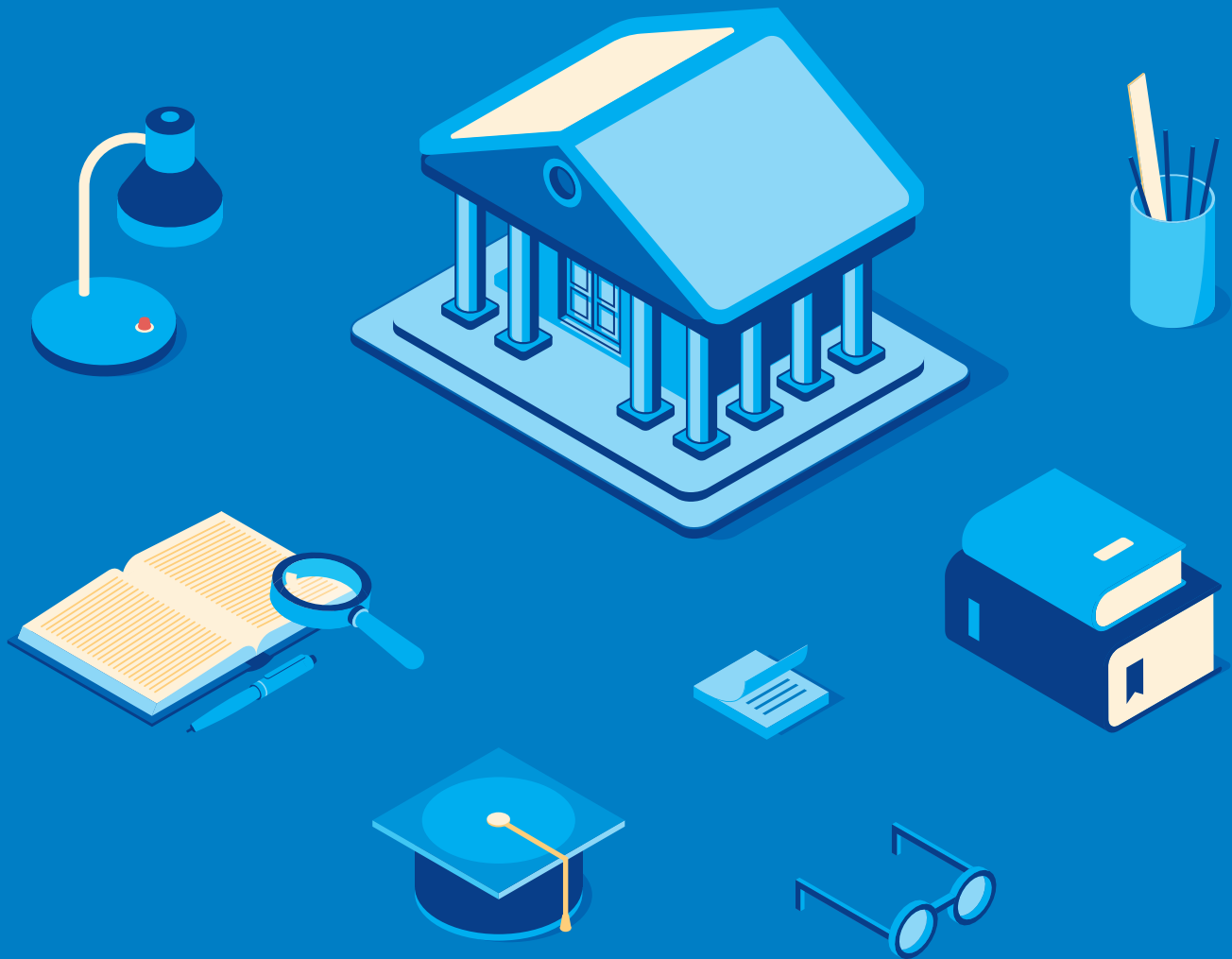


სახელმწიფო და კერძო
სასწავლო დაწესებულებების როლი
საჯარო მოხელეთა პროფესიული
განვითარების სისტემაში



ოქტომბერი, 2018



მომზადებული და გამოცემულია ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტის (IDFI) მიერ გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით. გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

Prepared and published by the Institute for Development of Freedom of Information (IDFI) with assistance from the United Nations Development Programme (UNDP) and UK aid from the UK Government. Its contents are those of the authors and do not necessarily reflect the views of UNDP and UK aid from the UK Government.

სახელმწიფო და კერძო
სასწავლო დაწესებულებების როლი
საჯარო მოხელეთა პროფესიული
განვითარების სისტემაში

ოქტომბერი, 2018

სარჩევი

| | |
|---|-----------|
| შესავალი | 7 |
| ზოგადი აღწერა | 9 |
| მეთოდოლოგია | 10 |
| არსებული საკანონმდებლო ჩარჩოს შეფასება | 12 |
| სასწავლო დაწესებულებებში და სამინისტროებში არსებული ზოგადი ვითარება .. | 20 |
| სამინისტროები | 20 |
| ცალკეული სასწავლო დაწესებულებების მიმოხილვა | 24 |
| სასწავლო დაწესებულებებში არსებული პროცესების და პრაქტიკის ანალიზი | 26 |
| დაწესებულებების ბენეფიციარები | 27 |
| სწავლების მეთოდები..... | 29 |
| სასწავლო პროცესის დაგეგმვა..... | 30 |
| სასწავლო პროგრამების შემუშავება | 32 |
| სასწავლო პროგრამების ტრენინგები..... | 33 |
| სასწავლო დაწესებულებების მიერ განხორციელებული პროგრამები..... | 34 |
| სასწავლო დაწესებულებების ფინანსური მონაცემების ანალიზი | 37 |
| კერძო სასწავლო/ტრენინგ დაწესებულებების მიმოხილვა | 39 |
| ფოკუს ჯგუფებში გამოვლენილი შედეგების ანალიზი..... | 42 |
| საჯარო მოხელეები | 42 |
| სამინისტროების HR დეპარტამენტების წარმომადგენლები | 43 |
| საჯარო სამსახურის საკითხებზე მომუშავე ექსპერტები..... | 43 |
| დასკვნა | 44 |
| რეკომენდაციები | 46 |

შესავალი

საჯარო სამსახურის ბიუროს 2017 წლის ანგარიშის მიხედვით, საქართველოს საჯარო სექტორში დასაქმებულია 28,557 ადამიანი,¹ რომლებიც აღმასრულებელ, საკანონმდებლო და სასამართლო ხელისუფლებასთან ერთად, სხვადასხვა დამოუკიდებელ კონსტიტუციურ ორგანოს და საჯარო დაწესებულებას აერთიანებენ. საჯარო სექტორის ეფექტური ფუნქციონირება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული საჯარო დაწესებულებებში დასაქმებულ პირთა მაღალ კვალიფიკაციაზე, რის უზრუნველყოფაც სახელმწიფოს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ვალდებულებას წარმოადგენს.

კარიერულ პრინციპზე დაფუძნებული პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბების მიზნით საქართველოში მნიშვნელოვანი ცვლილებები 2014 წელს დაიწყო, რასაც საფუძვლად დაედო საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის შემუშავება და მისი დამტკიცება საქართველოს მთავრობის მიერ. ამ მიზნით, რეფორმის კონცეფციის დოკუმენტში იდენტიფიცირებული იქნა 10 მიმართულება, რომელთა თანმიმდევრულმა განვითარებამაც უნდა განაპირობოს საქართველოში თანამედროვე, ეფექტური და მერიტოკრატიულ პრინციპზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება.

1997 წელს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის მიღებიდან 2017 წელს მის ძალადაკარგულად გამოცხადებამდე, დოკუმენტში 80-ზე მეტი ცვლილება შევიდა, თუმცა, კანონის ძველ რედაქციაში არ არსებობდა სახელმწიფოს მხრიდან საჯარო მოხელეთა პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვის ვალდებულება, რამაც განაპირობა მოხელეთა კვალიფიკაციის არაერთგვაროვანი გარემოს ჩამოყალიბება, სადაც კარიერული განვითარება არ იყო დაკავშირებული პროფესიულ განვითარებასთან. საჯარო სამსახურის რეფორმის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტი მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემის შექმნაა, რომელიც, თავის მხრივ, მჭიდროდ იქნება დაკავშირებული შესრულებული სამუშაოს შეფასებასთან და მოხელის კარიერულ განვითარებასთან.

საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის ძველი რედაქციის მიხედვით, განსაზღვრული იყო მხოლოდ მოხელის უფლება, ხუთ წელიწადში ერთხელ სამ თვიანი სასწავლო შვებულების მოთხოვნის შესახებ, მაგრამ არ არსებობდა სახელმწიფოს მხრიდან მოხელეთა ცოდნის და უნარ-ჩვევების გაღრმავებაზე ზრუნვის ვალდებულება. საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის და საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონის მიხედვით, მოხელეთა პროფესიული განვითარება განისაზღვრა როგორც საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა უფლება და დამსაქმებელი დაწესებულების მოვალეობა.

იმ დროს, როდესაც საქართველოში არ არსებობდა საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემის შესახებ ერთიანი ხედვა, ჩამოყალიბება დაიწყო სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებულმა პროფესიულმა სასწავლო დაწესებულებებმა. ასეთი ტიპის დაწესებულებები, როგორც წესი, კონკრეტული საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურის ნაწილს წარმოადგენს და სხვადასხვა თემატურ საკითხებზე ზემდგომი უწყების თანამშრომელთა გადამზადებასთან ერთად, მომხმარებლებს კერძო (ფასიან) მომსახურებასაც სთავაზობს. მიუხედავად იმისა, რომ ამ სასწავლო დაწესებულებებს საკუთარი მიზნები და ამოცანები გააჩნიათ, სამართლებრივ და პოლიტიკის დოკუმენტებში არ არის განსაზღვრული თუ რა როლი უნდა შეასრულონ ასეთმა დაწესებულებებმა მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში.

მას შემდეგ რაც 2015 წლის 27 ოქტომბერს საქართველოს პარლამენტმა მიიღო საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონი, საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საკითხმა უფრო მეტი აქტუალობა შეიძინა, რადგან გაჩნდა როგორც პროფესიული განვითარების შესახებ ორმხრივი ვალდებულება მოხელეებს და საჯარო დაწესებულებებს შორის, ისე პროფესიული განვითარების შესახებ დამხმარე კანონმდებლობის მიღების კონკრეტული ვალდებულება. 2018 წლის 22 მაისს საქართველოს მთავრობამ დაამტკიცა პროფესიული საჯარო მოხელის

¹ მონაცემები არ მოიცავს შინაგან საქმეთა სამინისტროს სისტემაში დასაქმებულ მოსამსახურეებს.

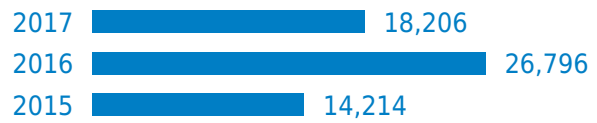
პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ დადგენილება, რომელიც განსაზღვრავს მოხელეთა პროფესიული განვითარების შესახებ პროცესებს და ადგენს საბაზისო კომპეტენციებს და საგნებს, რომელთა შესწავლაც აუცილებელია მოხელეებისათვის.

სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებები მოხელეთა პროფესიული განვითარების მომსახურების მიმწოდებელი მნიშვნელოვანი სუბიექტები არიან. თუმცა, არ არსებობს ერთიანი შეფასება, რომელშიც განხილული იქნება სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებების შესაძლებლობები, არსებული მიდგომები, განხორციელებული სასწავლო ღონისძიებები და ა.შ. ზემოაღნიშნული ინფორმაცია აუცილებელია იმისათვის, რომ განისაზღვროს სასწავლო დაწესებულებების როლი პროფესიული განვითარების იმ სისტემაში, რომლის ჩამოყალიბებაც საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონის მიღების შემდეგ დაიწყო.

ამჟამად საქართველოში მოქმედებს 12 სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულება, რომლებიც აღმასრულებელი, საკანონმდებლო და დამოუკიდებელი საჯარო დაწესებულებების სისტემაში არიან მოქცეული. კვლევის ფარგლებში, შესწავლილი და გაანალიზებული იქნა ამ დაწესებულებების მიერ შემოთავაზებული სასწავლო პროგრამები, სასწავლო პროცესის დაგეგმვის და განხორციელების პრაქტიკა, ხარისხის მართვის პროცედურები, სწავლების მეთოდები, დაწესებულებების ბენეფიციარები და განხორციელებული სასწავლო ღონისძიებები.

2015-2017 წლებში, შესწავლილი სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულების სხვადასხვა სასწავლო პროგრამაში მონაწილეობა მიიღო ჯამში 59,216-მა ბენეფიციარმა, ხოლო ამ პერიოდში 7 სამინისტროს მიერ მოხელეთა პროფესიული განვითარების ღონისძიებებისთვის სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გამოყოფილი იყო 1,100,475 ლარი.

სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებების ბენეფიციარების რაოდენობა 2015-2017 წლებში



იმისთვის, რომ შეფასდეს საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემა, აუცილებელია გაანალიზებული იქნეს სასწავლო დაწესებულებების მიერ მიწოდებული მომსახურება, მისი ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები და სხვადასხვა შინაარსობრივი და პროცედურული ასპექტები. ვინაიდან, პროფესიული განვითარების სისტემის ფორმირების პროცესში არსებობს კერძო სექტორის აქტიური მონაწილეობის შესაძლებლობა, აუცილებელია განხორციელდეს კერძო ტრენინგ პროვაიდერების მიერ დაგროვილი გამოცდილების გაანალიზება და მათი შესაძლებლობების შეფასება. ასეთი ტიპის კერძო კომპანიების შესაძლებლობების შეფასება მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინებით, რომ ისინი პროფესიული განათლების სფეროში კარგად დამკვიდრებული სუბიექტები არიან და მთავრობის №242 დადგენილების მიხედვით, სასწავლო მომსახურების მიწოდების პროცესში მათი მონაწილეობა თანაბრად არის გათვალისწინებული.

წინამდებარე კვლევის მიზანია საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში სახელმწიფო და კერძო სასწავლო დაწესებულებების როლის, შესაძლებლობების და გამოცდილების შეფასება. გარდა ამისა, კვლევა მიმოიხილავს საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების კუთხით არსებულ საკანონმდებლო ბაზას და აღმასრულებელი ხელისუფლების პირველად დაწესებულებებში მოხელეთა პროფესიული განვითარების კუთხით არსებულ ვითარებას.

ზოგადი აღწერა

კვლევაში გაანალიზებულია სასწავლო დაწესებულებების როლი მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში და ის მიდგომები, რომლებიც სამინისტროებში საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების კუთხით არსებობს. კვლების პროცესში მოხდა სამინისტროების და სასწავლო დაწესებულებებისგან მიღებული საჯარო ინფორმაციის, ფოკუს ჯგუფის შეხვედრების და ჩაღრმავებული ინტერვიუების შედეგების ანალიზი.

კანონმდებლობის ანალიზის პროცესში მოხდა საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების შესახებ საკანონმდებლო ბაზის ანალიზი. შედეგად, გამოიკვეთა პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილებაში ზოგიერთი ცვლილების განხორციელების საჭიროება. კერძოდ, დადგენილებაში მოცემულ პროფესიული განვითარების პროგრამების საგნებს და კომპეტენციებს შორის არსებული აცდენა ქმნის ბუნდოვანებას იმის შესახებ, თუ რა უნდა ისწავლებოდეს საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამაში. რესპონდენტების განწყობების ანალიზის საფუძველზე ასევე გამოიკვეთა მოსაზრება იმის შესახებ, რომ საგნების და კომპეტენციების ჩამონათვალი არ არის ამომწურავი და საჭიროებს გავრცობას.

პროფესიული განვითარების შესახებ საკანონმდებლო ბაზის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ხარვეზი ღონისძიებების განხორციელებისთვის საჭირო ფინანსური უზრუნველყოფის გარანტიების ნაკლებობაა, რამაც შეიძლება დააბრკოლოს პროფესიული განვითარების პროგრამების განხორციელება.

კვლევაში მონაწილე დაწესებულებებმა 2015-2017 წლებში 55,000-ზე მეტი ბენეფიციარისთვის განახორციელეს სხვადასხვა ტიპის სასწავლო ღონისძიებები, რომელთა შორისაც მნიშვნელოვანი ადგილი სწორედ საჯარო მოხელეებს უკავიათ. ბენეფიციარების სიმრავლე, ერთის მხრივ, დაწესებულებების მიერ დაგროვებულ ფართო გამოცდილებაზე მეტყველებს, ხოლო მეორეს მხრივ ადასტურებს მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში ასეთი სასწავლო დაწესებულებების მნიშვნელოვან როლს.

აღსანიშნავია, რომ ამჟამად საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემა ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების ადრეულ ეტაპზეა, რადგან სამინისტროებში მხოლოდ ფრაგმენტულად ხდება მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა და სასწავლო ღონისძიებების დაგეგმვა. სამინისტროებიდან მიღებული ინფორმაციის თანახმად, შვიდი სამინისტროდან მხოლოდ ოთხში ჩატარებულა მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების შეფასება, ხოლო განხორციელებული შეფასებების ხარისხი მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან.

სასწავლო დაწესებულებებში ღონისძიებების დაგეგმვის და მათი ხარისხის უზრუნველყოფის პრაქტიკა ასევე ფრაგმენტულია, რაც იწვევს მსგავსი შინაარსის სასწავლო პროგრამებს შორის მნიშვნელოვან განსხვავებებს. ამ თვალსაზრისით, გამოიკვეთა ხარისხის მართვის ერთიანი სტანდარტების ნაკლებობა, თუმცა, მნიშვნელოვანია სასწავლო დაწესებულებებმა მონაწილეობა მიიღონ აკრედიტაციის პროცესში და სასწავლო პროცესის დაგეგმვის, განხორციელების და მისი ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესები დაუახლოვონ აკრედიტაციის დებულებით განსაზღვრულ სტანდარტს, რომელიც ასევე შემუშავების ეტაპზეა.

მოხელეთა პროფესიული განვითარების ღონისძიებების უზრუნველყოფაში მნიშვნელოვანია კერძო სასწავლო დაწესებულებების როლიც. 2015-2017 წლებში, კერძო კომპანიების მიერ საბიუჯეტო დაწესებულებებისთვის მიწოდებული იყო 3 449,401 ლარის ღირებულების სატრენინგო მომსახურება, რაც ადასტურებს მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროცესში კერძო კომპანიების აქტიურ ჩართულობას. კერძო დაწესებულებების მიერ შეთავაზებული სასწავლო პროგრამები უმეტესწილად ფოკუსირებულია უნარ-ჩვევების განვითარებაზე და ნაკლებად ახდენს შინაარსობრივი ცოდნის გადაცემას, რაც კერძო სექტორისთვის სამომავლოდ გასათვალისწინებელი მნიშვნელოვანი საკითხია. პროგრამების შემუშავების და ხარისხის კონტროლის თვალსაზრისით გამოკვლეულ კერძო კომპანიებში არსებული მიდგომები მდგრადია, რაც მათ კონკურენტუნარიანობას კიდევ ერთხელ ადასტურებს.

კვლევისას ასევე გამოიკვეთა ერთი მნიშვნელოვანი გარემოება - ზოგიერთი სასწავლო დაწესებულება არსებობს მხოლოდ ვიწრო თემატურ საკითხებთან დაკავშირებით მომხმარებელთა გადამზადებისთვის, რაც პრობლემას წარმოადგენს საბიუჯეტო რესურსების ეფექტური განკარგვის თვალსაზრისით და ასევე აფერხებს ცენტრალიზებული სისტემის ჩამოყალიბებას, სადაც იარსებებს პროფესიული განვითარების პროგრამების ადმინისტრირების ერთიანი სტანდარტი.

მეთოდოლოგია

კვლევის პროცესი 2018 წლის 25 ივნისიდან 2018 წლის 21 სექტემბრამდე მიმდინარეობდა. საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში სახელმწიფო და კერძო სასწავლო დაწესებულებების როლის, შესაძლებლობების და გამოცდილების ანალიზისათვის, პირველ რიგში, მოხდა იმ საჯარო დაწესებულებების შერჩევა, რომლებიც ახორციელებენ მოხელეთა პროფესიული განვითარებისკენ მიმართულ ღონისძიებებს. IDFI-ის მიერ შერჩეული იქნა შემდეგი დაწესებულებები:

- სსიპ - ზურაბ ჟვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლა;
- სსიპ - საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს ლევან მიქელაძის სახელობის დიპლომატიური სასწავლო ცენტრი;
- სსიპ - ფინანსთა სამინისტროს აკადემია;
- სსიპ - სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს სასწავლო ცენტრი;
- სსიპ - საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი;
- სსიპ - ვანო ხუხუნიაშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემისა და ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრი;
- სსიპ - სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სასწავლო ცენტრი;
- სსიპ - საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს აკადემია;

- საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმებისა და სწავლების ცენტრი;
- საქართველოს პარლამენტის სასწავლო ცენტრი;
- სსიპ - თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლა;
- სსიპ - გარემოსდაცვითი ინფორმაციისა და განათლების ცენტრი.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, IDFI-ის გუნდმა ჩაატარა 15-ზე მეტი ჩაღრმავებული ინტერვიუ და ოთხი ფოკუს ჯგუფის შეხვედრა სხვადასხვა ტიპის სამიზნე აუდიტორიის მონაწილეობით. გარდა ამისა, ჩატარდა გამოკითხვა კერძო კომპანიების მონაწილეობით. ფოკუს ჯგუფი მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს როგორც ფაქტობრივი ინფორმაციის მიღების კუთხით, ისე მასში მონაწილე სხვადასხვა მხარის მოსაზრებების ანალიზის თვალსაზრისით. კვლევის პროცესში ჯამში გაიმართა ოთხი ფოკუს ჯგუფის შეხვედრა - ორი ფოკუს ჯგუფის შეხვედრა საჯარო მოხელეების მონაწილეობით, ორი შეხვედრა საჯარო სამსახურის საკითხებზე მომუშავე ექსპერტებთან და სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლებთან.

კვლევის მოსამზადებელი პერიოდის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენდა ჩაღრმავებული ინტერვიუს და ფოკუს ჯგუფის დისკუსიის კითხვარების შემუშავება. IDFI-იმ შეიმუშავა ხუთი სხვადასხვა ტიპის კითხვარი ღია და დახურული ტიპის შეკითხვებით, რომელთა მიზანიც იყო ინფორმაციის მოპოვება დაწესებულებებში არსებული სასწავლო პროგრამების და სასწავლო პროცესის დაგეგმვის, სწავლების მეთოდების, ხარისხის კონტროლის, ტრენინგების, ბენეფიციარების და სწავლების მეთოდების შესახებ.

ჩაღრმავებული ინტერვიუ ასევე ჩატარდა სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნულ ცენტრში, რომელსაც პროფესიული განვითარების შესახებ მთავრობის №242 დადგენილების მიხედვით მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პროფესიული განვითარების პროგრამების აკრედიტაციის პროცესში. დადგენილების მე-7 მუხლის მიხედვით, განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი პასუხისმგებელია პროფესიული განვითარების პროგრამების ხარისხის კონტროლზე



და დადგენილების მიხედვით მისი ვალდებულებაა პროფესიული განვითარების პროგრამების აკრედიტაციის დებულების შემუშავება და აკრედიტაციის პროცესის განხორციელების მხარდაჭერა.

კვლევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს საჯარო ინფორმაციის მოთხოვნების ანალიზი, რისთვისაც IDFI-ის მიერ შემუშავდა 27 საჯარო ინფორმაციის მოთხოვნა, რომლებიც გაიგზავნა როგორც სასწავლო დაწესებულებებში, ისე სამინისტროებში. სასწავლო დაწესებულებებში გაგზავნილი მოთხოვნების საშუალებით მიღებული იქნა რაოდენობრივი ინფორმაცია მათი საქმიანობის შესახებ, ფინანსური მონაცემები და ხარისხის მართვასთან დაკავშირებული დოკუ-

მენტები. ფინანსური მონაცემების ანალიზს კვლევაში დათმობილი აქვს ცალკე თავი, სადაც გაანალიზებულია სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებების ბიუჯეტი და მათ მიერ განხორციელებული სასწავლო ღონისძიებები წარმოდგენილია ფინანსურ ჭრილში. IDFI-ის მიერ საჯარო ინფორმაციის მოთხოვნები სამინისტროებში და სასწავლო დაწესებულებებში გაიგზავნა 2018 წლის 14 სექტემბერს. IDFI-ის მიერ მოთხოვნილი ინფორმაცია შვიდი სამინისტროს და რვა სასწავლო დაწესებულებისგან იქნა მიღებული.

| საჯარო დაწესებულებები, რომლებმაც გამოაგზავნეს კვლევის ფარგლებში მოთხოვნილი ინფორმაცია | | |
|--|--|---|
| | სასწავლო დაწესებულება | სამინისტრო |
| 1. | შინაგან საქმეთა სამინისტროს აკადემია; | საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო |
| 2. | სსიპ ბურაბ ჟვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლა | საქართველოს რეგიონალური განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო |
| 3. | პენიტენციური და პრობაციის სისტემის მოსამსახურეთა მომზადების ცენტრი | საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო |
| 4. | ლევან მიქელაძის სახელობის დიპლომატიური სასწავლო და კვლევითი ინსტიტუტი | საგარეო საქმეთა სამინისტრო |
| 5. | ვანო ხუხუნიაშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემისა და ტერიტორიული მონაცემების რეფორმის ცენტრი | გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო |
| 6. | ფინანსთა სამინისტროს აკადემია | საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო |
| 7. | სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს სასწავლო ცენტრი | საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო |
| 8. | სსიპ გენერალ გიორგი კვინიტაძის კადეტთა სამხედრო ლიცეუმი | |

სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებების გარდა, კვლევაში ასევე მონაწილეობდნენ კერძო ტრენინგ მომსახურების მიმწოდებელი კომპანიები. ტრენინგების კერძო მიმწოდებლების გამოცდილების, როლის და მათ მიერ შეთავაზებული მომსახურების შეფასება კვლევის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს, ვინაიდან საჯარო დაწესებულებები სარგებლობენ ასეთი კერძო კომპანიების მომსახურებით და პროფესიული განვითარების ახალი სისტემის ფორმირების პროცესში მათი მონაწილეობა კიდევ უფრო მეტად შეიძლება გაიზარდოს.

კვლევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს არსებული კანონმდებლობის მიმოხილვა, რომლის ფარგლებშიც გაანალიზებული იქნა საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია, მოხელეთა პროფესიული განვითარების კუთხით საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში არსებული ჩანაწერები და საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილება პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ.

არსებული საკანონმდებლო ჩარჩოს შეფასება

საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების შესახებ ჩანაწერი პირველად 2014 წელს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში გაჩნდა, სადაც აღნიშნულია, რომ პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებისათვის აუცილებელია სახელმწიფომ გამოყოს შესაბამისი სახსრები მოხელეთა შესაძლებლობების განვითარების მიზნებისთვის. კონცეფციაში ასევე აღნიშნულია, რომ „პროფესიული ცოდნის და უნარების განვითარება უმთავრესად ვერტიკალურად ინტეგრირებული სტრუქტურების მიერ ხორციელდება, რომლებიც თითოეული სამინისტროს განცალკევებით არსებობენ და აქვთ სასწავლო ცენტრები ან აკადემიები.“

მოხელეთა პროფესიული განვითარების თვალსაზრისით კონცეფციაში მოცემულია რამდენიმე მნიშვნელოვანი რეკომენდაცია, რომელთა ნაწილიც შემდგომ ასახულია შესაბამის კანონებში და კანონქვემდებარე აქტებში. პროფესიული განვითარების ნაწილში დოკუმენტში მოცემულია ორი ძირითადი პრინციპი:

- ყველა საჯარო მოხელეს უნდა ჰქონდეს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა უწყების შიგნით ან სხვა ფორმით;
- საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა დაადგინოს იმ დაწესებულებების აკრედიტაციის სტანდარტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ სწავლებასა და ტრენინგ-საჭიროებების განსაზღვრას.

კონცეფციაში გამიჯნულია მაღალი რანგის და სხვა დანარჩენი ტიპის მოხელეებისთვის შესაძლებლობების განვითარების კუთხით განსახორციელებელი ღონისძიებები. კერძოდ, მაღალი რანგის საჯარო მოხელეთა შესაძლებლობების განვითარების მიზნით განხილულია სპეციალური კურსის შემუშავების შესაძლებლობა, რომელიც უნდა შეიქმნას „მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების გამოცდილებით“. ცენტრალური ხელისუფლების დანარჩენი მოხელეების შესაძლებლობების განვითარებისთვის განხილულია სამინისტროების დაქვემდებარებაში არსებული სასწავლო ცენტრების და/ან კერძო პროვაიდერების მომსახურების გამოყენება. შემოთავაზებებს შორის ასევე განხილულია მოხელეთა შესაძლებლობების განვითარებისთვის ბიუჯეტის ფიქსირებული პროცენტული ოდენობის განსაზღვრა და სწავლების ხარისხის მონიტორინგის ერთიანი სტანდარტის განსაზღვრა საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ.

საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში ღიად არის დარჩენილი ხელისუფლების სხვადასხვა შტოებში დასაქმებული საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების საკითხი. დოკუმენტში ნახსენებია, რომ ადგილობრივი ხელისუფლების დაწესებულებებში დასაქმებული მოხელეების შემთხვევაში სწავლების და სტანდარტების შემუშავება მოხდება სსიპ ვანო ხუხუნაიშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემის და ტერიტორიული მონყობის რეფორმის ცენტრის მიერ, რაც თავის მხრივ კითხვის ნიშნებს წარმოშობს ამ მიდგომის საჯარო სამსახურის ერთიანობის პრინციპთან შესაბამისობის თვალსაზრისით.



კონცეფციაში არ არის ნახსენები საკანონმდებლო და სასამართლო ხელისუფლებაში და დამოუკიდებელ საჯარო დაწესებულებებში² დასაქმებული საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების საკითხი.

მუნიციპალური საჯარო დაწესებულებების მოხელეთა პროფესიული განვითარების შესახებ ჩანაწერი ასევე არსებობს ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსში, რომლის 101-ე მუხლის მიხედვით „მუნიციპალიტეტი მოხელეთა პროფესიული განვითარებისათვის მიმართავს შრომის ანაზღაურებისათვის გათვალისწინებული საბიუჯეტო ასიგნებების საერთო მოცულობის არანაკლებ ერთ პროცენტს“. ეს ჩანაწერი თვითმმართველობის კოდექსში 2015 წლიდან არსებობს, თუმცა, საბიუჯეტო სახსრების არსებობის მიუხედავად მუნიციპალიტეტების მიერ მოხელეთა პროფესიული განვითარების ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელება ქაოტურად ხდება, რაც შესაძლოა იმით იყოს განპირობებული, რომ აქამდე არ არსებობდა პროფესიული განვითარების მარეგულირებელი საკანონმდებლო ბაზა და დაწესებულებებს არ გააჩნდათ საჭიროებების განსაზღვრის გამოცდილება.

კონცეფციაში ასევე არ არის განხილული თუ როგორი უნდა იყოს პროფესიული განვითარების როლი მოხელეთა კარიერული განვითარების სისტემაში და რა კავშირი უნდა ჰქონდეს სწავლებას მოხელეთა შესრულებული სამუშაოს შეფასებასთან, რაც სისტემის ერთიანობის ტრილში მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს. არსებულ სისტემაში პროფესიულ და კარიერულ განვითარებას შორის ცალსახა კავშირის არარსებობა ერთ-ერთ ძირითად ხარვეზად იქნა დასახელებული საჯარო სამსახურის სფეროს ექსპერტების მონაწილეობით გამართულ ფოკუს ჯგუფის შეხვედრაზეც. დისკუსიის მონაწილეების მიერ აღნიშნული იყო, რომ საკანონმდებლო ხარჩოში კარიერულ და პროფესიულ განვითარებას შორის არსებული სუსტი კავშირი უარყოფითად აისახება სასწავლო ღონისძიებებში მოხელეთა მონაწილეობის მოტივაციაზე.

საჯარო მოხელეთა პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებით საკანონმდებლო დონეზე პირველი ჩანაწერი საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონის მიღების შემდეგ გაჩნდა, რომელიც პარლამენტმა 2015 წლის 27 ოქტომბერს მიიღო და ძალაში 2017 წლის 1 ივლისს შევიდა. კანონის 54-ე მუხლის პირველი პუნქტის მიხედვით, „მოხელე ვალდებულია, საჯარო სამსახურის მიზნებიდან გამომდინარე, განავითაროს საკუთარი პროფესიული შესაძლებლობები საჯარო სამსახურის მიერ შეთავაზებულ მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობით“. ამავე მუხლის მეხუთე პუნქტში განსაზღვრულია საჯარო დაწესებულების ვალდებულება, უზრუნველყოს მოხელის პროფესიული განვითარების სავალდებულო პროგრამაში მონაწილეობა და ხელი შეუწყოს მის მონაწილეობას საჯარო სამსახურის სისტემის გარეთ არსებულ პროფესიული განვითარების პროგრამებში.

მიუხედავად იმისა, რომ კანონის ახალი რედაქცია განსაზღვრავს პროფესიული განვითარების კუთხით არსებულ უფლება-მოვალეობებს მოხელეებს და საჯარო დაწესებულებას შორის, ძირითადი პროცედურების მონესრიგება კანონქვემდებარე აქტით არის გათვალისწინებული. ზემოაღნიშნული ჩანაწერების გარდა, საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის 54-ე მუხლი ასევე ადგენს დაწესებულების პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ ელექტრონულ სისტემაში ანგარიშგების ვალდებულებას და გამოყოფს საჯარო მოხელის მიერ საკუთარი მოთხოვნის საფუძველზე სასწავლო შვებულების მიღების შესაძლებლობას. საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის სხვა მუხლების მსგავსად, პროფესიული განვითარების შესახებ ჩანაწერიც მთავრობის დადგენილების რეგულირების სფეროში მოხვდა, რამაც შესაძლოა მდგრადი საკანონმდებლო ბაზის ჩამოყალიბებას შეუშალოს ხელი იქედან გამომდინარე, რომ მთავრობის დადგენილებაში ცვლილებების შეტანა გაცილებით უფრო მარტივი პროცედურით ხდება ვიდრე კანონში.

² დაწესებულებები, რომლებიც არ ექვემდებარებიან აღმასრულებელი, საკანონმდებლო და სასამართლო ხელისუფლების ორგანოებს და რომელთა არსებობაც გათვალისწინებული საქართველოს კონსტიტუციით



საჯარო მოხელეთა პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებული ძირითადი შინაარსობრივი საკითხები მთავრობის №242 დადგენილებით რეგულირდება. პირველ რიგში, აღსანიშნავია პროფესიული განვითარების შესახებ მთავრობის დადგენილების მოქმედების სფერო. დადგენილების პირველი მუხლის მიხედვით, დადგენილების ერთადერთი სამიზნე ჯგუფი არის პროფესიული საჯარო მოხელეები და კანონი სწორედ მათი პროფესიული განვითარების საჭიროებების გაუმჯობესებისკენ არის მიმართული. საჯარო სამსახურის კონცეფციის და კანონის მთავარ ადრესატს სწორედ პროფესიული საჯარო მოხელეები წარმოადგენენ. თუმცა, ზემოაღნიშნული დადგენილების მე-2 მუხლის მიხედვით მისი ერთ-ერთი მიზანი საჯარო სამსახურში მაღალი პროფესიული სტანდარტის დამკვიდრება და საჯარო დაწესებულების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფაა, რაშიც დღეს არსებული ვითარების გათვალისწინებით, საჯარო მოხელეების გარდა ასევე მონაწილეობენ ხელშეკრულებით დასაქმებული პირები. შესაბამისად, დადგენილებაში არაფერია ნათქვამი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირებზე, რომელთა შრომის ანაზღაურების ფონდმა 2016 წელს ჯამში 170.35 მილიონი ლარი შეადგინა და რომლებიც დამკვიდრებული პრაქტიკის მიხედვით მუდმივ ამოცანებს ასრულებენ საჯარო დაწესებულებებში.

დადგენილების მე-4 მუხლში მნიშვნელოვანია ის კრიტერიუმები, რომელთა საფუძველზეც განისაზღვრება დაწესებულებაში დასაქმებული მოხელეების პროფესიული განვითარების საჭიროებები:

- თითოეული იერარქიული რანგის თანამდებობისათვის გათვალისწინებული მოთხოვნები;
- თითოეული მოხელის სამუშაო აღწერილობა;
- მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები;
- საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნები და საჭიროებები.

ჩამოთვლილ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით, ყოველი წლის ბოლოსთვის დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელმა სტრუქტურულმა ერთეულებმა უნდა მოამზადონ მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმა, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ წინასწარ დამტკიცებული ფორმის მიხედვით. ამჟამად, მომზადების პროცესშია როგორც საჯარო სამსახურის ბიუროს ხელმძღვანელის ბრძანებით დასამტკიცებელი შესაბამისი ფორმა, ისე უშუალოდ პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმები. უწყებების მიერ მონოდებული საჯარო ინფორმაციის მიხედვით, არც ერთ სამინისტროში ჯერჯერობით არ ჩატარებულა საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების შეფასება.

მთავრობის №242 დადგენილების ერთ-ერთი ძირითადი სიახლე არის მოხელეთა პროფესიული განვითარების საბაზისო და დამატებითი პროგრამების ცნების შემოღება. საბაზისო პროგრამა არის ამავე დადგენილების დანართში გათვალისწინებული საგნების და კომპეტენციების ერთობლიობა, რომლის გავლაც სავალდებულოა საჯარო სამსახურში ღია ან დახურული კონკურსის საფუძველზე პირველად დანიშნული მოხელისთვის.

პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამა არის მოხელეთა კომპეტენციების და უნარ-ჩვევების განვითარების ნებაყოფლობითი ინსტრუმენტი, რომლის გავლის საჭიროებასაც ადგენს თავად საჯარო დაწესებულება. დამატებითი პროგრამა შეიძლება მოიცავდეს ნებისმიერ უნარ-ჩვევას და/ან შინაარსობრივ საკითხს, რომელიც შეიძლება გამომდინარეობდეს ზემოთ მოყვანილი კრიტერიუმებიდან. საბაზისო პროგრამისგან განსხვავებით, მთავრობის დადგენილება დამატებითი პროგრამის აკრედიტაციის საჭიროების განსაზღვრის უფლებამოსილებას თავად საჯარო დაწესებულებას ანიჭებს, მაშინ როდესაც დადგენილების მე-7 მუხლის პირველი პუნქტის მიხედვით სავალდებულოა პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამის აკრედიტაცია.

სასწავლო პროგრამების ხარისხის უზრუნველყოფა მდგრადი და ეფექტური პროფესიული განვითარების სისტემის ფორმირებისთვის მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს. მთავრობის №242 დადგენილების მიხედვით, აკრედიტაციის პროცესს წარმართავს სსიპ



განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, რომელმაც უნდა შეიმუშაოს აკრედიტაციის დებულება, დააკომპლექტოს აკრედიტაციის ექსპერტთა ჯგუფი და ორგანიზაციულ-ფინანსური მხარდაჭერა გაუწიოს პროფესიული განვითარების პროგრამების აკრედიტაციის საბჭოს მუშაობას. პროგრამის აკრედიტაციის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს აკრედიტაციის საბჭო, რომლის წევრებსაც ირჩევს და ათავისუფლებს საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსი.

სასწავლო პროგრამების აკრედიტაცია მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ მოხელეთათვის გადაცემული ცოდნის და უნარ-ჩვევების ხარისხი მაქსიმალურად იდენტური იყოს. ამ თვალსაზრისით გასათვალისწინებელია პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამები. როგორც ექსპერტებმა და სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლებმა ფოკუს ჯგუფის დისკუსიაზე აღნიშნეს, უკვე დასაქმებული საჯარო მოხელეებისთვის გაცილებით უფრო აქტუალურია პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამები, ვინაიდან მათთვის საჭირო კომპეტენციები და ცოდნა უფრო მეტად მიესადაგება სწორედ ასეთ პროგრამებს. შესაბამისად, ამ პროგრამების ხარისხის უზრუნველყოფის ვალდებულება არ უნდა იყოს დამოკიდებული დაწესებულების დისკრეციამზე. აღსანიშნავია ისიც, რომ ვინაიდან პროფესიული სასწავლო პროგრამების აკრედიტაცია შეიძლება სირთულეს წარმოადგენდეს თავად სასწავლო დაწესებულებისთვის, რომელმაც ბაზარზე ნაკლებად მოთხოვნილი პროგრამის აკრედიტაციის უზრუნველყოფისთვის დამატებითი ფინანსური ხარჯი და ძალისხმევა უნდა განიოს. შესაბამისად, მთავრობის დადგენილებაში ცვლილებების შეტანის დროს გასათვალისწინებელია პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამების ხარისხის უზრუნველყოფის სავალდებულო მექანიზმების ჩამოყალიბების საკითხი, რაც გულისხმობს სასწავლო ღონისძიების შესაბამისობას ბენეფიციარის საჭიროებებთან, ტრენინგთა კვალიფიკაციას, ცოდნის და უნარ-ჩვევის გადაცემის ეფექტურობას და მთლიანობაში ხარისხის იმ კრიტერიუმებს, რომელთა მიხედვითაც ხდება საბაზისო პროგრამების შეფასება.

მთავრობის №242 დადგენილების მე-7 მუხლის მიხედვით, საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროგრამის აკრედიტაციის ვადა განსაზღვრულია ხუთი წლით. ექსპერტთა ფოკუს ჯგუფის დისკუსიაზე აღინიშნა, რომ პროფესიული განვითარების პროგრამის აკრედიტაციისთვის 5 წლიანი ვადა არის ძალიან დიდი. აკადემიური პროგრამებისგან განსხვავებით, მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროგრამა უფრო დინამიური ვინაიდან თემატური და ხშირად ცვალებადი შეიძლება იყოს, იმ საჭიროებებიდან გამომდინარე, რომელიც საჯარო სამსახურში დროის სხვადასხვა მონაკვეთში იკვეთება. გარდა ამისა, აკადემიური პროგრამების აკრედიტაციისთვის ხუთ წლიანი ვადა ლოგიკურია იმ კრიტერიუმების რაოდენობიდან გამომდინარე, რომლებსაც პროგრამა აკრედიტაციის პროცესში უნდა აკმაყოფილებდეს და ეს ვადა სწორედ იმიტომ შეიძლება იყოს ხანგრძლივი, რომ ის ხარვეზების გამოსწორებისთვის იქნეს გამოყენებული. აკადემიური პროგრამების აკრედიტაციის მსგავსად, პროფესიული განვითარების პროგრამების ხარისხის შემოწმება ასევე დაექვემდებარება შუალედურ შემოწმებას, რომელიც აკრედიტაციის მინიჭებიდან ორი და სამი წლის შემდეგ განხორციელდება, რაც აკრედიტაციის ხუთ წლიან ვადას უფრო ლოგიკურს ხდის. მიუხედავად ამისა, შესაძლებელია როგორც საერთო ვადის, ისე შუალედური შემოწმებების ინტერვალის შემცირება, რაც ხარისხის მონიტორინგის პროცესს უფრო დინამიურს გახდის,

დადგენილებიდან გამომდინარე, სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პროფესიული განვითარების პროგრამების ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესში. 2010 წლიდან ცენტრმა მნიშვნელოვანი გამოცდილება დააგროვა სასწავლო პროგრამების ხარისხის უზრუნველყოფის ნაწილში, თუმცა ვინაიდან დადგენილებით გათვალისწინებული პროცედურები სიახლეს წარმოადგენს, არსებობს რამდენიმე საკითხი, რომელიც სამომავლოდ ცენტრისთვის სირთულის შემცველი შეიძლება გახდეს. კერძოდ, ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის კომპეტენციას აქამდე მხოლოდ აკადემიური (საუნივერსიტეტო) პროგრამების ხარისხის უზრუნველყოფა წარმოადგენდა და მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროგრამების აკრედიტაცია



სრულიად ახალი ტიპის სამუშაო იქნება. კვლევის პროცესში გამოთქმული მოსაზრებების მიხედვით, უცნობია როგორ იმუშავებს ცენტრის მიერ შედგენილი პროფესიული განვითარების პროგრამის აკრედიტაციის სტანდარტი, რომელიც აკრედიტაციის დებულებით უნდა განისაზღვროს. აკრედიტაციის სტანდარტი ორი კომპონენტისგან იქნება შემდგარი - პროგრამული ნაწილი და სასწავლო დაწესებულების რესურსები. სტანდარტის პროგრამულ ნაწილში მოცემული იქნება ისეთი კრიტერიუმები როგორებიც არის სტრუქტურა, მიზნები, განხორციელების სასწავლო გეგმა, მასალები, ცოდნის შეფასების კრიტერიუმები და ა.შ. გამოითქვა მოსაზრება იმის შესახებ, რომ აკრედიტაციის პროცესის განხორციელების შემდეგ შესაძლოა საჭირო გახდეს აკრედიტაციის სტანდარტის გადახედვა. ერთ-ერთ სირთულედ ასევე დასახელდა აკრედიტაციის ექსპერტთა ჯგუფის შერჩევა, რაც ასევე გამომწვეულია ამ სფეროში გამოცდილების ნაკლებობით. სამომავლო საჭიროებების ანალიზისას ცენტრის მხრიდან გამოთქმული იყო მოსაზრება იმის შესახებ, რომ ცენტრი მატერიალური თვალსაზრისით მდგრადია და პროფესიული განვითარების პროგრამების აკრედიტაციის პროცესში მას შეიძლება დაჭირდეს მხოლოდ იმ ადამიანური რესურსების გაზრდა, რომლებიც გაუძღვებიან აკრედიტაციის პროცესის მართვას.

აკრედიტაციის პროცესში მნიშვნელოვანია ის ურთიერთობა, რომელიც სასწავლო დაწესებულებას და ცენტრს შორის ჩამოყალიბდება. გამოკითხული ექსპერტების აზრით, ვინაიდან ზოგიერთი სასწავლო დაწესებულებებისთვის შესაძლოა უცხო იყოს გარე შემფასებლის მხრიდან აკრედიტაციის ცნება და ყველა პროგრამა დაწესებულების მიერ მიჩნეული განსხვავებული საუკეთესო პრაქტიკით ხორციელდება, მათ დიდ ნაწილს არ აქვს გარე შემფასებლებთან ურთიერთობის გამოცდილება. სამომავლოდ მნიშვნელოვანი იქნება, რომ სასწავლო დაწესებულებებმა გაითავისონ ის რეალობა, რომელშიც მათ პროდუქტს მესამე მხარე ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით ამოწმებს.

მთავრობის №242 დადგენილების შეფასებისას, ექსპერტების ფოკუს ჯგუფის დისკუსიაზე გამოიკეთა მოსაზრებები იმის შესახებ, რომ რეგულაცია არ აკეთებს აქცენტს არსებულ მოხელეთა განგრძობად სწავლებაზე და შინაარსობრივი ცოდნის ერთიანი სტანდარტის დამკვიდრებაზე, რომელიც მოხელეთა კარიერული განვითარების სხვადასხვა საფეხურებზე არის საჭირო. მიუხედავად იმისა, რომ დადგენილება განმარტავს პროფესიული საჭიროებების განსაზღვრის პროცედურებს, მასში არ არის მოცემული გრძელვადიანი ხედვა იმის შესახებ თუ რა შინაარსობრივი კომპონენტებისგან უნდა შედგებოდეს არსებული მოხელეების განგრძობადი სწავლების პროგრამები. ამავე მოსაზრების თანახმად, იმ ცოდნის და უნარ-ჩვევების გამოსავლენად, რომელიც არსებულ მოხელეებს სხვადასხვა რანგის პოზიციების დასაკავებლად სჭირდებათ, აუცილებელია სიგრძივი ანალიზის (*longitudinal analysis*) ჩატარება.

მთავრობის №242 დადგენილების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილი არის დანართი, რომელშიც მოცემულია ორი ტიპის საბაზისო სასწავლო პროგრამის ძირითადი შინაარსობრივი მახასიათებლები. ეს მოდულებია მენეჯერული უნარები და პიროვნული და პროფესიული უნარების განვითარება და ისინი გაყოფილია მოხელეთა რანგების მიხედვით. მენეჯერული უნარების მოდული აერთიანებს I და II რანგის მოხელეებს (მაღალი და საშუალო მმართველობითი დონე), ხოლო პიროვნული და პროფესიული უნარების განვითარების მოდული განკუთვნილია III და IV რანგის მოხელეებისთვის (უფროსი და უმცროსი სპეციალისტის დონე). პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამების შინაარსობრივი ნაწილი ასე გამოიყურება:



I და II რანგი

| მოდული | საკნები | კომპეტენციები | აკადემიური საათების მინიმუმი და მაქსიმუმი |
|-----------------------|--|---|---|
| მენეჯერული უნარები | <ol style="list-style-type: none"> 1. სტრატეგიული მართვა-დაგეგმვა (სტრატეგიული მენეჯმენტი, გრძელვადიანი და საშუალო ვადიანი მიზნებისა და ამოცანების დაგეგმვა, სამოქმედო გეგმების შემუშავება); 2. მომსახურებისა და ხარისხის მართვა, რისკების მართვა, ცვლილებების მართვა; 3. გადანყვებილების მიღება, ლიდერობა და გუნდის მართვა, გუნდის გაძლიერება და მოტივირება, გენდერული თანასწორობა და სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა სამუშაო ადგილზე; 4. პროფესიული კომუნიკაცია, ეფექტური კომუნიკაცია და ეფექტური მოლაპარაკებები, მედიასთან ურთიერთობა და საჯარო გამოსვლა; 5. საჯარო სამსახურის ეთიკა, კონფლიქტების მოგვარება, ორგანიზაციული კულტურა, ანტიკორუფციული პოლიტიკა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სამართლებრივი საშუალებები. | <ul style="list-style-type: none"> • ეფექტური კომუნიკაცია და მოლაპარაკებების წარმართვის უნარი; • საჯარო დაწესებულების წარმომადგენლობის უნარი; • სტრატეგიული და კომპლექსური ამროვნების უნარი; • სტრუქტურული ერთეულისა და ინდივიდუალური ამოცანების დასახვის უნარი; • ცვლილებების/სიახლეების ინიცირებისა და მართვის უნარი; • თათბირებისა და შეხვედრების წარმართვის უნარი; • მოხელის პროფესიული განვითარების, შეფასებისა და მოტივირების უნარი; • გუნდის განვითარების უნარი; • პრობლემის გადაჭრისა და კონფლიქტების მართვის უნარი. | 24-40 |

III და IV რანგი

| მოდული | საგნები | კომპეტენციები | აკადემიური საათების მინიმუმი და მაქსიმუმი |
|--|--|---|---|
| პიროვნული და პროფესიული უნარების განვითარება | <ol style="list-style-type: none"> 1. ადმინისტრაციული წარმოება. 2. ეთიკა საჯარო სამსახურში. 3. პროფესიული კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა. 4. ეფექტიანი მომსახურება და დროის მართვა. | <ul style="list-style-type: none"> • ეფექტური კომუნიკაცია; • დამოუკიდებელი მუშაობის უნარი; • გუნდური მუშაობის უნარი; • კომპლექსური აზროვნება; • დროის ეფექტიანი მართვა; • ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის უნარი; • საქმის დაგეგმვისა და ორგანიზების უნარი; • ინფორმაციის შეგროვების, ანალიზისა და დეტალებზე ორიენტირების უნარი. | 16-24 |

დადგენილების დანართში მოცემული მოდულების ანალიზისას იკვეთება აცდენა ჩამოთვლილ საგნებს და კომპეტენციებს შორის, რაც იმას ნიშნავს, რომ ჩამონათვალში გვხვდება კომპეტენციები, რომელთათვისაც დადგენილებაში არ არის გამოყოფილი შესაბამისი საგანი ან პირიქით, გვაქვს ჩამოთვლილი საგნები, რომელთათვისაც მოდულში არ არის მოცემული შესაბამისი საგანი. მაგალითად, მენეჯერული უნარების მოდულში გვხვდება საგანი - საჯარო სამსახურის ეთიკა, კონფლიქტების მოგვარება, ორგანიზაციული კულტურა, ანტიკორუფციული პოლიტიკა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სამართლებრივი საშუალებები, მაგრამ არ არის მოცემული ის კომპეტენციები რომლებსაც მოხელე ამ საგნის შესწავლის შედეგად უნდა დაეუფლოს. III და IV რანგის მოხელეთათვის განკუთვნილ საბაზისო პროგრამაში ასევე არსებობს მსგავსი პრობლემა - ჩამონათვალში მოცემულია ადმინისტრაციული წარმოების და საჯარო სამსახურში ეთიკის საგნები, თუმცა კომპეტენციების განყოფილებაში

არ არის მითითებული რა კომპეტენციების გაღრმავება უნდა მოხდეს ამ საგნების შესწავლის შედეგად. მსგავსი ბუნდოვანება შესაძლოა უარყოფითად აისახოს პროგრამის აკრედიტაციის პროცესზე, რადგან ის ქმნის შეუსაბამობას საგნებსა და კომპეტენციებს შორის და შეუძლებელს ხდის იმის დადგენას თუ რა ტიპის ცოდნის გადაცემა უნდა მოხდეს პროგრამის სწავლების შედეგად. გარდა ამისა, საგნებსა და კომპეტენციებს შორის აცდენა სირთულეს ქმნის სწავლების ხარისხის უზრუნველყოფის თვალსაზრისითაც, რადგან შეუძლებელია საგნის გავლის შედეგად მიღებული ცოდნის გამოძვა თუ მასთან მიმართებაში მკაფიოდ არ იქნება განსაზღვრული ის კომპეტენციები, რომელთა მიღებაც არის დაგეგმილი კურსის გავლის შედეგად. დადგენილების დანართის შემუშავების პროცესში ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი არ ყოფილა ჩართული, შესაბამისად აკრედიტაციის თვალსაზრისით უცნობია რამდენად დააკმაყოფილებს საგნების და კომპეტენციების ერთობლიობა აკრედიტაციის მოთხოვნებს. სამომავლოდ, სასურველია

სასწავლო პროგრამების დანართების ტექნიკური ნაწილის ინსპექტირება მოხდეს ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის და საჯარო სამსახურის ბიუროს მონაწილეობით, რომლებიც ტექნიკურად შეაფასებენ რამდენად სწორად არის განსაზღვრული პროგრამის საგნების და კომპეტენციების ურთიერთმიმართება.

ფოკუს ჯგუფის რესპონდენტებს შორის გამოიკვეთა მოსაზრებები იმის შესახებ, რომ საჯარო სამსახურში ახლად დანიშნული მოხელეებისთვის შეთავაზებულ საბაზისო პროგრამაში არ არის საჭირო უნარ-ჩვევების განვითარებისკენ მიმართული სასწავლო ღონისძიებების დაგეგმვა და აქცენტი შინაარსობრივი საკითხების სწავლებაზე უნდა გაკეთდეს, ხოლო უნარების განვითარებისკენ მიმართული სასწავლო ღონისძიებები გაერთიანებული შეიძლება იყოს პროფესიული განვითარების დამატებით პროგრამებში.

შინაარსობრივ ცოდნასთან დაკავშირებით, ექსპერტების ფოკუს ჯგუფის რესპონდენტების მიერ რეკომენდებული იყო შესავალ საბაზისო პროგრამაში შემავალი საგნების გადახედვა სიგრძივი კვლევის მიხედვით და ჩამონათვალის გაფართოება. ფოკუს ჯგუფში მონაწილე საჯარო მოხელეების დიდი ნაწილის მიერ აღნიშნული იყო, რომ უმაღლესი იურიდიული განათლების არმქონე თანამშრომელთათვის სირთულეს წარმოადგენს სამართლებრივ ტექსტებზე მუშაობა და ზოგადი კანონმდებლობის არცოდნა. შედეგად, რესპონდენტების მიერ ხაზგასმული იყო ერთიანი სამართლის საფუძვლების პროგრამის არსებობის საჭიროება, რომელიც შესაბამის საბაზისო ცოდნას მიანვდიდა მოხელეებს. გარდა ამისა, გამოთქმული იყო მოსაზრებები იმის შესახებ, რომ სასარგებლო იქნებოდა საბაზისო პროფესიული განვითარების პროგრამაში საბიუჯეტო საკითხების, მიკროეკონომიკის, საგარეო ურთიერთობებთან (ევროკავშირთან ასოცირების კუთხით) და საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული საკითხების შეტანა.

მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი ფინანსური უზრუნველყოფაა. სამინისტროებიდან მიღებული საჯარო ინფორმაციის და ფოკუს ჯგუფის დისკუსიაში რესპონდენტების მიხედვით, მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემის მდგრადობას მნიშვნელოვნად

აფერხებს ფინანსური რესურსების ნაკლებობა. ვინაიდან მოხელეთა მიერ პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობა მნიშვნელოვან ფინანსურ რესურსებს საჭიროებს, სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლები ვერ ახერხებენ წლის მანძილზე გაუთვალისწინებლად წარმოშობილი საჭიროებების დაკმაყოფილებას, რადგან აღნიშნული მოთხოვნა წინასწარ არ ყოფილა განერილი ბიუჯეტში. მიუხედავად იმისა, რომ არსებული საკანონმდებლო ჩარჩო ქმნის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის ვალდებულებას, მასში არ არის ნახსენები პროცესის ფინანსური უზრუნველყოფის საკითხი. მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში განხილულია მოხელეთა შესაძლებლობების განვითარებისთვის ბიუჯეტში ფიქსირებული პროცენტული ოდენობის განსაზღვრის შესაძლებლობა, კანონში და მთავრობის №242 დადგენილებაში ეს რეკომენდაცია არ არის ასახული. მსგავსი ჩანაწერის არარსებობა ქმნის იმის რისკს, რომ პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის მიუხედავად საჯარო დაწესებულებამ ვერ მოახერხოს სასწავლო ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელება. შესაბამისად, აუცილებელია პროფესიული განვითარების სისტემის ფინანსური მხარდაჭერის საკითხი კანონმდებლობაში აისახოს.

დადგენილების მე-9 მუხლის მიხედვით განსაზღვრულია, რომ პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებული მომსახურების შესყიდვა უნდა განხორციელდეს კანონმდებლობით დადგენილი წესით, რაც პრაქტიკაში ასევე შეიძლება გამოწვევად იქცეს მომსახურების შემსყიდველი საჯარო დაწესებულებებისთვის. ფოკუს ჯგუფების რესპონდენტების უმრავლესობა პრობლემურად მიიჩნევს პროფესიული განვითარების მომსახურების შესყიდვისთვის სტანდარტული შესყიდვის პროცედურების გამოყენებას, რადგან ისინი, ხშირ შემთხვევაში, აცდენილია დაწესებულების ინდივიდუალურ საჭიროებებს. აღნიშნული გამოწვევა განსაკუთრებით აქტუალურია პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამებისთვის, რადგან შესაძლოა ასეთი სპეციფიური პროგრამებით სარგებლობა დაწესებულებას იშვიათად გამოეკლებინა შემთხვევებში შეიძლება დასჭირდეს. გარდა ამისა, სამინისტროების წარმომადგენლები მიიჩნევენ, რომ სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ

კანონმა შეიძლება ისინი შეზღუდოს იმ კონკრეტული მომსახურების მიღებისგან, რომელიც მათ ცალკეულ მოხელეებთან მიმართებაში ესაჭიროებათ. ეს საკითხი დამატებით კონსულტაციებს საჭიროებს შემსყიდველ

დანესებულებებს და სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს შორის, რათა გამოვლინდეს ამ საკითხის ინდივიდუალურად რეგულირების საჭიროება.

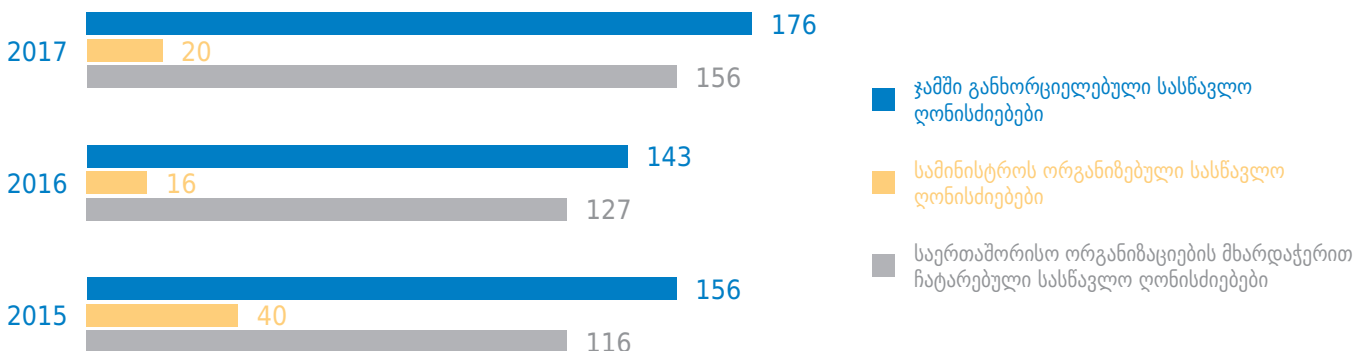
სასწავლო დანესებულებებში და სამინისტროებში არსებული ზოგადი ვითარება

სამინისტროები

საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემის ანალიზისათვის, მნიშვნელოვანია იმის გამოკვლევა თუ რა ღონისძიებებს ახორციელებენ სამინისტროები პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრისთვის და ამ კუთხით როგორ გეგმავენ და წარმართავენ სასწავლო პროცესს. მიღებული საჯარო ინფორ-

მაციის მიხედვით, შვიდი სამინისტროს მიერ 2015-2017 წლებში განხორციელდა ჯამში 475 სასწავლო ღონისძიება, რომლებიც მოიცავდნენ სამინისტროების და საერთაშორისო ორგანიზაციების დაფინანსებულ ტრენინგებს საქართველოში და საზღვარგარეთ.

სამინისტროებში განხორციელებული სასწავლო ღონისძიებების რაოდენობა 2015-2017 წლებში



ზემოთ მოყვანილი გრაფიკის მიხედვით, 2015-2017 წლებში შვიდი სამინისტროს მოხელეების მონაწილეობით ჩატარებული სასწავლო ღონისძიებების 74% საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ იყო დაფინანსებული, რაც ნათლად აჩვენებს სამინისტროების შეზღუდულ რესურსებს მოხელეთა პროფესიულ განვითარების კუთხით სასწავლო პროცესის დაგეგმვაში.

ამასთანავე, სამინისტროებში პროფესიული განვითარების ღონისძიებების სიმცირეს ადასტურებს მოხელეთა სხვადასხვა პროფესიული განვითარების ღონისძიებებზე განული ხარჯები, რომლებმაც შესწავლილ სამინისტროებში 2015-2017 წლებში 1 100,475 ლარი შეადგინა (შინაგან სამინისტროს გამოკლებით).³

³ შინაგან საქმეთა სამინისტროს მიერ მოწოდებულ ინფორმაციაში არ იკვეთება ბიუჯეტის რა ნაწილი იხარჯება უშუალოდ სამინისტროს საჯარო მოხელეთა პროფესიულ განვითარებაზე, თუმცა მითითებული თანხის ძირითადი ნაწილი მიემართება სპეციალური წოდების მოსამსახურეთა (მათ შორის პოლიციის თანამშრომელთა) შესაძლებლობების განვითარებაზე



2015-2017 წლებში მოხელეთა პროფესიულ განვითარებაზე სამინისტროების მიერ გაწეული ხარჯები

| სამინისტრო | | 2017 | 2016 | 2015 |
|------------|---|--------------|--------------|--------------|
| 1. | ფინანსთა სამინისტრო | - | - | - |
| 2. | ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო | - | - | - |
| 3. | განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო | - | - | 300 ლ |
| 4. | შინაგან საქმეთა სამინისტრო | 6 741, 500 ლ | 6 735, 000 ლ | 6 170, 000 ლ |
| 5. | საგარეო საქმეთა სამინისტრო | 345,000 ლ | 352,000 ლ | 385,000 ლ |
| 6. | რეგიონალური განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო | 2,420 ლ | 4,250 ლ | 2,450 ლ |
| 7. | გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო | 850 ლ | 7,755 ლ | 450 ლ |

კვლევაში მონაწილე სამინისტროებში მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების შეფასების პროცესი არაერთგვაროვანია. იქედან გამომდინარე, რომ პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის ვალდებულება სამინისტროებში 2018 წელს მთავრობის დადგენილების მიღების შემდეგ გაჩნდა, დაწესებულებების უმრავლესობაში ჯერ არ

ჩატარებულა ერთიანი სტანდარტის შესაბამისი კვლევა. ფორმალური ვალდებულების და ერთიანი სტანდარტის არარსებობის მიუხედავად, სამინისტროებს შორის არის ისეთი მაგალითები, როდესაც ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები ახორციელებენ პროფესიული განვითარების საჭიროებების შეფასებას.

საჯარო მოხელეთა პროფესიული საჭიროებების განსაზღვრა სამინისტროებში 2015-2017 წლებში

| დანესებულება | ჩატარდა მოხელეთა პროფესიული საჭიროებების შეფასება | არ ჩატარებულა მოხელეთა პროფესიული საჭიროებების შეფასება |
|--|---|---|
| 1. რეგიონალური განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო | ✓ | |
| 2. გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო | ✓ | |
| 3. ფინანსთა სამინისტრო | ✓ | |
| 4. საგარეო საქმეთა სამინისტრო | ✓ | |
| 5. განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო | | ✗ |
| 6. შინაგან საქმეთა სამინისტრო | | ✗ |
| 7. ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო | | ✗ |



მონოდებული საჯარო ინფორმაციის მიხედვით, სამინისტროების ნაწილში ხდება საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა. თუმცა, არსებული პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ დამკვიდრებული მიდგომები არის ფრაგმენტული და არაერთგვაროვანი. მაგალითად, ფინანსთა სამინისტროს ცენტრალურ აპარატში მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა ხდება ყოველწლიურად. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი საჭიროებების შეფასების კითხვარს აგზავნის სამინისტროს ყველა სტრუქტურულ ქვედანაყოფში, სადაც სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის და თანამშრომლების კონსულტაციების გზით განისაზღვრება ორი ტიპის ტრენინგის მოთხოვნა - აუცილებელი და სასურველი. აღნიშნული შეფასების კონსოლიდაციის შემდეგ იქმნება საჭიროებების ანალიზის დოკუმენტი, რომლის საფუძველზეც ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი, სსიპ ფინანსთა სამინისტროს აკადემიის და სხვა სასწავლო დაწესებულებების რესურსების გამოყენებით ორგანიზებას უწევს შესაბამის ტრენინგებს შესაძლებლობის არსებობის შემთხვევაში. ანალოგიურად, მოხელეთა პროფესიული საჭიროებების გამოვლენის გამოცდილება არსებობს გარემოს დაცვის და სოფლის მეურნეობის სამინისტროში.

პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის პროცესი უფრო მკაფიოდ არის გაწერილი რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროში, სადაც არსებობს საჭიროებების იდენტიფიკაციის წინასწარ შემუშავებული ფორმა, რომელიც ინდივიდუალურად ივსება დაწესებულების სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების მიერ. ამ ფორმაში ჩამოთვლილია მოხელის თანამდებობა, სამუშაოს აღწერილობა და საჭირო ცოდნა და უნარები. გარდა ამისა, ცალკე გრაფაში მოცემულია სასურველი ტრენინგის თემა, მონაწილეთა სასურველი რაოდენობა და ტრენინგის ხანგრძლივობა. ამ კითხვარის შევსების შემდეგ იქმნება მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების გეგმა, რომელიც მოიცავს ინფორმაციას კვალიფიკაციის ამაღლების თემატიკის, მონაწილე საჯარო მოხელეების რაოდენობის და რაოდენობის, კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიების/მეთოდის, სავარაუდო ვადების და სასწავლო ღონისძიების პრიორიტეტულობის შესახებ. იმის გათვალისწინებით, რომ ამჟამად არ არსებობს პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის ერთიანი სტანდარტი, რეგიონული განვითარების და

ინფრასტრუქტურის სამინისტროში დამკვიდრებული პროცესი კარგ პრაქტიკად შეიძლება იქნას მიჩნეული, თუმცა, უცნობია რამდენად ზედმიწევნით ხდება საჭიროებების საფუძველზე შედგენილი სასწავლო გეგმის შესრულება, რადგან პროფესიული განვითარების ღონისძიებებისთვის დაწესებულების მიერ 2015-2017 წლებში გამოყოფილი ბიუჯეტი 9,120 ლარს შეადგენს, რაც არ არის საკმარისი მასშტაბური სასწავლო ღონისძიებების განსახორციელებლად.

არსებული პოზიტიური მაგალითების მიუხედავად, საჯარო მოხელეთა მონაწილეობით გამართული ფოკუს ჯგუფის რესპონდენტთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ საჯარო დაწესებულებები საკმარისად ვერ უწყობენ ხელს მოხელეთა პროფესიულ განვითარებას, რადგან დაწესებულებების მიერ იშვიათად ხდება მათ ინდივიდუალურ საჭიროებებზე დაფუძნებული სასწავლო ღონისძიებების შეთავაზება. ფოკუს ჯგუფში მონაწილე რესპონდენტთა ნაწილი ასევე მიიჩნევს, რომ არ არსებობს კავშირი შემოთავაზებულ ტრენინგებს შორის და ისინი, როგორც წესი, ერთმანეთისგან სრულიად განსხვავებულ შინაარსობრივ საკითხებს ეხება. ზოგიერთი რესპონდენტის აზრით, ტრენინგები, როგორც წესი, მესამე მხარის (ძირითადად საერთაშორისო ორგანიზაციების) მიერ არის შემოთავაზებული და ნაკლებად არის კავშირში მოხელეთა უშუალო საქმიანობასთან. გარდა ამისა, რესპონდენტების აბსოლუტური უმრავლესობის მიერ აღნიშნული იყო, რომ პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრაში ძირითადად მონაწილეობს დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი და უშუალო ხელმძღვანელის როლი არის ძალიან დაბალი. მოხელეთა ნაწილის აზრით, საჭიროებების შეფასების პროცესი უფრო ჰგავს გამოკითხვას იმის შესახებ, თუ მათთვის რა ტიპის ტრენინგი იქნებოდა სასარგებლო. გამოთქმული მოსაზრებების მიხედვით, საჭიროებების განსაზღვრის პროცესი უნდა იყოს სამმხრივი და მასში უნდა მონაწილეობდნენ როგორც საჯარო მოხელის უშუალო ხელმძღვანელი, ისე ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენელი. ამასთანავე, რესპონდენტების ნაწილის აზრით, სასურველია საჭიროებების განსაზღვრისას აქცენტი გაკეთდეს გრძელვადიან პერსპექტივაზე და იდენტიფიცირებული იყოს არა ერთი კონკრეტული ტრენინგის საჭიროება, არამედ მოხელეზე მორგებული ხანგრძლივი ინდივიდუალური სასწავლო გეგმა.

საერთაშორისო/დონორი ორგანიზაციების და თავად სამინისტროების მიერ ჩატარებული მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროგრამების შედარებითი ანალიზი ადასტურებს, რომ საერთაშორისო და დონორ ორგანიზაციებს ამ პროცესში წამყვანი როლი აკისრი-

ათ. მეორეს მხრივ დონორული დაფინანსების მასშტაბი ადასტურებს, რომ სახელმწიფოს მხრიდან გამოყოფილი რესურსი არ არის საკმარისი პროფესიული განვითარების საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

ცალკეული სასწავლო დაწესებულებების მიმოხილვა

გამოკვლეული სასწავლო დაწესებულებები ორ ჯგუფად შეიძლება დაიყოს - სპეციფიური პროფილის სასწავლო ცენტრები, რომელთა ბენეფიციარებიც უმეტესად სპეციალური ან სამხედრო წოდების და სხვა ტიპის მოსამსახურეები არიან და დაწესებულებები, რომლებიც საჯარო მოხელეებისთვის და კერძო პირებისთვის ახორციელებენ სასწავლო პროგრამებს. სპეციფიური პროფილის სასწავლო დაწესებულებებია:

- შინაგან საქმეთა სამინისტროს აკადემია;
- პენიტენციური და პრობაციის სისტემის მოსამსახურეთა მომზადების ცენტრი;
- გენერალ გიორგი კვინიტაძის სახელობის კადეტთა სამხედრო ლიცეუმი;
- საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმებისა და სწავლების ცენტრი.

ზემოხსენებული დაწესებულებების დებულებები ითვალისწინებს საჯარო მოხელეთა შესაძლებლობების განვითარებას, თუმცა, ამ დაწესებულებების ძირითადი ფუნქცია სწორედ ბენეფიციარების სპეციფიური ჯგუფების მომზადებაა. მაგალითად, პენიტენციური და პრობაციის სისტემის მოსამსახურეთა მომზადების ცენტრის მიერ 2016 განხორციელებულ 26 სხვადასხვა სასწავლო პროგრამაში ჯამში 3,900 მოსამსახურე მონაწილეობდა, საიდანაც სამინისტროს წარმომადგენელი მხოლოდ 119 მონაწილე იყო, ხოლო დარჩენილი 3,768 მონაწილე პენიტენციური დეპარტამენტის, პენიტენციური დაწესებულებების და პრობაციის სააგენტოს თანამშრომლები იყვნენ. ცენტრის მიერ 2016 წელს შემოთავაზებული 26 სასწავლო ღონისძიებებიდან არც ერთი ტრენინგი არ იკვეთება მთავრობის №242 დადგენილებით გათვალისწინებულ საგნებთან და კომპეტენციებთან, რაც ადასტურებს იმას, რომ ამ ტიპის სპეციალიზებული სასწავლო

დაწესებულებები აქცენტს სპეციფიურ შინაარსობრივ ცოდნასა და კომპეტენციებზე აკეთებენ.

სპეციალიზებულ სასწავლო დაწესებულებებს შორის ასევე არის სსიპ გენერალ გიორგი კვინიტაძის სახელობის კადეტთა სამხედრო ლიცეუმი, რომელიც თავდაცვის სამინისტროს სისტემაში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირია. საგანმანათლებლო პროფილის მიუხედავად, სამხედრო ლიცეუმის ამოცანა ზოგადი განათლების გადაცემა და კადეტთა სამხედრო მომზადებაა. სამხედრო ლიცეუმის მანდატიდან და მიზნებიდან გამომდინარე არ იკვეთება მისი როლი საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარებისათვის საჭირო მომსახურების მიწოდებაში.

სამხედრო ლიცეუმის და პენიტენციური და პრობაციის სისტემის მოსამსახურეთა მომზადების ცენტრის მსგავსად, შინაგან საქმეთა სამინისტროს აკადემია ასევე წარმოადგენს ვიწრო-პროფილური ტიპის სასწავლო დაწესებულებას და მისი ბენეფიციარების აბსოლუტური უმრავლესობა სამინისტროს და მისი სისტემის სპეციალური წოდების მოსამსახურეები არიან. 2015-2017 წლებში შინაგან საქმეთა სამინისტროს აკადემიის მიერ შემოთავაზებული სასწავლო პროგრამები და მოკლევადიანი ტრენინგები სამინისტროს დეტექტივ-გამომძიებლებისთვის, პატრულ-ინსპექტორებისთვის, ექსპერტ-კრიმინალისტებისთვის, სასაზღვრო პოლიციის მოსამსახურეებისთვის და სხვა მოსამსახურეებისთვის ხორციელდებოდა. სამინისტროს და შინაგან საქმეთა აკადემიის თანამშრომლობით, საანგარიშო პერიოდში პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში მონაწილეობა ჯამში 5,767-მა მოსამსახურემ მიიღო, რომელთა ძირითადი ნაწილიც სპეციალური წოდების მოსამსახურეები იყვნენ.



სპეციფიური მანდატის მქონე სუბიექტებს შორის არის სსიპ საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმებისა და სწავლების ცენტრი, რომელიც ცენტრალური საარჩევნო კომისიის დაქვემდებარებაში მყოფი სასწავლო დაწესებულებაა. ცენტრის ძირითადი ბენეფიციარები საარჩევნო პროცესში ჩართული მხარეები არიან - საარჩევნო ადმინისტრაციის თანამშრომლები, საოლქო საარჩევნო კომისიის წევრები, საუბნო საარჩევნო კომისიის წევრები, სადამკვირვებლო მისიების წარმომადგენლები, პოლიტიკური პარტიები, მედიის წარმომადგენლები და ამომრჩევლები. საარჩევნო კოდექსით დაწესებული ბიზნესის მინიჭებული მანდატის მიხედვით, ცენტრის ძირითადი მიზანი საარჩევნო პროცესში აუცილებელი სასწავლო ღონისძიებების განხორციელება და არჩევნების შესახებ მოსახლეობის ცნობიერების ამაღლებაა. სპეციფიური თემატური მიმართულების მიუხედავად, ცენტრის ბენეფიციარებს შორის ფართოდ არიან წარმოდგენილი საჯარო მოხელეები, კერძოდ, საარჩევნო ადმინისტრაციაში და ცენტრალურ და ადგილობრივ საჯარო დაწესებულებებში დასაქმებული მოსამსახურეები. მაგალითად, ცენტრის მიერ 2015 წელს ჩატარებულ სასწავლო და საინფორმაციო ღონისძიებებში ჯამში 4,563-მა ადამიანმა მიიღო მონაწილეობა, რომელთა შორისაც ბევრთ ჩამოთვლილი ბენეფიციარების გარდა იყვნენ სტუდენტები და სკოლის მოსწავლეები.⁴

სპეციალიზებული სასწავლო დაწესებულებების მიერ განხორციელებული ღონისძიებები და მათში მონაწილე ბენეფიციარების დიდი რაოდენობა ადასტურებს, რომ ასეთი ტიპის დაწესებულებებს მნიშვნელოვანი გამოცდილება და ტექნიკური რესურსები გააჩნიათ, რადგან ყოველწლიურად მათ მიერ ხდება რეგულარულად ხდება ტრენინგების ორგანიზება და განხორციელება. მიუხედავად ამისა, ბენეფიციარების და განხორციელებული სასწავლო ღონისძიებების ანალიზი მიუთითებს იმაზე, რომ პროფესიული საჯარო მოხელეები ამ დაწესებულებების ძირითად სამიზნე აუდიტორიას არ წარმოადგენენ და მათ მიერ შემოთავაზებული სასწავლო ღონისძიებები ნაკლებად არის კავშირში მთავრობის №242 დადგენილებით გათვალისწინებულ საგნებთან და კომპეტენციებთან.

მოხელეთა სწავლების მანდატი ასევე გააჩნიათ უშუალოდ დაწესებულებაში შემავალ სტრუქტურულ ერთეულებსაც, რომლებიც არ არსებობენ ცალკე სუბიექტების სახით. ასეთი მანდატით აღჭურვილია შემდეგი დაწესებულებების სტრუქტურული ერთეულები:

- სახელმწიფო შესყიდვების სასწავლო ცენტრი - არსებობს სსიპ სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს ერთ-ერთი დეპარტამენტის ფორმით;
- საქართველოს პარლამენტის სასწავლო ცენტრი - წარმოადგენს პარლამენტის აპარატის ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ერთ-ერთ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს;
- საქართველოს პროკურატურის ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების დეპარტამენტის პროფესიული განვითარებისა და კარიერის მართვის ცენტრი.

სასწავლო დაწესებულებების კვლევის პროცესში ძირითადი აქცენტი გაკეთდა იმ ორგანიზაციებზე, რომელთაც არ გააჩნიათ ბენეფიციარების სპეციფიური წრე და საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულ ყველა ტიპის მომხმარებლებს ემსახურებიან. მიუხედავად ამისა, კვლევის პროცესში გაანალიზებული იყო ამ დაწესებულებების ფინანსური მაჩვენებლები და ასევე მათ მიერ გადამზადებულ ბენეფიციართა საერთო რაოდენობა.

⁴ სსიპ საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმებისა და სწავლების ცენტრის 2015 წლის ანგარიში, გვ. 4-10

სასწავლო დაწესებულებებში არსებული პროცესების და პრაქტიკის ანალიზი

საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის და მისი დამხმარე კანონქვემდებარე აქტების მიხედვით, სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებებმა წამყვანი როლი უნდა შეასრულონ საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარებისთვის საჭირო მომსახურების მიწოდებაში. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია იმის ანალიზი, თუ როგორი პრაქტიკა არის დამკვიდრებული ამ დაწესებულებებში სასწავლო პროცესის დაგეგმვის, განხორციელების, ხარისხის უზრუნველყოფის, ანგარიშვალდებულების, ტრენერების და ბენეფიციარების შერჩევის, სწავლების მეთოდების და შემოთავაზებული საგნების თვალსაზრისით.

ახალი კანონმდებლობით დადგენილი პროფესიული განვითარების პროგრამების სავალდებულო ხასიათი დიდი ალბათობით ზეგავლენას იქონიებს სასწავლო დაწესებულებების მიერ შეთავაზებული მომსახურებისადმი არსებულ მოთხოვნაზე, რადგან პროფესიული განვითარების პროგრამებში საჯარო მოხელეთა ფართო სპექტრის მონაწილეობა არის მოსალოდნელი. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია სასწავლო დაწესებულებების რესურსების შეფასება.

ინტერვიუების ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაცია ცხადყოფს, რომ სასწავლო პროცესის დაგეგმვის, განხორციელების და ხარისხის უზრუნველყოფის პრაქტიკა განსხვავებულია ყველა დაწესებულებაში. გარდა ამისა, დაწესებულებების სასწავლო პროგრამებში შემოთავაზებული შინაარსობრივი საკითხები ასევე განსხვავდება მათი თემატური ფოკუსიდან გამომდინარე, თუმცა, მნიშვნელოვანი განსხვავებების მიუხედავად, გამოიკვეთა შემთხვევები, როდესაც სხვადასხვა მიზნის მქონე სასწავლო პროგრამებში მოცემულია მსგავსი შინაარსობრივი საკითხები და კომპეტენციები.

სასწავლო ღონისძიებების შინაარსის თვალსაზრისით დაწესებულებები ორ ჯგუფად შეიძლება დაიყოს - ვიწრო და ფართო შინაარსობრივი პროფილის მქონე სასწავლო ცენტრები. ვიწრო შინაარსობრივი პროფილის მქონე დაწესებულებები, როგორც წესი, კონკრეტულ თემატურ

მიმართულებასთან დაკავშირებით ახორციელებენ სწავლებას, ხოლო მულტი-პროფილური დაწესებულებები საკუთარ ბენეფიციარებს საგნების და კომპეტენციების ფართო სპექტრს თავაზობენ.

ვიწრო შინაარსობრივი პროფილის მქონე სასწავლო დაწესებულებებია:

- სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს სასწავლო ცენტრი - არსებობს სსიპ სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს ერთ-ერთი დეპარტამენტის ფორმით და ახორციელებს სასწავლო ღონისძიებებს სახელმწიფო შესყიდვებთან დაკავშირებულ საკითხებზე ;
- სსიპ - გარემოსდაცვითი ინფორმაციისა და განათლების ცენტრი - ახორციელებს სასწავლო და საინფორმაციო ღონისძიებებს გარემოსდაცვითი საკითხების ირგვლივ;
- სსიპ - საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმებისა და სწავლების ცენტრი - პასუხისმგებელია საარჩევნო პროცესში მონაწილე სუბიექტების სწავლებაზე და არჩევნების შესახებ ცნობიერების ამაღლებაზე;
- სსიპ - თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლა - ძირითადად ახორციელებს სასწავლო პროგრამებს თავდაცვის და უსაფრთხოების საკითხებზე;
- სსიპ - საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს ლევან მიქელაძის სახელობის დიპლომატიური სასწავლო ცენტრი - ბენეფიციარებს უმეტესად თავაზობს საგარეო ურთიერთობების საკითხებთან და დიპლომატიურ სამსახურთან დაკავშირებულ სასწავლო პროგრამებს.

მულტი-პროფილური დაწესებულებები სასწავლო ღონისძიებებს ახორციელებენ სხვადასხვა თემატურ მიმართულებებთან დაკავშირებით და არ არიან კონცენტრირებული რომელიმე კონკრეტულ შინაარსობრივ საკითხზე. როგორც წესი, ასეთი დაწესებულებების მიერ შემოთავაზებული სასწავლო ღონისძიებები საკუთარ ბენეფიციარებს სთავაზობენ სხვადასხვა ტიპის შინაარსობრივი საკითხების შესწავლას და უნარ-ჩვევების განვითარებას:



- სსიპ - იუსტიციის სასწავლო ცენტრი;
- სსიპ - ფინანსთა სამინისტროს აკადემია;
- სსიპ - ზურაბ ჟვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლა;
- საქართველოს პარლამენტის სასწავლო ცენტრი.

დანესებულების ბენეფიციარები

კვლევაში მონაწილე სასწავლო დანესებულებების ბენეფიციარები დაინტერესებული მხარეების ფართო სპექტრს მოიცავენ, თუმცა ამ თვალსაზრისით ისინი რამდენიმე ტიპად იყოფიან. მოქმედ დანესებულებებს შორის არიან ისეთი სასწავლო ცენტრები, რომელთა ბენეფიციარებიც მოიცავს როგორც ზემდგომი დანესებულებების წარმომადგენლებს, ისე სხვა საჯარო დანესებულებების თანამშრომლებს, კერძო კომპანიების წარმომადგენლებს და მომსახურებით დაინტერესებულ კერძო პირებს. ანალიზისას გამოიკვეთა რამდენიმე დანესებულება, რომელთაც ბენეფიციარების ფართო წრე გააჩნიათ:

- სსიპ - იუსტიციის სასწავლო ცენტრი;
- სსიპ - ფინანსთა სამინისტროს აკადემია;
- სსიპ - გარემოსდაცვითი ინფორმაციისა და განათლების ცენტრი;
- სსიპ - სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს სასწავლო ცენტრი.

ჩამოთვლილ დანესებულებებს შორის აღსანიშნავია იუსტიციის სასწავლო ცენტრი და ფინანსთა სამინისტროს აკადემია, რომლებიც საჯარო სექტორის წარმომადგენლების გარდა აქტიურად თანამშრომლობენ კერძო სექტორის წარმომადგენლებთან და საკუთარ შემოსავლებს სხვადასხვა სასწავლო ღონისძიების განხორციელებიდან იღებენ. მიუხედავად ამისა, გემო-აღნიშნული დანესებულებები ცალკე არ აღრიცხავენ ბენეფიციარებს მათი ტიპის მიხედვით.

სასწავლო ცენტრებს შორის ასევე არიან სპეციალიზებული დანესებულებები, რომლებიც პროფესიული განვითარების ღონისძიებებს ახორციელებენ უმეტესად ისეთი მოსამსახურეებისთვის, რომლებიც არ განეკუთვნებიან საჯარო მოხელეების კატეგორიას. ასეთი დანესებულებები კვლევის ცალკე ქვეთავში არიან განხილული.

დანესებულებების მეორე ნაწილი სასწავლო ღონისძიებებს ახორციელებს სექტორული და/ან თემატური ფოკუსის მიხედვით და ერთგვაროვანი ტიპის ბენეფიციარები ჰყავთ. მაგალითად, ზურაბ ჟვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლის ბენეფიციარები რეგიონებში (მათ შორის, ეთნიკური უმცირესობებით დასახლებულ და მაღალმთიან რეგიონებში) მცხოვრები მოქალაქეები და საჯარო სამსახურში დასაქმებული პირები არიან. თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლის ბენეფიციარები ძირითადად თავდაცვის და უსაფრთხოების სექტორის წარმომადგენლები არიან, ხოლო ლევან მიქელაძის სახელობის დიპლომატიური სასწავლო და კვლევით ინსტიტუტის ბენეფიციარები საგარეო საქმეთა სამინისტროს სისტემის თანამშრომლები არიან. პარლამენტის სასწავლო ცენტრის ბენეფიციარები უმეტეს შემთხვევაში საქართველოს პარლამენტის აპარატის თანამშრომლები არიან, თუმცა არის შემთხვევები, როდესაც ცენტრის მიერ ორგანიზებულ სასწავლო ღონისძიებებში პარლამენტის დეპუტატების მონაწილეობენ.



სასწავლო დაწესებულებების ბენეფიციარების რაოდენობა 2015-2017

| დაწესებულება | | 2017 | 2016 | 2015 | ჯამი |
|--------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. | იუსტიციის სასწავლო ცენტრი | 6,736 | 13,029 | 4,968 | 24,733 |
| 2. | ფინანსთა სამინისტროს აკადემია | 5,771 | 3,892 | 4,964 | 14,627 |
| 3. | სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს ტრენინგ ცენტრი | 1,002 | 851 | 549 | 2,402 |
| 4. | გარემოსდაცვითი ინფორმაციისა და განათლების ცენტრი | - | - | 3,150 | 3,150 |
| 5. | ზურაბ ჟვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლა | 3,333 | 3,914 | 1,699 | 8,946 |
| 6. | საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს ლევან მიქელაძის სახელობის დიპლომატიური სასწავლო და კვლევითი ინსტიტუტი | 340 | 521 | 322 | 1,183 |
| 7. | ვანო ხუხუნიაშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემისა და ტერიტორიული მონაცემების რეფორმის ცენტრი | 117 | 607 | 1,689 | 2,413 |
| 8. | საქართველოს პარლამენტის სასწავლო ცენტრი | - | - | 288 | 288 |
| სულ | | 17,299 | 22,814 | 17,629 | 55,329 |

კვლევის პროცესში მიღებული ინფორმაციიდან გამომდინარე გამოიკვეთა, რომ სასწავლო დაწესებულებების დიდი ნაწილი ცალკე არ აღრიცხავს ბენეფიციარების ტიპებს, რაც ართულებს სრული მონაცემების მიღებას იმის შესახებ თუ დაწესებულებების ბენეფიციარების რა ნაწილი მიეკუთვნება საჯარო მოხელეების კატეგორიას. მიუხედავად ამისა, ჩალრმავებული ინტერვიუების დროს რესპოდენტების დიდმა ნაწილმა აღნიშნა, რომ მათი ბენეფიციარების მნიშვნელოვან ნაწილს ზემდგომი სამინისტროს საჯარო მოხელეები წარმოადგენენ, რომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების დაკმაყოფილებისთვის სასწავლო დაწესებულებები აქტიურად თანამშრომლობენ სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურულ ერთეულებთან. მაგალითად, იუსტიციის სასწავლო ცენტრის შემთხვევაში, დაწესებულების ბენეფიციარების 70 პროცენტს ზემდგომი სამინისტროს და მისი სისტემის თანამშრომლები წარმოადგენენ, ხოლო დარჩენილი 30 პროცენტი აერთიანებს სხვა საჯარო დაწესებულებების, კერძო კომპანიების და ფიზიკური პირების წარმომადგენლებს. იუსტიციის სასწავლო ცენტრისგან განსხვავებით, ზემდგომი სამინისტროს და მისი სისტემის წარ-

მომადგენლებს ფინანსთა სამინისტროს აკადემიის ბენეფიციარების უფრო პატარა წილი უკავიათ. 2017 წლის მონაცემებით, 5,771 ბენეფიციარიდან მხოლოდ 1,263 იყო ფინანსთა სამინისტროს და მისი სისტემის თანამშრომელი, ხოლო დანარჩენი 4,508 ბენეფიციარი სხვა საჯარო დაწესებულებებს, კერძო კომპანიებს და სხვა დანარჩენ პირებს აერთიანებდა.

სასწავლო დაწესებულებების აბსოლუტური უმრავლესობის შემთხვევაში, ბენეფიციარებთან კომუნიკაცია პროაქტიულად ხდება, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისინი თავად ავრცელებენ ინფორმაციას დაწესებულების მიერ შეთავაზებულ სასწავლო ღონისძიებასთან დაკავშირებით. როგორც დამკვიდრებული პრაქტიკა ცხადყოფს, ბენეფიციარების მოზიდვის პროცესში სასწავლო დაწესებულებები აქტიურად თანამშრომლობენ სამინისტროების და სხვა უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურულ დანაყოფთან. პირველ რიგში, ხდება ცენტრის მხრიდან ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტების წარმომადგენლებთან კონსულტაცია, რა დროსაც სასწავლო დაწესებულებები სამინისტროებს აწვდიან ინფორმაციას დაგეგმილი ღონისძიების შესახებ. ამის შემდეგ, ადამიანური რე-

სურსების დეპარტამენტი სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეული ხელმძღვანელთან კონსულტაციის გზით ირჩევენ ტრენინგში მონაწილე პირებს. ისეთ შემთხვევებში, როდესაც საჯარო დაწესებულება თავად მიმართავს ტრენინგის მიმწოდებელს სასწავლო ღონისძიების უზრუნველყოფის მოთხოვნით, ხდება არსებული მოთხოვნის მიხედვით პროგრამის ბენეფიციარებზე მორგება.

დაწესებულებების ნაწილში სასწავლო ღონისძიებების ბენეფიციარების მოზიდვა ღია განაცხადის საშუალებით ხდება, რომლის დროსაც დაწესებულება აცხადებს შეირჩევას გამოცხადებულ სასწავლო პროგრამებში და სხვადასხვა საშუალებით ავრცელებს ინფორმაციას ტრენინგ პროგრამის შესახებ. მაგალითად, იუსტიციის სასწავლო ცენტრს საკუთარ ვებგვერდზე განთავსებული აქვს სპეციალურად შემუშავებული ფორმა, სადაც სასწავლო ღონისძიებით დაინტერესებულ ორგანიზაციას ან ფიზიკურ პირს აქვს შესაძლებლობა გააკეთოს განაცხადი სასურველი ტრენინგის, შინაარსობრივი საკითხების და მოლოდინების შესახებ, რის შემდეგაც ინდივიდუალურად ხდება დაწესებულების და პოტენციური ბენეფიციარების მიერ სასწავლო პროცესის დაგეგმვა.

რაც შეეხება სასწავლო დაწესებულებებში წლის განმავლობაში ბენეფიციართა რაოდენობის თვალსაზრისით არსებულ შეზღუდვებს, კვლევაში მონაწილე სასწავლო დაწესებულებების წარმომადგენელთა უმეტესობამ აღნიშნა, რომ რესურსების თვალსაზრისით მათ აქამდე გამოწვევა არ ჰქონიათ და მატერიალურ-ტექნიკური და სხვა რესურსები მათ აძლევთ იმის საშუალებას, რომ განახორციელონ იმდენი სასწავლო ღონისძიება რამდენის საჭიროებაც წარმოიშობა. ერთადერთი შეზღუდვა, რომელიც სასწავლო დაწესებულებებს რესურსების თვალსაზრისით გააჩნიათ არის პარალელურად მიმდინარე ტრენინგები და მათში მონაწილეთა რიცხვი. გამოკითხულთა უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ მომსახურების მაქსიმალურად ეფექტურად მისაწოდებლად ისინი ზღუდავენ ერთ სასწავლო ღონისძიებაში მონაწილე ბენეფიციართა რაოდენობას, რადგან თუ ტრენინგში ერთდროულად ბევრი ადამიანი მონაწილეობს, რთულია ცოდნის ეფექტურად გადაცემა.

შეზღუდვების თვალსაზრისით გამონაკლისს წარმოადგენს სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო სასწავლო ცენტრი, რომელიც შესყიდვების საკითხებთან დაკავ-

შირებულ სასწავლო ღონისძიებებს საკუთარი ბიუჯეტიდან აფინანსებს და ბენეფიციარებს უფასოდ სთავაზობს მათში მონაწილეობას. დაწესებულების წარმომადგენელმა აღნიშნა, რომ ისინი წელიწადში საშუალოდ 900-1100 ბენეფიციარს ემსახურებიან, თუმცა მათ მიერ მოწოდებულ სასწავლო ღონისძიებებზე მოთხოვნა 200-300%-ით აღემატება მიწოდებას. აღნიშნული შეზღუდვები გამომწვეულია როგორც საკლასო ოთახების და სასწავლო ღონისძიების განმახორციელებელ ტრენერთა სიმცირით, ისე არასაკმარისი ფინანსური რესურსებით.

სწავლების მეთოდები

დაწესებულებების ანალიზისას მნიშვნელოვანია იმის შეფასება, თუ სწავლების რომელ მეთოდებს იყენებენ სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებები, რადგან ერთის მხრივ მეთოდები მჭიდროდ არის დაკავშირებული მოხელეთა პროფესიული განვითარების შესახებ მთავრობის №242 დადგენილებასთან, ხოლო მეორეს მხრივ, მრავალფეროვანი მიდგომა მიუთითებს დაწესებულების მიერ მიწოდებული მომსახურების მაღალ ხარისხზე.

მთავრობის №242 დადგენილების მე-5 მუხლის მიხედვით, საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროგრამები შესაძლებელია ისწავლებოდეს შემდეგი მეთოდებით/ფორმებით:

- ელექტრონული კურსი - დისტანციური სწავლება;
- საკლასო მეცადინეობა - ტრენერის თანდასწრებით მეცადინეობა ლექციის, სემინარისა და სხვა ფორმატში;
- მასტერკლასი - შესაბამისი დარგის პროფესიონალის მიერ გამოცდილების გაზიარება ლექციის, სემინარისა და სხვა ფორმატში;
- სწავლა კვებით - გულისხმობს პრაქტიკაზე ორიენტირებულ სწავლებას.



კვლევაში მონაწილე ყველა სასწავლო დაწესებულება სხვადასხვა ფორმით იყენებს დადგენილებაში მოყვანილ სწავლების მეთოდებს. ჩაღრმავებული ინტერვიუების დროს გამოიკვეთა, რომ დაწესებულებებში ყველაზე იშვიათად გამოყენებული სწავლების მეთოდი მასტერკლასია, თუმცა სასწავლო დაწესებულებების 70 პროცენტს აქვს მასტერკლასების ჩატარების გამოცდილება. გარდა ამისა, სასწავლო დაწესებულებების წარმომადგენლებმა აქცენტი გააკეთეს ელექტრონულ კურსებზე და დისტანციური სწავლების მეთოდებზე. როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს, უკანასკნელ წლებში აქტიურად დაიწყო მუშაობა ელექტრონული სწავლების რესურსების განვითარებაზე და დაწესებულებებს მიზნად აქვთ დასახული უფრო მეტი სასწავლო პროგრამა გახდეს ხელმისაწვდომი ელექტრონული ფორმით, რადგან დისტანციური სწავლების მეთოდები მოხერხებულია ბენეფიციარებისთვის და უფრო ნაკლებ ფინანსურ რესურსებს საჭიროებს.

დაწესებულებების უმეტესი ნაწილი უპირატესობას ანიჭებს კომბინირებულ მეთოდს, რომლის დროსაც ლექციების და სემინარების პარალელურად ასევე ხორციელდება პრაქტიკულ სწავლებაზე ორიენტირებული აქტივობები და ჯგუფური სამუშაოები. იუსტიციის სასწავლო ცენტრის და თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლაში პრაქტიკაზე ორიენტირებულ სწავლებასთან ერთად აქტიურად იყენებენ „სწავლა თამაშით“ (learning by playing) მეთოდებსაც, რაც რესპონდენტების აზრით განსაკუთრებით ეფექტური ინსტრუმენტია ისეთ შემთხვევებში, როდესაც სასწავლო ღონისძიების მიზანი უნარ-ჩვევების განვითარებაა.

საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილებაში ჩამოთვლილია სწავლების ის მეთოდები, რომლებიც შეიძლება გამოყენებული იქნეს საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საბაზისო და დამატებითი პროგრამების ადმინისტრირებისას. თუმცა, დადგენილებაში არ არის განმარტებული ის ზოგადი მახასიათებლები, რომლებიც სწავლების თითოეულ მეთოდს უნდა ახლდეს თან. დადგენილებაში სწავლების მეთოდების შესახებ უფრო დეტალური ჩანაწერის არსებობა მნიშვნელოვანია იქედან გამომდინარე, რომ ეს საკითხი პროგრამის აკრედიტაციისთვის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს და სასურველია მკაფიოდ იქნეს

განსაზღვრული რა კრიტერიუმების მიხედვით უნდა შეფასდეს სწავლების მეთოდები/ფორმები აკრედიტაციის დროს. მთავრობის დადგენილებაში არსებული ჩანაწერის ბუნდოვანებას ასევე ხაზი გაუსვეს ექსპერტების ფოკუს ჯგუფის მონაწილეებმა, რომლებმაც აღნიშნეს, რომ მეთოდები აღწერილია ზოგადად და დოკუმენტში მათი განმარტებისას აუცილებელია მეტი დეტალიზაცია.

ფოკუს ჯგუფში მონაწილე საჯარო მოხელეების უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ მათი მონაწილეობით განხორციელებული პროფესიული განვითარების პროგრამები ძირითადად ლექციის და/ან სემინარის სახით იყო ორგანიზებული, სადაც პროგრამის ერთ-ერთ კომპონენტად ასევე ხდებოდა ჯგუფური სამუშაოების გამოყენება. მიუხედავად ამისა, შვიდმა რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ შესაძლებლობების განვითარების მიზნით მონაწილეობა მიუღია მასტერკლასის ფორმით ჩატარებულ სასწავლო ღონისძიებაში, ხოლო დისტანციური სწავლების მეთოდით 16 რესპონდენტიდან მხოლოდ ორ მოხელეს უსარგებლია. რესპონდენტების მიერ შესწავლილი ორივე ელექტრონულ კურსი ფინანსთა სამინისტროს აკადემიის მიერ იყო შემოთავაზებული და შეეხებოდა საჯარო ფინანსების მართვას და სამართლებრივ წერას. საჯარო მოხელეთა ფოკუს ჯგუფის მონაწილეთა უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ ისინი უპირატესობას ისეთ სასწავლო პროგრამებს ანიჭებენ, სადაც სალექციო ნაწილს მცირე დრო ეთმობა და აქცენტი ძირითადად პრაქტიკულ მეცადინეობას და შემთხვევების (case study) განხილვას ეთმობა.

სასწავლო პროცესის დაგეგმვა

მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროცესში მონაწილე დაწესებულებებისთვის სასწავლო პროცესის დაგეგმვა მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს, რადგან აღნიშნულ სამუშაო ფაზაში ხდება ყველა იმ ძირითადი ღონისძიების დაგეგმვა, რომელსაც დაწესებულება წლის განმავლობაში ახორციელებს. ყოველწლიური სასწავლო გეგმა წარმოადგენს დაწესებულების ერთგვარ სამოქმედო გეგმას, სადაც ასახულია ყველა ის პრიორიტეტი, რომელიც დაწესებულებას მიმდინარე წლის განმავლობაში გააჩნია. ზოგიერთ შემთხვევაში,



სასწავლო გეგმა გამომდინარეობს უშუალოდ დაწესებულების ან მისი ზემდგომი სამინისტროს/ორგანიზაციის გრძელვადიანი სტრატეგიული დოკუმენტებიდან. მაგალითად, საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმებისა და სწავლების ცენტრის სასწავლო გეგმა დაფუძნებულია ცენტრალური საარჩევნო კომისიის ხუთწლიან სტრატეგიულ გეგმაზე, სადაც სასწავლო ცენტრის ბენეფიციარებისთვის ღონისძიებების განხორციელება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა.⁵

საერთო ჯამში, დაწესებულებების მიერ სწავლების პროცესის დაგეგმვის პრაქტიკა არაერთგვაროვანია კვლევაში მონაწილე ტრენინგ ცენტრებში, რადგან დაწესებულებების მიერ ხდება სხვადასხვა შინაარსის და მიზნობრიობის მქონე დოკუმენტების შემუშავება. გამოიკვეთა ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც დაწესებულებებს არ გააჩნიათ ყოველწლიური სასწავლო გეგმები. მაგალითად, ლევან მიქელაძის სახელობის დიპლომატიური სასწავლო და კვლევითი ინსტიტუტი და საქართველოს პარლამენტის სასწავლო ცენტრი ამ ეტაპზე მუშაობენ ყოველწლიური სასწავლო გეგმების და სხვა სტრატეგიული დოკუმენტების შექმნაზე, რაც განპირობებულია ამ დაწესებულებებში მიმდინარე ინსტიტუციური ცვლილებებით და რეფორმებით.

კვლევაში მონაწილე სასწავლო დაწესებულებებში არ არსებობს სასწავლო გეგმის შემუშავების სახელმძღვანელო დოკუმენტები, თუმცა, ამის მიუხედავად დაწესებულებების უმრავლესობაში პროცესები და პასუხისმგებელი მხარეები მკაფიოდ არის განვითარებული. სასწავლო დაწესებულების თანამშრომლების გარდა, სასწავლო გეგმის შემუშავებაში აქტიურად არიან ჩართული ზემდგომი უწყების წარმომადგენლები, რაც ძირითადად იმით არის გამოწვეული, რომ სასწავლო დაწესებულების ბენეფიციარების დიდ ნაწილს სწორედ ზემდგომი უწყების თანამშრომლები წარმოადგენენ და მნიშვნელოვანია მათი საჭიროებები მკაფიოდ იყოს ასახული სასწავლო დაწესებულების ყოველწლიურ სასწავლო გეგმაში. ზოგიერთ შემთხვევაში, სასწავლო დაწესებულების სტრატეგიული დოკუმენტი დამტკიცებულია პირდაპირ

ზემდგომი დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ - მაგალითად, ზურაბ ჟვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლის საშუალო ვადიანი სამოქმედო გეგმა დამტკიცებულია საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის მინისტრის 2018 წლის 3 ივლისის №620 ბრძანებით, რაც კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს ზემდგომი უწყებების აქტიურ როლს დაწესებულების სასწავლო გეგმების შემუშავების პროცესში.

ზოგიერთ შემთხვევაში, დაწესებულების მიერ განსახორციელებელი ზოგადი ღონისძიებები განერილია მის სტრატეგიებში, რასაც თან ახლავს ყოველწლიური სასწავლო გეგმები. მაგალითად, ფინანსთა სამინისტროს აკადემიას შემუშავებული აქვს 2015-2020 წლების სტრატეგიული გეგმა, სადაც მოცემულია დაწესებულების მიზნები და მათ განსახორციელებლად საჭირო აქტივობები, ხოლო სასწავლო გეგმა მოიცავს ინფორმაციას დაგეგმილია სასწავლო ღონისძიების, მისი ხანგრძლივობის, ბენეფიციართა რაოდენობის და დაგეგმილი შემოსავლების შესახებ.

სასწავლო გეგმებთან მიმართებაში უცნობია თუ როგორ ხდება დაწესებულებების მიერ ad hoc ღონისძიებების დაგეგმვა, რომლებიც წლის განმავლობაში დაწესებულებაში შემოსული კერძო კომპანიების, ფიზიკური პირების და სხვა საჯარო უწყებების მოთხოვნის საფუძველზე წარმოიშობა. ასეთი მოთხოვნების შესახებ გეგმაში პროგნოზის გაკეთება მნიშვნელოვანი იქნება იმისათვის, რომ წლის განმავლობაში დაწესებულების რესურსებთან და შესაძლებლობებთან დაკავშირებით არ წარმოიშვას გამოწვევები. გარდა ამისა, დაწესებულებებში ერთიანი სტანდარტების დანერგვის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია სასწავლო გეგმების შემუშავება ხდებოდეს იდენტური ინფორმაციის გამოყენებით, რაც უფრო ნათელს გახდის იმ ძალისხმევას, რომელსაც დაწესებულებები მოხელეთა პროფესიული განვითარების კუთხით ახორციელებენ.

⁵ საქართველოს საარჩევნო ადმინისტრაციის სტრატეგიული გეგმა 2015-2019, გვ. 11

სასწავლო პროგრამების შემუშავება

სასწავლო დაწესებულებების საქმიანობის შეფასებაში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი სასწავლო პროგრამების შემუშავების პროცესია, რადგან ის დიდ წილად განსაზღვრავს დაწესებულების მიერ განეული მომსახურების ხარისხს და მის შესაბამისობას ბენეფიციარების საჭიროებებთან. სასწავლო პროგრამების შემუშავების პროცესის ანალიზისას მნიშვნელოვანია იმის შეფასება თუ ვინ არიან პროცესში ჩართული მხარეები, არსებობს თუ არა პროგრამის შემუშავების შიდა რეგულაციები/სახელმძღვანელოები, როგორია ტრენერების როლი პროგრამის შემუშავებაში და ა.შ.

გამოკითხული სასწავლო დაწესებულებების წარმომადგენლებმა ინტერვიუს დროს აღნიშნეს, რომ სასწავლო პროგრამების შემუშავების პროცესი მკაფიოდ არის განსაზღვრული დაწესებულებების აბსოლუტურ უმრავლესობაში, თუმცა, კვლევაში მონაწილე არც ერთ დაწესებულებაში ამჟამად არ არსებობს პროგრამის შემუშავების წინასწარ დამტკიცებული პროცედურა ან სახელმძღვანელო დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავდა იმ მინიმალურ მოთხოვნებს, რაც დაცული უნდა იყოს სასწავლო ინსტრუმენტის შემუშავების დროს. ამ ტიპის დოკუმენტი, პირველ რიგში. სასარგებლო იქნება დაწესებულებისათვის აკრედიტაციის პროცესში, რადგან მასში გათვალისწინებული იქნება ის ფაქტორები, რომლებსაც სასწავლო დაწესებულებებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ პროგრამის შემუშავების დროს. გარდა ამისა, ამ ტიპის სახელმძღვანელო დოკუმენტი ხელს შეუწყობს დაწესებულებებს შორის ერთიანი სტანდარტის დამკვიდრებას, რაც საბოლოოდ გავლენას იქონიებს სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებების მიერ შემოთავაზებული მოხელეთა სწავლების პროგრამების ხარისხზე.

ამჟამად, პროგრამების შემუშავების პროცესი განსხვავებულია კვლევაში მონაწილე ყველა სასწავლო დაწესებულებაში, თუმცა ამის მიუხედავად სასწავლო დაწესებულებებში იკვეთება რამდენიმე მნიშვნელოვანი მსგავსება. ყველა სასწავლო დაწესებულებაში არსებობს პროგრამების შემუშავებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები და/ან პასუხისმგებელი პირები, რომლებიც პროცესს დასაწყისიდან მის

პილოტირებამდე უძღვებიან. უმეტეს სასწავლო დაწესებულებებში პროგრამების შემუშავებაზე პასუხისმგებელი არის კონკრეტული სტრუქტურული ერთეული, რომლის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანასაც პროგრამების შემუშავება წარმოადგენს. მაგალითად, თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლაში, დიპლომატიურ სასწავლო და კვლევით ინსტიტუტში, ბურაბ ჟვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლაში, ფინანსთა სამინისტროს აკადემიაში და საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმებისა და სწავლების ცენტრში პროგრამების შემუშავებაზე პასუხისმგებელია კონკრეტული სტრუქტურული ერთეული.

განსხვავებული მიდგომები არსებობს იმ დაწესებულებებში, რომლებიც სტრუქტურულად ცალკე დაწესებულებების სახით არ არსებობენ. მაგალითად, საქართველოს პარალმენტის სასწავლო ცენტრში და სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს სასწავლო ცენტრში პროგრამების შემუშავების პროცესს თავად დაწესებულების მმართველი რგოლი უძღვება.

სხვა დაწესებულებებისგან განსხვავებული მიდგომა არსებობს იუსტიციის სასწავლო ცენტრში, სადაც საკითხის შინაარსის მიხედვით სასწავლო პროგრამების შემუშავებას ოთხი თემატური მიმართულებიდან (სოციალური, იურიდიული, ფინანსური, IT) ერთ-ერთზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული უძღვება. პროცესის თვალსაზრისით, იუსტიციის სასწავლო ცენტრში არსებული მიდგომა ყველაზე დეტალურია და მოთხოვნაზე დაფუძნებულ ინდივიდუალურ მიდგომას გულისხმობს. სასწავლო ღონისძიების მოთხოვნის დაფიქსირების მომენტიდან, სასწავლო ცენტრის წარმომადგენლები იწყებენ იმის ანალიზს თუ რამ განაპირობა ბენეფიციარისთვის ტრენინგის აუცილებლობა და რა არის სასწავლო ღონისძიების მიზანი. ამის შემდეგ ცენტრის წარმომადგენლები ატარებენ ინტერვიუს ტრენინგის დამკვეთ ორგანიზაციასთან, იკვლევენ სამომავლო ბენეფიციარების სამუშაოს აღწერილობას და საჭიროების შემთხვევაში ატარებენ ფოკუს ჯგუფის შეხვედრას. იდენტიფიცირებულ საჭიროებებზე დაყრდნობით იუსტიციის სასწავლო ცენტრი არჩევს პოტენციურ ტრენერს, რომელიც მოთხოვნილ საკითხში არის გამოც-



დილი. შესაძლო კანდიდატების შერჩევის შემდეგ, ერთი და/ან რამდენიმე ტრენერი წარმოადგენს სასწავლო ღონისძიების განხორციელების საკუთარ ხედვას. ცენტრი ასევე უზრუნველყოფს ტრენერის და დამკვეთის შეხვედრას, რა დროსაც ხდება ხოლმე შემოთავაზებული მიდგომის განხილვა. ტრენინგის სილაბუსის შემუშავების შემდეგ ხდება ერთ პილოტურ ჯგუფში ტრენინგის ჩაშვება, რის საფუძველზეც ხდება ტრენინგის საბოლოო მოდიფიკაცია და მისი ძირითად ჯგუფებში განხორციელება.

იუსტიციის სასწავლო ცენტრის მსგავსად, ტრენერს პროგრამის შემუშავების პროცესში წამყვანი როლი ეკისრება ფინანსთა სამინისტროს აკადემიაში. შესაბამისად, ტრენერის შერჩევა ერთ-ერთი პირველი ნაბიჯია პროგრამის დიზაინის შექმნისას. შერჩეული ტრენერი აკადემიის მიერ განსაზღვრული საჭიროებებიდან გამომდინარე ამზადებს სასწავლო ღონისძიების სილაბუსს, რომელიც შემდეგ განიხილება შესაბამის პროგრამაზე პასუხისმგებელ მენეჯერთან, საფინანსო დეპარტამენტის წარმომადგენელთან და დაწესებულების ხელმძღვანელთან. დადებითი გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ, ხდება პროგრამის დამატება განსახორციელებელი ტრენინგების კალენდარში.

პროგრამების მომზადების თავლსაზრისით ასევე მნიშვნელოვანია ის პროცესი, რომელიც სასწავლო ღონისძიებების განახლებასთან არის დაკავშირებული. ყოველწლიურად ყველა შესწავლილი სასწავლო დაწესებულება ახდენს განხორციელებული პროგრამების გადახედვას. ამ პროცესში მონაწილეობენ ის მხარეები, რომლებიც მათ შემუშავებაზე არიან პასუხისმგებელი. პროგრამების განახლება როგორც წესი იმ გამოცდილებაზე დაყრდნობით ხდება, რომელსაც სასწავლო დაწესებულება მიმდინარე პროგრამებზე დაკვირვების შედეგად იღებს. განახლების დროს ყურადღება ექცევა როგორც პროგრამაში მონაწილე ბენეფიციარების მხრიდან მიღებულ უკუკავშირს, ისე ტრენერების და სასწავლო დაწესებულებების მიერ პროცესში გამოვლენილ ხარვეზებს და/ან საჭიროებებს. როგორც ინტერვიუების რესპონდენტების უმრავლესობამ აღნიშნა, განახლებას უმეტესად ექვემდებარება

პროგრამის შინაარსობრივი მასალა, განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში როდესაც პროგრამის ფოკუსი სამართლებრივ საკითხებთან და კანონმდებლობასთან არის დაკავშირებული.

სასწავლო პროგრამების ტრენერები

როგორც ანალიზიდან გამოიკვეთა, ზოგიერთ შემთხვევაში პროგრამის შემუშავების პროცესში წამყვანი როლი ეკისრება უშუალოდ მის განმახორციელებელ ტრენერს, რაც კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს კვალიფიციური ტრენერების შერჩევის მნიშვნელობას. პროგრამის განხორციელების პროცესში გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ტრენერის შინაარსობრივ კომპეტენციას და მისი როგორც ტრენინგის განმახორციელებელი პირის უნარჩვევებს და გამოცდილებას. დამკვიდრებული პრაქტიკის მიხედვით, ყველა სასწავლო დაწესებულებას გააჩნია ტრენერთა მონაცემთა ბაზა, სადაც საკითხების მიხედვით თავმოყრილია ინფორმაცია ტრენერების შესახებ. ტრენერთა მონაცემთა ბაზებში თავმოყრილია ინფორმაცია ისეთი ტრენერების შესახებ, რომლებსაც უკვე აქვთ სასწავლო დაწესებულებასთან თანამშრომლობის გამოცდილება. მონაცემთა ბაზაში არსებული ტრენერების დაქირავებისას მათთან პირდაპირ ხდება ხელშეკრულების გაფორმება და არ ხდება ახალი კონკურსის გამოცხადება. დაწესებულებების ნაწილი მონაცემთა ბაზის განახლებას ახორციელებს საჭიროებებზე დაყრდნობით, ხოლო მეორე ნაწილში მონაცემთა ბაზის განახლება მიმდინარეობს იმის მიუხედავად არსებობს თუ არა ამის მყისიერი საჭიროება.

სასწავლო დაწესებულებებში ხშირია ისეთი შემთხვევები, როდესაც უშუალოდ დაწესებულების შტატში მყოფი თანამშრომლები ითავსებენ ტრენერების ფუნქციებსაც. მსგავსი პრაქტიკა გამოიკვეთა კვლევაში მონაწილე ყველა სასწავლო დაწესებულებაში, თუმცა ასეთი შემთხვევები განსაკუთრებით ხშირია ვინრო შინაარსობრივი ფოკუსის მქონე სასწავლო დაწესებულებებში. მაგალითად, სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს სასწავლო ცენტრის ტრენერთა უმეტესობა სწორედ დაწესებულებაში



მუდმივად დასაქმებული მოსამსახურეები არიან. ასეთ შემთხვევებში, დაწესებულებაში დასაქმებული ადამიანები დამატებით ანაზღაურებას იღებენ განხორციელებული ტრენინგებისთვის, ვინაიდან ამ მომსახურებას ისინი სამუშაო დროის მიღმა ასრულებენ.

დამკვიდრებული პრაქტიკის მიხედვით, არ არსებობს ტრენერთა შერჩევის სპეციალური პროცედურები და, როგორც წესი, მათი შერჩევა ხდება ღია კონკურის ან ინდივიდუალური მოლაპარაკების საფუძველზე. ზოგიერთ დაწესებულებაში პოტენციურ ტრენერთა მიწვევა მუდმივ რეჟიმში ხდება, რა დროსაც ტრენინგის განხორციელებით დაინტერესებული კანდიდატები საკუთარ რეზიუმეს და შეთავაზებულ ტრენინგს განსახილველად აგზავნიან სასწავლო დაწესებულებებში. დაწესებულებების ნაწილის ინფორმაციით, ისინი ცდილობენ ისეთი ტრენერების მოზიდვას, რომლებიც საჯარო სამსახურში არიან დასაქმებულები ან გააჩნიათ მსგავსი გამოცდილება.

ტრენერთა შერჩევისას არ არსებობს მინიმალური მოთხოვნების ერთობლიობა, თუმცა, უმეტეს სასწავლო და-

წესებულებაში, პოტენციური კანდიდატებისთვის აუცილებელია ტრენინგის ჩატარების გამოცდილება და ასეთი სიღრმისეული გამოცდილების დადასტურება. ამის მიუხედავად, დაწესებულებები მაინც ახორციელებენ ტრენერთა ტრენინგს (ToT), რაც უზრუნველყოფს კანდიდატების უნარ-ჩვევების შესაბამისობას დაწესებულების მხრიდან არსებულ საჭიროებებთან. საჭირო გამოცდილების მოთხოვნის მიუხედავად, სასწავლო დაწესებულებებში გამოიკვეთა ისეთი შემთხვევები, როდესაც გამოცდილების არქონის მიუხედავად მაინც ხდება კანდიდატის ტრენერად დაქირავება. ასეთ დროს, სასწავლო დაწესებულება თავად უზრუნველყოფს კანდიდატისათვის ToT-ის ჩატარებას. ზემოხსენებული პრაქტიკა ხშირია ისეთ შემთხვევებში, როდესაც დაწესებულების მიერ მოთხოვნილია ძალიან სპეციფიური შინაარსობრივი ცოდნა და შესაძლოა კანდიდატებს არ გააჩნდეთ ტრენინგის ჩატარების გამოცდილება.

სასწავლო დაწესებულებების მიერ განხორციელებული პროგრამები

განხორციელებული პროგრამების მიმოხილვა დაწესებულებების საქმიანობის შეფასების ერთ-ერთ ძირითად ნაწილს წარმოადგენს. პირველ რიგში, სასწავლო პროგრამების ანალიზი მნიშვნელოვანია იმის დასადგენად, თუ რამდენად არის დაწესებულებების მიერ შემოთავაზებული კურსები თანხვედრაში მთავრობის №242 დადგენილებაში ჩამოთვლილ პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამის საგნებთან და კომპეტენციებთან. მეორეს მხრივ, სასწავლო დაწესებულებების მიერ შემოთავაზებული პროგრამების ერთიანი ანალიზი აუცილებელია მათი როგორც საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარებისთვის საჭირო მომსახურების მიმწოდებლების საერთო შესაძლებლობების შესაფასებლად.

საჯარო ინფორმაციის და ჩაღრმავებული ინტერვიუების შედეგების ანალიზი მიუთითებს იმაზე, რომ სასწავლო დაწესებულებების დიდ ნაწილს გააჩნია მთავრობის №242 დადგენილებაში მოცემული საგნების განხორციელების გამოცდილება. შესწავლილ დაწესებულებებს შორის გამონაკლისს წარმოადგენენ სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს ტრენინგ ცენტრი, გარემოს-

დაცვითი ინფორმაციის და განათლების ცენტრი, საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმის და სწავლების ცენტრი და საქართველოს პარლამენტის სასწავლო ცენტრი. ჩამოთვლილ ოთხ დაწესებულებიდან მთავრობის დადგენილებაში მოცემული საგნები იქედან გამომდინარე არ ისწავლება, რომ ისინი მუშაობენ ვიწრო თემატური მიმართულებით და მათი მანდატი არ მოიცავს ისეთი საგნების და კომპეტენციების სწავლებას, რომელიც დაკავშირებული პროფესიული განვითარების ზოგად საკითხებთან. რაც შეეხება საქართველოს პარლამენტის სასწავლო ცენტრს, ის ამჟამად რეფორმირების პროცესშია და ჯერ არ არის განსაზღვრული რომელი მიმართულებებით განახორციელებს სწავლებას მომავალში. საერთო ჯამში, დადგენილებაში ოთხივე რანგის საჯარო მოხელეებისთვის შემოთავაზებულია ცხრა საგანი, რომელთა სწავლების სხვადასხვა დონის გამოცდილებაც გააჩნიათ შესწავლილ დაწესებულებებს. საერთო ჯამში, დადგენილებაში მოცემული საგნების 45 პროცენტი ხორციელდება კვლევაში მონაწილე 10 სასწავლო დაწესებულების მიერ, რაც შეიძლება მნიშვნელოვან გამოცდილებად ჩაითვალოს იმის გათვალისწინებით, რომ მთავრობის დადგენილების დამტკიცებიდან რამდენიმე თვე არის გასული.



სასწავლო დაწესებულებების მიერ მოხელეთა პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამის ცალკეული საგნების განხორციელების შესახებ ინფორმაცია მოცემულია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში.

| I და II რანგი (მენეჯერული უნარების მოდული) | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| დაწესებულება | საგანი | | | | |
| | სტრატეგიული მართვა-დაგეგმვა (სტრატეგიული მენეჯმენტი, გრძელვადიანი და საშუალო ვადიანი მიზნებისა და ამოცანების დაგეგმვა, სამოქმედო გეგმების შემუშავება); | მომსახურებისა და ხარისხის მართვა, რისკების მართვა, ცვლილებების მართვა; | გადანწყვეტილების მიღება, ლიდერობა და გუნდის მართვა, გუნდის გაძლიერება და მოტივირება, გენდერული თანასწორობა და სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა სამუშაო ადგილზე; | პროფესიული კომუნიკაცია, ეფექტური კომუნიკაცია და ეფექტური მოლაპარაკებები, მედიასთან ურთიერთობა და საჯარო გამოსვლა; | საჯარო სამსახურის ეთიკა, კონფლიქტების მოგვარება, ორგანიზაციული კულტურა, ანტიკორუფციული პოლიტიკა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სამართლებრივი საშუალებები. |
| იუსტიციის სასწავლო ცენტრი | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ფინანსთა სამინისტროს აკადემია | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✗ |
| სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს ტრენინგ ცენტრი | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| გარემოსდაცვითი ინფორმაციისა და განათლების ცენტრი | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| ზურაბ ჭვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლა | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს ლევან მიქელაძის სახელობის დიპლომატიური სასწავლო და კვლევითი ინსტიტუტი | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ვანო ხუხუაიშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემისა და ტერიტორიული მონაცემების რეფორმის ცენტრი | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ |
| საქართველოს პარლამენტის სასწავლო ცენტრი | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლა | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ |

სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებების მიერ შემოთავაზებული სასწავლო პროგრამები მთავრობის №242 დადგენილების მიხედვით



III და IV რანგი (პიროვნული და პროფესიული უნარების მოდული)

| დანესებულება | საგანი | | | |
|---|--------------------------|-------------------------|---|--|
| | ადმინისტრაციული წარმოება | ეთიკა საჯარო სამსახურში | პროფესიული კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა. | ეფექტიანი მომსახურება და დროის მართვა. |
| იუსტიციის სასწავლო ცენტრი | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ფინანსთა სამინისტროს აკადემია | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ |
| სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს ტრენინგ ცენტრი | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| გარემოსდაცვითი ინფორმაციისა და განათლების ცენტრი | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| მურაბ ჟვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლა | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს ლევან მიქელაძის სახელობის დიპლომატიური სასწავლო და კვლევითი ინსტიტუტი | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ვანო ხუხუნიაშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემისა და ტერიტორიული მონაცემების რეფორმის ცენტრი | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ |
| საქართველოს პარლამენტის სასწავლო ცენტრი | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლა | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ |

შეფასებისას ასევე მნიშვნელოვანია მოხელეთა პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამით გათვალისწინებული კომპეტენციების ანალიზი, რაც უფრო რთულ ამოცანას წარმოადგენს კვლევის ფარგლებში მიღებული არასრული ინფორმაციიდან გამომდინარე. თუმცა, რამდენიმე მაგალითის ანალიზი იძლევა პირველადი დასკვნების გაკეთების საშუალებას იმის შესახებ თუ რამდენად ხდება სასწავლო დანესებულებების მიერ იმ კომპეტენციების განვითარება, რომლებიც ჩამოთვლილია ზემოხსენებულ დადგენილებაში.

კანონმდებლობის ანალიზისას გამოიკვეთა ისეთი შემთხვევები, სადაც არის აცდენა მთავრობის №242 დადგენილებაში მოცემულ საგნებსა და კომპეტენციებს შორის, რაც წარმოშობს ბუნდოვანებას იმის შესახებ თუ როგორი უნდა იყოს კავშირი საბაზისო პროგრამის საგნებსა და კომპეტენციებს შორის. მეორეს მხრივ, ხშირია ისეთი შემთხვევები, როდესაც ჩამოთვლილი

კომპეტენცია განსხვავებული დასახელების და/ან მიზნების მქონე სასწავლო პროგრამაში ისწავლება. შესაბამისად, კომპეტენცია შესაძლოა იყოს სასწავლო დანესებულების პროგრამების შეფასების უფრო ზუსტი კრიტერიუმი.

პროფესიული განვითარების ორ საბაზისო პროგრამაში მოცემულია ჯამში 17 კომპეტენცია - 9 კომპეტენცია მენეჯერული უნარების მოდულში, ხოლო 8 კომპეტენცია პროფესიული და პიროვნული უნარების მოდულში. იუსტიციის სასწავლო ცენტრის წარმომადგენლების მიერ ჩაღრმავებული ინტერვიუების დროს მოწოდებული ინფორმაციის თანახმად, ცენტრის მიერ შემოთავაზებული პროგრამები ემსახურება უკლებლივ ყველა კომპეტენციის განვითარებას, რომელიც დადგენილებით არის გათვალისწინებული. ეს კომპეტენციები მიმოფანტულია სხვადასხვა პროგრამებში, რომელიც დანესებულების მიერ ხორციელდება, მათ შორის ისეთ საგნებში, რომლებიც არ არის ჩამოთვლილი მთავრობის დად-



გენილებაში. იუსტიციის სასწავლო ცენტრის მსგავსად, ფინანსთა სამინისტროს აკადემიის და ზურაბ ჟვანიას სახელობის საჯარო ადმინისტრირების სკოლის მიერ განხორციელებული პროგრამები ასევე ფარავს მთავრობის დადგენილებაში ჩამოთვლილ ყველა კომპეტენციას. თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლის შემთხვევაში, დაწესებულების სხვადასხვა სასწავლო პროგრამა ეხმიანება 17-დან 15 კომპეტენციას. ლევან მიქელაძის დიპლომატიური სასწავლო და კვლევითი ინსტიტუტის მიერ განხორციელებული სასწავლო ღონისძიებების საშუალებით ხდება საბაზისო პროგრამებში მოცემული 11 კომპეტენციის განვითარება/გაუმჯობესება - ხუთი კომპეტენცია მენეჯერული უნარების მოდულში, ხოლო 6 კომპეტენცია პროფესიული და პიროვნული უნარების მოდულში.

კომპეტენციებთან დაკავშირებით სასწავლო დაწესებულებების წარმოდგენილი ინფორმაცია ერთის მხრივ ადასტურებს, რომ სასწავლო დაწესებულებების დიდ ნაწილს გააჩნია საბაზისო პროგრამების განვითარების კომპეტენცია, ხოლო მეორეს მხრივ იძლევა იმის ვარაუდის საფუძველს, რომ დადგენილებით გათვალისწინებული კომპეტენციების განვითარება ჩამოთვლილი საგნების შესწავლის მიღმაც არის შესაძლებელი. დაწესებულებების მიერ შემოთავაზებული სასწავლო პროგრამების და კომპეტენციების შედარების შედეგად ასევე გამოიკვეთა ისეთი შემთხვევები, როდესაც დაწესებულებაში შესაძლოა არ ისწავლებოდეს დადგენილებაში მოცემული კონკრეტული საგანი, მაგრამ მის სხვა სასწავლო პროგრამებში ინტეგრირებულია მოდულში მოცემული ყველა კომპეტენცია.

სასწავლო დაწესებულებების ფინანსური მონაცემების ანალიზი

კვლევაში მონაწილე სასწავლო დაწესებულებები წარმოადგენენ სხვადასხვა სამინისტროების და/ან დამოუკიდებელი საჯარო დაწესებულებების სისტემის ნაწილს, მაგრამ ფუნქციონირებენ როგორც ცალკე მდგომი საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, რომლებიც საკუთარი შემოსავლების მიღმა, ასევე იღებენ დაფინანსებას სახელმწიფო ბიუჯეტიდან.

2015-2017 წლებში ჩამოთვლილი ცხრა დაწესებულების ჯამურმა დაფინანსებამ სახელმწიფო ბიუჯეტიდან 69,763,291 ლარი შეადგინა, რაც იმაზე მიაჩნებს, რომ სახელმწიფოს მხრიდან მოხელეთა პროფესიულ განვითარებაზე მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსები იხარჯება.



| დანახელებები | | 2017 | | 2016 | | 2015 | |
|-------------------------|---|-------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|
| | | სახ. ბიუჯეტი | გრანტები და საკუთარი შემოსავალი | სახ. ბიუჯეტი | გრანტები და საკუთარი შემოსავალი | სახ. ბიუჯეტი | გრანტები და საკუთარი შემოსავალი |
| 1. | იუსტიციის სასწავლო ცენტრი | 1,835,000 | 1,782,800 | 2,485,000 | 1,939,500 | 2,200,800 | 2,155,400 |
| 2. | ფინანსთა სამინისტროს აკადემია | 895,000 | 415,400 | 1,100,000 | 438,200 | 869,000 | 863,800 |
| 3. | თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლა | 579,900 | 0 | 94,300 | 0 | - | - |
| 4. | საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმებისა და სწავლების ცენტრი | 7,088,092 | 0 | 6,379,200 | 0 | 4,985,000 | 0 |
| 5. | საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს ლევან მიქელაძის სახელობის დიპლომატიური სასწავლო ცენტრი | 316,600 | 3,200 | 326,300 | 5,700 | 288,600 | 95,300 |
| 6. | სსიპ - ზურაბ ჟვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლა | 316, 623 | 1,200 | 326, 342 | 7,600 | 288,637 | 20,300 |
| 7. | სსიპ - ვანო ხუხუნიძის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემისა და ტერიტორიული მონაცემების რეფორმის ცენტრი | 260,000 | 0 | 270,222.9 | 0 | 275,000 | 0 |
| 8. | სსიპ - საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს აკადემია | 6,291,396 | 833,500 | 6,244,991 | 590,900 | 6,006,678 | 503,500 |
| 9. | სსიპ - გარემოსდაცვითი ინფორმაციისა და განათლების ცენტრი | 1,920,800 | 413,100 | 4,727,600 | 292,500 | 824,400 | 160,700 |
| 10. | სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სასწავლო ცენტრი | 921,600 | 0 | 1,405,410 | 0 | 991,000 | 0 |
| 11. | სსიპ - გენერალ გიორგი კვინიტაძის სახელობის კადეტთა სამხედრო ლიცეუმი | 3,165,100 | 577,200 | 2,811,800 | 210,800 | 3,561,500 | 199,900 |
| ჯამი 2015 - 2017 | | 23,590,111 | 4,026,400 | 26,171,165 | 3,485,200 | 20,002,015 | 3,998,900 |



ვინაიდან სასწავლო დაწესებულებები საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ფორმით არსებობენ და აქედან გამომდინარე საკუთარი შემოსავლების მიღების უფლება გააჩნიათ, საინტერესოა იმის ანალიზი თუ რა თანხა მიიღეს ამ დაწესებულებებმა საბიუჯეტო რესურსების მიღმა. 2015-2017 წლებში 11 სასწავლო დაწესებულების მიერ გრანტების და სხვა შემოსავლების სახით მიღებულმა თანხამ 11,510,500 ლარი შეადგინა, რაც დაახლოებით ექვსჯერ უფრო ნაკლებია ვიდრე ანალოგიურ პერიოდში სახელმწიფო ბიუჯეტიდან მიღებული თანხა. საბიუჯეტო და სხვა შემოსავლებს შორის ასეთი სხვაობა ადასტურებს სასწავლო დაწესებულებების ფინანსური მდგრადობის თვალსაზრისით არსებულ გამოწვევებს. სასწავლო დაწესებულებებს შორის არიან ისეთი დაწესებულებებიც, რომლებისთვისაც საქმიანობიდან გამომდინარე სხვა შემოსავლების მიღება ნაკლებად მოსალოდნელია - მაგალითად, საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმებისა და სწავლების ცენტრი და სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სასწავლო ცენტრი. თუმცა, სხვა დაწესებულებებს შორის საინტერესოა იმ შემოსავლების ანალიზი, რომლებიც მათ 2015-2017 წლებში მიიღეს.

სახელმწიფო ბიუჯეტს მიღმა მიღებული შემოსავლების თვალსაზრისით წამყვანი დაწესებულება იუსტიციის სასწავლო ცენტრია, რომელმაც გასული სამი წლის განმავლობაში 5,877,700 ლარი მიიღო სხვადასხვა სუბიექტისათვის განეული მომსახურებისთვის. საკუთარი შემოსავლების თვალსაზრისით ასევე შთამბეჭდავია ფინანსთა სამინისტროს აკადემიის მიერ მიღებული შემოსავლები, რომელმაც 2015-2017 წლებში 1,717,400 ლარი შეადგინა. არასაბიუჯეტო შემოსავლების რაოდენობის თვალსაზრისით ასევე გამოირჩევა შინაგან საქმეთა სამინისტროს აკადემია, გარემოსდაცვითი ინფორმაციისა და განათლების ცენტრი და გენერალ გიორგი კვინიტაძის სახელობის კადეტთა სამხედრო ლიცეუმი, რომლებმაც მნიშვნელოვანი შემოსავლები მიიღეს გასულ წლებში. რაც შეეხება სხვა დაწესებულებებს, ცალსახაა, რომ საბიუჯეტო დაფინანსების გარეშე ისინი ვერ განახორციელებდნენ საკუთარ საქმიანობას, რისთვისაც სამომავლოდ სასურველია სტრატეგიული ხედვის შემუშავება.

კერძო სასწავლო/ტრენინგ დაწესებულებების მიმოხილვა

2015-2017 წლებში საბიუჯეტო დაწესებულებების და სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული საწარმოების მიერ ელექტრონული ტენდერების ფორმით ჯამში შესყიდული იქნა 3,449,401 ლარის ღირებულების სატრენინგო მომსახურება, რაც კიდევ ერთხელ ადასტურებს პროფესიული განვითარების მომსახურებებზე სახელმწიფოს მხრიდან არსებულ დიდ მოთხოვნას. შესყიდული მომსახურების შინაარსი ვინროპროფილური ტრენინგებიდან ზოგად უნარ-ჩვევებამდე მერყეობდა, ხოლო მისი ბენეფიციარები საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებული სხვადასხვა ტიპის ბენეფიციარები იყვნენ.

იქედან გამომდინარე, რომ მთავრობის №242 დადგენილება სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებებთან ერთად, კერძო კომპანიებისგანაც ითვალისწინებს პროფესიული განვითარების მომსახურების მიღების

შესაძლებლობას, მნიშვნელოვანია კერძო ტრენინგ ცენტრების გამოცდილების და განწყობების ანალიზი.

კვლევის ფარგლებში დეტალურად შეფასდა სამი კერძო ტრენინგ ცენტრის გამოცდილება სასწავლო პროგრამების შემუშავების, განხორციელების და ხარისხის მართვის თვალსაზრისით და გაანალიზებული იქნა მათი მოლოდინები საჯარო მოხელეთათვის პროფესიული განვითარების მომსახურების მიწოდებასთან დაკავშირებით. აღნიშნული ტრენინგ ცენტრების შერჩევა მოხდა საჯარო მოხელეთათვის სასწავლო ღონისძიებების განხორციელების გამოცდილების და ბაზარზე მათი წამყვანი როლის გათვალისწინებით.

კერძო ტრენინგ კომპანიების მხრიდან აღნიშნული იყო, რომ ისინი აქტიურად მონაწილეობენ სატრენინგო მომსახურებასთან დაკავშირებულ სახელმწიფო შესყიდვებში და მათი ბენეფიციარების მნიშვნელოვან ნაწილს საჯარო დაწესებულებების სხვადასხვა რანგის თანამშრომლები წარმოადგენენ. მიუხედავად ამისა, ხშირ შემთხვევაში მათი მომსახურების შესყიდვა საერთაშორისო და დონორი ორგანიზაციების მიერ ხდება, რომლებიც კერძო კომპანიების სერვისებს საჯარო დაწესებულებებისთვის აფინანსებენ. აღნიშნულ პრაქტიკას ისიც ადასტურებს, რომ სამინისტროების მხრიდან მოხელეთა პროფესიული განვითარებისთვის ძალიან მცირე ფინანსური რესურსების გამოყოფა ხდება, იმ თანხის მიღმა, რასაც მათ დაქვემდებარებაში მყოფი სასწავლო დაწესებულებები ყოველწლიურად სახელმწიფო ბიუჯეტიდან იღებენ (იხ. ზემოთ მოცემული გრაფა სამინისტროების მიერ მოხელეთა პროფესიული განვითარებაზე გაწეული ხარჯების შესახებ).

კერძო ტრენინგ ცენტრები ძირითადად ცენტრალურ საჯარო დაწესებულებებთან თანამშრომლობენ, თუმცა, ხშირად მათი სამიზნე აუდიტორია ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში დასაქმებული მოხელეებსაც მოიცავს. უკანასკნელი ორი წლის განმავლობაში, კერძო ტრენინგ ცენტრების ბენეფიციარებს შორის იყვნენ საქართველოს მთავარი პროკურატურა, ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაცია, სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო, დანაშაულის პრევენციის ცენტრი, სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო, ცენტრალური საარჩევნო კომისია, სახელმწიფო ქონების ეროვნული სააგენტო, რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო, საჯარო სამსახურის ბიურო და ა.შ.

საჯარო დაწესებულებებთან აქტიური თანამშრომლობის მიუხედავად, კვლევაში მონაწილე სამივე კერძო ტრენინგ ცენტრის წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ საჯარო მოხელეებისთვის სასწავლო ღონისძიებების უზრუნველყოფა მათი საქმიანობის მცირე ნაწილს შეადგენს - ორი ცენტრის შემთხვევაში საჯარო მოხელეთათვის ჩატარებული სასწავლო ღონისძიებები მათი საქმიანობის 20 პროცენტს არ აღემატება, ხოლო ერთი დაწესებულების შემთხვევაში საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა პროფესიული განვითარების ღონისძიებების განხორციელება მათი სასწავლო საქმიანობის 70 პროცენტს აღემატება.

კერძო ტრენინგ ცენტრების მიერ პოტენციური ბენეფიციარებისთვის შეთავაზებული სასწავლო პროგრამები ორ კატეგორიად იყოფა - წინასწარ შემუშავებული სასწავლო პროგრამა, რომელიც მუდმივად არის ხელმისაწვდომი დაინტერესებული მხარეებისთვის და მოთხოვნაზე დაფუძნებული (ე.წ. on demand) სასწავლო ღონისძიებები, რომელთა შემუშავებაც დამკვეთის მოთხოვნის საფუძველზე ხდება. მოთხოვნაზე დაფუძნებული სასწავლო პროგრამა შესაძლოა ეხებოდეს სხვადასხვა საკითხებს და კერძო ტრენინგ ცენტრები ამ თვალსაზრისით არ არიან შეზღუდული თემატური მიმართულებების მიხედვით. მიუხედავად ამისა ამ ორგანიზაციებში არსებობს ისეთი პროგრამები, რომელთა შინაარსის და უნარ-ჩვევების შესწავლაც დაწესებულების ძლიერ მხარეს წარმოადგენს. კერძო დაწესებულებების სასწავლო პროგრამები უმეტესად უნარ-ჩვევების განვითარებაზეა ფოკუსირებული და იშვიათად ისახავს მიზნად კონკრეტული შინაარსობრივი ცოდნის გადაცემას.

სწავლების პროცესში გამოყენებული მეთოდოლოგია ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია, რომლითაც კერძო ტრენინგ ცენტრები სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებებისგან განსხვავდებიან. მაშინ როდესაც სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებებში უმეტესად ტრადიციული სწავლების მეთოდების გამოყენება ხდება, კერძო ტრენინგ ცენტრების მიერ შემოთავაზებული სასწავლო პროგრამები თითქმის ყოველთვის იყენებენ სწავლების კომბინირებულ მეთოდებს, სადაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა ტრენინგის პრაქტიკულ ელემენტებს ენიჭება. გარდა ამისა, ერთ-ერთი დაწესებულების მიერ ხდება ისეთი სასწავლო პროგრამების ადმინისტრირება, რომლებსაც საკუთარი ინოვაციური სწავლების მეთოდები გააჩნიათ. როგორც კერძო ტრენინგ ცენტრების წარმომადგენლებმა ჩაღრმავებული ინტერვიუების დროს აღნიშნეს, მათი უპირატესობა არა კონკრეტული შინაარსობრივი ცოდნის არსებობაა, არამედ ის მეთოდები და პროცესები რომლებსაც ტრენინგების დროს იყენებენ.

კერძო ტრენინგ ცენტრების მიერ შემოთავაზებული სასწავლო ინსტრუმენტების შემუშავებაში წამყვანი როლი ეკისრებათ ტრენერებს, რომლებიც დამკვეთის მოთხოვნების გათვალისწინებით იქმნება და იცვლება თითოეული ახალი მოთხოვნის შემთხვევაში. კვლევაში მონაწილე ერთ-ერთ კერძო ტრენინგ ცენტრს ასევე



გააჩნია ISO-9101 სერტიფიკატი, რომლის არსებობის წინაპირობაც სწორედ ტრენინგის შემუშავების მკაფიოდ განერილი პროცედურის არსებობაა. აღნიშნული სერტიფიკატი ასევე გააჩნიათ ფინანსთა სამინისტროს აკადემიას და იუსტიციის სასწავლო ცენტრს. ტრენინგ ცენტრებს ასევე ჰყავთ სასწავლო პროგრამების შემუშავებაზე პასუხისმგებელი პირები, რომლებიც სხვადასხვა მიმართულებების მიხედვით კოორდინაციას უწევენ ტრენინგების შემუშავებას, ადმინისტრირებას, განახლებას და მათი ხარისხის კონტროლს. ამის მიუხედავად, სასწავლო პროგრამის სილაბუსს შეიმუშავებს თავად ტრენერი, რომელიც განსაზღვრავს ღონისძიების ხანგრძლივობას, სასწავლო ლიტერატურას და სხვა დანარჩენ დეტალებს.

ხარისხის უზრუნველყოფის ნაწილში ტრენერების მხრიდან ხდება ტრენინგის გეგმის (ე.წ. outline-ის) გამოყენება, რომელიც განსაზღვრავს თუ რა პროცედურები უნდა განხორციელოს მან სასწავლო პროგრამის დაწყების და დასრულების დროს. კვლევაში მონაწილე სამივე კერძო სასწავლო დაწესებულებების იყენებს შედეგების გაზომვის სტანდარტულ ინსტრუმენტებს - pre და post ტესტირება, რა დროსაც ხდება იმის გაზომვა თუ როგორ გაუმჯობესდა ტრენინგში მონაწილე პირის ცოდნა/კომპეტენცია და ტრენინგის კმაყოფილების შეფასებას, რომელსაც ბენეფიციარები ავსებენ სასწავლო პროგრამის დასრულების შემდეგ. კმაყოფილების კვლევაში მოცემულია შეკითხვები იმის შესახებ თუ რა ხარვეზებს და უპირატესობებს აღნიშნავენ ტრენინგში მონაწილე პირები. ერთ-ერთი ტრენინგ ცენტრის შემთხვევაში ტრენერი თავად ახდენს კმაყოფილების კითხვარის ანალიზს, ხოლო ორი ორგანიზაციის შემთხვევაში შეფასებების ანალიზს სასწავლო პროგრამის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირები ახდენენ. საინტერესო პრაქტიკა, რომელიც ერთ-ერთ კერძო ტრენინგ ცენტრში გამოიკვეთა დაკავშირებულია სასწავლო ღონისძიების შედეგების გრძელვადიან შეფასებასთან, რა დროსაც ორგანიზაცია რანდენიმე თვის შემდეგ აფასებს იმას თუ რა გრძელვადიანი შედეგი გამოიღო სასწავლო პროგრამის განხორციელებამ. ამისათვის ტრენინგის დასრულებიდან რამდენიმე თვის შემდეგ ტრენინგ ცენტრის წარმომადგენლები უკავშირდებიან დამკვეთს და მათთან ერთად აფასებენ თუ რა გრძელვადიანი შედეგი გამოიღო ტრენინგის განხორციელებამ.

საერთო ჯამში, კვლევაში მონაწილე კერძო ორგანიზაციები მოტივირებულები არიან უფრო აქტიურად ჩაერთონ საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროგრამების მიწოდებაში, თუმცა, ამ თვალსაზრისით, გამოთქმული იყო რამდენიმე რეკომენდაცია და ხაზგასმული იქნა გამონკვევებიც. ტრენინგ ცენტრების პირველი შენიშვნა დაკავშირებული იყო სახელმწიფო შესყიდვების პროცესში მონაწილეობასთან. მათი წარმომადგენლების აზრით, სახელმწიფო ტენდერებში მონაწილეობა დაკავშირებულია ძალიან დიდ ძალისხმევასთან, რადგან სატენდერო დოკუმენტების მომზადება წინასწარ უნდა მოხდეს და მათ მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულება უწევთ იმის მიუხედავად, გაიმარჯვებს თუ არა კომპანია გამოცხადებულ ტენდერში. მეორე ფაქტორი დაკავშირებულია ფასთან, რადგან ხშირად ვაჭრობის შედეგად ფასი მნიშვნელოვნად იკლებს და მათთვის არამომგებიანი ხდება ტენდერში მონაწილეობა. ამ თვალსაზრისით კერძო კომპანიებმა ხაზი გაუსვეს ბოგიერთი სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულების ტენდერებში მონაწილეობას და აღნიშნეს, რომ მათ ხელში არსებული საბიუჯეტო რესურსები გაცილებით უფრო მეტ მოქნილობას ანიჭებს სახელმწიფო დაწესებულებებს ტენდერში ფასის დაფიქსირების დროს. ბოგიერთი ორგანიზაციის მხრიდან დაფიქსირდა მოსაზრება იმის შესახებ, რომ სახელმწიფო დაწესებულებებს არ უნდა ჰქონდეთ ასეთი ტიპის შესყიდვებში მონაწილეობის საშუალება, რადგან ისინი კერძო კომპანიებთან შედარებით თითქმის ყოველთვის უპირატეს მდგომარეობაში არიან. სატრენინგო ბაზარზე არსებული ვითარებაც იმას ადასტურებს, რომ საჯარო დაწესებულებების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად კერძო სექტორში არსებობს სათანადო რესურსები და გამოცდილება და სახელმწიფო დაწესებულებების ტენდერებში მონაწილეობა მხოლოდ ხელს უშლის ბაზარზე არსებულ კონკურენციას. იმის გათვალისწინებით, რომ კანონმდებლობა ქმნის მოხელეთა პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამების აკრედიტაციის ვალდებულებას, საჯარო დაწესებულებებს საშუალება აქვთ კერძო მიმწოდებლებისგან მიიღონ ისეთი მომსახურება, რომელიც თანხვედრაში მოდის სახელმწიფოს მიერ დაწესებულ მინიმალურ საერთო სტანდარტებთან.

ფოკუს ჯგუფებში გამოვლენილი შედეგების ანალიზი

კვლევის მიმდინარეობისას ფოკუს ჯგუფის შეხვედრები ჩატარდა პროფესიული განვითარების სისტემაში ჩართული სამი დაინტერესებული მხარის მონაწილეობით - საჯარო მოხელეები, სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის წარმომადგენლები და საჯარო სამსახურის რეფორმის საკითხებზე მომუშავე ექსპერტები. თითოეული სამიმზნე ჯგუფის მოსაზრებები მნიშვნელოვანია როგორც არსებული ვითარების ანალიზისათვის, ისე სამომავლოდ განსახორციელებელი ნაბიჯების გამოვლენისთვის. ქვევით წარმოდგენილია ამ ფოკუს-ჯგუფების შედეგად გამოვლენილი ძირითადი მიგნებები.

საჯარო მოხელეები

საჯარო მოხელეთა მონაწილეობით გამართულ ფოკუს ჯგუფის დისკუსიაზე მონაწილეთა უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ საჯარო დაწესებულებებს ამჟამად არ აქვთ წამყვანი როლი საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროცესში და უმეტესი ძალისხმევა საერთაშორისო ორგანიზაციების მხრიდან მოდის, რომლებიც ბოგჯერ მხოლოდ კონკრეტულ თემატურ მიმართულებას ფარავენ. მოხელეების აზრით პროფესიული განვითარების სისტემის გამომწვევები დაკავშირებულია ორ ძირითად ხარვეზთან - ფინანსური რესურსების ნაკლებობა და მოხელეების საჭიროებებზე მორგებული სასწავლო პროგრამების ნაკლებობა. მოხელეების მიერ ხაზგასმული იყო ისეთი შემთხვევები, როდესაც დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენლებმა მათ გამოკითხეს ინფორმაცია პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ, თუმცა აღნიშნულ ღონისძიებებს შემდეგ არ მოჰყოლია მითითებული სასწავლო პროგრამების განხორციელება.

საჯარო მოხელეებმა ასევე აღნიშნეს, რომ მათი მონაწილეობით ჩატარებული პროფესიული განვითარების პროგრამები ძირითადი შინაარსობრივი ცოდნის გადაცემას ისახავდა მიზნად და ნაკლებად იყო დაკავშირებული უნარ-ჩვევების განვითარებასთან.

მიუხედავად ამისა, ფოკუს ჯგუფის დისკუსიაში მონაწილე მოხელეების უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ მათ მიერ გავლილი ტრენინგები სასარგებლო იყო და კონკრეტულ შინაარსობრივ საკითხებთან დაკავშირებით მათი ცოდნის ზრდას შეუწყო ხელი. მოხელეების მიერ ასევე დასახელებული იქნა რამდენიმე ტიპის ტრენინგი, რომელიც მათი აზრით სასარგებლო იქნებოდა მათი უშუალო მოვალეობების განხორციელება-სთან - პროექტების მართვა, გუნდის მართვა, სამართლის საფუძვლები და სამართლებრივი წერა, კანონშემოქმედება, საბიუჯეტო საკითხები და საჯარო ფინანსები, სახელმწიფო შესყიდვები, საჯარო ინფორმაციის გაცემა და პერსონალურ მონაცემთა მართვა, სტრატეგიული დოკუმენტების მომზადება და ა.შ..

სასწავლო დაწესებულებების ანალიზისას მოხელეებმა აღნიშნეს, რომ ისინი ძირითადად სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებების მომსახურებით სარგებლობენ, თუმცა ხშირია ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც ცალკეული ტრენინგი ახორციელებს სასწავლო ღონისძიებას. ფოკუს ჯგუფის მონაწილეების აბსოლუტურმა უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ სამსახურებრივი უფლებამოსილების განხორციელების ფარგლებში მათ არ ჰქონიათ კერძო ტრენინგ ცენტრებთან ურთიერთობის გამოცდილება. აღნიშნული გარემოების მიზეზი რამდენიმე შეიძლება იყოს - საჯარო დაწესებულებებს არ გააჩნიათ კერძო მომსახურების შეძენის ფინანსური რესურსები და/ან საჯარო დაწესებულებების წარმომადგენლები უპირატესობას ანიჭებენ სახელმწიფო სასწავლო ორგანიზაციებს.

სასწავლო დაწესებულებების მიერ ადმინისტრირებული პროგრამების ხარისხის შეფასებისას საჯარო მოხელეებმა აღნიშნეს, რომ პროგრამის ხარისხის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ტრენინგთა კვალიფიკაციას. ამ მხრივ მოხელეების მიერ გაკეთებული შეფასებები განსხვავებული იყო. მონაწილეთა ნაწილის აზრით, ხშირად ტრენინგი მათთვის უინტერესო ხდება იმის გამო, რომ ტრენინგი



ვერ ახერხებს მათი ყურადღების და ინტერესის შენარჩუნებას. ფოკუს ჯგუფის ზოგიერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ ყოფილა ისეთი შემთხვევები როდესაც მათთვის არაადამაკმაყოფილებელი იყო უშუალოდ ტრენერის კვალიფიკაცია კონკრეტულ შინაარსობრივ საკითხთან მიმართებაში. ფოკუს ჯგუფის მონაწილეთა

მეორე ნაწილის გამოცდილების მიხედვით, ტრენერები ყოველთვის კვალიფიციურები და კარგად მომზადებულები არიან და ეფექტურად ახერხებენ მონაწილეებისთვის ცოდნის გადაცემას.

სამინისტროების HR დეპარტამენტების წარმომადგენლები

პროფესიული განვითარების სისტემის გამონწვევებზე საუბრისას, საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლების მონაწილეობით ჩატარებულ ფოკუს ჯგუფში მთავარ პრობლემად ფინანსური რესურსების ნაკლებობა დასახელდა. დისკუსიის მონაწილეებმა აღნიშნეს, რომ პროფესიული განვითარების ღონისძიებების განსახორციელებლად ისინი უმეტესად საერთაშორისო ორგანიზაციებზე არიან დამოკიდებული, ვინაიდან ბიუჯეტში მოხელეთა პროფესიული განვითარებისთვის რესურსები უმეტესად არ

არსებობს. რესურსების ნაკლებობის მიუხედავად, სამინისტროები აქტიურად თანამშრომლობენ სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებებთან და ხშირად იყენებენ მათ მომსახურებას და დადებითად აფასებენ მათ მიერ გაწეული მომსახურების ხარისხს. ფოკუს ჯგუფის რესპონდენტების უმეტეს ნაწილს გაუჭირდა პროფესიული განვითარების სისტემასთან და მთავრობის დადგენილებასთან დაკავშირებით პროგნოზების გაკეთება, ვინაიდან შემოთავაზებული სისტემა სრულიად ახალია და საჭიროებები და ხარვეზები პროცესში უნდა გამოჩნდეს.

საჯარო სამსახურის საკითხებზე მომუშავე ექსპერტები

საჯარო სამსახურის საკითხებზე მომუშავე ექსპერტებმა არსებული სისტემის ფრაგმენტულობას გაუსვეს ხაზი და აღნიშნეს, რომ დღეს მოქმედი მიდგომები ვერ უზრუნველყოფს საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემური გარემოს ჩამოყალიბებას. ექსპერტების მიერ გამოითქვა მოსაზრება იმის შესახებ, რომ დღესდღეობით საჯარო მოხელეები არ არიან მოტივირებული მონაწილეობა მიიღონ სასწავლო ღონისძიებებში, რადგან პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობა არ არის დაკავშირებული მათ კარიერულ განვითარებასთან.

რესპონდენტებმა ასევე აღნიშნეს, რომ პროფესიული განვითარების პროგრამებისათვის კლასიკური აკრედიტაცია არ არის რელევანტურია, რადგან ასეთი პროგრამების ხარისხის კონტროლი უფრო მოქნილი და მარტივი უნდა იყო. მაგალითად, ერთ-ერთმა რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ აკრედიტაციის ხუთ წლიანი ვადა ძალიან ხანგრძლივია და სასურველია პროგრამა აკრედიტაციას უფრო მოკლე პერიოდებში გადიოდეს. ამასთანავე, ფოკუს ჯგუფის რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ თუ აკრედიტაციის მიზანი პროფესიული განვითარების პროგრამების ხარისხის კონტროლია, სასურველი იქნება შემუშავდეს პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამების ხარისხის კონტროლის სტანდარტები.

მთავრობის №242 დადგენილების ანალიზისას ფოკუს ჯგუფის მონაწილეებმა აღნიშნეს, რომ მენეჯერული და პროფესიული და პიროვნული უნარების განვითარების მოდულებში ჩამოთვლილი საგნები და კომპეტენციები არ არის მკაფიოდ გაწერილი და მათი შინაარსი ბუნდოვანია. გარდა ამისა, აღნიშნული იყო, რომ მოდულებში რთულია იმის დადგენა რომელი კომპონენტი არის კომპეტენცია და რომელი არის საგანი.

რესპონდენტებმა ასევე განიხილეს საბაზისო პროგრამებში არსებული საგნების და კომპეტენციების ჩამონათვალი და აღნიშნეს, რომ ორივე მოდულში მოცემული საგნების და კომპეტენციების ჩამონათვალი არ არის ამომწურავი და სასურველია მათი მოდიფიკაცია მოხდეს საჯარო სამსახურში ჩატარებული სიგრძივი კვლევის საფუძველზე.

ფოკუს ჯგუფის მონაწილეებმა აღნიშნეს, რომ სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებები საერთო ჯამში კარგად ოპერირებენ და მომხმარებელს ხარისხიან პროდუქტებს სთავაზობენ. მიუხედავად ამისა, რესპონდენტებმა ხაზი გაუსვეს სახელმწიფო და კერძო ტრენინგ პროვაიდ-

ერებს შორის არსებულ არათანაბარ პირობებს. მათი აზრით, სახელმწიფო ტრენინგ ცენტრებისთვის გაცილებით უფრო მარტივია ბენეფიციარების მოზიდვა რადგან ისინიც საჯარო სექტორს წარმოადგენენ და გადაწყვეტილება ხშირად მათ სასარგებლოდ მიიღება. ერთ-ერთმა რესპონდენტმა ხაზი გაუსვა იმას, რომ აღნიშნული კონკურენციის პირობებში, მნიშვნელოვანია აკრედიტაციის პროცესი ნეიტრალურად ჩატარდეს და არ მოხდეს კერძო ტრენინგ დაწესებულებების არათანაბარ პირობებში ჩაყენება.

დასკვნა

უკანასკნელ წლებში საჯარო სამსახურში განხორციელებულმა საკანონმდებლო ცვლილებებმა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია საჯარო სამსახურის ცნების განმარტების და მოხელეთა უფლება-მოვალეობების განმარტების თვალსაზრისით. ერთ-ერთი ასეთ ორმხრივი ვალდებულება საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემის ჩამოყალიბებაა, რომლის გარეშეც შეუძლებელია თანამედროვე, ეფექტური და მერიტოკრატიულ პრინციპზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება. როგორც სამინისტროების და სასწავლო დაწესებულებების ანალიზმა ცხადყო, საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემა ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების ადრეულ ეტაპზეა. მომდევნო რამდენიმე წელი მნიშვნელოვანი იქნება კარიერულ პრინციპზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურისთვის აუცილებელი რამდენიმე ატრიბუტის ფორმირებისთვის - საჯარო მოხელეთა შესრულებული სამუშაოს შეფასება, საჯარო მოხელეთა ანაზღაურება და საჯარო მოხელეთა პროფესიული და კარიერული განვითარება. საჯარო სამსახურის რეფორმის ეს ოთხი კომპონენტი ყველაზე მჭიდროდ არის დაკავშირებული ერთმანეთთან, ვინაიდან იმისთვის, რომ ჩამოყალიბდეს კარიერულ პრინციპზე დაფუძნებული საჯარო სამსახური, აუცილებელია ამ მექანიზმებმა ერთმანეთის თანხვედრაში იმუშაოს.

საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების შესახებ უკანასკნელ პერიოდში გაკეთებული საკანონმდებლო

ცვლილებები კრიტიკულად მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ საჯარო დაწესებულებებში დაიწყოს მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა და მათი შემდგომი დაკმაყოფილება. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილებაში არსებობს რამდენიმე მნიშვნელოვანი პრაქტიკული საკითხი, რომელიც გაუმჯობესებას საჭიროებს, მნიშვნელოვანია არ დაყოვნდეს მასში განსაზღვრული ვალდებულებების შესრულება - კერძოდ, პროფესიული განვითარების საჭიროებების შეფასების განხორციელება ყველა საჯარო დაწესებულებაში, პროფესიული განვითარების პროგრამების აკრედიტაციის დებულების შემუშავება და შესაბამისი სასწავლო ღონისძიებების განხორციელება. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც ღიად არის დარჩენილი მთავრობის დადგენილებაში მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროცესის ფინანსური უზრუნველყოფაა, რამაც შეიძლება შეაფერხოს პროცესის დროული და ეფექტური წარმართვა. მთავრობის დადგენილებასთან მიმართებაში გამოწვევები ასევე უკავშირდება პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამის შინაარსს, რომელიც კვლევაში მონაწილე სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის მოსაზრებით გაუმჯობესებას საჭიროებს. კერძოდ, კვლევაში მონაწილე სხვადასხვა ჯგუფების მიერ აღნიშნული იყო, რომ საბაზისო პროგრამებში ჩამოთვლილი საკითხები და



კომპეტენციები არ არის საკმარისი მოხელეთა პროფესიული განვითარებისათვის.

რაც შეეხება პროფესიული განვითარების სისტემაში სასწავლო დაწესებულებების როლს, არსებული პრაქტიკა იმაზე მიანიშნებს, რომ ასეთ დაწესებულებებს დიდი ადგილი უკავიათ მოხელეთა სწავლებასთან დაკავშირებული მომსახურების მიწოდებაში, თუმცა პრაქტიკა ამ შემთხვევაშიც არაერთგვაროვანია და არ არის მდგრადი. სასწავლო ცენტრები სხვა საჯარო დაწესებულებებს აქტიურად ემსახურებიან, თუმცა, მათ შორის არსებული კავშირი არ არის სისტემური და ხშირად ეს ორი სუბიექტი ერთმანეთის საჭიროებებს სათანადოდ ვერ ემსახურება.

სასწავლო დაწესებულებების სიმრავლის მიუხედავად, ძალიან მცირეა ისეთი მომსახურების მიმწოდებლების რაოდენობა, რომლებსაც შეუძლიათ შინაარსობრივი თვალსაზრისით სერვისების ფართო სპექტრის მომხმარებლებისთვის შეთავაზება. კვლევაში მონაწილე სასწავლო დაწესებულებების ნაწილი პროფესიული განვითარების ღონისძიებებს მხოლოდ სპეციფიური მიმართულებებით ახორციელებს, რაც იმაზე მიანიშნებს, რომ მათ არ გააჩნიათ მოხელეთა პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებით სრული მომსახურების მიწოდების მანდატი და რესურსი. სხვადასხვა თემატური მიმართულებისთვის ცალკე დაწესებულებების არსებობა გამონკვევად შეიძლება იქნეს მიჩნეული საბიუჯეტო რესურსების ეფექტური განკარგვის თვალსაზრისით, რადგან ასეთი დაწესებულებების ცალკე სუბიექტებად არსებობის საჭიროებას არ გააჩნია საკმარისი დასაბუთება. სასწავლო დაწესებულებების უმეტესი ნაწილი მომსახურების მიწოდებისთვის ცალკე გამოყოფს ადამიანურ და ფინანსურ რესურსებს, რაც იძლევა იმის ვარაუდის საფუძველს, რომ შესაძლებელია ასეთი დაწესებულებების ცენტრალიზებულად არსებობა.

იმ დაწესებულებებს შორის, რომლებიც ბენეფიციარებს პროფესიული განვითარების მომსახურების ფართო სპექტრს სთავაზობენ განსხვავებულია ხარისხის მართვის პროცედურები, თუმცა, აღსანიშნავია, რომ სასწავლო პროგრამების ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები გარკვეული ფორმით ყველა სასწავლო დაწესებულებაში არსებობს. ზოგიერთ შემთხვევაში, დაწესებულებებში

მოქმედებს სასწავლო პროგრამების ხარისხის მართვის დეტალური პროცედურები, რომლებიც ხარისხის უზრუნველყოფის მყისიერ და გრძელვადიან მექანიზმებს მოიცავს. დაწესებულებებს შორის არსებობს ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც ხარისხის მართვა მხოლოდ ბენეფიციარებისგან მიღებული მარტივი უკუკავშირის ანალიზს ეფუძნება. პროგრამების ხარისხის მართვის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი იქნება აკრედიტაციის განხორციელება, რომელიც მომსახურების ერთიანი სტანდარტის ჩამოყალიბებას შეუწყობს ხელს. ამის მიუხედავად, სავალდებულო აკრედიტაციის მიღმა რჩება პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამები, რომლებიც ცოდნის და კომპეტენციების მიღების თვალსაზრისით შესაძლოა კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი იყოს ვიდრე საბაზისო პროგრამები.

საბაზისო პროგრამებში შემოთავაზებული შინაარსობრივი საკითხების ანალიზისას გამოიკვეთა, რომ მოქმედი სასწავლო დაწესებულებების მიერ ხდება მთავრობის დადგენილებაში ჩამოთვლილი საგნების 45 პროცენტის სწავლება. ამ კუთხით, არსებობს ისეთი სასწავლო დაწესებულებები, რომლებიც პოტენციურ ბენეფიციარებს დადგენილებაში ჩამოთვლილი საგნების 100 პროცენტის შესწავლას სთავაზობს, თუმცა, არსებობს ისეთი შემთხვევები, როდესაც დაწესებულება პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამის არც ერთი საგნის და კომპეტენციის სწავლებას არ ახორციელებს.

სასწავლო დაწესებულებები საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი რგოლია. სისტემური მიდგომის არარსებობის მიუხედავად, ეს დაწესებულებები სხვადასხვა ტიპის ბენეფიციარების დიდ ნაწილს ემსახურება, რაც იმით დასტურდება, რომ მათ 2015-2017 წლებში 55,000-ზე მეტი ბენეფიციარისთვის განახორციელეს 500-მდე სხვადასხვა სასწავლო პროგრამა. გამოცდილების მიუხედავად, იმისთვის, რომ სასწავლო დაწესებულებები ერთიანი სისტემის ნაწილად ჩამოყალიბდნენ, აუცილებელია მათი საქმიანობის და მიზნების გადახედვა და საჭიროების მიხედვით მათი ხარისხის მართვის მიდგომების გაუმჯობესება.

რეკომენდაციები

კვლევაში მოყვანილ საკითხებზე დაყრდნობით, სამომავლოდ რეკომენდირებულია შემდეგი ღონისძიებების განხორციელება:

- ✓ პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილებაში ცვლილებების განხორციელება და მასში პროფესიული განვითარების ღონისძიებების განხორციელებისთვის ფინანსური გარანტიების უზრუნველყოფა;
- ✓ მთავრობის №242 დადგენილებაში მოცემული საგნების და კომპეტენციების გადახედვა საჯარო დაწესებულებებში ჩატარებული სიგრძივი კვლევის საფუძველზე და საგნებსა და კომპეტენციებს შორის ლოგიკური ბმის გაუმჯობესება;
- ✓ მოხელეთა პროფესიული საჭიროებების განსაზღვრის ფორმის შემუშავებისას გათვალისწინებული იქნეს მათი გრძელვადიანი ინდივიდუალური საჭიროებების გამოვლენის შესაძლებლობა, რაც გულისხმობს იმ საჭიროებების ერთობლივ ანალიზს, რომლებიც მოხელეს კარიერული განვითარებისთვის ესაჭიროება;
- ✓ პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამების ხარისხის უზრუნველყოფისთვის ერთიანი პრინციპების კანონმდებლობით განსაზღვრა;
- ✓ სასწავლო დაწესებულებების ბენეფიციარების და შემოთავაზებული პროგრამების ერთიანი წესით აღრიცხვა და ანგარიშის შემუშავება საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ;
- ✓ საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროგრამების ხარისხის უზრუნველყოფისთვის სახელმძღვანელო დოკუმენტების შემუშავება;
- ✓ სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებების მიერ ადმინისტრირებულ პროგრამებში პრაქტიკულ სწავლებაზე ორიენტირებული მეთოდების დანერგვა;
- ✓ საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების მომსახურების მიმწოდებელ დაწესებულებებთან დაკავშირებით ერთიანი ხედვების შემუშავება და სტრატეგიულ დოკუმენტებში მათი ასახვა;
- ✓ საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში კერძო სასწავლო დაწესებულებების მაქსიმალური მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად, დაგეგმილ ცვლილებებთან დაკავშირებით კერძო დაწესებულებების ინფორმირება.



