

ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების ეროვნული სტრატეგია

მომზადებულია ეროვნული სტრატეგიის
სამუშაო ჯგუფის მიერ

გამოცემულია საქართველოში ევროპის
საბჭოს საინფორმაციო ბიუროს მიერ 2004 წელს

Council of Europe
European Commission



Conseil de l'Europe
Commission européenne

გამოცემა დაფინანსებულია
საქართველოსათვის ევროპის საბჭოსა და ევროკომისიის
ერთობლივი პროგრამის ფარგლებში

სარჩევი

წინასიტყვაობა	5
I შესავალი	6
II თვითმმართველობის წარმომადგენელთა კვალიფიკაციის ამაღლების ეროვნული სტრატეგიის მიზანი	8
III ადგილობრივი და ცენტრალური ხელისუფლების როლები	13
IV თვითმმართველობის წარმომადგენელთა კვალიფიკაციის ამაღლების ეროვნული სტრატეგიის ამოცანები.....	15
V ინსტიტუციური გადანაცვება.....	20
VI დასკვნა	23

საქართველოში ადგილობრივი დემოკრატიის და-სამკვიდრებლად მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა - ჩატარდა ადგილობრივი არჩევნები, მიღებული იქნა ორგანული კანონი „ადგილობრივი მმართველობისა და თვითმმართველობის შესახებ“. მაგრამ სრულფა-სოვანი თვითმმართველობის დამკვიდრებამდე ჯერ კიდევ გრძელი გზაა გასავლელი. აუცილებელია საკა-ნონმდებლო ბაზის დახვეწა, დეცენტრალიზაციის პროცესის დასრულება და იმ წინააღმდეგობათა გა-დალაზვა, რომლებიც ხელს უშლის ადგილობრივი დე-მოკრატიის განვითარებას. ამ მხრივ ერთ-ერთი შემა-ფერხებელი ფაქტორია თვითმმართველობის მოხე-ლეთა კვალიფიკაციის ამაღლების კარგად ორგანიზე-ბული სისტემის უქონლობა. წინამდებარე დოკუმენტი იმით არის მნიშვნელოვანი, რომ მასში დასახულია განვითარების ორიენტირები და იგი ხელისუფლებას კონკრეტული გეგმების შემუშავებაში დაეხმარება.

ვუხდით გულითად მადლობას ევროპის საბჭოს განუული დახმარებისათვის და გამოვხატავთ მზად-ყოფნას, მომავალშიც ვითანამშრომლოთ მასთან სა-ქართველოში დემოკრატიის დასამკვიდრებლად.

პაატა პოლაშვილი

*საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაცია,
ადგილობრივი მმართველობისა და რეგიონალური
პოლიტიკის საკოორდინაციო სამსახურის უფროსი*

დემოკრატია არა მარტო კარგ მმართველობას, არამედ კარგ თვითმმართველობასაც მოითხოვს, მოქალაქეები იმსახურებენ ამას. საქართველოს მთავრობამ უნდა გადადგას კონკრეტული ნაბიჯები, რათა ქვეყანაში კანონიერება და სათანადო მმართველობა დაამკვიდროს. აქტიური როლი უნდა ითამაშონ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებმაც. ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მოხელეებსა და არჩეულ პირებს უნდა მიეცეთ შესაძლებლობა, გააღრმავონ საკუთარი ცოდნა და უნარ-ჩვევები, რომლებიც აუცილებელია სათანადო ადგილობრივი მმართველობის უზრუნველსაყოფად.

ტრენინგების ეროვნული სტრატეგია დაეხმარება ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებს, განავითარონ თავიანთი შესაძლებლობები და მოსახლეობას კარგი ხელმძღვანელობა და კარგი მმართველობა შესთავაზონ. ევროპის საბჭო მოხარულია, მხარი დაუჭიროს საქართველოს ამ ნამოწყებას.

ფილიპ ბლერი

დირექტორი, ადგილობრივი და რეგიონალური დემოკრატიისათვის თანამშრომლობის დირექტორატი, ევროპის საბჭო

წინასიტყვაობა

ეს დოკუმენტი ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მოხელეთა და არჩეულ პირთა კვალიფიკაციის ამაღლების ეროვნული სტრატეგიაა. იგი ეყრდნობა საქართველოს 5 ქალაქში ჩატარებული საჭიროებათა კვლევის ანალიზს. ამ კვლევის ფარგლებში მოხდა ტრენინგის მიმწოდებელი 10 ორგანიზაციის შესწავლა, გაიმართა კონსულტაციები სამუშაო ჯგუფის წევრებთან, 5 ქალაქში შეიკრიბა ფოკუს-ჯგუფები, სადაც დეტალურად იქნა განხილული ტრენინგის ეროვნული სტრატეგიის სამუშაო ვერსიები.

ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების სტრატეგია დამყარებულია ანალიზსა და უფლებამოსილი პირების გამომხაურებებზე, იგი მაქსიმალურად არის მისადაგებული ადგილობრივ მოთხოვნებსა და საჭიროებებს.

ეროვნული სტრატეგიის მიზანია, ხელი შეუწყოს საქართველოში ადგილობრივი მმართველობის ეფექტიანი და დემოკრატიული სისტემის დამკვიდრებას. იგი კონცენტრირებულია თვითმმართველობის წარმომადგენელთა კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, რათა მათ უკეთ შეასრულონ თავიანთი მოვალეობანი და მიაღწიონ მაღალ სტანდარტებს.

2002 წლის სექტემბერში ევროპის საბჭოს მხარდაჭერითა და დახმარებით შეიქმნა სამუშაო ჯგუფი ამ დოკუმენტის შესამუშავებლად. ჯგუფის ხელმძღვანელობა დაეკისრა საქართველოს პრეზიდენტის რეგიონალური პოლიტიკისა და მართვის სამსახურს. ჯგუფში შედიოდნენ ადგილობრივი თვითმმართველობის, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და საერთაშორისო დონორების წარმომადგენლები (მონაწილეთა სია იხ. დანართ 1-ში).

სამუშაო ჯგუფმა 2004 წლის 27 თებერვალს დაამტკიცა ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების ეროვნული სტრატეგია. იგი ერთგვარი სახელმძღვანელოა ადგილობრივი თვითმმართველობის სფეროში ტრენინგის მომზადებისთვის და აქტიურად უნდა იყოს გამოყენებული ყველა დაინტერესებული პირის მიერ.

I. შესავალი

საქართველომ არაერთხელ გამოხატა მზადყოფნა, მოახდინოს სახელმწიფო ხელისუფლების დეცენტრალიზაცია და დაამკვიდროს ადგილობრივი თვითმმართველობა ევროპული ქარტიის პრინციპების შესაბამისად. ეს უწინარესად ადგილობრივი ხელისუფლების გაძლიერებას გულისხმობს. ევროპის საბჭოში შესვლისას საქართველომ იკისრა ვალდებულება, მოეხდინა ადგილობრივი თვითმმართველობის ევროპული ქარტიის რატიფიცირება და გაეთვალისწინებინა მისი მოთხოვნები ადგილობრივი ხელისუფლების რეფორმირების პროცესში.

საქართველოში ადგილობრივი თვითმმართველობა ოთხი წლის წინ იქნა შემოღებული და დეცენტრალიზაციის პროცესი დღესაც არ არის დასრულებული. ეს ოთხი წელი ძალზე რთული პერიოდი იყო, გატარებული ცვლილებები ხშირად წინააღმდეგობრივ შედეგებსაც კი იძლეოდა. გამოცდილება ცხადყოფს, რომ მხოლოდ საკანონმდებლო ცვლილებები არ არის საკმარისი ეფექტიანი ადგილობრივი თვითმმართველობის დასამკვიდრებლად, უმთავრესი ამოცანა ამ კანონების ცხოვრებაში გატარებაა, რაც შეუძლებელია ადგილებზე კვალიფიციური და კომპეტენტური კადრების არსებობის გარეშე.

საქართველოში მიმდინარე ცვლილებები — საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა, ორიენტაცია ევროპულ ინსტიტუტებზე, მოსახლეობის დიდი მოლოდინი და გაზრდილი მოთხოვნები, ხელისუფლების დეცენტრალიზაცია – მეტად ართულებს ადგილობრივი თვითმმართველობის ამოცანას. ამ ამოცანის შესრულება სპეციფიკურ ცოდნას და გამოცდილებას საჭიროებს.

ევროპის საბჭომ და სხვა საერთაშორისო დონორებმა დიდი დახმარება გაუწიეს საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის ახალი სისტემის დამკვიდრებასა და ადგილობრივი კადრების მომზადებაში. მიუხედავად ამისა, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში ჯერ კიდევ შეიმჩნევა მმართველობის ძველი სტილი და ახალი გარემოს ადეკვატური პერსონალის ნაკ-

ლებობა, რაც ართულებს ადგილობრივი თვითმმართველობის ევროპული ქარტიის პრინციპების ცხოვრებაში გატარებას.

უმნიშვნელოვანესია, რომ ადგილობრივი მმართველობის ორგანოებმა კარგად გაითავისონ საკუთარი უფლებები და მოვალეობები. ამის მისაღწევად სამუშაო ჯგუფის მხარდაჭერით გამოიცა **„ადგილობრივი დემოკრატიის გზამკვლევი საქართველოსთვის“**, რომელშიც ახსნილია ადგილობრივი დემოკრატიის ფუნქციონირების პრინციპები. ნაშრომი გამოსადეგი იქნება ადგილობრივი თვითმმართველობის ხელშემწყობ პროგრამათა დაგეგმვის პროცესში. მოსალოდნელია, აგრეთვე, ამ დოკუმენტის ფართო გამოყენება ადგილობრივი თვითმმართველობის პროგრამების დაგეგმვისთვის.

კვალიფიკაციის ამაღლებისა და შესაძლებლობათა განვითარების სისტემის შექმნა იოლი საქმე არ გახლავთ, იგი კომპლექსურ, სტრატეგიულ მიდგომებს საჭიროებს. აუცილებელია თანამშრომლობა და კოორდინაცია ცენტრალურ ხელისუფლებასა და ადგილობრივ თვითმმართველობას შორის. თანამშრომლობა წარმოდგენილი სტრატეგიის ფუნდამენტური პრინციპია. სტრატეგიაში გამოკვეთილია ცენტრალური ხელისუფლების, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების, არასამთავრობო სექტორისა და აკადემიური ინსტიტუტების როლი ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა წარმომადგენლების ტრენინგსა და ადგილობრივი დემოკრატიის დამკვიდრებაში.

II. თვითმმართველობის წარმომადგენელთა კვალიფიკაციის ამაღლების ეროვნული სტრატეგიის მიზანი

საქართველოში 5 ათასამდე ადგილობრივი მოხელე და 8 ათასზე მეტი ადგილობრივი საკრებულოს წევრია, ისინი ამ სტრატეგიის მიზნობრივ ჯგუფს წარმოადგენენ. ტრენინგის ეროვნული სტრატეგიის მიზანია მათთვის იმ უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის გადაცემა, რომლებიც უზრუნველყოფს მათ მიერ ადგილობრივი თვითმმართველობის კომპეტენციათა წარმატებით შესრულებას.

იმავედროულად, უნდა აღინიშნოს, რომ ტრენინგი არ არის თვითმმართველობის განვითარების ერთადერთი საშუალება. აუცილებელია რამდენიმე სახის პარალელური საქმიანობა, რომლებიც ისეთ გარემოს შექმნის, სადაც ტრენინგი უფრო ეფექტიანი და შედეგიანი იქნება. კერძოდ:

- აუცილებელია ადგილობრივი თვითმმართველობის საკანონმდებლო ბაზის შემდგომი სრულყოფა, დეცენტრალიზაციის დასრულება და თვითმმართველობის ორგანოებისთვის კომპეტენციების, ფინანსებისა და ქონების გადაცემა. წინააღმდეგ შემთხვევაში კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამების განხორციელებას აზრი არა აქვს;
- აუცილებელია ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა სტატუსი შეესაბამებოდეს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მოთხოვნებს. მაღალი სტატუსი თვითმმართველობის მოხელეებს სტაბილურობისა და პროფესიული განვითარების საშუალებას მისცემს. წინააღმდეგ შემთხვევაში ტრენინგები ფუჭად ჩავლილი ძალისხმევა იქნება;
- ტრენინგი ორმხრივი პროცესია, სადაც „ცოდნის გადაცემას თან უნდა სდევდეს ცოდნის მიღების სურვილი“. შესაბამისად,

ადგილობრივ მოხელეებსა და არჩეულ პირებს უნდა სურდეთ კვალიფიკაციის ამაღლება. იმის საჩვენებლად, თუ რაოდენ საჭიროა ტრენინგები, გამოყენებული უნდა იქნეს ისეთი საშუალებები, როგორც არის „ადგილობრივი დემოკრატიის გზამკვლევი“. წინააღმდეგ შემთხვევაში ტრენინგი ვერასდროს გახდება საჭირო და მნიშვნელოვანი.

ამრიგად, ტრენინგი თავისთავად პანაცეა არ არის, მისი დანიშნულებაა, აამაღლოს ეფექტიანობა, უზრუნველყოს მაღალი შედეგების მიღება. ეფექტიანი ლიდერობა, კარგი მართვა და ხარისხიანი მომსახურების გატარება – ეს ტრენინგის და საკადრო პოლიტიკის უმთავრესი პრინციპებია, რომელთა მიღწევაზეც დიდად არის დამოკიდებული ტრენინგების ეროვნული სტრატეგიის წარმატება.

ამ მიზნის მისაღწევად მხოლოდ ტრენინგის კურსებისა და სერტიფიკატების გამოყენება არ არის საკმარისი. ტრენინგის ეფექტიანობის გაზრდის მრავალი გზა და ხერხი არსებობს. სასწავლო ტურებით, საუკეთესო გამოცდილების გავრცელებით, მედიის გამოყენებით შეიძლება ერთიორად გაიზარდოს სხვადასხვა საწვრთნელი კურსებიდან მიღებული ცოდნის ხარისხი. ტრენინგი ისეთ კომპლექსურ ცოდნას უნდა ავრცელებდეს, რომელიც პრაქტიკულ გამოცდილებას ეყრდნობა.

ტრენინგის ეროვნული სტრატეგიის თანამდევი მიზანია საქართველოში ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა სწავლების ეფექტიანი და შედეგიანი სისტემის დამკვიდრება. ეს ამოცანა ორ ძირითად კომპონენტს მოიცავს:

1. საჯარო სამსახურის პროფესიონალიზაციის

ხელშეწყობა

საქართველოს პროფესიონალური საჯარო სამსახურის გამოცდილება არ გააჩნია. საბჭოთა ეპოქაში საჯარო სამსახური პარტიული კონტროლითა და იდეოლოგიური დოგმებით იყო შებოჭილი. შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში პროფესიონალი

საჯარო მოსამსახურე არ არსებობდა.

საჯარო სამსახურის პროფესიონალიზაცია საჭიროებს კარგ საგანმანათლებლო ბაზის, რომლის გარეშე შეუძლებელია მაღალი სტანდარტის მოხელეთა მომზადება. ტრენინგმა შეიძლება გააუმჯობესოს მოხელეთა უნარ-ჩვევები, მაგრამ საბაზისო ცოდნა და ანალიტიკური უნარი მათ უმაღლეს სასწავლებლებში უნდა მიიღონ.

დღეისათვის 7 ქართულ უმაღლეს სასწავლებელს აქვს შემოღებული საჯარო სამსახურის (სახელმწიფო თუ მუნიციპალური მართვის) კათედრა. 4 უმაღლეს სასწავლებელში არის სახელმწიფო მართვის ფაკულტეტი, ასევე წარმატებით ფუნქციონირებს საჯარო საქმეთა ქართული ინსტიტუტი, რომელიც სახელმწიფო მართვის მაგისტრებს ამზადებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ყოველ უნივერსიტეტს თავისი სპეციფიკური პროგრამა აქვს, არ არსებობს ერთიანი მეთოდოლოგია და პროგრამა.

იმისათვის, რომ მიღწეული იქნეს საჯარო სამსახურის პროფესიონალიზაცია, უნდა გატარდეს შემდეგი ღონისძიებები:

- ა) აკადემიურ დანესებულებებში უნდა დაინერგოს საბაკალავრო და სამაგისტრო პროგრამები სახელმწიფო მართვის სფეროში. ცენტრალურმა ხელისუფლებამ ყოველწლიურად უნდა განსაზღვროს, თუ რა რაოდენობის საჯარო მოხელე სჭირდება ქვეყანას, და მისცეს სახელმწიფო დაკვეთა შესაბამის აკადემიურ ინსტიტუტებს;
- ბ) საქართველოს განათლების სამინისტრომ, აკადემიურ წრებთან მჭიდრო კოორდინაციით, უნდა შეიმუშაოს საბაკალავრო და სამაგისტრო პროგრამების სტანდარტები. სამინისტროსთან შექმნილმა სააკრედიტაციო კომისიამ უნდა შეაფასოს ცალკეული უნივერსიტეტებისა და ინსტიტუტების შესაძლებლობები და მოახდინოს მათი აკრედიტაცია. სახელმწიფომ უნდა ცნოს ამ ინსტიტუტების დიპლომი, ხოლო კურსდამთავრებულებს უნდა მიეცეთ უფლება, დაიკავონ შესაბამისი თანამდებობები თვითმმართველობის ორგანოებში.

2. ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენელთა კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის შექმნა

უმაღლესი განათლების მქონე მოხელეების არსებობა ჯერ კიდევ არ არის საკმარისი ეფექტიანი თვითმმართველობისთვის. აუცილებელია, ამ მოხელეებს გააჩნდეთ კონკრეტული უნარ-ჩვევები და, რაც მთავარია, ჰქონდეთ ამ უნარ-ჩვევების მუდმივი განახლებისა და გაუმჯობესების საშუალება. იცვლება გარემო, იცვლება მოთხოვნები, ამოცანები უფრო კომპლექსური ხდება, შესაბამისად, აუცილებელია ცოდნის განახლება და ახალი ინფორმაციის მიღება.

მოხელეთა მომზადება უნივერსიტეტში არ მთავრდება, ეს მხოლოდ დასაწყისია. აუცილებელია მოხელეთა პერმანენტული მომზადება. ადგილობრივი თვითმმართველობის ყოველ წარმომადგენელს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, გაიაროს ტრენინგი მთელი კარიერის განმავლობაში.

საქართველოს ხუთ ქალაქში ჩატარებულმა ტრენინგის საჭიროებათა კვლევამ აჩვენა, რომ თვითმმართველობის მოხელეები იმ ცოდნისა და გამოცდილების ნაკლებობას განიცდიან, რაც მათ ახალ გარემოში ადაპტაციისთვის სჭირდებათ. ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა უმრავლესობა მართვის მოძველებულ მეთოდებს იყენებს. სოციოლოგიური გამოკითხვები ცხადყოფს, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობის ავტორიტეტი ეცემა. გამოკითხული მოსახლეობის 78% ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების საქმიანობას არადაამაკმაყოფილებლად მიიჩნევს, 80% კი თვლის, რომ ადგილობრივ მოხელეთა კვალიფიკაცია მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას საჭიროებს.

ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა ტრენინგის დღევანდელი სისტემა არ შეესაბამება დროის მოთხოვნებს. მიუხედავად იმისა, რომ ადგილობრივ მოხელეთა 90%-ს უმაღლესი განათლება აქვს მიღებული, მათი აბსოლუტური უმრავლესობა უნარ-ჩვევათა შემდგომ გაუმჯობესებას საჭიროებს. საქართველოში სასწრაფოდ უნდა დაინერგოს ლიდერობის ახალი ტექნიკა და მომსახურების მართვის ახალი მეთოდები. ამისათვის აუცილებ-

ბელია უმთავრესი პრობლემის გადაჭრა — ტრეინინგის ახალი, ეფექტიანი სისტემის დანერგვა.

საქართველოში მიმდინარე ტრეინინგის პროგრამები საერთაშორისო დონორების მიერ არის წამოწყებული. მრავალი ორგანიზაცია, რომელიც ტრეინინგებისთვის ფინანსების მოპოვებას ცდილობს, ტრეინინგების ჩატარების მდიდარი გამოცდილებით ვერ დაიკვეხნის. ტრეინინგის ათი ყველაზე მსხვილი მიმწოდებელიდან მხოლოდ ხუთს აქვს ადგილობრივ საჭიროებებზე დაფუძნებული ტრეინინგის მეთოდოლოგია და ქართულენოვანი მასალები, იყენებს ტრეინინგების შეფასების მეთოდოლოგიას. აქედან მხოლოდ სამი ორგანიზაცია სწავლობს რეგულარულად ტრეინინგის საჭიროებებს.

შედეგად, ტრეინინგის მიმწოდებელ ორგანიზაციათა საქმიანობა ნაკლებად შეესაბამება დროის მოთხოვნებს. ხშირია დუბლირების - ტრეინინგის პროგრამების ერთმანეთთან დამთხვევის - შემთხვევები, რაც ამცირებს ტრეინინგის ხარისხსა და ეფექტიანობას, ნაკლებია კოორდინაცია. შეიძლება ითქვას, რომ ტრეინინგის სპორადული ხასიათი აქვს და მოიცავს მხოლოდ მცირე ნაწილს იმ ადამიანებისა, ვინც რეალურად საჭიროებს კვალიფიკაციის ამაღლებას.

დასკვნის სახით უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში დეცენტრალიზაციის პროცესი ჯერ კიდევ სუსტია. აშკარაა პროფესიონალი და სტაბილური საჯარო მოხელეების ნაკლებობა. არ არსებობს ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენელთა ტრეინინგის ეფექტიანი სისტემა და საჯარო სამსახურის გარანტიები. ყოველივე ეს ნეგატიურ გავლენას ახდენს ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების წარმომადგენელთა პროფესიულ განვითარებაზე.

ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა ტრეინინგის ეფექტიანი სისტემის დამკვიდრება, დეცენტრალიზაციის გაღრმავება, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის ამოქმედება საერთო ეროვნული ინტერესის სფეროს და სახელმწიფოს მშენებლობის პრიორიტეტს წარმოადგენს.

III. ადგილობრივი და ცენტრალური ხელისუფლების როლები

ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოები გაზრდილი პასუხისმგებლობით უნდა მოეკიდონ საკუთარ წარმომადგენელთა ტრეინინგს. დღეისათვის კი ადგილობრივი და ცენტრალური ხელისუფლების ორგანოები პასიურნი არიან (იხ. მასალა 1).

ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებმა უნდა შეცვალონ საკუთარი სტატუსი და პასიური ბენეფიციარების ნაცვლად **აქტიური პარტნიორები** და **მომთხოვნი მომხმარებლები** გახდნენ. მათ უნდა შეძლონ ტრეინინგის საჭიროებათა გამოვლენა და ტრეინინგის მიმწოდებელ ორგანიზაციებთან პარტნიორობით შეიმუშაონ შესაბამისი პროგრამები, უნდა შემოიღონ თანამშრომელთა მოტივაციის მექანიზმები, რათა დააინტერესონ ისინი კვალიფიკაციის ამაღლებით. მათ უნდა შექმნან საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარებისა და თანამდებობრივი წინსვლის გარანტიები, ისე უნდა განკარგონ საკუთარი ბიუჯეტი, რომ შესაძლებელი გახდეს შიდა სახსრების მოძიება მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების დასაფინანსებლად.

მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება ადგილობრივი თვითმმართველობის ასოციაციებს. ტრეინინგების ეროვნული სტრატეგია მათი დოკუმენტია. მათ უკეთ იციან ადგილობრივი თვითმმართველობის რეალური საჭიროებანი და ტრეინინგების ეროვნული სტრატეგიის განხორციელებაც სწორედ მათი პატრონაჟით უნდა მოხდეს. ისინი უნდა გახდნენ ტრეინინგის ერთ-ერთი უმთავრესი მიმწოდებელი.

სწორედ ასოციაციამ უნდა უზრუნველყოს ტრეინინგის მასალებისა და ახალი ინფორმაციის ადაპტირება და გავრცელება ქართულ ენაზე.

ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების მოხელეთა სამსახურის პირობები უნდა იძლეოდეს იმის საშუალებას, რომ მოხდეს მაღალკვალიფიციური პერსონალის დაქირავება დამსახურებისა და კომპეტენტურობის საფუძველზე; ამ მხრივ უზრუნველყოფილი იქნება პროფესიული მომზადების ადეკვატური საშუალებები, ანაზღაურება და სამსახურებრივი დანიშნულების საშუალებები (ადგილობრივი თვითმმართველობის ევროპული ქარტია, მუხლი 6).

ცენტრალურმა ხელისუფლებამ მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლოს ადგილობრივ თვითმმართველობათა ასოციაციასთან. მათ ერთობლივად უნდა შეიმუშაონ საკანონმდებლო ცვლილებები და განსაზღვრონ, რა ახალ ცოდნას მოითხოვს ეს ცვლილებები, უნდა შექმნან ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა ტრეინინგისა და თანამდებობრივი წინსვლის გარანტიები. ეს თვითმმართველობის ორგანოებში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის სრულფასოვანი ამოქმედებით უნდა დაიწყოს.

საერთო ეროვნული ინტერესის სფეროებში მომსახურების სტანდარტების განსაზღვრა და სპეციფიკური მოთხოვნების დაწესება ცენტრალური მთავრობის უმთავრეს მოვალეობას წარმოადგენს. ეროვნული ინტერესის სფეროს განეკუთვნება ქვეყანაში ეფექტიანი და მდგრადი ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების არსებობა. ცენტრალურმა ხელისუფლებამ უნდა უზრუნველყოს ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა ტრეინინგის სიცოცხლისუნარიანობა, რაც შეიძლება მიღწეული იქნეს ადგილობრივი თვითმმართველობის სახელფასო ხარჯების 1%-ის ტრეინინგისთვის გამოყოფით.

IV. თვითმმართველობის ნარმომადგენელთა კვალიფიკაციის ამაღლების ეროვნული სტრატეგიის ამოცანები

დასახული მიზნის მისაღწევად ეროვნული სტრატეგია შემდეგ ამოცანებს ითვალისწინებს:

1. ტრეინინგების მინიმალური პაკეტის განსაზღვრა და მიწოდება

აუცილებელია, თავიდანვე განისაზღვროს ტრეინინგის პრიორიტეტები და მეთოდოლოგიათა ფართო სპექტრი, რაც უზრუნველყოფს არსებული რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას და გაზრდის სწავლების ხარისხს.

აუცილებელია, შემუშავდეს ტრეინინგების მინიმალური პაკეტი (საბაზისო კურიკულუმი), რომელიც კონცენტრირებული იქნება შემდეგი სახის ტრეინინგების მიწოდებაზე:

- **ზოგადი ტრეინინგი**, რომლის მიზანია ინდივიდუალური უნარ-ჩვევების გაუმჯობესება (მაგალითად, კომუნიკაცია, გუნდური მუშაობა);
- **საბაზისო ტრეინინგი** – მსმენელებმა უნდა მიიღონ ინფორმაცია ადგილობრივი თვითმმართველობის ფუნქციასა და კომპეტენციებზე (მაგალითად, კანონშემოქმედების პრინციპები, ურთიერთობა მოსახლეობასთან);
- **სპეციალური ტრეინინგი**, რომლის მიზანია, აამაღლოს მსმენელთა პროფესიული დონე და კომპეტენტურობა (მაგალითად, მენეჯმენტი, ბიუჯეტის მართვა, პოლიტიკის ანალიზი, სპეციფიკური მომსახურების მიწოდების უნარი და ა.შ.).

ტრეინინგის საჭიროებათა კვლევამ აჩვენა, რომ, ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა კომპეტენციიდან გამომდინარე, ტრეინინგების თემატიკა ოცდაჩვიდმეტ თემას მოითვლის. აქედან გამოიყოფა 9 ძირითადი თემა, რომლის მიწოდებაც ყველაზე საშუალოა თვითმმართველობის წარმომადგენელთათვის. კვლევა ცხადყოფს, რომ ზემოაღნიშნული 9 თემის გაუვლელად ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლები ვერ შეძლებენ საკუთარი მოვალეობების ხარისხიანად შესრულებას.

ტრეინინგების ხარისხის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია, მოხდეს ტრეინინგის თემების (საბაზისო პაკეტის), ტრეინინგის მიმწოდებლების (ტრენერების) და ტრეინინგის მიმწოდებელი ორგანიზაციების აკრედიტაცია შესაბამისი ინსტიტუტის მიერ.

ასევე უნდა შემუშავდეს ტრეინინგის პროგრამა ადგილობრივი წარმომადგენლობითი ორგანოების წევრთათვის. საკრებულოს ყოველმა ახლადარჩეულმა წევრმა არჩევიდან სამი თვის განმავლობაში უნდა გაიაროს ეს პროგრამა. ტრეინინგი დაეხმარება საკრებულოს წევრებს თავიანთი ფუნქციების წარმატებით შესრულებაში. საკრებულოს ხელმეორედ არჩეულ წევრს, სურვილის შემთხვევაში, უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, მიიღოს უფრო სპეციალიზებული ტრეინინგი.

2. ტრეინინგების ხარისხის გაუმჯობესება

ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენელთა ტრეინინგისთვის მეთოდოლოგიათა ფართო სპექტრი უნდა იქნეს გამოყენებული. ტრეინინგის თემები მიზნად არ უნდა ისახავდეს მხოლოდ ცოდნის შემოტანას, მათი უპირველესი მიზანი ამ ცოდნის პრაქტიკულ გამოყენებაში მომზადება უნდა იყოს. პრაქტიკული სწავლება და კონსულტაციები დიდად წაადგება ტრეინინგის მიზნების მიღწევას და სასარგებლო იქნება მონაწილეებისთვის.

გარდა ამისა, გამოყენებული უნდა იქნეს სასწავლო ტურები საქმიანობის წარმატებული გამოცდილების მქონე ორგანოებში. ვიზუალური მასალისა და მედიის გამოყენება მნიშვნელოვნად

გაზრდის ტრენინგის ეფექტს. თვითგანსწავლა და კონსულტაციები სამუშაო ადგილზე ზრდის მსმენელის როლსა და პასუხისმგებლობას, რაც დადებითად აისახება ტრენინგის ხარისხზე.

3. ტრენინგის საინფორმაციო სამსახურის შექმნა

ტრენინგების ხარისხის ამაღლებისა და ტრენინგის მიმწოდებელი ორგანიზაციების გაძლიერებისთვის უდიდესი როლი ენიჭება ინფორმაციისა და გამოცდილების გაცვლას.

ინფორმაცია ტრენინგების საჭიროების შესახებ, ანალიტიკური მასალები, ახალი პროგრამებისა და პროექტების ანოტაცია, ტრენინგის მასალებისა და საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითების აღწერა ერთ ადგილას უნდა იყოს ხელმისაწვდომი მონაცემთა ბაზის ან ბიბლიოთეკის სახით. ასევე უნდა შეიქმნას აკრედიტებულ ტრენერთა რეესტრი. ინფორმაციის გაცვლისთვის შეიძლება გამოყენებული იქნეს ინტერნეტის გვერდი და ყოველთვიური ბიულეტენი. საინფორმაციო სამსახურმა კონსულტირება უნდა გაუწიოს ადგილობრივი თვითმმართველობის ლიდერებს, რათა მათ ეროვნული სტრატეგიის პრინციპების გამოყენებით შეძლონ საკუთარი თანამშრომლების ტრენინგების დაგეგმვა.

საინფორმაციო სამსახურმა ყოველწლიურად უნდა განაახლოს ტრენინგის საჭიროებათა კვლევის ანგარიში და ტრენინგების წლიური გეგმა. ამ დოკუმენტების განახლების მიზნით უნდა მოეწიოს ყოველწლიური კონფერენცია ტრენინგის მიმწოდებელი ორგანიზაციებისა და ყველა დაინტერესებული პირის მონაწილეობით.

აუცილებელია ტრენინგის მიმწოდებელ ორგანიზაციათა ქსელის შექმნის ხელშეწყობა; სპეციალური სემინარებით ხელი უნდა შეეწყოს ორგანიზაციათა შორის გამოცდილების გაზიარებას, მათ მიერ ტრენინგის საჭიროებათა შეფასებას და ადგილობრივი თვითმმართველობის ტრენინგის ეროვნული სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგს.

4. ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში ტრეინინგის დაგეგმვისა და ჩატარების უნარის განვითარება

ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენელთა ტრეინინგის სისტემა ვერასოდეს იქნება ეფექტიანი, თუ თავად ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში არ განვითარდა ტრეინინგის დაგეგმვისა და ჩატარების უნარი. უდავოა, რომ ადგილობრივმა ხელისუფლებამ ყველაზე უკეთ უნყის საკუთარი საჭიროებანი და ყველაზე კარგად ფლობს ადგილობრივ სპეციფიკას.

ტრეინინგის დაგეგმვისა და ჩატარების უნარის განვითარება მოითხოვს ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოებში ქმედითუნარიანი კადრების განყოფილების, საკადრო დისციპლინისა და პროცედურების არსებობას. თვითმმართველობის ყოველმა ორგანომ კარგად უნდა შეაფასოს საკუთარი კადრების პროფესიონალიზმი და საშემსრულებლო უნარი, დასახოს საკუთარ მოსამსახურეთა პროფესიული ზრდის გზები.

ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში ტრეინინგების დაგეგმვისა და ჩატარების უნარის განვითარება მრავალ კომპონენტს მოიცავს: ადგილობრივი ხელისუფლების ლიდერებს უნდა ესმოდეთ ტრეინინგის მნიშვნელობა და ის სპეციფიკა, რაც ტრეინინგს ახასიათებს. მათ უნდა შეარჩიონ მაღალი რანგის მოხელე, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება ტრეინინგის ორგანიზებაზე. ამ მოხელემ უნდა აითვისოს ტრენერისთვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები, რათა შეძლოს საკუთარი თანამშრომლებისთვის ტრეინინგის ორგანიზება.

ტრეინინგზე პასუხისმგებელმა პირმა უნდა შეადგინოს ტრეინინგების წლიური გეგმა, უნდა შეიმუშაოს საბაზისო ტრეინინგის პროგრამები და ჩაუტაროს ტრეინინგები თანამშრომლებს სამუშაოდან მოუწვევტივ. ეს ტრეინინგები უნდა შეესაბამებოდეს სპეციფიკური მიზნობრივი ჯგუფების საჭიროებებს. ტრეინინგზე პასუხისმგებელმა მოხელემ უნდა განსაზღვროს, თუ რომელი მოხელეები უნდა მიმზადდნენ ტრენერის ასისტენტებად, რომლებ-

ბიც შემდგომში საზოგადოებრივ სანყისებზე დაეხმარებიან პასუხისმგებელ მოხელეს ტრეინინგის ორგანიზებაში.

ადგილობრივი თვითმმართველობის ლიდერებმა უნდა გაიარონ ტრეინინგი როგორც ინსტრუქტორებმა და მენტორებმა, რაც მათ საშუალებას მისცემს, დაეხმარონ ხელქვეითებს შესაძლებლობათა გამოვლენაში. თითოეულ მოხელეს შეიძლება ჰქონდეს პროფესიული განვითარების საკუთარი გეგმა, სადაც მოცემული იქნება ამ მოხელის კონკრეტული საჭიროებანი ტრეინინგის თვალსაზრისით.

ტრეინინგის სფეროში იმ საჭიროებებთან დაკავშირებით, რომელთა მიწოდების შესაძლებლობა ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებს არ გააჩნიათ, მათ უნდა გაუგზავნონ ტექნიკური დავალება ტრეინინგის საკოორდინაციო სააგენტოს. ტექნიკური დავალება უნდა შეიცავდეს:

- ტრეინინგის საჭიროების აღწერას და მიზნობრივი ჯგუფის დახასიათებას;
- პროგრამის აღწერას;
- ინფორმაციას თვითმმართველობის ორგანოს შესახებ;
- ბიუჯეტს და ინფორმაციას დაფინანსების წყაროს შესახებ.

ტექნიკური დავალების მიღების შემდეგ ტრეინინგის სააგენტოს შეეძლება ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოსთვის საჭირო ტრეინინგის შესყიდვა.

V. ინსტიტუციური გადაწყვეტა

ადგილობრივი თვითმმართველობის ეროვნული სტრატეგიის განხორციელება კონკრეტულ ინსტიტუციურ გადაწყვეტას საჭიროებს. ეროვნული სტრატეგია ითვალისწინებს საკოორდინაციო დანაყოფის - **ტრეინინგის საკოორდინაციო სააგენტოს** - დაფუძნებას, რომელსაც უხელმძღვანელებს საქართველოს თვითმმართველობათა ასოციაცია. სააგენტოს მმართველ საბჭოში წარმოდგენილი იქნება საქართველოს პრეზიდენტის რეგიონალური პოლიტიკისა და მართვის სამსახური. ასეთი მოდელი უზრუნველყოფს, ერთის მხრივ, ადგილობრივი თვითმმართველობის ინტერესებთან შესაბამისობას და, მეორეს მხრივ, ამ ინსტიტუტის სიცოცხლისუნარიანობას. სააგენტომ მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლოს საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაციასა და საქართველოს მთავრობასთან (ან შედიოდეს მათ შემადგენლობაში), რაც საშუალებას მოგვცემს, უკეთ იქნეს გამოყენებული ცენტრის შესაძლებლობები. საკოორდინაციო დანაყოფის საბჭოში მონვეული უნდა იქნენ ადგილობრივი თვითმმართველობის დარგში მომუშავე ძირითადი ორგანიზაციები. გარდა ამისა, სააგენტომ უნდა შეძლოს სახსრების მოზილიზება და დონორებთან ურთიერთობა. ტრეინინგის საკოორდინაციო სააგენტოს უმთავრესი ამოცანებია:

1. ადგილობრივი თვითმმართველობის ტრეინინგის კოორდინირება და ზედამხედველობა

ამ მიმართულებით:

- ტრეინინგის სააგენტო უნდა დარეგისტრირდეს როგორც დამოუკიდებელი ერთეული (თუ იგი არ შევა კვლევისა და გამზადების ცენტრის შემადგენლობაში);
- ტრეინინგის სააგენტომ უნდა განსაზღვროს საწყისი დაფინანსების წყარო, სანამ არ გახდება სოცოცხლისუნარიანი;
- ტრეინინგის სააგენტომ უნდა აიყვანოს მცირერიცხოვანი შტატი;

- უნდა შეიქმნას ჩარჩო ტრეინინგის კურიკულუმის, ტრენერებისა და ტრეინინგის მიმწოდებლების აკრედიტაციისთვის;
- ტრეინინგის სააგენტომ უნდა განავითაროს მომსახურება ეფექტიანი მარკეტინგის გამოყენებით.

2. ტრეინინგის ეროვნული სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის განხორციელებისა და ყოველწლიური განახლების უზრუნველყოფა

ამ მიმართულებით ტრეინინგის სააგენტომ:

- ყოველწლიურად უნდა განახლოს ტრეინინგის ეროვნული სტრატეგია, შეადგინოს ტრეინინგის წლიური გეგმა და ორგანიზება გაუწიოს ყოველწლიურ კონფერენციას თვითმმართველობის სფეროში ტრეინინგის საკითხებზე;
- ზედამხედველობა უნდა გაუწიოს ტრენერთა ტრეინინგის პროგრამის შექმნას;
- დახმარება უნდა გაწიოს ტრეინინგების მინიმალური პაკეტის (ძირითადი, ზოგადი და სპეციფიკური ტრეინინგები) შექმნაში და უზრუნველყოს შესაბამისი შემსრულებლების შერჩევა;
- მხარი უნდა დაუჭიროს ტრეინინგების ჩატარების უნარის ჩამოყალიბებას ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში;
- უნდა მოახდინოს საცდელი პროგრამების შემუშავება ტრეინინგის ახალი მეთოდოლოგიების ტესტირებისთვის (სასწავლო ტურები, ტრეინინგის ვიდეოჩანწრა).

3. ტრეინინგის საინფორმაციო სამსახურის შექმნა

ტრეინინგის სააგენტომ:

- უნდა მოაწიოს შეხვედრები დაინტერესებულ პირებთან (მრჩეველთა საბჭო);
- უნდა შექმნას ტრეინინგის მასალების მონაცემთა ბაზა და ბიბლიოთეკა, განავითაროს ტრეინინგის საკონსულტაციო მომსახურება;
- უნდა გაავრცელოს ინფორმაცია ტრეინინგის შესახებ;
- უნდა უზრუნველყოს ლიდერობის, მართვის და მომსახურების სფეროებში საუკეთესო პრაქტიკის შესახებ აღწერილი მასალის მომზადება და გავრცელება.

VI. დასკვნა

2002 წელს თვითმმართველობის ტრეინინგის ეროვნული სტრატეგიის სამუშაო ჯგუფის დაარსებიდან დღემდე თითოეული პარტნიორი ორგანიზაცია გამოხატავს მზადყოფნას, თავისი წვლილი შეიტანოს ტრეინინგის ეროვნული სტრატეგიის წარმატებაში და ხელი შეუწყოს ადგილობრივი თვითმმართველობის ეფექტიანობის გაზრდას.

ჩვენი პარტნიორების მზადყოფნა და პროფესიონალიზმი იმედს გვისახავს, რომ:

- მოსახლეობაში, ადგილობრივი და ცენტრალური მთავრობის წარმომადგენლებში მოხდება **თვითმმართველობის ევროპული ქარტიის პრინციპების პოპულარიზაცია**, გაიზრდება მოსახლეობის ინფორმირებულობა თვითმმართველობის როლის, კომპეტენციებისა და მომავლის შესახებ;
- ტრეინინგების მიმართ ჩამოყალიბდება უფრო **თანმიმდევრული დამოკიდებულება**, რაც უკეთეს ტრენინგებში, უკეთეს კურიკულუმში და პროგრამების ფართო სპექტრში გამოიხატება;
- **თვითმმართველობის ორგანოები შეძლებენ** გამოავლინონ ტრეინინგის თვალსაზრისით საკუთარი საჭიროებანი და თანამშრომლებს მიაწოდონ საბაზისო ტრეინინგი;
- **მნიშვნელოვნად გაიზრდება ადგილობრივი თვითმმართველობის აპარატის პროფესიონალიზმი**, რაც გამოიხატება უკეთეს ლიდერობაში, მართვასა და მომსახურების განევაში;
- **ჩამოყალიბდება მოთხოვნა კვალიფიციურ პერსონალზე**, თვითმმართველობის ორგანოები პროფესიონალებს უკეთეს კარიერას შესთავაზებენ;
- **გაიზრდება თანამშრომლობა** ცენტრალურ მთავრობას, ადგილობრივი ხელისუფლებასა და სამოქალაქო საზოგადოებას შორის.

ყოველივე ეს ხელს შეუწყობს ქართული სახელმწიფოს გაძლიერებას და მის ინტეგრაციას ევროპულ სტრუქტურებში.

ტირაჟი 2000

დიზაინი და დაკაბადონება:
შპს „პეტიტი“
თბილისი, 2004 წელი