований и Развития Грузии, Участие граждан в местном самоуправлении в странах Восточного Партнерства: сравнительный анализ, Октябрь 2012, Тбилиси, Грузия, с.30

24 ოზურგეთის მუნიციპალიტეტის საკრებულოს №11 განკარგულება, 09.02.2011

25 თვითმმართველი ქალაქის – ბათუმის საკრებულოს დადგენილება №53, 19.11.2012

26 გ.აფციაური, საზოგადოებრივი დარბაზი საკრებულოში. რადიო „თავისუფლება“ 29.12.2011 http://www.tavisupleba.mobi/a/24437035.html

27 ირინე ურუშაძე, ადგილობრივ თვითმმართველობაში მოქალაქეთა ჩართულობის სახელმძღვანელო, USAID პროგრამა „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში“ (G3), 2014, გვ.12-15

ნების შესაძლებლობა აქვთ მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე მოქმედ ნებისმიერი სამეწარმეო და არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების წარმომადგენლებს.[28,29]

რეგიონებში გამართული შეხვედრების მონაწილეებმა მუნიციპალიტეტის სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭოების მუშაობის ეფექტურობის იმედი გამოთქვეს, თუ მათ შექმნას კანონი დაავალდებულებს ყველა მუნიციპალიტეტს არა მხოლოდ საკრებულოს, არამედ გამგებლის საკონსულტაციო ორგანოს სახითაც.[30] მათი აზრით, დაკომპლექტების ის წესი, რომელიც ასახულია „საზოგადოებრივი დარბაზების“ შესახებ საკრებულოს რეგლამენტების დებულებებში, იძლევა საშუალებას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩაერთონ როგორც სოციალურად აქტიური მოქალაქეები, ცალკეულ დარგებში გამოცდილების მქონე არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და ადგილობრივი ბიზნეს-სექტორის წარმომადგენლები, ასევე უმცირესობაში მყოფი ეთნიკური, რელიგიური თუ სხვა სახის საზოგადოებრივი ჯგუფები.

დასკვნები და რეკომენდაციები

- მიზანშეწონილია არასამთავრობო სექტორის ძალისხმევის მიმართვა საქართველოს მიერ „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ ევროპული ქარტიის“ (1985) იმ მუხლების[31] აღიარებისკენ, რომლებთანაც ქვეყანა არ არის მიერთებული და „ადგილობრივი თვითმმართველობის საქმიანობაში მონაწილეობის უფლების შესახებ“ ამ ქარტიის დამატებითი ოქმის (2009) რატიფიცირების ადვოკატირებისაკენ;

- ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანოების არჩევნებისას სასურველია ისეთი საარჩევნო სისტემების გამოყენება, რომლებიც ხელს უწყობენ მცირე საზოგადოებრივი ჯგუფების წარმომადგენლობის უზრუნველყოფას საკრებულოებში, მაგ., ღია პროპორციული სისტემის;

- ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული რეფორმის გატარების შედეგად, არსებულთან შედარებით მცირე თვითმმართველი ერთეულების ჩამოყალიბება ხელს შეუწყობს მოქალაქეთა საზოგადოებრივი აქტიურობისა და მათი მონაწილეობის ხარისხის ზრდას ადგილობრივ თვითმმართველობაში;

- არსებული ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული მოწყობის პირობებში ადგილობრივი თვითმმართველობის მუშაობაში მოსახლეობის მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად, განსაკუთრებით – დიდი ზომის მუნიციპალიტეტებში, მიზანშეწონილია მოქალაქეთა ჩართულობის სუბმუნიციპალური მექანიზმების შემოღება, მაგ., ტერიტორიულ ერთეულებში საზოგადოებრივი საბჭოების არჩევა, მაგრამ აუცილებელია ამ ორგანოების არჩევისა და ფუნქციონირების ისეთი ფორმების შერჩევა, რაც ამ მექანიზმს დააზღვევს მუნიციპალური ბიუროკრატიის ადგილობრივ გაგრძელებად ტრანსფორმაციის რისკისაგან;

- მუნიციპალიტეტების ტერიტორიული ორგანოების საზღვრებში მცხოვრები მოსახლეობის მიერ არჩეულმა საზოგადოებრივმა საბჭოებმა შეიძლება შეასრულონ ადგილებზე გამგებლის რწმუნებულებისა და საკრებულოს მაჟორიტარული წესით არჩეული წევრების საკონსულტაციო-სათათბირო ორგანოების ფუნქცია. ადგილებზე ასეთი ორგანოების მეშვეობით შესაძლებელია მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდეს „სოფლის მხარდაჭერის პროგრამით“ გამოყოფილი თანხების მიზნობრიობის განსაზღვრის ამჟამინდელი არაეფექტური მექანიზმი;

- „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ IV კარში დამატების სახით მუნიციპალიტეტების სამოქალაქო მრჩეველთა საბჭოების შესახებ დებულებების ასახვა ხელს შეუწყობს მოქალაქეთა ჩართულობის ამ აპრობირებული და საქართველოში უკვე პილოტირებული მექანიზმის ქვეყნის მასშტაბით განვრცობასა და დანერგვას.

---

28 ოზურგეთის მუნიციპალიტეტის საკრებულოს დადგენილება №23, 03.09.2014 „ოზურგეთის მუნიციპალიტეტის საკრებულოსთან არსებული საზოგადოებრივი დარბაზის დებულების დამტკიცების შესახებ“

29 ქ. ოზურგეთის მუნიციპალიტეტის საკრებულოს დადგენილება №30, 21.10.2014 „ქალაქ ოზურგეთის მუნიციპალიტეტის საკრებულოს – საზოგადოებრივი დარბაზის დებულების დამტკიცების შესახებ“

30 30.11.2014 შეხვედრა მესტიაში http://droa.ge/?menuid=9&id=251&lang=1

31 საქართველოს პარლამენტის დადგენილება „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ ევროპული ქარტიის“ რატიფიცირების თაობაზე 26.10.2004, № 515-IIს https://matsne.gov.ge/index.php?option=com_ldmssearch&view=docView&id=42658

კარგი მმართველობის პრაქტიკის
ხელშეწყობა

საქართველოს ზრუნვის პლატფორმის კონცეფცია საქართველოში ზრუნვის სისტემის განვითარების თაობაზე

ირმა მჟავანაძე, ნინო მირზიკაშვილი

„საზოგადოების განვითარების დონე შეიძლება შეფასდეს იმით,
თუ როგორ ექცევა თავის სუსტ და და დაუცველ წევრებს.“
მარგარეტ მიდი

მიუხედავად ბოლო პერიოდში ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სფეროში ჩატარებული რეფორმებისა, აივ-ინფიცირებულები, ნარკოტიკის მომხმარებლები, ფიზიკური და ფსიქიკური პრობლემის მქონე ადამიანები ჯერ კიდევ დაუცველები, საზოგადოებისაგან უარყოფილი და არასაკმარისად ინტეგრირებულები არიან. აღნიშნული ჯგუფების ცალკეული მომსახურებები ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის სახელმწიფო პროგრამებიდან იფარება, მნიშვნელოვანი წილი მოდის დონორულ დახმარებაზე, რომელიც ბოლო პერიოდში, ძირითადად, ორიენტირებულია ადვოკატირების და ადამიანური რესურსის განვითარების კომპონენტზე.

საქართველოს ზრუნვის პლატფორმა, რომელიც წარმოადგენს აღნიშნული სამიზნე ჯგუფების საჭიროებებზე ორიენტირებული კოალიციების გაერთიანებას, მნიშვნელოვნად მიიჩნევს **ერთიანი ზრუნვის სისტემის განვითარებას,** რომელიც უზრუნველყოფს მათთვის თანმიმდევრული, კოორდინირებული და დაბალანსირებული სერვისების უწყვეტ მიწოდებას. აღნიშნული სისტემის მიზანი იქნება სამედიცინო, სოციალური და ეკონომიკური ზიანის შემცირება ინდივიდის, ოჯახის, თემის, საზოგადოების, ქვეყნის დონეზე.

საქართველოში არ არსებობს ზრუნვის ერთიანი სისტემა. ეს გარემოება წარმოქმნის გადაფარვებს, დუბლირებებს, ტოვებს პაციენტს მნიშვნელოვანი სერვისების გარეშე ან პაციენტი ხშირად იღებს არასაჭირო, დაბალი ხარისხის მომსახურებას, ეს ყველაფერი კი ეკონომიკურ ტვირთად აწვება ოჯახს და შესაბამისად, ქვეყანას.

წინამდებარე დოკუმენტი აყალიბებს ზრუნვის სისტემის ძირითად მიზანს, პრინციპებს და განსაზღვრავს ამ მიზნის მისაღწევად აუცილებელ ინსტრუმენტებს. ზრუნვის კონცეფცია ეყრდნობა წლების განმავლობაში პლატფორმის წევრი კოალიციების გამოცდილებას, მუშაობის პროცესში მოგროვილ მტკიცებულებებს და საერთაშორისო (ძირითადად, ევროკავშირის ქვეყნების) გამოცდილებას.

ᲓᲝᲙᲣᲛᲔᲜᲢᲘᲡ ᲛᲘᲖᲐᲜᲘ

თანამედროვე მსოფლიოში ჯანდაცვისა და სოციალური დაცვის საკითხები მზარდი აქტუალობით გამოირჩევა და განსაკუთრებული ადგილი უკავია ეროვნული პოლიტიკის შემუშავების პროცესში. აღსანიშნავია, რომ ევროკავშირის წევრი ქვეყნებისთვის სოციალური სფერო ყველაზე პრიორიტეტულია მათი სახელმწიფოებრივი მიდგომიდან და სოციალურ თანასწორობაზე აგებული კეთილდღეობის პრინციპებიდან გამომდინარე. ადამიანთა უფლებების, ღირსების დაცვა და მათ კეთილდღეობაზე ზრუნვა, თანაბარი პირობების შექმნა მუშაობისა და ცხოვრებისათვის, სოციალური სოლიდარობის დანერგვა და ხანგრძლივი და ჯანმრთელი სიცოცხლისათვის სათანადო პირობებით უზრუნველყოფა ევროპისათვის განსაკუთრებულ ფასეულობებს წარმოადგენს. აღნიშნულის განსახორციელებლად ქვეყნები ცდილობენ, უზრუნველყონ ჯანდაცვისა და სოციალური დაცვის სერვისების კოორდინირებული და თანმიმდევრული მიწოდება ერთიანი ინტეგრირებული ზრუნვის ფარგლებში. გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველო მიისწრაფვის, გახდეს ევროპული ოჯახის სრულუფლებიანი წევრი, მეტად მნიშვნელოვანია ზემოთ აღნიშნული პრინციპების დაცვა.

საქართველოში, ისევე, როგორც მთელ მსოფლიოში, ზრუნვის პოლიტიკის ჩამოყალიბება რამდენიმე გარემოებითაა განპირობებული: გაზრდილი სიცოცხლის ხანგრძლივობა, ხანდაზმულების რიცხვის ზრდა, ქრონიკული დაავადებების მზარდი დინამიკა, ნარკომანიით დაავადებულთა რიცხვის მატება, აივ-ინფექციის შემთხვევების ზრდა და ფსიქიკური აშლილობების მძიმე ტვირთი. ეს ფაქტორები ხშირად იწვევენ შესაძლებლობის შეზღუდვას.

ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის, დაავადებათა კონტროლის ეროვნული ცენტრის, პლატფორმის წევრი ორგანიზაციების ოფიციალურ ანგარიშებზე, კვლევებზე და პუბლიკაციებზე დაყრდნობით, საქართველოში თვალშისაცემია ზემოთ აღნიშნული მაჩვენებლების ზრდის ტენდენცია.

- **სიცოცხლის მოსალოდნელი ხანგრძლივობა:** დაავადებათა კონტროლის ეროვნული ცენტრის 2012 წლის მონაცემებით, სიცოცხლის მოსალოდნელმა ხანგრძლივობამ დაბადებისას 74.7 წელი შეადგინა (ქალებში – 79.0; მამაკაცებში – 70.2). აღნიშნული მნიშვნელოვნად აღემატება დსთ-ს ქვეყნების მაჩვენებლებს და უახლოვდება ევროპის რეგიონის მონაცემებს (NCDC, 2012).

- **ხანდაზმულების რიცხვის ზრდა:** ბოლო პერიოდში დაფიქსირდა 65 წლის და უფროსი ასაკის მოსახლეობის პროცენტული წილის ზრდის ტენდენცია მთლიან მოსახლეობაში და 2012 წელს 13.8% შეადგინა (NCDC, 2012). გაეროს ექსპერტული შეფასებით, მოსახლეობის საერთო რაოდენობა საქართველოში დაახლოებით 700 ათასით ნაკლებია საქსტატის მონაცემებზე, ასეთივე რიგის სხვაობაა (მეტწილად ახალგაზრდა) მოსახლეობის მიგრაციის მაჩვენებლებში, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ, სავარაუდოდ, მოსახლეობის საყოველთაო აღწერის შემდეგ, დაბერების გაცილებით მაღალი მაჩვენებლები დაფიქსირდება (კოალიცია შინმოვლა საქართველოში, 2010).

- **ქრონიკული დაავადებების მზარდი დინამიკა:** დაავადებათა კონტროლის ეროვნული ცენტრის მონაცემებით ბოლო პერიოდში საქართველოში აღინიშნება არაგადამდები დაავადებების გავრცე-

ლების მატების ტენდენცია მთლიან მოსახლეობაში (NCDC, 2012წ.). ჯანმრთელობის მსოფლიო ორგანიზაციის 2011 წლის ანგარიშის მიხედვით საქართველოში სიკვდილობის 91% გამოწვეულია არაგადამდები დაავადებებით, აქედან 71% მოდის გულ-სისხლძარღვთა დაავადებებზე, 12% – კიბოზე, 2% – დიაბეტზე, 1% – ქრონიკულ რესპირატორულ დაავადებებზე, ხოლო სხვა არაგადამდებ დაავადებებზე – საერთო სიკვდილობის 5% (NCDC, 2010).

ნარკომანიით დაავადებულთა რიცხვის მატება: საქართველოში 2012 წელს ჩატარებული კვლევის „ნარკოტიკების მოხმარების გავრცელების შეფასების“ მონაცემებზე დაყრდნობით ნარკოტიკების დაახლოებით 45 ათასი პრობლემური (ინექციური) მომხმარებელია, რაც ქვეყნის 18 წლის ზევით მოსახლეობის 1.65% შეადგენს (Sirbiladze at al, 2012). წამალდამოკიდებულება არის პროგრესირებადი ქრონიკული დაავადება, რომელიც მჭიდროდ არის გადაჯაჭვული როგორც ფსიქიკურ აშლილობებთან, ასევე აივ-შიდსისა და ვირუსული ჰეპატიტების ეპიდემიების გავრცელებასთან. ვირუსული C ჰეპატიტის გავრცელება ნარკოტიკების ინექციურ მომხმარებლებში 60-70%-ს აღწევს (Sirbiladze at al, 2012).

აივ-ინფექციის შემთხვევების ზრდა: დაავადებათა კონტროლის ეროვნული ცენტრის მონაცემებით, 2012 წელს წინა წელთან შედარებით აივ-ინფექციით დაავადების მაჩვენებელი 23.2%-ით გაიზარდა და 100 ათას მოსახლეზე 11.7 შეადგინა. აივ ინფიცირების მაღალი რისკის მქონე ჯგუფს 18 წლის ზევით ახალგაზრდები მიეკუთვნებიან. დაავადების გადაცემის გზების მიხედვით ახალი შემთხვევების 43% ნარკოტიკების ინექციურ მომხმარებლებზე, ხოლო 53.6% სქესობრივ კონტაქტებზე მოდის (NCDC, 2012).

ფსიქიკური აშლილობების მძიმე ტვირთი: საქართველოში ფსიქიკურ აშლილობათა გავრცელების შესახებ ზუსტი ინფორმაცია არ მოიპოვება. ჯანდაცვის სამინისტროს სტატისტიკური ცნობარიდან ცნობილია მხოლოდ ის, რომ 2012 წელს ოფიციალურ აღრიცხვაზე იყო 78,296 ადამიანი, დიაგნოსტირებული იყო ფსიქიკური აშლილობის 4,075 ახალი შემთხვევა (90.7 შემთხვევა 100 ათას მოსახლეზე). თუმცა, ეს ციფრები სათანადოდ ვერ ასახავენ ფსიქიკურ აშლილობათა გავრცელებას, ვინაიდან სტიგმისა და სხვა ფაქტორების გამო, ფსიქიკური აშლილობის მქონე ადამიანების დიდი ნაწილი არ მიმართავს ფსიქიატრიულ დაწესებულებებს და აღრიცხვის მიღმა რჩება.

შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა რაოდენობა: სამწუხაროდ, არ არსებობს ზუსტი სტატისტიკა საქართველოში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა რაოდენობის შესახებ. სსიპ სოციალური მომსახურების სააგენტოს 2012 წლის იანვრის მონაცემებით, შშმპ-ის სტატუსის მქონეთა რიცხვი შემცირებულია წინა წელთან შედარებით და მათი რაოდენობა მთლიანი მოსახლეობის 3%-ს შეადგენს (SSA, 2012) მაშინ, როდესაც ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის მონაცემებით, ქვეყნების უმეტესობაში ეს რიცხვი 10%-ია, ხოლო მსოფლიოს მოსახლეობის 15% შეზღუდული შესაძლებლობის მქონეა (WHO, 2012). უნდა აღინიშნოს, რომ სოციალური მომსახურების სააგენტოში მხოლოდ იმ ადამიანების სტატისტიკური მონაცემები აღირიცხება, რომლებსაც სახელმწიფოს მიერ მინიჭებული აქვთ შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის სტატუსი და შესაბამის პენსიას იღებენ. აღნიშნული განპირობებულია რიგი მიზეზებით, კერძოდ: ხშირია შემთხვევა, როდესაც მშობელი არჩევს, ბავშვს არ დაუფიქსიროს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონეს სტატუსი სტიგმებისა და სტერეოტიპების გამო; წარსულში, ასაკობრივ პენსიასთან შედარებით შშმ პირთა პენსიის ნაკლებობის გამო, მრავალმა ხანდაზმულმა არ განაახლა ან უარი თქვა შშმპ სტატუსის მინიჭებაზე; ექსპერტთა ინფორმაციით, პრობლემას ქმნის ასევე იმ დაავადებათა ჩამონათვალის შემცირება, რომელთა შემთხვევაშიც ხდება სტატუსის მინიჭება. ეს გარემოებები დამატებით დაბრკოლებებს ქმნიან შშმპ საჭიროებების რაოდენობრივი და თვისობრივი შეფასებისა და საპასუხო ღონისძიებების გატარების თვალსაზრისით.

მიუხედავად ბოლო პერიოდში ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სექტორში ჩატარებული რეფორმებისა, ზემოთ აღნიშნული სამიზნე ჯგუფი ჯერ კიდევ დაუცველი, საზოგადოებისაგან უარყოფილი და არასაკმარისად ინტეგრირებულია. ხშირად აივ-ინფიცირებულები, ნარკოტიკის მომხმარებლები, ფიზიკური და ფსიქიკური პრობლემის მქონე ადამიანები სტიგმატიზირებულები არიან.

აღნიშნული ჯგუფების ცალკეული მომსახურებები იფარება ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის სახელმწიფო პროგრამებიდან, მნიშვნელოვანი წილი მოდის დონორულ დახმარებაზე, რომელიც ბოლო პერიოდში ორიენტირებულია ადვოკატირების და ადამიანური რესურსის განვითარების კომპონენტზე.

ხანგრძლივი მოვლის საჭიროების მქონე ადამიანები ვერ იღებენ სათანადო მომსახურებას, მათი არაფორმალური მომვლელების ტვირთი მძიმეა. ჯანდაცვის სამსახურებს არ აქვთ ამ მომსახურების მიწოდების შესაძლებლობა – ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სახელმწიფო პროგრამები მხოლოდ ნაწილობრივ პასუხობენ მათ საჭიროებებს. მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ ხანგრძლივი მოვლა გამოწვეულია უნარების დაქვეითებით ბუნებრივი ასაკობრივი ცვლილებების გამო და, შესაბამისად, პრაქტიკულად ნებისმიერი ადამიანი გახდება თავის დროზე ზრუნვის ობიექტი. კერძოდ, ხანგრძლივი მოვლის საჭიროების რისკი იზრდება ასაკის მატებასთან ერთად და ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით შემდეგია: 0-60 წელი – 0,6%; 60-80 წელი – 3,9%; 80 წელზე ზევით – 28,3%. ამ მონაცემების გათვალისწინებით, საქართველოს მოსახლეობის 2.1%, ანუ 80 ათასზე მეტი ადამიანი, საჭიროებს ხანგრძლივ მოვლას, რაც, მათი ოჯახის წევრების გათვალისწინებით, ერთიანობაში დაახლოებით 300 ათას მოსარგებლეს წარმოადგენს (კოალიცია შინმოვლა საქართველოში, 2010).

აღსანიშნავია ამ პრობლემის გენდერული ასპექტიც: (ა) მამაკაცებთან შედარებით, ქალების გაზრდილი (რვა-ცხრა წლით მეტი) სიცოცხლის ხანგრძლივობის გამო, ხანდაზმულთა 61%-ს ქალები წარმოადგენენ. ხანგრძლივი მოვლის საჭიროების მქონე ქალების ხვედრითი წილი 73%-ს შეადგენს; (ბ) ხანგრძლივი მოვლის სისტემის არაეფექტურობის გამო, მათზე ზრუნვა, ძირითადად, ოჯახის ფარგლებში ხდება. არაფორმალური მომვლელების აბსოლუტური უმრავლესობა ქალებია (95%-ზე მეტი). ეს როლი (არაფორმალური მოვლა მძიმე ფიზიკური და ფსიქოლოგიური სტრესია) უარყოფითად მოქმედებს მათ კარიერაზე, სოციალურ ურთიერთობებზე, პირად ცხოვრებაზე (კოალიცია შინმოვლა საქართველოში, 2010).

ყოველივე ზევით აღნიშნულის გათვალისწინებით, მნიშვნელოვანია დაავადების მართვის ერთიანი სტრატეგიის (პრევენცია, მკურნალობა, ფსიქო-სოციალური რეაბილიტაცია) შემუშავება, რომელიც აქცენტირებული იქნება დაბერების პრობლემებზე, ფიზიკური და ფსიქიკური პრობლემების მქონე პირებისთვის თანაბარუფლებიანი გარემოს შექმნასა და საზოგადოებაში მათი სრულყოფილი ინტეგრაციის ხელშეწყობაზე, უპასუხებს მათ საჭიროებებს და ადამიანის უფლებების დაცვაზე იქნება დაფუძნებული.

საქართველოს ზრუნვის პლატფორმა წარმოადგენს აღნიშნული სამიზნე ჯგუფების საჭიროებებზე ორიენტირებული კოალიციების გაერთიანებას. პლატფორმა მნიშვნელოვნად მიიჩნევს ერთიანი ზრუნვის სისტემის განვითარებას, რომელიც უზრუნველყოფს სამიზნე ჯგუფებისთვის თანმიმდევრული, კოორდინირებული და დაბალანსირებული სერვისების უწყვეტ მიწოდებას. აღნიშნული სისტემის მიზანი იქნება სამედიცინო, სოციალური და ეკონომიკური ზიანის შემცირება ინდივიდის, ოჯახის, თემის, საზოგადოების, ქვეყნის დონეზე.

ზრუნვის სისტემის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია სახელმწიფო/არასახელმწიფო სექტორის, მოსახლეობისა და სამედიცინო საზოგადოების ინფორმირებულობა და აქტიური ჩართულობა, რათა უზრუნველყოფილი იქნეს როგორც ეროვნული პოლიტიკის ცალკეული სფეროს განვითარება, ასევე ნაკისრი საერთაშორისო ვალდებულებების თანმიმდევრული და დროული განხორციელება, კერძოდ:

- 2013 წელს შემუშავდა რიგი პოლიტიკის დოკუმენტები და სამოქმედო გეგმა (ფსიქიკური ჯანმრთელობის პოლიტიკის დოკუმენტი; ნარკომანიის წინააღმდეგ ბრძოლის სახელმწიფო სტრატეგია და ნარკომანიის წინააღმდეგ ბრძოლის 2014-2015 წლების სამოქმედო გეგმა), რომელიც წარმოშობს გარკვეულ ვალდებულებებს სამიზნე ჯგუფების პრობლემების სამართავად;

- მნიშვნელოვანია შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა კონვენციის რატიფიცირება, რომელსაც საქართველომ (კონვენციას და მის ფაკულტატურ ოქმს) 2009 წელს მოაწერა ხელი. კონვენციაზე დაყრდნობით, მთავრობისა და სამოქალაქო სექტორის მჭიდრო თანამშრომლობით შემუშავდა და 2014 წლის 20 იანვარს დამტკიცდა „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა თანაბარი შესაძლებლობებით უზრუნველყოფის 2014-2016 წლების სამთავრობო სამოქმედო გეგმა“. ასევე, 2013 წლიდან ქმედითი გახდა წარსულში უფუნქციო შშმ პირთა საკითხებზე მომუშავე სამთავრობო საკოორდინაციო საბჭო, რომელშიც შევიდა სამოქალაქო საზოგადოების დემოკრატიულად არჩეული 10 წარმომადგენელი;

- 2013 წლის 29 ნოემბერს მოხდა ევროკავშირთან საქართველოს ასოცირების ხელშეკრულების პარაფირება, რაც წინგადადგმული ნაბიჯია ევროკავშირთან ინტეგრაციის გზაზე. მომავალ წელს ხელი მოეწერება ასოცირების ხელშეკრულებას, რაც კიდევ უფრო დაგვაახლოებს ევროპულ ოჯახთან, თუმცა, ჩვენი მხრივ, წარმოშობს ვალდებულებას, რათა შევასრულოთ ევროპული პრინციპები და დავიცვათ ძირითადი ფასეულობები;

- 2013 წლის მიწურულს აქტიურად დაიწყო თანამშრომლობა გაერთიანებული ერების ევროპის ეკონომიკური კომისიის (UNECE) წარმომადგენლებთან საქართველოში ხანდაზმულთა მდგომარეობის შესახებ. აქცენტი კეთდება პროგრამაზე, რომლის მიზანია გაერთიანებული ერების წევრ სახელმწიფოებში დაინერგოს „მადრიდის საერთაშორისო გეგმა დაბერების შესახებ“, რომელიც გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებისთვის არის გამიზნული. ახლო მომავალში, სამმხრივი (გაერო, საქართველოს მთავრობა და სამოქალაქო სექტორი) სამუშაო ჯგუფის მიერ შემუშავდება დაბერების პროცესის მოპასუხე სამოქმედო გეგმა;

- ამასთან, უნდა აღინიშნოს სამთავრობო და არასამთავრობო სექტორების მჭიდრო თანამშრომლობისკენ გადადგმული ნაბიჯი ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვის და ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების საქმეში. აღნიშნულის დასტურია საქართველოს პარლამენტსა და საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს შორის 2013 წლის 12 დეკემბერს გაფორმებული თანამშრომლობის მემორანდუმი.

- 2013 წლის ბოლოს დაიწყო ადამიანის უფლებების დაცვის სამთავრობო სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება.

წინამდებარე დოკუმენტი აყალიბებს ზრუნვის სისტემის ძირითად მიზანს, პრინციპებს და განსაზღვრავს ამ მიზნის მისაღწევად საჭირო ინსტრუმენტებს. ზრუნვის კონცეფცია ეყრდნობა წლების განმავლობაში პლატფორმის წევრი კოალიციების გამოცდილებას, მუშაობის პროცესში მოგროვილ მტკიცებულებებს და საერთაშორისო (ძირითადად, ევროკავშირის ქვეყნების) გამოცდილებას.

მიღებული ინფორმაციის შეჯამება, ძირითადი მიგნებები

მოცემული დოკუმენტის მომზადების პროცესში მიმოხილულ იქნა როგორც პლატფორმის წევრი ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული პროგრამები და საქმიანობები, ასევე სახელმწიფო ჯანდაცვისა და სოციალური დაცვის პროგრამებით მოცული სერვისები. ჩატარდა ჩაღრმავებულმა ინტერვიუები ექსპერტებთან და ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის წარმომადგენლებთან.

მოკვლევამ ცხადყო, რომ ის, საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისა და სახელმწიფო პროგრამების მიერ მიწოდებული ცალკეული სერვისები ფრაგმენტული ხასიათისაა, ცალკეულ სერვისებს შორის სუსტი კოორდინაცია და კავშირია, არ არის უზრუნველყოფილი სერვისების უწყვეტობა, მწირია ადგილობრივი თვითმმართველობების ჩართულობა. ეკლესიას უნდა ჰქონდეს გამორჩეული როლი ზრუნვის სისტემის ჩამოყალიბების და განვითარების პროცესში, მაგრამ დღეისათვის მის მიერ განხორციელებული საქმიანობები სპორადულ ხასიათს ატარებს, არ არის სისტემური და კოორდინირებული. შეზღუდულია ერთეული საქველმოქმედო აქციების რაოდენობა; ზოგადად, საზოგადოება ინერტულია, რათა დაეხმაროს თავის მოქალაქეებს.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, პაციენტი, გარკვეული სერვისების არარსებობის გამო, რიგ შემთხვევებში ისეთი პრობლემების პირისპირ დგება, რომლებიც დამატებით ტვირთად აწვება მას, მის ოჯახს და ჯამში – სახელმწიფოს. შედეგად კი, არამარტო იკარგება გაწეული რესურსი, არამედ ჩნდება დამატებითი რესურსის საჭიროებაც, რაც, საბოლოოდ, რესურსების არამიზნობრივ და არაადეკვატურ ხარჯვას იწვევს. ეს ყველაფერი შესაძლებელია უფრო ხარჯთეფექტურად დაიგეგმოს ერთიანი ზრუნვის სისტემის ფარგლებში, სადაც საჭიროებები შეფასებულია, გადანაწილებულია, გაზიარებულია მომსახურების დონეებს შორის და შენარჩუნებულია განხორციელებული პროექტების შედეგად მიღებული სარგებელი. მაგალითად, კვლევის შედეგებმა ცხადყო, რომ ნარკოტიკების ინექციურ მომხმარებლებში აივ-პრევენციის პროგრამები ძალზე ეფექტური და ხარჯთ-ეფექტურია საქართველოში. მაგალითად, მომდევნო 10 წლის ხარჯების მოდელირებამ დაადგინა, რომ თუ ამ პროგრამის დაფინანსება როგორც მინიმუმ არსებულ დონეზე დარჩება, მაშინ 2010-2020 წლებში ჩვენ თავიდან ავიცილებთ 15 ათასზე მეტ აივ-ის ახალ ინფექციას და ჯანდაცვის ხარჯების დანაზოგი გადააჭარბებს 15 მილიონ აშშ დოლარს. კვლევის თანახმად, საქართველოში შპრიცების გაცვლის პროგრამებში 2000-2010 წლებში განხორციელებულ ინვესტიციებს +246%-იანი უკუგება მოჰყვა (Wilson et al, 2012). ასევე, საინტერესოა ზრუნვის სისტემის დანერგვის სხვადასხვა ასპექტი, მაგალითად, შინმოვლის შემთხვევაში: (ა) სოციალური – დასაქმების კოეფიციენტია 16% (100 პაციენტზე 16 სრული შტატი); (ბ) ფისკალური – ხარჯების 11% ბრუნდება ბიუჯეტში საშემოსავლო გადასახადის სახით; (გ) გენდერული და დემოგრაფიული – არაფორმალურ მომვლელებს (>95% ქალებს) უჩნდებათ კარიერის და პირადი ცხოვრების უკეთ მოწყობის შანსი; (დ) პოლიტიკური – იაფი და ეფექტური პროგრამა, როგორც კონფლიქტურ რეგიონებთან დიალოგის თემა და სხვა (კოალიცია შინმოვლა საქართველოში, 2010).

მნიშვნელოვანია სერვისის მიმწოდებლების მხრიდან არსებული გამოწვევების, ფინანსური შეზღუდვების, არასაკმარისი ინფრასტრუქტურის და სხვა გარემოებების გათვალისწინება, რაც იწვევს ჯანდაცვისა და სოციალური დაცვის სერვისების ფრაგმენტირებულ და არაკოორდინირებულ მიწოდებას.

ხშირ შემთხვევაში სერვისები გადანაწილებულია სხვადასხვა სააგენტოების, პროფესიონალების, განსხვავებული ფინანსური წყაროების, ბიუჯეტის, განსხვავებული და ხშირად ერთმანეთთან შეუსაბამო რეგულაციების და მკვეთრად განსხვავებული კლინიკური პასუხისმგებლობის ქვეშ. ერთიანი სისტემის არარსებობა (ფართო კლინიკური და ფინანსური პასუხისმგებლობის მქონე) წარმოქმნის გადაფარვებს, დუბლირებებს, ტოვებს მოსარგებლეს მნიშვნელოვანი სერვისების გარეშე ან პაციენტი ხშირად იღებს არასაჭირო, დაბალი ხარისხის მომსახურებას. ეს ყველაფერი კი ეკონომიკურ ტვირთად აწვება ოჯახს და, შესაბამისად, ქვეყანას. აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით მწვავედ დგას ისეთ ქვეყნებში, სადაც არ არსებობს უნივერსალური მოცვის მიდგომა. ფიზიკური, ფსიქიკური და ქცევითი დარღვევების მქონე მოსარგებლეთა ჯანდაცვისა და სოციალური ზრუნვის ხარჯები არის საკმაოდ მაღალი, რომელსაც მნიშვნელოვანი წილი უკავია ჯანდაცვის მთლიან დანახარჯებში.

ვინაიდან აღნიშნული სამიზნე ჯგუფების არათანმიმდევრული, არაკოორდინირებული მართვა უფრო მეტი და კომპლექსური პრობლემის წინაშე გვაყენებს, მნიშვნელოვანია მომსახურებების თანმიმდევრული და უწყვეტი მიწოდება.

რას ვთავაზობთ? ვთავაზობთ ზრუნვის ერთიან სისტემას, რომელიც გაჰყვება ინდივიდუალურად თითოეულ პაციენტს და უპასუხებს მის საჭიროებებს ჯანდაცვისა და სოციალური მომსახურების თვალსაზრისით. პრევენცია, კრიზისის მართვა, ურთიერთობების ნორმალიზება ოჯახში და ოჯახის გარეთ, ასევე სხვა აქტივობები აუცილებელია ფიზიკური ჯანმრთელობის და სოციალური დამოუკიდებლობის შესანარჩუნებლად.

ინტეგრირებულ ზრუნვას აქვს უნარი, გადაჭრას ბევრი ზემოთ აღნიშნული პრობლემა და გააუმჯობესოს ზრუნვის კოორდინაცია და უწყვეტობა, აღმოფხვრას დუბლირებები, შეამციროს ადმინისტრაციული ხარჯი, სერვისების ღირებულება და ხელი შეუწყოს სერვისების სამართლიან გადანაწილებას.

ინტეგრირებული ზრუნვის გაგების მნიშვნელოვანი სირთულე არის ანალიტიკური პარადიგმების ნაკლებობა, რომელიც უზრუნველყოფს კომუნიკაციას, პოლიტიკის ფორმულირებას, პროგრამების შემუშავებას და შეფასებას.

ზრუნვის კონცეფცია

ინტეგრირებული ზრუნვის ხედვა მიმართულია მომსახურების კოორდინაციის, ხარისხისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესებისკენ. ამასთან, მნიშვნელოვანია ინტეგრირებული ზრუნვის კონცეფტუალური გაგება. ზრუნვის სისტემას ჩვენ განვიხილავთ, როგორც ერთიან მიდგომას ჯანდაცვისა და სოციალური სისტემების ფარგლებში, როგორც დაფინანსების, ასევე ადმინისტრირების და სერვისის მიწოდების დონეზე. ზრუნვის სისტემის მიზანია უზრუნველყოს მომსახურების უწყვეტობა, თანმიმდევრულობა, მომხმარებლის კმაყოფილება და სისტემის ეფექტიანობა.

განსაზღვრება: ზრუნვა ფართო ცნებაა; ეს არის მიდგომა, რომელიც აერთიანებს პრევენციას, მკურნალობას, მოვლას, რეაბილიტაციას და სოციალურ მომსახურებას.

ზრუნვა შეიძლება იყოს როგორც პრევენცია და მკურნალობა, ასევე, საგანმანათლებლო მუშაობა, მორალური დახმარების გაწევა, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა და ადაპტაცია, ბაზისური პროცედურები (დაბანა/სხეულის მოვლა/მეთვალყურეობა დღე-ღამის განმავლობაში), მედიკამენტებით უზრუნველყოფა, აბილიტაცია და რეაბილიტაცია, თვითმოვლის უნარების გაძლიერება, სოციალური დახმარება, საყოფაცხოვრებო დახმარება.

ზრუნვის პოლიტიკის მიზანია, უზრუნველყოს მიზნობრივი ჯგუფების:

- ჯანმრთელობის, სოციალური მდგომარეობის და ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესება;
- ფინანსური დაცულობა;
- უფლებების დაცვა;
- ხელმისაწვდომი და მაღალი ხარისხის სერვისებით უზრუნველყოფა.

ზრუნვის მოდელი მორგებულია მოსარგებლის საჭიროებებზე, სადაც თანხა მიჰყვება პაციენტს და მას აქვს თავისუფალი არჩევანის უფლება.

ზრუნვის სერვისების მართვა კოორდინირებული და ბალანსირებულია, თუ მომსახურების დაფინანსება და ორგანიზება ხორციელდება ერთიანი სისტემის ფარგლებში. ზრუნვის ერთიანი სისტემის განვითარება/დანერგვა საჭიროებს საჯარო და კერძო სექტორის კოორდინირებულ მოქმედებას. სახელმწიფოს მხრიდან რეგულირდება და კონტროლდება მოსარგებლეთა ჩართვის კრიტერიუმები, სამედიცინო და არასამედიცინო კადრები, სერვისის მიმწოდებლები, მომსახურების ხარისხი.

ზრუნვის სისტემის პრინციპები: მთავარი პრინციპია სერვისების უწყვეტობა, შესაბამისობა (საჭიროებებთან), თანმიმდევრულობა და ბალანსის დაცვა ზრუნვის კომპონენტებს შორის.

ზრუნვის მიდგომა გულისხმობს ჯანდაცვისა და სოციალური მომსახურებების ინტეგრაციას, სამოქალაქო საზოგადოების თანამონაწილეობას, მოსარგებლეთა ჩართულობას და სუბსიდიარობის პრინციპის დაცვას (გარკვეულ ფუნქციათა და კომპეტენციათა განხორციელებას ხელისუფლების მაქსიმალურად დაბალ საფეხურზე/მოსარგებლესთან მაქსიმალურად ახლოს).

ზრუნვის სისტემა უნდა იყოს მდგრადი, მოქნილი, მიზნობრივი ჯგუფების საჭიროებებზე და შედეგზე ორიენტირებული, უზრუნველყოს ფინანსური ტვირთის სამართლიანი გადანაწილება, მაღალი ხარისხის სერვისების მიწოდება, საზოგადოების ინფორმირება/განათლება და სტიგმატიზაციის შემცირება.

სისტემა ეფუძნება ბალანსირებული, ინტეგრირებული და თანმიმდევრული მოვლის პრინციპს. სწორი ბალანსის დადგენა მომსახურების ტიპებს შორის ითვალისწინებს ზრუნვის უწყვეტობას და სოციალური ინტეგრაციის ხელშეწყობას.

ინტეგრირებული ზრუნვის ძირითადი მახასიათებლები: არსებობს რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც მნიშვნელოვანია ინტეგრირებული ზრუნვის სისტემის განვითარებისა და მართვისთვის. ეს ფაქტორებია:

- **იურიდიული ჩარჩო:** ზრუნვის ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის ჩამოყალიბება, კანონმდებლობის სრულყოფა და აღსრულების ქმედითი მექანიზმების შემუშავება-დანერგვა;

- **დაფინანსების მექანიზმი:** ჯანდაცვისა და სოციალური სერვისების დაფინანსების სტრუქტურა;

- **მართვა და მმართველობა:** იურიდიული და ადმინისტრაციული ურთიერთობა მონაწილე მხარეებს შორის, რეგულირებისა და თვითრეგულირების ეფექტური ინსტრუმენტების შემუშავება და დანერგვა;

- **სტრატეგიული დაგეგმვა:** დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა დაგეგმვისა და მოსარგებლეთა საჭიროებების შეფასების პროცესში;

- **ფოკუსირება უწყვეტ ზრუნვაზე:** განხილვა და შეთანხმება პაციენტების საჭიროებების არსებული სისტემის, სექტორის ან ქსელის შეზღუდვებთან (ხელმისაწვდომი სერვისი და მიღების უფლება);

- **საჭირო სერვისებით უზრუნველყოფა:** სათანადო დროს და ადეკვატურ პირობებში საჭირო (ჯანდაცვის და სოციალური) სერვისების უწყვეტად მიღების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა;

- **ქსელის შექმნა:** სამუშაო ურთიერთობები/შეთანხმებები მიმწოდებლებსა და დაინტერესებულ მხარეებს შორის;

- **პაციენტების მრავალპროფილური შემოწმება/შეფასება:** პაციენტების მრავალფუნქციური შეფასება და სამიზნე პოპულაციის გამოვლენის შესაძლებლობა;

- **პირველადი ჯანდაცვის დონეზე კოორდინაცია:** ზოგადი პრაქტიკის ექიმების, სხვა სპეციალისტებისა და დამხმარე პერსონალის შეთანხმებული საქმიანობის უზრუნველყოფა;

- **ზრუნვის მართვა:** დაგეგმვა, განხორციელება და მონიტორინგი ზრუნვის სერვისების დროულად, ხელმისაწვდომ და ადეკვატურ პირობებში მიწოდების მიზნით;

- **მომსახურებებს შორის კოორდინაცია:** კონტროლი მოსარგებლის მომსახურების სახეებს და მიმწოდებლებს შორის გადაადგილებისას;

- **ჯგუფური მუშაობა:** გახსნილი კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და კლინიკური მართვა მრავალფუნქციური მიმწოდებლების ჯგუფის მიერ;

- **ინფორმაციის გაცვლა:** კლინიკური, ადმინისტრაციული და ფინანსური ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და გაზიარება სხვადასხვა დონეებს შორის;

- **სისტემური გამოსავალი:** პასუხისმგებლობა ხარისხზე და შედეგებზე.

ზრუნვის სისტემის გამართული ფუნქციონირება იზრდება აღნიშნულ ფაქტორებს შორის მჭიდრო და სრულყოფილი ინტეგრაციის საფუძველზე (Kodner at al, 2000).

მომსახურებების ინტეგრაციის გზაზე შესაძლებელია გამოიყოს ინტეგრირების რამდენიმე ეტაპი; ესენია: კავშირი, კოორდინაცია და საბოლოო ინტეგრაცია (ცხრილი 1). აღნიშნული ეტაპობრივი განვითარება მნიშვნელოვანია ერთიანი, ინტეგრირებული ზრუნვის სისტემის ფორმირებისთვის.

ცხრილი 1: ინტეგრირების ეტაპები

ფაქტორი	კავშირი	კოორდინაცია	ინტეგრაცია
იურიდიული ჩარჩო	0	✓	✓✓
დაფინანსების მექანიზმი	0	✓	✓✓✓
მართვა და მმართველობა	0	✓	✓✓✓
სტრატეგიული დაგეგმვა	0	✓✓	✓✓✓
ფოკუსირება უწყვეტ ზრუნვაზე	✓	✓✓	✓✓✓
საჭირო სერვისებით უზრუნველყოფა	0	✓✓	✓✓✓
ქსელის შექმნა	✓	✓✓	✓✓✓
პაციენტების მრავალპროფილური შემოწმება/შეფასება	✓	✓✓	✓✓✓
პირველადი ჯანდაცვის დონეზე კოორდინაცია	0	✓✓	✓✓✓
ზრუნვის მართვა	0	✓✓	✓✓✓
მომსახურებებს შორის კოორდინაცია	0	✓	✓✓✓
ჯგუფური მუშაობა	✓	✓✓	✓✓✓
ინფორმაციის გაცვლა	✓	✓✓	✓✓✓
სისტემური გამოსავალი	0	✓	✓✓✓

შენიშვნა: (0) – არ არის დამახასიათებელი; (✓) – დამახასიათებელია;

ინტეგრირება: ერთიანი ზრუნვის სისტემის ფარგლებში სერვისების მიწოდებისას ინტეგრირებულია დაფინანსება, ადმინისტრირება და სერვისების მიწოდება. მართვა სასურველია ხორციელდებოდეს ერთი ორგანიზაციული სტრუქტურის მიერ, რომელიც პასუხისმგებელია ჯანდაცვის და სოციალური მომსახურებების მართვაზე.

არსებობს რამდენიმე ელემენტი, რომელიც უზრუნველყოფს ინტეგრირებული ზრუნვის როგორც ეფექტიანობას, ასევე ხარჯთეფექტურობას, კერძოდ:

- ზრუნვის უწყვეტობა, კოორდინირება, თანმიმდევრულობა;
- ზრუნვის მიზნობრიობა სამიზნე ჯგუფის იდენტიფიკაციის საფუძველზე (სისტემაში სამიზნე ჯგუფის რეგისტრირება ჩართვის კრიტერიუმებზე დაყრდნობით);
- დაფინანსების წყაროების გაერთიანება ადმინისტრაციული და კლინიკური მოქნილობის უზრუნველსაყოფად;
- შეთანხმებული პასუხისმგებლობები განსაზღვრულ ჯანდაცვისა და სოციალური ზრუნვის სერვისებზე;
- ორგანიზებული და ანგარიშვალდებული მიმწოდებლები;
- მრავალდარგობრივი/დარგთაშორისი მოვლა ზრუნვის უწყვეტობის და ხარისხიანი სერვისებით უზრუნველყოფის მიზნით;
- მართვის სხვადასხვა ინსტრუმენტების/მეთოდების გამოყენება შესაბამისი, ხარისხიანი სერვისის მიწოდების და ხარჯების კონტროლის მიზნით (უტილიზაციის მაჩვენებელი, ზრუნვის და დაავადებების მართვა);

სამიზნე ჯგუფის ჩართულობა ზრუნვის სისტემაში: ჯანდაცვისა და სოციალური სერვისების საჭიროებების განსაზღვრა ჩართვის კრიტერიუმებზე დაყრდნობით; ნებაყოფლობითი; დაფუძნებული პაციენტის ინფორმირებულ თანხმობაზე (თუ განსაკუთრებული გარემოება არ არსებობს).

ზრუნვის სისტემით მოცული მომსახურებები:

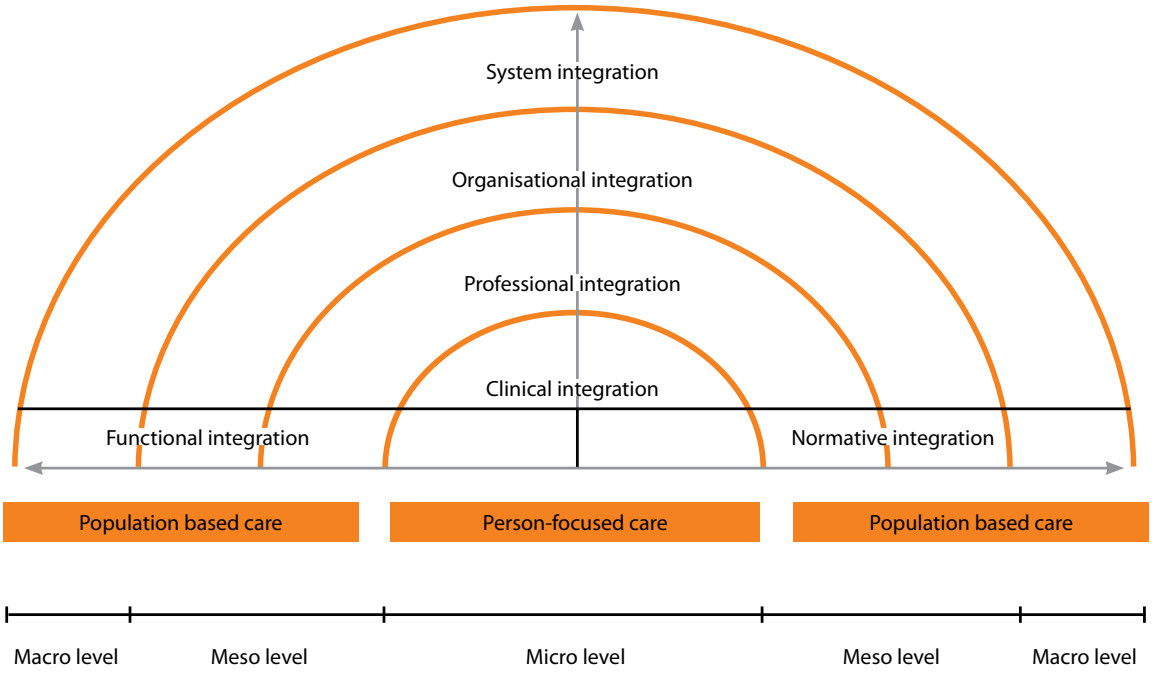
- პრევენცია/ინფორმირება;
- მკურნალობა/სამედიცინო დახმარება;
- რეაბილიტაცია;
- ხანგრძლივი მოვლა (შინმოვლა, დაწესებულებაში მოვლა);
- სოციალური დახმარება;
- საყოფაცხოვრებო დახმარება (საკვები, საყიდლები, რეცხვა, ტრანსპორტირება);
- მედიკამენტები/საგნები/დამხმარე აღჭურვილობა;
- ქცევის შეცვლაზე (სარისკო/ზიანის მომტანი) ორიენტირებული ჩარევები;
- იურიდიული დახმარება.

ვინაიდან ზრუნვა აერთიანებს ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სისტემებს, სასურველია, ინტეგრირებული იყოს პირველადი ჯანდაცვის დონეზე, რომელიც ხასიათდება რიგი თავისებურებებით და უზრუნველყოფს სერვისების თანმიმდევრულ და კოორდინირებულ მიწოდებას დროული და სწორი რეფერალის საფუძველზე (Pim at al, 2013).

პირველადი ჯანდაცვის ძირითადი მახასიათებლები:

- პირველი დონის კონტაქტი (კარიბჭე ჯანდაცვის სისტემაში);
- უწყვეტობა (პაციენტთან ურთიერთობა წარმოადგენს უწყვეტ პროცესს, ხოლო დაავადება – ეპიზოდს);
- ყოვლისმომცველობა (ზრუნავს პაციენტის ფიზიკურ, ფსიქიკურ და სოციალურ კეთილდღეობაზე);
- კოორდინირება (დირიჟორის როლი, მეგზური).

ფიგურა1: კონცეფტუალური ჩარჩო. ინტეგრირებული ზრუნვის სერვისები



ავტორი: Pim P.Valentijn, Sanneke M.Schepman; Wilfrid Opheij; Marc A.Bruijnzeels;

ინტეგრირება არის რამდენიმე ტიპის:

- სისტემური ინტეგრაცია (სისტემების ორგანიზაციულ სტრუქტურაში);
- ორგანიზაციული ინტეგრაცია;
- პროფესიული ინტეგრაცია;
- კლინიკური ინტეგრაცია;
- დაგეგმვისა და ბიუჯეტირების ინტეგრაცია (გათვალისწინებულია დაგეგმვის ყველა ეტაპზე);
- ფუნქციური ინტეგრაცია (სერვისის მიმწოდებლებს გააჩნიათ აუცილებელი ცოდნა და ჩვევები);
- ნორმატიული ინტეგრაცია.

სერვისების მიწოდების ორგანიზება, ზრუნვის მართვა: თანაბარი გეოგრაფიული და ფინანსური ხელმისაწვდომობის უზრუნველსაყოფად, სერვისების მიწოდება რეფერალური მიმართვის პრინციპს დაეფუძნება. ხელი უნდა შეეწყოს პირველადი ჯანდაცვის დაწესებულებების ფუნქციურ ინტეგრაციას სხვა დონეებთან (სოციალური, სამედიცინო). ინტეგრირებული მიდგომა აუმჯობესებს ხელმისაწვდომობას, მომსახურების ხარისხის ადეკვატურობას, როგორც პრევენციული, ასევე სამკურნალო და სოციალური დაცვის მომსახურებების კოორდინირებულ მიწოდებას და ზრუნვის უწყვეტობას.

ზრუნვის სისტემა დაფუძნებულია პირველადი ჯანდაცვის ქსელზე. მოსარგებლის ჩართვა სისტემაში ხდება ოჯახის ექიმის მიმართვის საფუძველზე, მით უფრო, საყოველთაო ჯანდაცვის განვითარების ფონზე (როდესაც პაციენტი უსისტემოდ და პირადი გადაწყვეტილების საფუძველზე მიმართავს სპეციალისტებს და სტაციონარს, ეს იწვევს ზედმეტ ხარჯებს, ასევე, სამედიცინო ინფორმაციის არათანმიმდევრულობას და მდგომარეობის მართვის სირთულეს. ყოველთვის უმჯობესია, თუკი პაციენტი სისტემაში მოხვდება პირველადი ჯანდაცვის რგოლის მეშვეობით, რაც ზემოთ ჩამოთვლილ პრობლემებს აგვაცილებს თავიდან). ოჯახის ექიმი თანამშრომლობს სოციალურ მუშაკთან, ჯანდაცვის სხვა პროფესიონალებთან, ისინი წარმოადგენენ ე. წ. „ზრუნვის მართვის გუნდს“. ზრუნვის სისტემაში მოსარგებლის მოძრაობას განსაზღვრავს აღნიშნული გუნდი და, შესაბამისად, წარმოადგენს ერთგვარ ხიდს შიდა და გარე რესურსების უტილიზაციისას. ზრუნვის მართვის გუნდის ფუნქციაა პაციენტის კომპლექსური შეფასება, საჭიროებების განსაზღვრა და ინდივიდუალური ზრუნვის გეგმის შემუშავება. აღნიშნული გეგმის შედგენაში, ზრუნვის გუნდთან ერთად, მონაწილეობენ თავად პაციენტი და ოჯახის წევრები. ამ დროს, ზრუნვის გუნდი ხელმძღვანელობს ზრუნვის მართვის გაწერილი ალგორითმებით (პროგრამების მიხედვით).

ზრუნვის სერვისების მიმწოდებლების ქსელი უნდა იყოს დივერსიფიცირებული და მოიცავდეს სახელმწიფო, კომერციულ და არამომგებიან მიმწოდებლებს.

მოსარგებლე თავდაპირველად მომსახურებას იღებს პირველადი ჯანდაცვის დონეზე, როგორიცაა პრევენცია, ინფორმირება, მკურნალობა მინიმალურ დონეზე. ხოლო რთული შემთხვევების მართვისას, ოჯახის ექიმი გადაამისამართებს შემდგომ დონეზე (კლინიკა, დღის ცენტრი, თავშესაფარი) მკურნალობისა და რეაბილიტაციისათვის. ყველაზე დიდი პრობლემა პაციენტისათვის მკურნალობის შემდგომი ეტაპია, მაგალითად, ფიზიკური რეაბილიტაცია და ფსიქო-სოციალური დახმარება. სწორედ აქ უნდა აღინიშნოს ეკლესიის და ადგილობრივი თვითმართველობის როლი, რომლებსაც შეუძლიათ როგორც, სერვისების დაფინსასება, ასევე, მიწოდება და ორგანიზება. ადგილობრივი თვითმმართველობების ჩართულობით შესაძლებელია სამიზნე ჯგუფის საჭიროებების შეფასება რეგიონის/რაიონის დონეზე.

დაწესებულებების არჩევანი უნდა იყოს თავისუფალი და მოსარგებლეს შეეძლოს დაწესებულების შეცვლა 3 თვეში ერთხელ. აღნიშნული აუმჯობესებს კონკურენციას მიმწოდებლებს შორის და ზრდის ხარისხიანი სერვისების მიწოდების შესაძლებლობას.

გეოგრაფიული, ფიზიკური და ფინანსური ხელმისაწვდომობის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს სამიზნე ჯგუფის შემადგენლობა, მოცულობა და საჭიროებები – შემდგომი დაგეგმვის მიზნით.

ფინანსური ხელმისაწვდომობა შესაძლებელია უზრუნველყოფილი იქნეს: სახელმწიფო პროგრამით (-ებით) (საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამაში ინტეგრაციის შესაძლებლობა), დონორული დახმარებით, კერძო გადახდებით, კერძო დაზღვევით და შემოწირულობებით.

დაფინანსების წყაროები:

- სახელმწიფო ბიუჯეტი;
- კერძო სადაზღვევო კომპანიები;
- საქველმოქმედო საქმიანობა/ფილანთროპები;
- დონორული დაფინანსება;
- ჯიბიდან გადახდილი თანხა.

ადამიანური რესურსები: სამედიცინო (ექიმი/ექთანი) და არასამედიცინო პერსონალის სწორი გადანაწილება ქვეყნის მასშტაბით; სამედიცინო პერსონალის, განსაკუთრებით, ოჯახის ექიმების ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გაუმჯობესება სასწავლო მასალებით, პროგრამებით, საუკეთესო პრქტიკის მაგალითებით; ადმინისტრაციული; ზრუნვის მართვის ალგორითმების შემუშავება და ხშირი განახლება სისტემაში დაგეგმილი ცვლილებების შესაბამისად.

ზოგადად, პროფესიული კადრების მომზადების სისტემის შექმნა, სასწავლო კურსების შემუშავება, სამედიცინო და არასამედიცინო პრესონალის მომზადება-გადამზადების ხელშეწყობა.

მომსახურების ხარისხი: სერვისის მიმწოდებლების ნებართვებისა და ლიცენზირების სისტემის განახლება, რათა ხელი შეეწყოს მომსახურების მიღებისას პაციენტის უსაფრთხოებას და მაღალი ხარისხის სერვისით უზრუნველყოფას.

დაინტერესებული მხარეები და მათი როლები – იხ. ცხრილი 2.

ცხრილი 2: მონაწილე მხარეები და მათი ფუნქციები

ფუნქციები/ მონაწილე მხარე	სახელმწიფო/ საჯარო სექტორი	ადგილობრივი თვითმმართველობები	არასამთავრობო ორგანიზაციები	სერვისის მიმწოდებლები	პროფ. ასოციაციები	სამედიცინო განათლების დაწესებულებები	სადაზღვევო კომპანიები	რელიგიური ორგანიზაციები	საზოგ.ჯანის წევრის ორგანიზაციები	მასმედია
პოლიტიკის შემუშავება										
დაფინანსება										
კანონმდებლობის შემუშავება										
უფლებების დაცვა										
სოციალური მობილიზაცია/განათლება										
ადვოკაცია										
მომსახურების მიწოდება										
კადრების მომზადება										
სტანდარტების შემუშავება დანერგვა										

რეკომენდაციები

საქართველოში ზრუნვის სისტემის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია არსებული რესურსის (ფინანსური, ფიზიკური) გათვალისწინებით რიგი ღონისძიებების განხორციელება ზრუნვის სისტემის საფუძვლების შესაქმნელად. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული განხორციელდეს ეტაპობრივად და თანმიმდევრულად (მოკლე და გრძელვადიან პერიოდში).

I. მოკლევადიან პერიოდში განსახორციელებელი ღონისძიებები (საფუძვლების მოსამზადებლად):

- ჩამოყალიბდეს სამუშაო ჯგუფი, რომელიც შედგება საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს, არასამთავრობოების, ექსპერტების და მოსარგებლეების წარმომადგენლებისგან. ჯგუფი შეიმუშავებს სამოქმედო გეგმას, განხორციელების ინსტრუმენტებს;

- სშჯსდ სამინისტრომ უზრუნველყოს ზრუნვის პოლიტიკის დოკუმენტის და სამოქმედო გეგმის დამტკიცება;

- სშჯსდ სამინისტრომ შეიმუშაოს და საქართველოს პარლამენტს წარუდგინოს საკანონმდებლო პაკეტი, რომელიც ერთიან ნორმატიულ ჩარჩოში მოაქცევს ზრუნვის სერვისებს;

- იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს კვალიფიციური პერსონალის თანაბარი გადანაწილება ქვეყნის მასშტაბით, სამინისტრომ (სხვა დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით) შეიმუშაოს ადამიანური რესურსის განვითარების (მომზადება-გადამზადების) გეგმა; ხელი შეეწყოს ზრუნვის მართვის გუნდების ფორმირების პროცესს პირველადი ჯანდაცვის დონეზე.

II. გრძელვადიან პერიოდში განსახორციელებელი ღონისძიებები (ზრუნვის სისტემის დანერგვა და განვითარება):

- შემუშავდეს სერვისის მიმწოდებლების ეტაპობრივი განვითარების სამოქმედო გეგმა (თავშესაფრების, საექთნო სახლების, სხვა ხანგრძლივი მოვლის დაწესებულებების);

- განისაზღვროს და გაძლიერდეს ადგილობრივი თვითმმართველობების როლი ზრუნვის სერვისების დაფინანსებისა და ადვოკატირების პროცესში;

- მხარდაჭერილი იქნეს სხვადასხვა რელიგიური ორგანიზაციებისა და თემების ჩართულობა ზრუნვის სისტემის განვითარების პროცესში;

- სამინისტრომ შეიმუშაოს გაიდლაინების დანერგვის და მონიტორინგის გეგმა; შემუშავდეს დაწესებულებების აკრედიტაციის პროცედურები;

- განვითარდეს ანგარიშგების საინფორმაციო სისტემა, როგორც აუცილებელი პირობა ფინანსური რესურსის ადეკვატური დაგეგმვისათვის;

- შეიქმნას ადვოკატური პლატფორმა სამოქალაქო საზოგადოებისა და მომხმარებლების ორგანიზაციების მონაწილეობით;

- შემდგომი კვლევების და ფინანსური ანგარიშების მომზადება ზრუნვის სისტემის ცალკეული კომპონენტების განვითარება/დანერგვის მიზნით.

III. პლატფორმის როლი ზრუნვის სისტემის განვითარების პროცესში:

- პლატფორმამ ხელი შეუწყოს არასამთავრობო სექტორის მობილიზაციას ზრუნვის იდეის ირგვლივ, სამიზნე ჯგუფების პრობლემების გახმოვანებასა და სახელმწიფო სექტორამდე მიტანას, ადვოკატირებას;

- პლატფორმამ უზრუნველყოს მთავრობის შესაბამის სტრუქტურებთან ერთობლივი მუშაობა, რათა პრიორიტეტებიდან, გამოცდილებიდან და პრაქტიკიდან გამომდინარე, შემუშავდეს სამიზნე ჯგუფების საჭიროებებზე ორიენტირებული პოლიტიკა. სამიზნე ჯგუფის პრობლემებზე აქცენტირება, გააღრმავებს თანამშრომლობას პოლიტიკის შემმუშავებლებსა და არასახელმწიფო ორგანიზაციებს შორის.

სკოლის სამეურვეო საბჭოები საქართველოში

პრაქტიკა, გამოწვევები და რეკომენდაციები

რევაზ აფხაზავა, თამარ ბრეგვაძე

კვლევის შესახებ

ათი წლის წინათ საქართველოს ზოგადი განათლების პოლიტიკაში მნიშვნელოვანი კონცეპტუალური ცვლილება მოხდა – ზოგადი განათლების სისტემის მართვის ცენტრალიზებული მოდელი ე.წ. სკოლის დონეზე მართვის (School Based Management/ SBM) მოდელით ჩანაცვლდა.

სკოლის დონეზე მართვის მოდელი, ზოგადი განმარტების თანახმად, გულისხმობს ძალაუფლების დეცენტრალიზებას ცენტრალური დონიდან სკოლის დონეზე (Caldwell 2005). საქართველოში შემოღებული SBM მოდელის მთავარ კონცეპტუალურ საფუძველს, ერთის მხრივ, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების უფლების სკოლის დონეზე დელეგირება, ხოლო, მეორეს მხრივ, ამ გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობის სკოლის შიგნით სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებს (დირექტორი, მასწავლებლები, მშობლები, სხვა, გარე დაინტერესებული მხარეები) შორის განაწილება წარმოადგენდა.

სკოლის სამეურვეო საბჭო, როგორც სკოლის საზოგადოების წარმომადგენლობითი ორგანო, საქართველოში ამ მოდელის განხორციელების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია.

საქართველოში ბოლო ათი წლის განმავლობაში განხორციელებული ცალკეული კვლევითი პროექტების ანგარიშები მიუთითებს, რომ სამეურვეო საბჭოები სკოლებში არაეფექტურად ფუნქციონირებს ((EPPM, 2008; (Sedere, Shatirishvili and Gorgadze, 2012; Berryman, Mikeladze and Andguladze, 2011). თუმცა SMB მოდელის შეფასების ინდიკატორებისა და შეფასების ერთიანი სისტემის არარსებობის პი-

რობებში, საქართველოში დღეისათვის არ გვაქვს სანდო ინფორმაცია სამეურვეო საბჭოს განვითარების ტენდენციების კომპლექსური შეფასებისთვის. არ არის შესწავლილი სამეურვეო საბჭოს ფუნქციონირების წარმატებისა და წარუმატებლობის კონკრეტული მაგალითები და მიზეზები ისევე, როგორც ამ ათი წლის მანძილზე ზოგადი განათლების პოლიტიკის ცვლილების გავლენა SBM მოდელზე.

საერთაშორისო კვლევების თანახმად, SBM მოდელის შემოღების შედეგების გამოვლენისათვის სულ მცირე 8-10 წელია საჭირო, მხარდაჭერის თანმიმდევრული პოლიტიკის არსებობის პირობებში (IIEP.2009).

დღეს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო განათლების სისტემის განვითარების გრძელვადიან სტრატეგიაზე მუშაობს. სტრატეგიის სამუშაო დოკუმენტში ხაზგასმულია ზოგადი განათლების დეცენტრალიზაციის გეზის შენარჩუნების მნიშვნელობა და SBM მოდელის მხარდაჭერის პოლიტიკის კორექტირების აუცილებლობა. არსებული პრაქტიკისა და გამოწვევების სიღრმისეული შესწავლა ამგვარი პოლიტიკის ფორმირების პირველი და ძალიან მნიშვნელოვანი ეტაპია.

მოცემული ანგარიში მიმოიხილავს სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების – სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენლების, მასწავლებლების, მშობლების, დირექტორებისა და განათლების ექსპერტების აზრს სამეურვეო საბჭოს საკითხთან დაკავშირებით.

კვლევის ამოცანებია:

- საქართველოში SBM მოდელის და, კერძოდ, სამეურვეო საბჭოების ეფექტური ფუნქციონირების პროცედურული და სისტემური ბარიერებისა და ხელშემწყობი ფაქტორების იდენტიფიკაცია;

- რეკომენდაციების შემუშავება სახელმწიფო პოლიტიკისთვის, სამეურვეო საბჭოს, როგორც SBM მოდელის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტის ეფექტურობის გაზრდისთვის.

მეთოდოლოგია

კვლევა განხორციელდა თვისებრივი მეთოდების გამოყენებით და მოიცავდა ორ ეტაპს:

- ფოკუს ჯგუფების სერიას სკოლის საზოგადოების წარმომადგენლებთან: დირექტორებთან და სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენლებთან (მშობლები, მოსწავლეები);

- ექსპერტების პანელს/დისკუსიას პირველი ეტაპების შედეგების განსახილველად და პოლიტიკის ფორმირებისათვის რეკომენდაციების შესამუშავებლად.

ა) ფოკუს ჯგუფები სკოლის დაინტერესებულ მხარეებთან

ამ ეტაპის მიზანი სკოლის თემის წარმომადგენლებისგან სამეურვეო საბჭოს მათ სკოლაში ფუნქციონირების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებაა.

რესპონდენტთა შესარჩევად გამოყენებული იქნა ე.წ. *მაქსიმალური ვარიაციის შერჩევის სტრატეგია,* რომელიც გულისხმობდა კვლევაში სკოლების (სამეურვეო საბჭოების) მაქსიმალური მრავალფეროვნების უზრუნველყოფას შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- სკოლის ლოკაცია
- სკოლის ზომა

თითოეული შერჩეული სამიზნე სკოლიდან ფოკუს ჯგუფებს ესწრებოდნენ სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენლები (მშობლები, მასწავლებლები, მოსწავლეები) და სკოლის ადმინისტრაცია. სულ განხორციელდა ცხრა ფოკუს ჯგუფი საქართველოს ცხრა რეგიონში.

ბ) ექსპერტთა პანელი/დისკუსია

ეს ეტაპი მიზნად ისახავდა პირველ ეტაპზე მოპოვებული ინფორმაციისა და ძირითადი მიგნებების განხილვას, პოლიტიკის რეკომენდაციების ჩამოყალიბებასა და სფეროს ექსპერტებთან განხილვას. ფოკუს ჯგუფების შედეგები სკოლის საზოგადოებასთან შეხვედრაზე იყო წარმოდგენილი.

ფოკუს ჯგუფები სკოლის საზოგადოების წარმომადგენლებთან 2014 წლის ზაფხულში განხორციელდა, ხოლო ექსპერტთა პანელი – 2014 წლის სექტემბერში.

საერთო ჯამში, კვლევაში მონაწილეობა 200-მდე რესპონდენტმა მიიღო.

ძირითადი მიგნებები

საქართველოში სკოლის დონეზე მართვის მოდელის გარე შეფასებები ცხადჰყოფს, რომ სამეურვეო საბჭოები სკოლაში ნაკლებად ეფექტურია. ამ კუთხით პირველ სიგნალს 2008 წელს განათლების პოლიტიკის დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტის მიერ ჩატარებული კვლევა წარმოადგენს, რომელშიც აღნიშნულია, რომ: ა) ხშირ შემთხვევაში სამეურვეო საბჭოები და დირექტორები არ იცნობენ საკუთარ ფუნქციებს; ბ) მშობელთა ინფორმირებულობა სამეურვეო საბჭოს ფუნქციების შესახებ დაბალია – ყოველმა მეხუთე გამოკითხულმა მშობელმა არ იცის, რომ სამეურვეო საბჭოს შემადგენლობაში მშობლები და მასწავლებლები შედიან (EPPM, 2008). ზოგადი განათლების სისტემის უახლესი კვლევების თანახმადაც, 2008 წლის შემდეგ მდგომარეობა არ გაუმჯობესებულა: სამეურვეო საბჭოები არაეფექტურად ფუნქციონირებენ (Sedere, Shatirishvili and Gorgadze, 2012) და მათი ზოგადი კონცეფცია საზოგადოებისთვის გაუგებარია (Berryman, Mikeladze and Andguladze, 2011).

მოცემული კვლევის ფარგლებში, შესაბამისად, გვაინტერესებდა, თუ რას ფიქრობენ სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის საზოგადოების წარმომადგენლები სამეურვეო საბჭოს ეფექტურობის და მისი არსებობის მიზანშეწონილობის საკითხზე.

რესპონდენტებთან დისკუსია სამი ძირითადი კითხვის გარშემო წარვმართეთ: საჭიროა თუ არა სამეურვეო საბჭოს შენარჩუნება სკოლის მართვის მოდელში არსებული სახით და რატომ? რა ფაქტორები ახდენს გავლენას სამეურვეო საბჭოს ფუნქციონირებაზე? და როგორ შეიძლება სახელმწიფო პოლიტიკამ და შიდასასკოლო რეგულაციებმა ხელი შეუწყოს ზოგადი განათლების სისტემის მართვის მოდელის ეფექტურობის გაზრდას?

საჭიროა თუ არა სამეურვეო საბჭოს შენარჩუნება სკოლის მართვის მოდელში არსებული სახით?

სამეურვეო საბჭოს არსებობის საკითხზე საუბრისას, კვლევაში მონაწილე რესპონდენტები, ძირითადად, ორ ჭრილში აგებდნენ საკუთარ მსჯელობას:

პირველი ტიპის მსჯელობას, პირობითად, ღირებულებითი მსჯელობა შეიძლება ვუწოდოთ. ამ ტიპის მსჯელობებში მონაწილეები სამეურვეო საბჭოს განიხილავდნენ, როგორც სისტემის ზოგადი ღირებულებების, პრინციპების გატარების ინსტრუმენტს.

მეორე ტიპის მსჯელობისას რესპონდენტები სამეურვეო საბჭოს მუშაობის შედეგებზე, მისი ეფექტურობის მახასიათებლებზე ამახვილებდნენ ყურადღებას.

აზრთა სხვადასხვაობისა და მსჯელობის სპეციფიკის მიუხედავად, კვლევაში მონაწილე რესპონდენტების უმეტესობა მიიჩნევს, რომ სამეურვეო საბჭოები სკოლებში უნდა შენარჩუნდეს.

სამეურვეო საბჭო, როგორც ღირებულება

კვლევაში ჩართული რესპონდენტების დიდი ნაწილი თვლის, რომ სამეურვეო საბჭოს არსებობა აუცილებელია, რადგან იგი სკოლის დონეზე დემოკრატიული მართვის ინსტრუმენტია და მნიშვნელოვან ღირებულებას წარმოადგენს სკოლის საზოგადოებისთვის.

> ჩვენ თუ გვინდა, რომ დემოკრატიული ქვეყანა ავაშენოთ, სკოლაშიც ასეთი მართვის სისტემა უნდა გვქონდეს. ამით მაგალითს მივცემთ მასწავლებლებსაც და მოსწავლეებსაც.
>
> ***სკოლის დირექტორი***

ცალკეულ შემთხვევებში კვლევაში მონაწილე სკოლის მასწავლებლები და ადმინისტრაცია რიგი გადაწყვეტილებების ცენტრალიზებულად მიღების მომხრეა და თვლის, რომ სამეურვეო საბჭო უნდა გაუქმდეს ან მისი უფლებები მნიშვნელოვნად შეიზღუდოს.

> საბჭოთა კავშირის პერიოდში სკოლები მშვენივრად ფუნქციონირებდნენ. ყველამ იცოდა თავისი საქმე და ვის წინაშე იყო პასუხისმგებელი. ყველას შესაბამისი ხელფასი და დაფასება ჰქონდა და განათლების ხარისხიც მშვენიერი იყო.
>
> ***პედაგოგი***

თუმცა, მსჯელობის პროცესში უფრო კონკრეტული საკითხების განხილვისას რესპონდენტები სკოლის დეცენტრალიზებული მართვის მნიშვნელობას აღიარებენ. ეს საკითხებია: მშობლების ჩართულობის მნიშვნელობა სკოლის განვითარების პროცესში, მასწავლებელთა აკადემიური თავისუფლება და სკოლის ინსტიტუციური დამოუკიდებლობა დაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღებისა და სკოლის მართვის პროცესში.

> მშობლების აქტიური ჩართულობის გარეშე სკოლას და მასწავლებლებს ძალიან გვიჭირს მოსწავლეებთან იმ შედეგების მიღწევა, რაც განსაზღვრულია ჩვენი სასწავლო გეგმით.
>
> ***პედაგოგი***

> ჩვენ (მშობლებმა) კარგად ვიცით, რა არის კარგი ჩვენი შვილებისთვის და ჩვენი სკოლისთვის. ჩვენნაირ სკოლებში, სადაც მშობლები აქტიურად ვართ ჩართულნი, სამეურვეო საბჭო მშვენივრად ფუნქციონირებს.
>
> ***მშობელი***

> თუ სამეურვეო საბჭოში ჩართული არიან ისეთი მშობლები, რომლებსაც კარგად შეუძლიათ თავიანთი საქმიანობის განხორციელება, ამ შემთხვევაში სკოლისთვის ეს ძალიან კარგია, თუმცა ასეთ მშობლებს ხშირად არ სცალიათ ხოლმე.
>
> ***დირექტორი***

რესპონდენტთა საერთო მოსაზრებების შეჯამების შედეგად შეიძლება ითქვას, რომ მიუხედავად იმისა, თუ მოცემულ ეტაპზე როგორ მუშაობს სამეურვეო საბჭო, მისი, როგორც ღირებულების შენარჩუნება, კვლევაში ჩართული სკოლების უმეტესობისთვის მნიშვნელოვანია.

სამეურვეო საბჭო, როგორც მართვის სისტემის ერთეული

ასევე განსხვავებულია რესპონდენტთა შეფასებები სამეურვეო საბჭოს ფუნქციონირების ეფექტურობის შესახებაც. მონაწილეთა ერთი ჯგუფი თვლის, რომ სამეურვეო საბჭო ამ მოცემულობით აბსოლუტურად უფუნქციო ორგანოა, ხოლო მეორე ნაწილის მოსაზრებით, ზოგ სკოლაში საბჭოები მნიშვნელოვან ფუნქციებს ასრულებენ.

დისკუსიის საერთო შედეგებს თუ შევაჯამებთ, სამეურვეო საბჭოების მუშაობის პრაქტიკა და შედეგები, რესპონდენტთა აზრის თანახმად, მნიშვნელოვნად განსხვავდება როგორც დიაქრონულ ჭრილში (რეფორმის განხორციელების სხვადასხვა ეტაპზე), ისე დროის კონკრეტულ მომენტში, თუმცა სხვადასხვა კონტექსტში.

ამ განსხვავებებს, რესპონდენტთა მოსაზრებებით, რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი განაპირობებს:

ა) პოლიტიკის გავლენა

კვლევის შედეგების თანახმად, სკოლების უმეტესობაში სამეურვეო საბჭოს მუშაობის ეფექტიანობა განსხვავდებოდა რეფორმის სხვადასხვა ეტაპზე. კერძოდ, სამეურვეო საბჭოების შექმნის ეტაპზე, როდესაც დირექტორების არჩევის ფუნქცია მათ პირველად დაეკისრათ, მოტივაცია მაღალი იყო და შესაბამისად, სამეურვეო საბჭოები უფრო აქტიურად მუშაობდნენ.

> თავიდან ყველანი უფრო მონდომებულები იყვნენ, უფრო იმედიანად უყურებდნენ სამეურვეო საბჭოების იდეას, თუმცა ნელ-ნელა ენთუზიაზმი მშობელებს და, განსაკუთრებით, მასწავლებლებს გაუქრათ.
>
> ***მასწავლებელი***

რესპონდენტთა ნაწილი მსჯელობისას გამოთქვამდა ვარაუდს, რომ სამეურვეო საბჭოების ფუნქციონირებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს „სამინისტროს მენეჯმენტის“ დამოკიდებულება ამ რგოლის მიმართ. ამ დამოკიდებულების ხშირი ცვლილება იწვევს სამეურვეო საბჭოს წევრების დემოტივაციას.

> ზოგი მინისტრის დროს სამეურვეო საბჭოს რეალურად ჰქონდა გარკვეულ საკითხებში გადაწყვეტილების მიღების უფლება. ეს უფლება მოგვიანებით ეტაპობრივად შეგვეზღუდა და სამეურვეო საბჭო ფაქტიურად უფუნქციოდ დარჩა. ჩემი აზრით, სამეურვეო საბჭოს ბედი მინისტრებზე არ უნდა იყოს დამოკიდებული.
>
> ***დირექტორი***

ბ) განსხვავებები სკოლის ლოკაციისა და ზომის მიხედვით

კვლევაში ჩართული რესპონდენტების აზრით, სამეურვეო საბჭოების ფუნქციონირებაში განსხვავებას ისიც განაპირობებს, თუ სად მდებარეობს სკოლა და რამდენი მოსწავლე ჰყავს მას.

> ქალაქის დიდ სკოლებს მეტი შესაძლებლობები, ფული და რესურსები აქვთ და სამეურვეო საბჭოსაც მეტის გაკეთება შეუძლია. აბა, სოფლის სკოლებში ბევრი არც არაფერია გადასაწყვეტი და ყველაფერი ისედაც ნათელია.
>
> ***დირექტორი***

> ჩვენი სოფლიდან ჩემს გარდა თითქმის ყველა მშობელი სამუშაოდ არის წასული – დედებიც და მამებიც. მათთვის სამეურვეო საბჭოში მონაწილეობა კი არა, ბავშვის ნახვაც კი პრობლემად არის ქცეული.
>
> ***მშობელი***

ამონარიდებიდან მკაფიოდ ჩანს, რომ სამეურვეო საბჭოს მუშაობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კონტექსტუალური ფაქტორები, რომლებიც სკოლების მიხედვით განსხვავდება.

გ) განსხვავებები ფუნქციების მიხედვით

კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ სამეურვეო საბჭოს ეფექტურობა განსხვავდება სხვადასხვა ფუნქციებთან მიმართებაში. სამეურვეო საბჭოს წევრთათვის განსაკუთრებულ სირთულეს ფინანსური და სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს.

> დირექტორების არჩევას კი მოვახერხებთ, თუ გვექნება ასარჩევად საქმე. სხვებზე უკეთესად შეგვიძლია გავარკვიოთ, ვინ იქნება ჩვენი სკოლისთვის უკეთესი. კითხვას მაინც დაუსვამ და დაელაპარაკები... რაც შეეხება ბიუჯეტის დამტკიცებას, მე ფილოლოგი ვარ და საერთოდ ვერ ვერკვევი ბიუჯეტის საკითხებში.
>
> ***მშობელი***

> რა სტრატეგიულ დაგეგმვაზეა ლაპარაკი, როდესაც მაინც ვერავინ გამაგებინა, რაში გვჭირდება? რომ არ გვქონდა ეს სტრატეგიული გეგმა, მაშინ, რა, სხვანაირად ვმუშაობდით?
>
> ***მასწავლებელი***

დისკუსიის პროცესზე დაკვირვებისას კიდევ ერთი ტენდენცია გამოიკვეთა – სამეურვეო საბჭოს ფუნქციონირების საკითხებით ყველაზე მეტად მოსწავლეები იყვნენ დაინტერესებული. ისინი განსაკუთრებული ენთუზიაზმით საუბრობდნენ საკუთარ გამოცდილებაზე და სხვა ჯგუფებთან შედარებით ყველაზე ნათლად აცნობიერებდნენ საბჭოების ღირებულებით მნიშვნელობას.

> ჩვენი სკოლის შესახებ გადაწყვეტილებები ჩვენ უნდა მივიღოთ და პასუხისმგებლებიც ჩვენვე უნდა ვიყოთ. სხვა თუ მიიღებს გადაწყვეტილებას, პასუხისმგებელიც ის იქნება და ჩვენ სულ დამნაშავის ძებნაში ვიქნებით. ჩვენ გვინდა, რომ ვისწავლოთ გადაწყვეტილებების მიღება, რადგან ეს მომავალში ძალიან საჭირო იქნება.
>
> ***მოსწავლე***

საერთო ჯამში, რესპონდენტთა მსჯელობიდან რჩება შთაბეჭდილება, რომ სამეურვეო საბჭოების მუშაობის პრაქტიკა არაერთგვაროვანია და მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კონტექსტუალურ ფაქტორებზე.

რა ფაქტორები ახდენს გავლენას სამეურვეო საბჭოს ფუნქციონირებაზე?

ზემოთ ჩამოთვლილი კონტექსტუალური ფაქტორების გარდა კვლევის მონაწილეებმა რამდენიმე სისტემურ საკითხზეც ისაუბრეს, რომლებიც, მათი აზრით, გავლენას ახდენს სამეურვეო საბჭოების მუშაობის ეფექტიანობაზე. ეს საკითხებია: როლების განაწილება სკოლის მმართველ სტრუქტურებს შორის ისევე, როგორც სკოლასა და სამინისტროს შორის; ფინანსური რესურსები და ფინანსური მართვის კომპეტენციები; სამეურვეო საბჭოს ანგარიშ-ვალდებულების სისტემა და პრაქტიკა; ზოგადი დამოკიდებულება და პოლიტიკა სამეურვეო საბჭოებთან მიმართებაში; სამეურვეო საბჭოს სტრუქტურა და პროცედურები.

როლების განაწილება

ა) როლის შესახებ ინფორმაციის არქონა

ხშირ შემთხვევაში დისკუსიის დროს მონაწილეები სამეურვეო საბჭოს ფუნქციებად ასახელებდნენ ისეთ აქტივობებს, რომლებიც მათ მოვალეობებში არ შედის:

> ჩვენ ძალიან აქტიურად ვართ ჩართული სამეურვეო საბჭოს საქმიანობაში, მაგალითად, ვაწყობთ ექსკურსიებს, გამოფენებს და სხვა კულტურულ ღონისძიებებს.
>
> ***მშობელი***

> ჩვენი სკოლის სამეურვეო საბჭო ძალიან კარგად მუშაობს, დირექტორი აბსოლუტურად ყველა გადაწყვეტილებას გვითანხმებს.
>
> ***მასწავლებელი***

ასეთი ტიპის მსჯელობები მიგვანიშნებს, რომ სამეურვეო საბჭოს წევრებს, რიგ შემთხვევებში, დღესაც არ აქვთ მკაფიო წარმოდგენა სამეურვეო საბჭოს ფუნქციების შესახებ.

ბ) როლების გადაფარვა

ფოკუს ჯგუფების შედეგებიდან ასევე ჩანს, რომ სამეურვეო საბჭოს ფუნქციები ხშირად დუბლირებული და გადაფარულია სხვა ზემდგომი რგოლების მიერ. აქ განსაკუთრებით იკვეთება სამინისტროს მხრიდან მონიტორინგის და ფინანსური დაგეგმვის ფუნქციის დუბლირება.

> ჩვენ რაღა უნდა ვაკეთოთ, ჩვენზე უკეთესად არ გეგმავენ ისინი სამინისტროში?
>
> ***მშობელი***

ასევე მნიშნელოვანია ის გარემოებაც, რომ, კვლევის თანახმად, სამეურვეო საბჭოს წევრებს, ზოგიერთ შემთხვევაში, არა აქვთ მათზე დაკისრებული მოვალეობების განხორციელებისთვის საჭირო კომპეტენცია და უნარები. ეს პრობლემა განსაკუთრებით ჩანს ფინანსური დაგეგმვისა და მონიტორინგის საკითხებში, ასევე სტრატეგიული დაგეგმვის კომპონენტში.

> აბა, მშობლებმა როგორ უნდა დაამტკიცონ ბიუჯეტი? უმეტესობას ეს ბიუჯეტი და სტრატეგია პირველად ჰქონდა ნანახი. დირექტორმა უკეთ იცის ეს ყველაფერი და ჩვენც ვენდობით მის გადაწყვეტილებებს.
>
> ***მშობელი***

ამ ამონარიდიდან ჩანს ისიც, რომ სამეურვეო საბჭოს წევრები ვერ იაზრებენ მათ წარმომადგენლობით ფუნქციას. რესპონდენტები ხშირად თვლიან, რომ სამეურვეო საბჭოში მათი როლი პირადი მოსაზრებების გამოთქმით შემოიფარგლება. სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენლებს იშვიათად მოჰყავთ მაგალითები იმის მაჩვენებლად, რომ გადაწყვეტილებების მიღებისას ისინი კონსულტაციას გადიან შესაბამის ჯგუფებთან (ამომრჩევლებთან). ეს დამოკიდებულება მათში ამძაფრებს იმ განცდას, რომ გადაწყვეტილებების მიღებისას მათ სჭირდებათ განსაკუთრებული კომპეტენციები და სპეციფიური ცოდნა.

სკოლის ფინანსები და ფინანსური მართვა

ფოკუს ჯგუფების მონაწილეები ასევე აღნიშნავენ, რომ ფუნქციების ეფექტურად შესრულებაში მათ ხელს უშლის ფინანსური რესურსების სიმცირე. აღნიშნული პრობლემა განსაკუთრებით თვალსაჩინოა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან მიმართებაში.

> ჩვენს სკოლას ტუალეტის გასარემონტებლად ძლივს ეყო ფული და სტრატეგიულ დაგეგმვაში რა უნდა ჩავწეროთ? თუ ფული არ გვექნება, ვერაფერს გავაკეთებთ. ტყუილად წერას რა აზრი აქვს? ისეთი რამის დაწერა კი არ გვინდა, რასაც ისედაც ვერ განვახორციელებთ და მერე, პირიქით, პასუხს მოგვთხოვენ.
>
> ***მასწავლებელი***

კვლევის შედეგებმა ისიც გვიჩვენა, რომ ფინანსური რესურსების თვალსაზრისით სკოლებში არაერთგვაროვანი მდგომარეობაა. არის შემთხვევები, როდესაც სკოლებს აქვთ დანაზოგი, მაგრამ ვერ ახერხებენ ამ თანხების ათვისებას.

> სკოლაში გვაქვს გარკვეული თანხები, მაგრამ ვერ ვხარჯავთ, რადგან, ერთის მხრივ, ამას სჭირდება სამეურვეო საბჭოს შეკრება და გადაწყვეტილების მიღება, რაც რთულია, მეორეს მხრივ, კი ამას მოჰყვება დამატებითი პროცედურული სირთულეები – გარე მონიტორინგი, შესყიდვები და ა.შ.
>
> ***მასწავლებელი***

ამ ამონარიდიდან ჩანს, რომ სკოლის საზოგადოება, ზოგიერთ შემთხვევაში, თავს იკავებს არასტანდარტული ხარჯებისგან, რადგან ეს სარისკოდ მიაჩნია. ასევე, დანაზოგი ხშირად იმის გამო წარმოიქმნება, რომ სკოლის საზოგადოება დროულად ვერ ახერხებს გადაწყვეტილების მიღებას.

> ყველაფერი მზად მაქვს ტუალეტის გასარემონტებლად, მაგრამ სამინისტრომ გვითხრა – ჯერ სამეურვეო საბჭოებს შეუთანხმეთო. ეხლა დავსდევ სამეურვეო საბჭოს და აქამდე ვერ მოვახერხე მათი შეკრება, რომ ოქმი შევადგინო და ხელი მოვაწერინო.
>
> ***დირექტორი***

ანგარიშ-ვალდებულების სქემები

დისკუსიების შედეგად მნიშვნელოვან პრობლემად გამოიკვეთა ისიც, რომ სკოლის საზოგადოებისთვის განსაკუთრებით ბუნდოვანია სამეურვეო საბჭოების პასუხისმგებლობის საკითხი.

> ჩვენ ასე გადავწყვეტთ სამეურვეო საბჭოში თუ ისე, საბოლოო ჯამში, მაინც ყველაფერზე პასუხისმგებელი დირექტორი იქნება.
>
> ***მასწავლებელი***

დისკუსიისას იგივე მოსაზრება დირექტორებმაც გამოთქვეს.

> სამეურვეო საბჭომ რაც უნდა გადაწყვიტოს, მას პასუხს არავინ მოსთხოვს. მთელი პასუხისმგებლობა ჩემზეა. აბა, მშობელს ხომ არ მოხსნიან სამეურვეო საბჭოდან?
>
> ***დირექტორი***

რესპონდენტების ნაწილის აზრით, უფლებების დელეგირების პარალელურად, სამეურვეო საბჭოზე არ მოხდა პასუხისმგებლობის დელეგირება. ეს პროცესი არ არის ასახული არც ფორმალურ პროცედურებში და არც არაფორმალურად – პასუხისმგებლობის გააზრების დონეზე.

ზოგადი დამოკიდებულება

ფოკუს ჯგუფებში მსჯელობისას ერთი მნიშვნელოვანი წინააღმდეგობა გამოჩნდა: სკოლის საზოგადოების წარმომადგენლები (დირექტორი, სამეურვეო საბჭო) აღნიშნავენ, რომ ასრულებენ მათზე დაკისრებულ ფუნქციებს, თუმცა ცალკეულ საკითხებზე უფრო დეტალური მსჯელობისას, მიდიან დასკვნამდე, რომ ყველა ეს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება სამინისტროში მიიღება.

ამ გარემოებას განსხვავებული ეფექტი აქვს სხვადასხვა ჯგუფებზე. ის ადამიანები, რომლებიც თვლიან, რომ შეუძლიათ ასეთი ტიპის პასუხისმგებლობის და მოვალეობების საკუთარ თავზე აღება, კარგავენ მოტივაციას, ხოლო ისინი, ვინც თვლიან, რომ ამგვარი ტიპის საქმიანობის განხორციელება მათთვის რთულია, თავს მეტ-ნაკლებად კომფორტულად გრძნობენ.

შესაბამისად, ხედვა იმის შესახებ, თუ რა ფუნქციები და დატვირთვა უნდა ჰქონდეს სამეურვეო საბჭოს, განსხვავებულია იმის და მიხედვით, თუ რამდენად წარმატებულად და კომპეტენტურად აღიქვამს საკუთარ თავს ესა თუ ის სამეურვეო საბჭო ან სკოლა, როგორც ინსტიტუცია.

რესპონდენტთა ერთი ჯგუფი მიიჩნევს, რომ სამეურვეო საბჭოზე ასეთი ფართო უფლებების დელეგირება ამ ეტაპზე არ არის მიზანშეწონილი, ხოლო მეორე ჯგუფი – პირიქით მიიჩნევს, რომ სამეურვეო საბჭოს როლი კიდევ უფრო უნდა გაიზარდოს.

> განათლების სამინისტროში (რესურს-ცენტრებში) მუშაობენ ადამიანები, რომლებიც უფრო კომპეტენტურები არიან სკოლის საკითხებში და ხელფასსაც იღებენ ამაში, შესაბამისად, მათ მიიღონ გადაწყვეტილებებიც. ჩვენ ყველაფერს კარგად განვახორციელებთ.
>
> ***მასწავლებელი***

> სულ არ გვჭირდება სამინისტროს ჩარევა იმაში, თუ როგორ უნდა გახდეს ჩვენი სკოლა უკეთესი. თუ შესაბამისი მხარდაჭერა გვექნება, ადგილზე ჩვენ უკეთესად გადავწყვეტთ, კონკრეტულ დროს კონკრეტულად რა გვჭირდება.
>
> ***მასწავლებელი***

ზოგადად, რესპონდენტთა უმეტესობის უკუკავშირი ამ საკითხზე ნათლად აჩვენებს, რომ დამოუკიდებლად და მონაწილეობითი გზით გადაწყვეტილებების მიღება დღეისათვის ნაკლებად არის სკოლის საზოგადოების, თემის კულტურის ნაწილი, რაც განპირობებულია ისტორიული კონტექსტით – სკოლებს არ ჰქონდათ ეს გამოცდილება წარსულში.

სტრუქტურა, პროცესები და პროცედურები

რესპონდენტები იმასაც აღნიშნავენ, რომ სამეურვეო საბჭოს ეფექტურად მუშაობას ხელს სამეურვეო საბჭოს წევრთა ხშირი როტაცია უშლის.

> მას შემდეგ, რაც მშობელი მეტ-ნაკლებად გაერკვა, რას და როგორ აკეთებს, მისი ვადა ამოიწურა. ახლა ახლებზე გვიწევს მუშაობა. ეს დატრენინგებული ხალხი მიდის და ხშირ-ხშირად ახალი ადამიანები მოდიან.
>
> ***მასწავლებელი***

დისკუსიის დროს ისიც აღინიშნა, რომ სამეურვეო საბჭოში გარე წევრები, მათი სტატუსიდან გამომდინარე, რიგ შემთხვევაში, თავისი გავლენის ქვეშ აქცევენ სხვა წევრებს.

> რესურს-ცენტრის წარმომადგენელს თუ რაღაც აზრი აქვს, ჩემს აზრს რაღა მნიშვნელობა აქვს? მან უკეთესად იცის, რა და როგორ იქნება, ზოგადად, განათლების საერთო პოლიტიკაში.
>
> ***მშობელი***

რა უნდა გაკეთდეს სკოლის და სახელმწიფო პოლიტიკის დონეზე?

იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა გაუმჯობესდეს განათლების პოლიტიკა სამეურვეო საბჭოებთან მიმართებაში, რესპონდენტთა პოზიცია შემდეგ ორ კატეგორიად შეიძლება დაჯგუფდეს:

მხარდაჭერის თანმიმდევრული პოლიტიკა

რესპონდენტთა ხედვით, სამეურვეო საბჭოების მხარდაჭერისთვის მნიშვნელოვანია თანმიმდევრული პოლიტიკა და ნაკლები რყევები სისტემაში ამ მიმართულებით.

> ძალიან მნიშვნელოვანია, ასე ხშირად არ იცვლებოდეს დამოკიდებულებები და მიდგომები სკოლასთან მიმართებაში. ადამიანები ველარ იგებენ რა უნდა გააკეთონ. ეს ძალიან ცუდად მოქმედებს სამეურვეო საბჭოზე, დირექტორებზე და მთლიანად სკოლაზე.
>
> ***მასწავლებელი***

უფრო აქტიური საინფორმაციო პოლიტიკა

კვლევაში ჩართული რესპონდენტები, აგრეთვე, თვლიან, რომ კარგი იქნებოდა, სკოლებს შორის მომხდარიყო ინფორმაციის გაცვლა და საუკეთესო გამოცდილების გაზიარება.

> კარგი იქნება, ვიცოდეთ რას აკეთებენ სხვა სკოლებში, რაში გამოიხატება სამეურვეო საბჭოს კარგი მუშაობა სხვა სკოლებში.
>
> ***მასწავლებელი***

> საინფორმაციო კამპანიები რომ იყოს ტელევიზიით, შესაძლოა, მეტი მშობელი დაინტერესდეს და სამეურვეო საბჭო უფრო აქტიური გახდეს.
>
> ***დირექტორი***

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ სამეურვეო საბჭოების განვითარებისთვის რეკომენდაციების შემოთავაზების ნაწილში რესპონდენტები ნაკლებ ინიციატივას იჩენდნენ. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ სკოლებს ნაკლებად აქვთ გააზრებული საკუთარი გამოცდილება ამ მხრივ და ხშირად არა აქვთ განვითარების მკაფიო ხედვა. ამას, ერთის მხრივ, შეიძლება განაპირობებდეს დაგეგმვის კომპეტენციების არქონა, ხოლო, მეორეს მხრივ, ის, რომ არ არსებობს მკაფიოდ ფორმულირებული გარე მოთხოვნა სკოლის ინსტიტუციური განვითარების მიმართულებით.

დასკვნები და რეკომენდაციები

სამეურვეო საბჭოები საქართველოში ათი წელია არსებობს, როგორც სკოლის დონეზე დეცენტრალიზებული მართვის ინსტრუმენტი. განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო პერიოდულად ახორციელებს სკოლის ამ სტრუქტურული ერთეულის გაძლიერების პროგრამებს, თუმცა კვლევის შედეგების თანახმად, სამეურვეო საბჭოები დღეისათვის ნაკლებად ეფექტურად ფუნქციონირებს, რასაც სკოლის ადმინისტრაციის, განათლების ექსპერტებისა და თავად სამეურვეო საბჭოების წარმომადგენელთა აზრით, განაპირობებს: არათანმიმდევრული სახელმწიფო პოლიტიკა ამ საკითხთან მიმართებაში; სამეურვეო საბჭოების ფუნქციათა გადაფარვა განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ; სკოლის რესურსების სიმწირის გამო ფუნქციების განხორციელების შეუძლებლობა; მშობელთა და მასწავლებელთა დაბალი მოტივაცია და შესაბამისი კომპეტენციების ნაკლებობა; არჩეულ მშობელთა და ამომრჩეველთა შორის უკუკავშირისა და შემდგომი კომუნიკაციის არარსებობა; გარკვეული ხარვეზები სამეურვეო საბჭოს კანონით განსაზღვრულ სტრუქტურაში ისევე, როგორც სამეურვეო საბჭოს ანგარიშ-ვალდებულების საკითხის ბუნდოვანება.

სამეურვეო საბჭოს ეფექტურობაში, კვლევის შედეგების თანახმად, მნიშვნელოვანი განსხვავებებია და ამ განსხვავებებს განაპირობებს გარკვეული კონტექსტუალური ფაქტორები, როგორიცაა: სკოლის ზომა, ლოკაცია, სოციო-ეკონომიკური ფონი.

ასევე, სამეურვეო საბჭოს ეფექტურობას დროის ჭრილში თუ განვიხილავთ, მისი ეფექტურობა უფრო მაღალი იყო რეფორმის საწყის ეტაპზე.

კვლევაში ჩართული რესპონდენტების უმრავლესობის აზრით, სკოლის მართვის ღია, შედეგზე ორიენტირებული და მონაწილეობაზე დაფუძნებული მოდელის განვითარების გარეშე ზოგადი განათლების სფეროში დაგეგმილი რეფორმის იმპლემენტაცია შეუძლებელია, ხოლო ამ კონცეფციის

განხორციელების საკვანძო ელემენტს სამეურვეო საბჭოს, როგორც სკოლის საზოგადოების წარმომადგენლობითი ორგანოს, განვითარება წარმოადგენს.

რეკომენდაციები

ფოკუს ჯგუფის ზოგადი შედეგები განათლების სფეროს ექსპერტებთან იქნა განხილული. ქვემოთ მოცემული რეკომენდაციები ამ დისკუსიის შედეგებსა და ექსპერტთა მოსაზრებებს ეყრდნობა და გაერთიანებულია სამ ძირითად კატეგორიაში:

ხედვა სამეურვეო საბჭოს როლის შესახებ

- მნიშვნელოვანია, შედგეს შეთანხმება იმის თაობაზე, რომ სკოლის მართვის მოდელი ეფუძნებოდეს დემოკრატიულ ღირებულებებსა და დეცენტრალიზაციის პრინციპებს. სამეურვეო საბჭოს ფუნქცია და მნიშვნელობა ამ პროცესში სათანადოდ უნდა იქნას განსაზღვრული;

- უნდა ჩამოყალიბდეს სახელმწიფო პოლიტიკა სამეურვეო საბჭოს, როგორც სკოლის მართვის ინსტრუმენტის, გაძლიერების მიმართულებით; შეიქმნას პოლიტიკის წარმატების შეფასების, პრობლემების იდენტიფიცირებისა და მათზე რეაგირების სისტემა;

- ამ ზოგადი პოლიტიკის ფარგლებში აღიარებული უნდა იქნას სკოლებში არსებული ინსტიტუციური განვითარების განსხვავებული შესაძლებლობები და შემუშავდეს სკოლების მართვის და ავტონომიურობის ხარისხის დივერსიფიცირებული მიდგომები სკოლებისა და მათი უშუალო გარემოს სპეციფიკის გათვალისწინებით.

სკოლებს, რომლებსაც სასკოლო შეფასებების შედეგების მიხედვით უდასტურდებათ ავტონომიური მართვისათვის მაღალი ინსტიტუციური მზაობა, შესაძლოა, ჰქონდეთ გაფართოებული უფლებები და მეტი დამოუკიდებლობა გადაწყვეტილების მიღებაში. ამგვარი მოდელის არსებობა ძლიერ სკოლებს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ზრუნვის არეალიდან გაიყვანს და მისცემს მას საშუალებას, მეტი რესურსები სუსტ სკოლებზე მიმართოს.

ინსტიტუციურად სუსტი სკოლებისთვის დივერსიფიცირებული მოდელის არსებობა შექმნის დამატებით მოტივაციას განვითარებისთვის.

- უნდა მოხდეს სამეურვეო საბჭოს საბაზისო და დამატებითი უფლება-მოვალეობების განსაზღვრა, დაჯგუფება და განაწილება სკოლების განვითარების სპეციფიური შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

პოლიტიკის ინსტრუმენტები სამეურვეო საბჭოს როლის გასაძლიერებლად

სახელმწოფო პოლიტიკის ინსტრუმენტები მიმართული უნდა იყოს სამეურვეო საბჭოების მოტივაციის, ანგარიშ-ვალდებულებისა და შესაძლებლობების გაძლიერებისკენ.

მოტივაციისა და ანგარიშ-ვალდებულების გაზრდის მიზნით:

- უნდა მოხდეს სკოლებს შორის ჰორიზონტალური კავშირების გაძლიერება; გამოცდილების, მათ შორის სამეურვეო საბჭოების წარმატებული საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის გაზიარების ხელშეწყობა;

- უნდა დაიგეგმოს სამეურვეო საბჭოს როლის პოპულარიზაციისაკენ მიმართული მასშტაბური კამპანიები;

მედიაში მეტი ყურადღება დაეთმოს სამეურვეო საბჭოს მნიშვნელობის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებას და სამეურვეო საბჭოს, როგორც სკოლის მართვის საკვანძო ერთეულის, პოპულარიზაციას;

- უნდა განისაზღვროს სამეურვეო საბჭოს სავალდებულო ანგარიშგების პროცედურები და მოხდეს ამ პროცედურების რეგლამენტირება სამეურვეო საბჭოს სკოლის თემის წინაშე ანგარიშ-ვალდებულების გაზრდის მიზნით;

შესაძლებელია, სამეურვეო საბჭოს სავალდებულო სახით განესაზღვროს წელიწადში ერთხელ სკოლის საერთო კრების წინაშე ანგარიშის წარდგენა.

შესაძლებლობების გაძლიერების მიზნით:

- დამხმარე ღონისძიებები არ უნდა იყოს ფოკუსირებული მხოლოდ სამეურვეო საბჭოზე და სკოლის ინსტიტუციური გაძლიერების ინტერვენციებს ერთიან კონტექსტში მოიაზრებდეს.

სამეურვეო საბჭოს შემადგენლობის ხშირი როტაციის გათვალისწინებით, შესაძლებლობების გაძლიერების სტრატეგია იმგვარად უნდა დაიგეგმოს, რომ სკოლის შიგნით ცოდნის დაგროვებასა და მდგრადობას შეეწყოს ხელი. კერძოდ, ტრენინგის პარალელურად უნდა განვითარდეს განვითარების ხელშეწყობის ალტერნატიული სერვისები – სკოლის ბაზაზე კონსულტირება, ელექტრონული რესურსები და ა.შ.

მხარდაჭერის ღონისძიებები და ტექნიკური დახმარება უნდა იყოს მიმართული არა ცალკე სამეურვეო საბჭოზე, არამედ კომპლექსურად, სკოლის საზოგადოებაზე – უნდა ჩატარდეს ტრენინგები და კონსულტაციები შერეულ ჯგუფებში სკოლის ადმინისტრაციისა და წარმომადგენლობითი ორგანოებისთვის.

სტრუქტურული ცვლილებები

- სამეურვეო საბჭოს შემადგენლობაში შესაძლებელია კურსდამთავრებულთა ჩართვა, მოსწავლეთა და მშობლების რაოდენობის გაზრდა;

- სამეურვეო საბჭოში მშობელთა წარმომადგენლების არჩევა უნდა მოხდეს 6+6 პრინციპით (დაწყებითი, საბაზო-საშუალო);

კერძოდ, შესაძლებელია მშობელთა წარმომადგენლების არჩევა არა სამივე საფეხურიდან ცალ-ცალკე, არამედ პირველი საფეხურიდან (დაწყებითი) ცალკე და მეორე-მესამე საფეხურიდან (საბაზო-საშუალო) – გაერთიანებულად. ეს ხელს შეუწყობს სამეურვეო საბჭოში მშობელთა ხშირი როტაციის თავიდან აცილებას.

- სასურველია, განხორციელდეს სამეურვეო საბჭოს ფუნქციონირების საქმის წარმოების პროცედურების გადახედვა და გამარტივება.

გამოყენებული ლიტერატურა

Apkhazava, R. & Bregvadze, T (2008). The Implementation of School Decentralization Reform in Georgia. Tbilisi, Georgia

Berryman, S., Mikeladze M. & Andguladze, N. (2011) Assessment of the Education Sector in the Republic of Georgia

http://www.gem2.org/sites/default/files/2011%20Georgia%20Education%20Assessment%20Final_1211.pdf

Georgia Education Management Project (2011) Principal Performance Evaluation and Professional Development System in Georgia. Tbilisi, Georgia

Georgia Education Management Project (2012) School Principals' Evaluation and Professional Development System in Georgia. Tbilisi, Georgia

Sedere, M., Shatirishvili, M. & Gorgadze, N (2013) Performance Evaluation of the Georgia Education Management Project (EMP). Tbilisi, Georgia

Kim, S.K. (2011) Democrazy? Democracy through Education Reform in the Republic of Georgia. Comparative & International Higher Education 1

Goglichidze, A. (2010). Analysis of State of Georgian General Education System and its Management. Tbilisi, Georgia

Mosiashvili, T. (2012) Internal quality control mechanisms and management style in public schools of Georgia. Center for Social Sciences. Tbilisi, Georgia

Transparency International Georgia. (2010). Setting Georgia's schools free? An assessment of whether decentralization reforms have made Georgian schools more accountable to their communities. Retrieved from http://transparency.ge/sites/default/files/post_attachments/School%20Reform-ENG_0.pdf

The World Bank. 2010. Decentralized Decision-Making in Schools: The Theory and Evidence on School-Based Management

მუნიციპალური კულტურის განვითარების დაგეგმვის პროცესი და მისი მნიშვნელობა

ანა მარგველაშვილი

კულტურის განვითარების დაგეგმვა მუნიციპალურ დონეზე

კულტურის განვითარების ხედვა კონკრეტული ადგილის კულტურის სფეროს განვითარების დაგეგმვის პროცესის შედეგად იქმნება და ამა თუ იმ ქალაქის, თემის, რეგიონის კულტურის სერვისების სამომავლო პოტენციალის გამოვლენას ემსახურება; ასევე მიზნად ისახავს, აღწეროს სტრატეგიული განვითარების პროგრამაში არსებული რესურსების და პოტენციალის შემდგომი მრავალფეროვანი განვითარების ხედვა და გზები.[1]

დღეისათვის ევროპის ქვეყნებში (მაგალითად, გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკასა და ავსტრიაში) მუნიციპალურ (კომუნალურ) დონეზე კულტურის განვითარების კონცეფციების, სტრატეგიებისა და ადგილობრივი კულტურის პოლიტიკის შემუშავება ჩვეულებრივი მოვლენაა. ადგილობრივი კულტურის განვითარების დაგეგმვის პროცესში არაერთი კომუნა, ქალაქი თუ თემია ჩართული და შესაბამისად, როგორც უშუალოდ პროცესის წარმართვის, მეთოდოლოგიის, ისე მის შედეგად შექმნილი სტრატეგიების დანერგვის უამრავი მაგალითი და გამოცდილება არსებობს.

საქართველოს მუნიციპალიტეტებში ამ მხრივ სამუშაო ჯერ კიდევ ბევრია. მიუხედავად იმისა, რომ ადგილობრივი კულტურის განვითარება მუნიციპალიტეტების უფლებამოსილებაა და თავად შეუძლიათ წარმართონ დაგეგმვის პროცესები, შეიმუშაონ კულტურის სფეროს განვითარების გეგმები, განსაზღვრონ ადგილის პრიორიტეტები – ამ მიმართულებით პროგრამული მუშაობა და კულტუ-

1 ქალაქ ლინცის კულტურის განვითარების გეგმა. http://kep.public1.linz.at/

რის სფეროს მნიშვნელობის გააზრება სათანადოდ მაინც არ ხდება. დასავლეთში დღეს არსებული ტენდენციებისგან განსხვავებით, ადგილობრივ დონეზე კულტურის განვითარების დაგეგმვის მაგალითები არც ისე ბევრია ჩვენში.

მაგალითად, ქალაქთა და მუნიციპალურ ორგანოთა გაერთიანების კულტურის კომიტეტის[2] მიერ შემუშავებულია სპეციალური დოკუმენტი „Culture Agenda XXI“ („კულტურა XXI“). „ეს არის მსოფლიო თანამეგობრობისადმი მიმართული პირველი დოკუმენტი, რომელიც ითვალისწინებს ქალაქებისა და მუნიციპალური წარმონაქმნების განვითარების საფუძვლებს კულტურის მეშვეობით“[3]. დღეისათვის მსოფლიოს დაახლოებით სამასამდე ქალაქი თუ მინიციპალიტეტი უკვე ხელმძღვანელობს დოკუმენტით „კულტურა XXI“. მონაწილე მუნიციპალიტეტები თუ ქალაქები კულტურას განიხილავენ როგორც უმნიშვნელოვანეს ქვაკუთხედს, ერთის მხრივ, ადგილზე პოლიტიკის ფორმირებისათვის და, მეორეს მხრივ, მუნიციპალური თუ რეგიონული მდგრადი განვითარებისათვის. ზემოთ აღნიშნული დოკუმენტის მიხედვით კულტურა ადამიანის უფლებების განუყოფელ ნაწილად განიხილება და განსაკუთრებულად არის ხაზგასმული მისი ხელმისაწვდომობის მნიშვნელობა ადგილობრივ დონეზე.

საქართველოს მუნიციპალიტეტებში კულტურის სფეროს განვითარების სოციალური და ეკონომიკური სარგებელი ჯერ-ჯერობით ისევ არაჯეროვნად არის გააზრებული.

> „მიუხედავად მრავალგვარი განმარტების არსებობისა, კულტურა შეიძლება გულისხმობდეს ხელოვნებას, კულტურულ მემკვიდრეობას, ფესტივალებს, სოციალურ ღონისძიებებს, კულტურის სფეროს მწარმოებლებს, კულტურის სერვისებსა და ინდუსტრიას. ესაა სფერო, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანთა ჩართულობას, ხელს უწყობს მრავალფეროვნებას და ცალსახად დემოკრატიულ ხასიათს ატარებს. შესაბამისად, იგი მიმართულია მთლიანად საზოგადოებისადმი და არა გარკვეული ელიტური ჯგუფებისადმი. იგი წარმოადგენს სამოქალაქო ღირებულებების და საზოგადოების მოდერნიზების საშუალებას, ხელს უწყობს მიკუთვნებულობის, იდენტობის ფორმირებას და, იმავდროულად, ადამიანთა ცხოვრების ხარისხის ზრდას, ეკონომიკური შესაძლებლობების განვითარებას და თვალსაწიერის გაფართოებას. კულტურის სფერო ასახავს თუ ვინ ვიყავით ჩვენ, ვინ ვართ ამჟამად და ვინ გვინდა, ვიყოთ“.[4]

კულტურის დაგეგმვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა სწორედ ის არის, რომ გამოავლინოს და აღწეროს ქალაქის კულტურის სერვისების პოტენციალი, შეიმუშაოს მისი განვითარების ხედვა. თუმცა დღეისათვის კულტურის სფეროს დაგეგმვა მხოლოდ სფეროს შიდა პრობლემებით ვერ შემოიფარგლება. კულტურა და ხელოვნება ქალაქგანვითარების ჭრილში, სხვა მნიშვნელოვან პროცესებთან კავშირში (მაგ. ტურიზმი, საზოგადოებრივი, სოციალური და ეკონომიკური განვითარების პროცესები) განიხილება.[5]

კულტურის პოლიტიკის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიზანი არის მოსახლეობის ყველა ფენის მაქსიმალური ჩართულობის უზრუნველყოფა კულტურის საკითხებში;[6] ადგილობრივი მოსახლეობის ინტერესების კვლევის შედეგად მათთვის სერვისების ხელმისაწვდომობის ზრდა; კულტურული მრავალფეროვნების და, ზოგადად, ადგილზე კულტურის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა. იგივე ითქმის კულტურის განვითარების დაგეგმვის პროცესზეც, რომელიც, თავის მხრივ, კულტურის პოლიტიკის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია. პროცესი გულისხმობს დაინტერესებული საზოგადოების მაქსიმალურ ჩართულობას დაგეგმვაში და მათი მოსაზრებების გათვალისწინებას საბოლოოდ შემუშავებულ კონცეფციასა თუ სტრატეგიაში.

---

2 http://www.agenda21culture.net/

3 http://www.agenda21culture.net/

4 სიღნაღის მუნიციპალიტეტის კულტურის რესურსები, სათემო განვითარების ცენტრი, კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი, სათემო კავშირი „ნუკრიანი“, 2014 წ. გვ. 26

5 კულტურის სფეროს განვითარება ჩართულობის მეშვეობით. ქალაქ ლინცის კულტურის განვითარების გეგმა. http://kep.public1.linz.at/kulturentwicklung-duch-partizipation

6 კულტურის პოლიტიკის ინსტიტუტი. პაინის მიწის კულტურის განვითარების დაგეგმვა. Unesco-Chair „Cultural Policy for the Arts in Development“ / Stiftung Uiversitaet Hildesheim. Dokumentation, S.14

კულტურის განვითარების დაგეგმვის პროცესის მეთოდოლოგია

სამეცნიერო და პრაქტიკული სახელმძღვანელოები, ნაშრომები და სამუშაო დოკუმენტაცია კომუნალური (მუნიციპალური) კულტურის პოლიტიკის და კულტურის მართვის შესახებ უშუალოდ ადგილობრივი კულტურის დაგეგმვის პროცესებსაც აღწერენ. ადგილობრივი კულტურის განვითარების დაგეგმვის პროცესისადმი განსხვავებული მიდგომები და გამოცდილება არსებობს. არ არსებობს კულტურის განვითარების დაგეგმვის საერთო, უნივერსალური რეცეპტი, რომლის მხოლოდ კონკრეტულ კომუნაზე ან რაიონზე მისადაგებაა საჭირო.[7]

თუმცა, თუკი ვეცდებით და შევაჯამებთ მაგ. გერმანიის ფედერაციული რესპუბლიკის სხვადასხვა თემის, ქალაქისა თუ მუნიციპალიტეტის მიერ კულტურის სფეროში აქამდე განხორციელებულ დაგეგმვის პროცესებს, შესაძლებელი გახდება დაგეგმვის წარმატებული მოდელების, მათი შინაარსის, სტრუქტურისა და მეთოდების გონივრულად, დამხმარე საშუალებად გამოყენება საქართველოს მუნიციალიტეტებში ანალოგიური პროცესების ინიცირებისათვის.

ადგილობრივ დონეზე კულტურის სფეროს განვითარების მხარდაჭერისთვის მნიშვნელოვანია სწორედ სათანადო დაგეგმვის პროცესის წარმართვა – რეგიონის, მუნიციპალიტეტის თუ თემის კულტურის განვითარების კონცეფციის, სტრატეგიის, იგივე კულტურის პოლიტიკის ფორმირების მიზნით. სწორედ ქვემოთ აღწერილი პროცესის შედეგად ხდება ადგილობრივ დონეზე კულტურის განვითარების ხედვის ფორმირება და კონკრეტული, გრძელი თუ საშუალო ვადიანი მიზნების განსაზღვრა სფეროს განვითარების მიზნით.

მუნიციპალური კულტურის განვითარების/პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესი შესაძლოა რამდენიმე ძირითადი ნაბიჯისგან შედგებოდეს[8]:

- **არსებული ვითარების ანალიზი:** მუნიციპალიტეტში კულტურის სფეროს მდგომარეობის აღწერა და ანალიზი (არსებული რესურსები, მათი მართვის სტრუქტურა, დაფინანსება, არსებული პროგრამები, აქტორები და კულტურის სხვა მწარმოებლები); ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა; ძირითადი პოტენციალისა და პრობლემების იდენტიფიცირება.

- **მიზნობრივი ჯგუფების ანალიზი:** ადგილობრივი მოსახლეობის სხვადასხვა ჯგუფების (ასაკობრივი, გენდერული, ეთნიკური და სხვა) და მათი საჭიროებების, მოთხოვნების კვლევა და შეფასება; ასევე საზოგადოების განვითარების იმ ასპექტების შეფასება, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს კულტურის სფეროს ფუნქციონირებაზე (მიგრაციის მაჩვენებელი, მუნიციპალიტეტის დაბერების ტენდენცია და სხვა). ჯგუფების ანალიზის გარეშე ვერ მოხერხდება ადექვატური პროგრამების და სერვისების დაგეგმვა -განვითარება.

- **მიზნების დასახვა:** საზოგადოებრივი აზრის, არსებული ვითარების მოკვლევის, ძირითადი პრობლემების გამოვლენისა და საჭიროებების ანალიზის გათვალისწინებით, მუნიციპალიტეტში კულტურის სფეროს განვითარების გრძელი, საშუალო და მოკლე ვადიანი მიზნების ფორმირება;

- **სამოქმედო გეგმა:** დასახული მიზნების მისაღწევად კონკრეტული პროგრამების ღონისძიებების და პროგრამების დაგეგმვა/აღწერა; აქაც მნიშვნელოვანია გრძელი და საშუალო ვადიანი პროგრამებისა და პროექტების იდენტიფიცირება და სწორედ გეგმის შესატყვისად პრიორიტეტული მიმართულებების გამოვლენა;

- **ფინანსების გეგმა:** არსებული დაფინანსების ანალიზი და ფიქრი შესაძლო ოპტიმიზაციაზე; ასევე დაფინანსების ან თანამშრომლობის ალტერნატიული წყაროების მოძიების გზების ანალიზი; მწირი რესურსების პირობებში უკვე შემუშავებული სტრატეგიიდან საწყისი პერიოდის პრიორიტეტების იდენტიფიცირება და სხვ.

---

7 ბერნარდ ვაგნერი. კულტურის განვითარების დაგეგმვა. კულტურის მენეჯმენტის სამუშაო მასალები. სასწავლო და პრაქტიკული სახელმძღვანელო. გამომცემელი არმინ ქლაინი; მიუნხენი, 2004 წ. გვ. 136- 137.

8 არმინ ქლაინი, კულტურის პოლიტიკის შესავალი. განახლებული გამოცემა 2009 წ, გვ. 241-243

დაგეგმვის კონკრეტული მაგალითების აღწერა

ქვემოთ განხილულია ადგილობრივ დონეზე კულტურის დაგეგმვის პროცესი სიღნაღის მუნიციპალიტეტში, რომელიც 2014 წელს განხორციელდა არასამთავრობო ორგანიზაციების: სათემო განვითარების ცენტრის, კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის და სათემო კავშირის „ნუკრიანი“ მიერ[9].

აქვე, მაგალითისთვის, მოკლედაა აღწერილი გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკაში, ვესტფალიის მიწის ქალაქ ფროიდენბერგში 2013 წელს განხორციელებული კულტურის განვითარების დაგეგმვის პროცესი. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ორ პროცესს სხვადასხვა მიზანი ჰქონდა. თუკი სიღნაღის მუნიციპალიტეტში დაგეგმვის პროცესის მიზანი ადგილობრივი კულტურის რესურსების აღწერა, ცალკეული რესურსის (მუზეუმი, კულტურის სახლი, შემოქმედებითი სახელოსნო) განვითარების კონცეფციებზე დისკუსია და მუნიციპალიტეტისთვის კულტურის პოლიტიკის შემუშავების მიზნით რეკომენდაციების შემუშავება იყო, ფროიდენბერგში პროცესი უშუალოდ კულტურის განვითარების კონცეფციის შემუშავებას ისახავდა მიზნად და ეს პროცესი დღესაც გრძელდება. შესაბამისად, აქ მოცემულია მისი მხოლოდ პირველი, ერთგვარად მოსამზადებელი ანალიზის ეტაპის აღწერა.

სიღნაღის მაგალითი

პროექტის „სიღნაღი კულტურისათვის“ ფარგლებში გათვალისწინებული დაგეგმვის პროცესის მიზანი მუნიციპალური კულტურის რესურსების აღნუსხვა, მონაცემთა ერთიანი ბაზის ფორმირება და არსებული რესურსების განვითარების პოტენციალის ანალიზის საფუძველზე, მუნიციპალური კულტურის პოლიტიკის თუ სტრატეგიის შემუშავებისთვის რეკომენდაციების ფორმირება იყო. ანუ, აღნიშნული პროცესის მიზანს არ წარმოადგენდა უშუალოდ კულტურის განვითარების კონცეფციის შემუშავება, ამ კუთხით მუნიციპალური ხედვის ფორმირება და ა.შ.

დაგეგმვის პროცესის ამოსავალი წერტილი და უმთავრესი ასპექტი სიღნაღის მუნიციპალიტეტში კულტურის სფეროს განვითარებით დაინტერესებული საინიციატივო ჯგუფის არსებობა და პროცესში მაქსიმალურად მეტი მოქალაქის თუ დაინტერესებული ორგანიზაციის ჩართვა გახლდათ.

9 პროექტი განხორციელდა EWMI G-PAC / USAID ფინანსური მხარდაჭერით. პროექტის ფარგლებში განხორციელებულ სიღნაღის მუნიციპალიტეტის კულტურის რესურსების აღწერის დოკუმენტის შემუშავებაში ჩართული იყვნენ როგორც ქალაქ სიღნაღის მცხოვრებლები, კულტურის სხვადასხვა დაწესებულების თანამშრომლები, მოწვეული ექსპერტი (თამარ ბრეგვაძე), ასევე პროექტის გუნდი (ანა მარგველაშვილი, ნინო სანადირაძე, ირინა ხანთაძე, მაია ბიძინაშვილი). http://www.scribd.com/doc/246192262/ სიღნაღის მუნიციპალიტეტის კულტურის რესურსები.

პროცესის ეტაპები

მოკვლევისა და ანალიზის ფაზა	სამუშაო შეხვედრა საინიციატივო ჯგუფთან და კულტურის სფეროს, მისი ადმინისტრირების არსებული ვითარების სუსტი და ძლიერი მხარეების ანალიზი; შედეგების გააზრების საფუძველზე ადგილობრივი კულტურის რესურსების აღწერის და ერთიანი მონაცემთა ბაზის ფორმირების დაგეგმვა **(განისაზღვრა, თუ რა არსებულ რესურებს მოიაზრებს ადგილობრივი ჯგუფი კულტურის რესურსად; შემუშავდა ძირითადი და ქვეკატეგორიები. მაგ. ძირითადი კატეგორიაა კულტურის შემოქმედებითი რესურსები, ხოლო ქვეკატეგორიები: ხელოსნები და სახელოსნოები; ფოლკლორული ანსამბლები, ეთნოგრაფიული ეზოები და სხვა.);** რამდენიმე თვიანი მუშაობა ადგილობრივი კულტურის რესურსების აღწერაზე. აქ იგულისხმება როგორც ფორმალური, ასევე ნარატიული აღწერა (მაგალითად, სიღნაღის შემთხვევაში, საცდელი პროექტის ფარგლებში მოხდა დაახლოებით 300 -მდე რესურსის აღწერა); საერთაშორისო გამოცდილების შესწავლა რეგიონული, მუნიციპალური, კომუნალური კულტურის პოლიტიკის დაგეგმვისა და ადმინისტრირების მხრივ (შვედეთი, გერმანია, პოლონეთი, უნგრეთი); მნიშვნელოვანია აღნიშნოს, რომ პროექტის ფარგლებში არ განხორციელებულა მოსახლეობის, მიზნობრივი ჯგუფების ანკეტირება და საჭიროებების/მოთხოვნების კვლევა, რამდენადაც: 1) სათემო განვითარების ცენტრი მრავალი წლის მანძილზე აწარმოებდა სხვადასხვა ჯგუფის არაფორმალურ გამოკითხვებს კულტურის სფეროში და ცნობილი იყო ძირითადი ტენდენციები; 2) პროცესი მიზნად არ ისახავდა ადგილობრივი კულტურის განვითარების კონცეფციის შედგენას.
კულტურის განვითარების რეკომენდაციებზე მუშაობის ფაზა	კონფერენცია, რომელზეც მაქსიმალურად ბევრი დაინტერესებული პირის მონაწილეობით მოხდა რამდენიმე ძირითადი საკითხის განხილვა: უკვე შემუშავებული კულტურის რესურსების აღმწერი დოკუმენტის, ასევე ცალკეული რესურსის განვითარების პერსპექტივის წარდგენა და უკუკავშირის მიღება; მუნიციპალიტეტის კულტურის პოლიტიკის რეკომენდაციების დრაფტზე მუშაობა; გამოიკვეთა ოთხი ძირითადი მიმართულება, ეს მიმართულებებია: **1) კულტურის სფეროს მართვა და საზოგადოების ჩართულობა; 2) კულტურის სერვისების ხარისხი და ხელმისაწვდომობა; 3) კულტურული მემკვიდრეობის დაცვა და განვითარება; 4) ეკონომიკური განვითარება და კულტურული ტურიზმი.** მიმართულებების შესაბამისი დეტალური განხილვა და მოსაზრებების თავმოყრა სამუშაო ჯგუფებში განხორციელდა. კონფერენციის შემდეგ დამუშავდა სათანადო დოკუმენტაცია და შემდეგი ნაბიჯი დაიგეგმა; სამუშაო ჯგუფების მრგვალი მაგიდების ჩატარება: ექსპერტთა ჯგუფმა იმუშავა გამოკვეთილი ოთხი მიმართულებით მოსაზრებების შეჯერებაზე და მოამზადა რეკომენდაციების დოკუმენტის პროექტი, რომელიც შესაბამისი თემატიკის (იხ. ზემოთ) მიხედვით ადგილობრივ საინიციატივო ჯგუფთან ერთად განიხილა. განხილვების შემდეგ, ჯგუფის უკუკავშირის შეგროვების შედეგად, რეკომენდაციებზე მუშაობა დასრულდა.

პროცესის შედეგი: შემუშავდა სიღნაღის მუნიციპალიტეტის კულტურის რესურსების მონაცემთა ერთიანი ბაზა; კულტურის ცალკეული რესურსების (კულტურის სახლები, მუზეუმები, საფესტივალო სივრცეები, მუნიციპალური კინო, კულტურის ტურიზმი, კულტურული მემკვიდრეობის ურბანული ძეგლები, შემოქმედებითი სახელოსნოები) განვითარების კონცეფციები და ამ ყველაფერზე დაყრდნობით -რეკომენდაციები ადგილობრივი კულტურის პოლიტიკის შემუშავებისთვის.[10]

შესაბამისად, თუკი (ამ შემთხვევაში კონკრეტულად) სიღნაღის მუნიციპალიტეტი გადაწყვეტს, გააგრძელოს კულტურის განვითარების დაგეგმვის პროცესი და შეიმუშაოს კულტურის განვითარების კონცეფცია/სტრატეგია, ზემოთ აღნიშნული რეკომენდაციები დაეხმარება მას ზოგადი ორიენტირების განსაზღვარაში და აქ განხილული სამუშაო მეთოდოლოგია – პროცესის სწორად დაგეგმვასა და წარმართვაში. ამდენად, მეორე ეტაპის სამუშაოების მიზანი უკვე უშუალოდ მუნიციპალური კულტურის პოლიტიკის ფორმირება იქნება.[11]

---

10 რამდენადაც სიღნაღის მუნიციპალიტეტში განხორციელებული პროექტი „სიღნაღი კულტურისათვის“ საცდელი ხასიათისა იყო, შესაბამისად, მოიცავდა მაქსიმალურად დეტალურ სამუშაოებს და ისეთ ღონისძიებებს, რომლეთა განხორციელებაც აღარ იქნება საჭირო, თუკი მსგავსი პროცესის ინიცირებით სხვა მუნიციპალიტეტი დაინტერესდება, მაგალითად: საერთაშორისო გამოცდილების ანალიზი, ცალკეული რესურსების (მუნიციპალური მუზეუმები თუ კულტურის სახლები, ფესტივალები და კინოცენტრები) განვითარების ზოგადი კონცეფციების შემუშავება.

11 იმ შემთხვევაში, თუკი პროცესი გაგრძელდებოდა და უშუალოდ სიღნაღის მუნიციპალიტეტის კულტურის განვითარების სტრატეგიის შემუშავებას დაისახავდა მიზნად, მას კიდევ გარკვეული პერიოდი, ადამიანური რესურსის ჩართულობა და მუნიციპალიტეტის შესაბამისი ორგანოების მაღალი მოტივაცია და მზადყოფნა დასჭირდებოდა. შედეგად კი მუნიციპალიტეტს ექნებოდა საკუთარ გეოგრაფიულ არეალში კულტურის განვითარების ხედვა, კონკრეტული სტრატეგია, გეგმა და, შესაბამისად, გაანალიზებული ფინანსური რესურსები.

კულტურის განვითარების დაგეგმვა – ძალაძი ფროიდენბერგი (ვესტფალია)

დაგეგმვის პროცესის მიზანი იყო რეგიონში ხელოვნებისა და კულტურის განვითარების ხედვისა და მიზნების ფორმირება, პროცესში მაქსიმალურად მეტი აქტიორის (სხვადასხვა დარგის ხელოვანები, კულტურის მუშაკები, კავშირები და ორგანიზაციები, ასევე კულტურის პოლიტიკაზე პასუხისმგებელი პირები, კულტურის სამსახურების წარმომადგენლები და სხვა) ჩართულობით.

უნდა აღინიშნოს, რომ პროცესი ამ შემთხვევაშიც განიხილებოდა როგორც პილოტური და იგი სასოფლო სივრცეში თემის მიერ კულტურის განვითარების დაგეგმვას შეეხებოდა.

პროცესის ეტაპები

ანალიზის ფაზა	ამოსავალი სიტუაციის აღწერა, რომელსაც დაგეგმვა დაეფუძნება. მიზანია, შეიქმნას თემში კულტურის ცხოვრების ამსახველი ამომწურავი სურათი და ამ პროცესში მაქსიმალურად ბევრი მხარის ჩართულობა. სამუშაო შეხვედრაზე, რომელიც პროცესის დასაწყისში ხორციელდება, ხდება ადგილობრივი კულტურის სფეროს ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე განვითარების შესაძლებლობებისა და რისკების ანალიზი. შეხვედრის შემდეგ სამუშაო ჯგუფი დოკუმენტის დამუშავებას აგრძელებს.
კონფერენცია ხედვის ფორმირების მიზნით	კონფერენცია მიზნად ისახავს, პასუხი გაეცეს კითხვას – „რისი მიღწევა გვინდა ერთობლივად ფროუდენბერგში კულტურის განვითარების კუთხით?“ ხედვა უნდა ასახავდეს ადგილობრივი კულტურის სასურველ მომავალს. სასურველია, პროცესში მაქსიმალურად მეტი დაინტერესებული პირის ჩართულობა.
მიზნობრივი კონფერენცია	თუკი ხედვა მომავლის სურათების ასახვას გულისხმობს, შემდეგ სამუშაო შეხვედრაზე უკვე ხდება ამ სურათების დაკონკრეტება. ისახება უფრო სტრატეგიული მიზნები – „რისი მიღწევა გვინდა?“ და ოპერატიული მიზნები – „როგორ უნდა მივაღწიოთ დასახულ მიზნებს?“ სტრატეგიული მიზნები კულტურის პოლიტიკაში გადაწყვეტილების მიმღები პირებისათვის სამომავლო გადაწყვეტილების საფუძველი ხდება.
ღია სამუშაო შეხვედრა	ამ ბოლო ეტაპზე მუშაობა დასახული მიზნების განხორციელების გზების დამუშავებასა და განხილვას შეეხება. დაისმის კითხვები: „რა უნდა მოხდეს იმისათვის, რომ მივაღწიოთ დასახულ მიზნებს? არსებული ორგანიზაციების სტრუქტურების ცვლილება თუ ახლის შექმნა? ახალი ღონისძიებები და პროექტები?“ და სხვა.

პროცესის შედეგი: განხორციელდა ქალაქ ფროიდენბერგის კულტურის განვითარების დაგეგმვისათვის საჭირო ანალიზის ფაზა და შემუშავდა სამოქმედო გეგმა, პროცესის შემდგომი წარმართვისა და დასრულების (კულტურის განვითარების კონცეფციის შემუშავება) მიზნით.

ზოგადი რეკომენდაციები დაგეგმვის პროცესისთვის

რესურსების შეფასება და პროფესიონალიზმი

კულტურის განვითარების დაგეგმვის პროცესის წარმართვისათვის ადგილობრივი ხელისუფლების ნება განმსაზღვრელია. შესაძლოა, ამა თუ იმ მუნიციპალიტეტმა ძალიან მოინდომოს მსგავსი პროცესის ინიცირება, მაგრამ მას (და, როგორც წესი, საქართველოში ეს ასეა) არ ჰყავდეს საკმარისი ადამიანური რესურსი ამ პროცესის შინაარსობრივი ექსპერტიზისა თუ ფასილიტაციისთვის. პროცესის პირველ ეტაპზე საჭირო კვლევების ჩატარებას, მონაცემების დამუშავებას და გაანალიზებას, სტრატეგიაზე მუშაობის პროცესის დაგეგმვას და წარმართვას, აქტიორთა ჩართულობის უზრუნველყოფას სჭირდება შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება, გარკვეული ფინანსური რესურსი და დრო[12]. მსგავსი პროცესების ადმინისტრირების მიზნით ხშირად იწვევენ გამოცდილ

12 იქვე: „კულტურის დაგეგმვა ადგილობრივ დონეზე მხოლოდ მაშინ იქნება წარმატებული, თუკი იგი თავიდანვე არ იქნება განხილული ერთჯერად აქტად, რომელიც „გეგმით“, ღონისძიებით ან მსგავსით უნდა დასრულდეს.“

ორგანიზაციებს, ასევე დარგობრივ ექსპერტებს, რაც, თავის მხრივ, მუნიციპალიტეტისთვის დამატებით თანხებთან არის დაკავშირებული. შესაბამისად, ადგილობრივი კულტურის განვითარების პროცესის დაგეგმვას მუნიციპალიტეტის მხრიდან მკაფიოდ გამოხატული, გააზრებული სურვილის გარდა, ესაჭიროება მომზადება დროის, ადამიანური და ფინანსური რესურსების გათვალისწინების კუთხით.

> „კულტურის განვითარების კომუნალური, რაიონული თუ სამხარეო გეგმების შემუშავება ჩვეული ადმინისტრაციული საქმიანობის პარალელურად ვერ მოხერხდება. იგი დროს და კონკრეტულ ცოდნას მოითხოვს, რაც სამუშაო გამოცდილებიდან მომდინარეობს. ეს იმას არ ნიშნავს, რომ აღნიშნული ამოცანა მთლიანად გარედან მოწვეულ სპეციალისტებს უნდა დაეკისროს. მის შესასრულებლად საჭირო პერსონალი და დრო უნდა გამოიყოს/გამოთავისუფლდეს, რომ ამ ამოცანაზე მომუშავე პირებს საჭირო დახმარებისა და კვალიფიკაციების მიღება შეეძლოთ. ამასთან, შესაძლებელია სპეციალისტების გარედან მოწვევაც, რომლებიც პროცესის ხელშეწყობაზე, მოდერირებაზე და წერილობით შეჯამებაზე იზრუნებენ.“[13]

თანამშრომლობა და ჩართულობა

რამდენადაც ადგილობრივი კულტურის დაგეგმვა არა ერთჯერადი, არამედ ხანგრძლივი კომუნიკაციის პროცესია, დაგეგმვის ნებისმიერ ეტაპზე მნიშვნელოვანია თავიდანვე რაც შეიძლება მეტი აქტიორის (კულტურის ადმინისტრაცია, კულტურის დაწესებულებები, თვითშემოქმედების ჯგუფები, ასოციაციები, კულტურით დაინტერესებული პირები, კერძო ჯგუფები და ინიციატივები, ასევე კულტურის ინდუსტრიის წარმომადგენლები) ჩართულობა. პროცესის ღიაობა, ჩართულობის და თანამშრომლობის უზრუნველყოფა საშუალებას იძლევა მოხდეს, რაც შეიძლება მეტი ექსპერტული/დარგობრივი ცოდნის თავმოყრა და ადგილობრივი კულტურის მთლიანი ლანდშაფტის აღქმა. ეს ასევე მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ შემუშავებული კონცეფციები სხვადასხვა რგოლების მიერ იყოს მიღებული და გაზიარებული[14].

კულტურის რესურსების აღწერა და მონაცემთა ერთიანი ბაზის შექმნა

საქართველოში მუნიციპალიტეტებისათვის ადგილობრივი კულტურის დაგეგმვის პროცესის ე.წ. ანალიზისა და კვლევის ეტაპზე რეკომენდირებულია ადგილობრივი კულტურის რესურსების აღწერა და კარტოგრაფირება, რადგან, უმეტეს შემთხვევებში, მუნიციპალიტეტებში არ არსებობს კულტურის არსებული ან პოტენციური რესურსების ერთიანი, უნიფიცირებული მონაცემთა ბაზები; ასევე აღნიშნულ რესურსებთან დაკავშირებით მუნიციპალიტეტები ხშირად მხოლოდ ფაქტობრივ მონაცემებს ფლობენ და არა ნარატივებს, რაც კულტურის დაგეგმვის, განვითარების და პროცესთან საზოგადოების იდენტობის კუთხით არანაკლებ მნიშვნელოვანია.

მუნიციპალური კულტურის რესურსში შეიძლება მოიაზრებოდეს ისტორიულ-კულტურული რესურსები, რომლებიც მოიცავს არქეოლოგიურ და არქიტექტურულ ძეგლებს, მატერიალური კულტურის საგნებს (შრომის იარაღები, ყოველდღიური საყოფაცხოვრებო ნივთები, ხალხური რეწვის ნიმუშები, ადგილობრივი სამოსი), ეროვნულ, კუთხურ სამზარეულოს, სასულიერო კულტურის ელემენტებს, მონუმენტური ხელოვნების ნიმუშებს, ტერიტორიის ეთნოგრაფიულ მახასიათებლებს; ასევე მუზეუმებს, თეატრს, გამოფენებს და სხვა[15] – ანუ ის მატერიალური და არამატერიალური რესურსები, რომლებიც შეიძლება მუნიციპალიტეტში კულტურის სფეროს ფუნქციონირებასა და განვითარებას უწყობდეს ხელს. ესა თუ ის რეგიონი, ქალაქი, მუნიციპალიტეტი საკუთარი კულტურის რესურსების აღწერის პროცესში თავად განსაზღვრავს, თუ რა ობიექტები შეიძლება მოხვდეს კულ-

13 ბერნარდ ვაგნერი, კულტურის განვითარების დაგეგმვა. კულტურის მენეჯმენტის სამუშაო მასალები. სასწავლო და პრაქტიკული სახელმძღვანელო. გამომცემელი არმინ ქლაინი; მიუნხენი, 2004 წ. გვ. 136- 137.

14 ბერნარდ ვაგნერი, კულტურის განვითარების დაგეგმვა. კულტურის მენეჯმენტის სამუშაო მასალები. სასწავლო და პრაქტიკული სახელმძღვანელო. გამომცემელი არმინ ქლაინი; მიუნხენი, 2004 წ. გვ. 136- 137.

15 http://boycottcreative.com/index.php?option=com_content&view=article&id=457&Itemid=71

ტურის რესურსების დოკუმენტში. ეს დიდწილად დამოკიდებულია საზოგადოების იდენტობასთან და საკუთარი გარემოს აღქმასთან.

რესურსების აღწერის მეთოდოლოგია და შედეგად შექმნილი მონაცემთა ბაზის სტრუქტურა ცალკე განხილვის თემაა, თუმცა ზემოთ უკვე ნახსენები პროექტის „სიღნაღი – კულტურისათვის“ ფარგლებში მოკვლევის ამ მოდელის გამოცდა უკვე განხორციელდა. სწორედ გამოცდილებიდან გამომდინარე, რეკომენდირებულია, მუნიციპალიტეტებმა თავიდანვე გაითვალისწინონ (მათ შორის ბიუჯეტში) კულტურის რესურსების ელექტრონული (GIS) სისტემისა და რუკის შექმნა, რაც მათ სამუშაოს სამომავლოდ საკმაოდ გააადვილებს. აღნიშნულ სისტემაში შესაძლებელია რესურსების მუდმივი განახლება და დამუშავება.

ალტერნატიული ხედვების ფორმირება სამუშაო პროცესში

ზემოთ აღწერილი დაგეგმვის პროცესის შედეგად შექმნილი კულტურის განვითარების სტრატეგიის დანერგვა და განხორციელება თავისთავად ფინანსებთან არის დაკავშირებული. როგორც წესი, საქართველოში მუნიციპალიტეტებს კულტურისათვის არც საკმაო დაფინანსება და ხშირად არც სათანადო კადრი გააჩნიათ. შესაბამისად, მსგავსი პროცესების მიმართ მოტივაციაც შეიძლება დაბალი იყოს. მუნიციპალიტეტის გრძელვადიან მიზანს, რა თქმა უნდა, ადგილზე კვალიფიციური კადრების მოზიდვა და კულტურის დაფინანსების გაზრდა უნდა წარმოადგენდეს, თუმცა იმისათვის, რომ პროცესი დაიწყოს და მის შედეგად შემუშავებული სტრატეგია ამ დაბრკოლებების გამო სულ არ ჩავარდეს, გარდამავალ ეტაპზე მუნიციპალიტეტს შეუძლია ალტერნატიული პროგრამები შეიმუშაოს.

კულტურის სფეროსთვის არა მხოლოდ საქართველოში, მაგ. გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკაშიც, მწირი რესურსები გამოიყოფა და მუდმივი განხილვის საკითხია, თუ როგორ იმოქმედონ კულტურის „მწარმოებლებმა“ მცირე დაფინანსების პირობებში.

კულტურის განვითარების დაგეგმვა და კულტურის პოლიტიკის პროფილზე, მიზნებსა და მისიაზე დისკუსია შესაძლებელს ხდის, მწირი საბიუჯეტო სახსრების პირობებშიც მოხერხდეს კულტურის პოლიტიკის კონცეფციების და შესაბამისი სტრუქტურული ცვლილებების შემუშავება – ფინანსური ჩარჩოებისა და კულტურის დაფინანსების ახალი გზების (კერძო და საჯარო სექტორს შორის პარტნიორობის თვალსაზრისით) შესაბამისად. ღია კომუნიკაციურ პროცესებში ახალი იდეები და შესაძლებლობები ვლინდება.

მაგალითად, როდესაც მუნიციპალიტეტს თავად არა აქვს საშუალება, შეუძლია, ხელი იმ ადგილობრივ კერძო ჯგუფებს შეუწყოს მაქსიმალურად, რომლებიც კულტურის სერვისებს ქმნიან და საქმის მიმართ მაღალი ენთუზიაზმით გამოირჩევიან. ხელშეწყობა შეიძლება გულისხმობდეს მცირე ფინანსურ დახმარებას, ფართით უზრუნველყოფას ან სხვა სახის ტექნიკური დახმარების გაწევას.

გერმანიის ქალაქ შტუტგარტის ვებ-გვერდზე, ეკონომიკის განვითარების განყოფილებაში ასეთი საინტერესო მაგალითია განხილული:[16] ქალაქს შემუშავებული აქვს სპეციალური პროგრამა – „მუნიციპალური ქონება დროებით სარგებლობაში კრეატიული ეკონომიკური იდეებისათვის“, რომლის ფარგლებშიც ინვესტორებს, დაინტერესებულ ჯგუფებს საშუალება აქვთ, გარკვეული პირობების გათვალისწინებით დროებით სარგებლობაში მიიღონ მუნიციპალური ქონება, შენობები და მათი ფუნქციური დატვირთვა მოახდინონ, ანუ მისცენ მათ ახალი იმპულსები, გააცოცხლონ და ადგილზე შექმნან დამატებითი სერვისები ეკონომიკის სფეროში. აქცენტი, ძირითადად, შემოქმედებით მიდგომებსა და იმპულსებზე კეთდება.

16 http://www.stuttgart.de/zwischennutzung

სერვისების სიმრვალე მუნიციპალიტეტის უმთავრესი ინტერესია და ალტერნატიული გზების ძიება მწირი დაფინანსების შემთხვევაში სწორედ დაგეგმვის პროცესშივე უნდა მოხდეს. კულტურის სფეროში ანალოგიური პროგრამის შემუშავება მუნიციპალურ ქონებასთან მიმართებაში საქართველოს მუნიციპალიტეტებსაც შეუძლიათ. მაგალითად, იგივე სიღნაღის მუნიციპალიტეტში სოფლებში ჯერ კიდევ შემორჩენილია ძველი კულუტურის სახლები, რომელთა მოვლა-პატრონობას შესაბამისი სამსახურები ვერ უზრუნველყოფენ. აღნიშნული შენობების გაცოცხლების მიზნით გამოსავალი იქნებოდა თანამშრომლობა კერძო სექტორთან – როგორც ბიზნესთან, ისე საზოგადოებრივ შემოქმედებით ჯგუფებთან. სხვადასხვა ფორმითა და პირობით მათთვის შენობის დროებით სარგებლობაში გადაცემა, ერთის მხრივ, ამ ინფრასტრუქტურის შენარჩუნება-განვითარების, ხოლო, მეორეს მხრივ, ადგილზე კულტურის დამატებითი სერვისების გაჩენის შესაძლებლობა იქნებოდა.

რეკომენდირებული დაგეგმვის პროცესის ეტაპები

როგორც ზემოთ აღინიშნა, „არ არსებობს კულტურის განვითარების დაგეგმვის საერთო, ზოგადი რეცეპტი, რომლის მხოლოდ კონკრეტულ კომუნაზე ან რაიონზე მისადაგებაა საჭირო.“ თუმცა, თუკი ზემოთმოყვანილ მაგალითებში გაწერილ ორ პროცესს (კულტურის რესურსების აღწერა და რესურსების განვითარების კონცეფციების შემუშავება და ადგილობრივი კულტურის განვითარების დაგეგმვა) გავაერთიანებთ, გავითვალისწინებთ მოცემულ ზოგად რეკომენდაციებს და საქართველოს მუნიციპალიტეტებში არსებული ვითარების გათვალისწინებით, მუნიციპალური კულტურის განვითარების დაგეგმვის ერთიანი პროცესის ფორმირებას შევეცდებით, მაშინ შესაძლოა, ეს პროცესი შემდეგი ძირითადი ეტაპებისაგან შედგებოდეს:

ანალიზის ფაზა (მომზადება კულტურის სტრატეგიის შემუშავებისათვის: მოკლევა, აღწერა, ანალიზი)	▸პროცესით დაინტერესებულ პირთა იდენტიფიცირება; ▸მაკოორდინირებელი სამუშაო ჯგუფის დაკომპლექტება; სამუშაო შეხვედრა: SWOT ანალიზი, რომლის მეშვეობითაც შეფასდება კულტურის სფეროს არსებული ვითარება; ამავე შეხვედრაზე შესაძლებელია კულტურის რესურსების/პოტენციალის გამოვლენაზე მსჯელობა და კვლევის უზრუნველყოფისათვის შესაბამისი ძირითადი და ქვეკატეგორიების განსაზღვრა.[17] ▸ადგილობრივი კულტურის რესურსების აღწერის პროცესი, წინასწარ დამუშავებული სტანდარტიზირებული პროცედურით; ▸სამუშაო შეხვედრა და კულტურის რესურსების აღწერის დოკუმენტის წარდგენა, უკუკავშირის საფუძველზე მეფინგის პროცესის დასრულება; ▸ელექტრონული რუკის შექმნა.
სტრატეგიული დაგეგმვის ფაზა (მეორე ეტაპი: კულტურის განვითარების დაგეგმვის პროცესი)	▸სამუშაო შეხვედრა: მუნიციპალური კულტურის განვითარების ხედვის ფორმირება და სტრატეგიული მიზნებისა (გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი) და მიმართულებების განსაზღვრა; ▸სამუშაო პროცესი, სტრატეგიის დოკუმენტზე მუშაობა სამუშაო ჯგუფის და, საჭიროების შემთხვევაში, თემატური ექსპერტების კონსულტაციებით; ▸სამუშაო შეხვედრა: სტრატეგიის/კონცეფციის სამუშაო ვერსიის წარდგენა ფართო საზოგადოებისათვის და უკუკავშირის გათვალისწინებით პროცესის დასრულება; ▸სამუშაო შეხვედრა: სამოქმედო გეგმისა და ბიუჯეტის პროექტის წარდგენა და განხილვა. არსებული რესურსების ანალიზი და შესაძლო ფონდების მოძიების სტრატეგიაზე, ასევე ალტერნატიულ პროგრამებზე მსჯელობა და საბოლოო დოკუმენტში ასახვა.

17 მეთოდოლოგია იხ. http://www.scribd.com/doc/246192262/სიღნაღის-მუნიციპალიტეტის-კულტურის-რესურსები

შეჯამება

მუნიციპალურ დონეზე ზემოთ აღწერილი განვითარების პროცესების დაგეგმვისა და დანერგვის ინიცირება ადგილობრივი ხელისუფლების ნებაზე დიდწილადაა დამოკიდებული. ადგილობრივი კულტურის განვითარება და მართვა, საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით, მუნიციპალური კომპეტენციების სფეროს განეკუთვნება, რაც იმას ნიშნავს, რომ ნების არსებობის შემთხვევაში მუნიციპალიტეტს თავად შეუძლია იზრუნოს კულტურის სფეროს განვითარებაზე. კულტურის სფეროში ადგილობრივი თვითმმართველობის ექსკლუზიურ უფლებამოსილებებს განსაზღვრავს ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის მე-16 მუხლის მე-2 პუნქტის „ტ“ ქვეპუნქტი:

- ადგილობრივი თვითმყოფადობის, შემოქმედებითი საქმიანობისა და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვა და **განვითარება;**

- ადგილობრივი მნიშვნელობის კულტურის ძეგლთა მოვლა-შენახვა, რეკონსტრუქცია და რეაბილიტაცია;

- მუნიციპალიტეტის მართვაში არსებული ბიბლიოთეკების, საკლუბო დაწესებულებების, კინოთეატრების, მუზეუმების, თეატრების, საგამოფენო დარბაზებისა და სპორტულ-გამაჯანსაღებელი ობიექტების ფუნქციონირების უზრუნველყოფა და ახალი ობიექტების მშენებლობა.

თუმცა, იმ გარემოებიდან გამომდინარე, რომ საქართველოში რეალური დეცენტრალიზაციის მიმართულებით ჯერ კიდევ ბევრია გასაკეთებელი, თვითმმართველი ორგანოები ხშირად სხვადასხვა პროცესის ინიცირებისათვის გარკვეულ იმპულსებს ცენტრალური ხელისუფლებისაგან ელიან. აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ „კულტურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-18 მუხლის მიხედვით, უმაღლეს სახელმწიფო ორგანოთა კომპეტენციას განეკუთვნება „სახელმწიფო კულტურული პოლიტიკისა და პროგრამების განსაზღვრა“. შესაბამისად, ამ გარდამავალ პერიოდში, სანამ ქვეყანაში არ დასრულებულა თვითმმართველობის რეფორმა, ცენტრალური ხელისუფლების მხრიდან კულტურის სფეროს განვითარების მიმართულებით გადადგმულ ნაბიჯებს – სფეროს პრიორიტეტულობის გაცხადებას, მისი განვითარებისათვის გარკვეული ჩარჩო-პირობების შექმნას და შესაბამისი პროგრამების შემუშავებას – მუნიციპალურ დონეზეც პოზიტიური იმპულსები მოჰყვებოდა.

დონორი და პარტნიორი ორგანიზაციები 2014 წელს:

კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრი
ოთარ ჩხეიძის 5, 0186 თბილისი
ტ: +995 32 2206774/75
@: ctc@ctc.org.ge
i: www.ctc.org.ge
www.facebook.com/ctc.org.ge

CENTER FOR TRAINING AND CONSULTANCY
5 Otar Chkheidze Str. 0186 Tbilisi, Georgia
T: +995 32 2206774/75
@: ctc@ctc.org.ge
i: www.ctc.org.ge
www.facebook.com/ctc.org.ge