

# თემთან მუშაობა და თემის განვითარება

<b>შესავალი</b>	3
<b>ზრდასრულთა განათლება თემის განვითარებისათვის</b> საქართველოს ზრდასრულთა განათლების ასოციაცია	5
<b>ძალა ერთობაშია</b> ბიოლოგიურ მეურნეობათა ასოციაცია „ელკანა“	13
<b>თანამშრომლობა ცვლილებებისათვის</b> კავკასიური სახლი	27
<b>სათემო განვითარება და თემთან მუშაობა</b> CENN - კავკასიის გარემოსდაცვითი არასამთავრობო ორგანიზაციების ქსელი	37
<b>თემთან მუშაობა - გზა განვითარებისაკენ</b> საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი	43
<b>თემის განვითარება</b> „კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი“ (CTC)	56
<b>ლიდერი – თემის სახე</b> სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი	63
<b>სათემო განვითარება</b> იძულებით გადაადგილებულ ქალთა ასოციაცია „თანხმობა“	68
<b>სათემო განვითარება – „რეას“ პირველი ნაბიჯები</b> კავშირი „რეა“	77

## შენახალი

2010 წლის 12-13 მაისს ქალაქ სიღნაღში გაიმართა სათემო განვითარების პროექტებზე მომუშავე, საქართველოს ათამდე არასამთავრობო ორგანიზაციის სამუშაო შეხვედრა გაიმართა. მონაწილეებმა განიხილეს პრაქტიკულად ყველა ის ფუნდამენტური საკითხი, რომელიც ე.წ. განვითარების პროექტების განხორციელებისას გვხვდება: თემის (რეგიონის) შერჩევის კრიტერიუმები, თემთან მუშაობის ძირითადი მიდგომები, რას ნიშნავს განვითარებული თემი და რა კრიტერიუმებით ფასდება განვითარების პროცესი თემში, თანამშრომლობის კულტურა და ნდობა, როგორც სოციალური კაპიტალი საქართველოს რეგიონებში.

შეხვედრაზე წარმოდგენილ ორგანიზაციებს, გარდა თეორიული და მეთოდოლოგიური ექსპერტიზის გამოცდილებისა, აქვთ სათემო განვითარების სფეროში მუშაობის ხანგრძლივი გამოცდილება. არსებული გამოცდილების განხორციელებისა და კონსოლიდაციის მიზნით გადაწყდა წინამდებარე პუბლიკაციის მომზადება.

კრებული აერთიანებს ცხრა სტატიას, რომლებიც მომზადებულია პრაქტიკოსების მიერ. თითოეული მათგანი ასახავს თემში მუშაობის მეთოდოლოგიას, სპეციფიკურ მიდგომებს, განვითარების წარმატებულ და წარუმატებელ მაგალითებს. თემის და განვითარებული თემის ზოგადი განსაზღვრებისას სტატიების ავტორები ეყრდნობიან სიღნაღში გამართულ სამუშაო შეხვედრაზე შეჯერებულ ვარიანტს, თუმცა თითოეული ორგანიზაცია საკუთარი სტრატეგიისა და სპეციფიკური ამოცანების მიხედვით საკუთარივე თვალსაზრისით აზუსტებს ამ ზოგად დებულებებს.

*თემი განსაზღვრულ გეოგრაფიულ არეალში მცხოვრებ იმ ადამიანთა ერთობაა, რომლებიც საერთო სოციალურ-ეკონომიკურ და კულტურულ პირობებში იმყოფებიან და აქვთ მსგავსი ინტერესები, პრობლემები და საჭიროებები;*

განვითარებული თემის ძირითადი ნიშნებია:

- თემში არსებობს სამოქალაქო ჯგუფი;
- თემში არსებობს ხედვა, ორიენტირებული განვითარებასა და ინოვაციაზე; თემმა იცის, საით უნდა წავიდეს;
- თემს გაცნობიერებული აქვს საკუთარი უფლებები, საჭიროებები და იცავს (ადვოკატირებს) მათ;
- თემს შესწევს უნარი განსაზღვროს პრობლემები და რეაგირება მოახდინოს მათზე.

პუბლიკაციაში თავმოყრილი სტატიები საშუალებას მისცემს დაინტერესებულ პირებს გაეცნონ - საქართველოში სათემო განვითარების პროექტების ისტორიის გარკვეულ ნაწილს, სფეროში არსებულ მეთოდოლოგიურ მრავალფეროვნებას, ტრადიციულ შეცდომებსა თუ ნეგატიურ შედეგებს და, რაც მთავარია, განვითარების პოზიტიურ შედეგებს.

პუბლიკაციის ავტორთა საერთო შეთანხმებით, სტატიებში დასახელებული არ იქნება ის რეალური სოფლები, რომლებშიც განხორციელდა ეს თუ ის პროექტი. მათ აღსანიშნად გამოყენებული იქნება პირობითი ნიშანი - N.

## **ზრდასრულთა განათლება თემის განვითარებისათვის**

### **1. შესავალი**

საქართველოს ზრდასრულთა განათლების ასოციაცია მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის იდეის გარშემო ჩამოყალიბდა 2004 წელს და ზრდასრულთა განათლების სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციები და ექსპერტები გააერთიანა. ასოციაცია თვლის, რომ **სწავლა სიბერემდე** ახლებური ხარისხის მიმნიჭებელი სიკეთეა არა მხოლოდ ერთი კონკრეტული ადამიანის, კონკრეტული თემის, არამედ ერთი დიდი თემის ანუ მთელი საზოგადოების ცხოვრებისა და წინსვლისათვის.

ასოციაციის მისიაა --- შეიქმნას და განვითარდეს ზრდასრულთა განათლების სისტემა საქართველოში, რომელიც შეესაბამება ქართულ რეალობას და ქვეყანაში განათლების სფეროში არსებულ გამოწვევებს. ასოციაციის მიზანია, ხელი შეუწყოს განათლების თანაბარ ხელმისაწვდომობას ყველასთვის, განურჩევლად ასაკისა, სქესისა, საცხოვრებელი ადგილისა, ეთნიკური და რელიგიური კუთვნილებისა.

ზემოაღნიშნული მიზნების მისაღწევად ასოციაცია შემდეგი სტრატეგიული მიმართულებებით წარმართავს თავის მუშაობას:

- იდეის --- „სწავლა სიბერემდე“ --- ანუ მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის პრინციპისა და კონცეფციის აქტიური საინფორმაციო პროპაგანდა და ლობირება;
- ზრდასრულთა განათლების ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესების მიზნით ყველა ტიპის ზრდასრულთა საგანმანათლებლო დაწესებულების განვითარების ხელშეწყობა;
- საქართველოში არსებული „მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის“ სისტემის წინაშე არსებული გამოწვევების მიმღებ ზრდასრულთა საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და დარგის პროფესიონალების ძლიერი ქსელის შექმნა, ორგანიზაციებისა და მათი წევრების შესაძლებლობათა განვითარების ხელშეწყობა.

ასოციაცია, როგორც ზრდასრულთა განათლების სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციებისა და ექსპერტების საზოგადოებრივი გაერთიანება, თავისი არსებობის მეშვიდე წელს ითვლის. დღეისათვის ჩვენი საზოგადოებრივი გაერთიანების წევრია 50-ზე მეტი ორგანიზაცია თუ ფიზიკური პირი. ასოციაციას საქართველოს თითქმის ყველა რეგიონში ჰყავს წევრი ორგანიზაციები; ასევე, ურთიერთობს საქართველოში მოქმედ სათემო ორგანიზაციებთან. ეს ორგანიზაციები ზრდასრულთა საგანმანათლებლო პროგრამებს სთავაზობენ მოსახლეობას. ასევე, აღსანიშნავია, რომ ასოციაციას დღეისათვის მოიაზრებენ ქვეყანაში მოქმედ ერთადერთ პროფესიულ გაერთიანებად, რომელიც სწორედ ამგვარი ნიშნით მომსახურებას სთავაზობს თავის წევრებს.

რაც შეეხება ასოციაციის წევრ სათემო ორგანიზაციებს, ისინი თავიანთი საქმიანობითა და სხვადასხვა უნარებისა და შესაძლებლობების განვითარებით ხელს უწყობენ განათლების ყველასათვის ხელმისაწვდომობას; ეს კი თემის განვითარებას ემსახურება. მათ მიერ ორგანიზებული სწავლება მიმდინარეობს უშუალო და არაფორმალურ გარემოში. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მათ, ვისი განათლებაც არ ითვლება სკოლების, პროფესიული ან უმაღლესი სასწავლო-საგანმანათლებლო დაწესებულებების პრიორიტეტად.

დაარსების დღიდანვე ასოციაციის მიზანი იყო შეექმნა **სათემო ორგანიზაციების ქსელი**, რომელშიც გაერთიანდებოდა საქართველოში არსებული ზრდასრულთა სათემო განათლების ცენტრების დიდი უმრავლესობა. ასოციაცია დღესაც ამ მიზნის მიმდევარია: მას სურს ხელი შეუწყოს ზრდასრულთა სათემო განათლების იდეისა და მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის სტრატეგიის პოპულარიზებას. ამასთან დაკავშირებით უნდა აღვნიშნოთ ის მნიშვნელოვანი დოკუმენტი, რომელიც შემუშავდა 2009 წელს, ასოციაციასა და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შორის ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმის საფუძველზე: **„ზრდასრულთა განათლების სტრატეგია მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის კონტექსტში“**. ამ სტრატეგიის თანახმად მოქალაქეებისათვის მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის საშუალების უზრუნველყოფა ქვეყნის წარმატებული განვითარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანეს წინაპირობად განისაზღვრა. დღეისათვის ხომ უკვე ცხადზე ცხადია, რომ თანამედროვე ეპოქაში ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის გარეშე წარმატება წარმოუდგენელია.

იდეის განვითარებისა და ამ სფეროში მოღვაწეთა წახალისების მიზნით ასოციაციამ 2010 წლიდან დააარსა ზრდასრულთა ქართველი განმანათლებლის --- ანასტასია თუმანიშვილის სახელობის პრიზი --- **„ანასტასია“**. ზრდასრულთა განათლებაში შეტანილი განსაკუთრებული და გამორჩეული წვლილისათვის პრიზი ყოველწლიურად გადაეცემა ერთ პიროვნებასა და ერთ ორგანიზაციას. გასული საუკუნის კეთილშობილი ქართველი ქალბატონი მიიჩნევა, რომ **„ერის წინსვლის ერთ-ერთი პირობა საფუძვლიანი სწავლა-განათლების სისტემის ჩამოყალიბებაა, რისთვისაც საჭიროა ყველასთვის სწავლა-განათლების მიღების უზრუნველყოფა“**. პირველი პრიზები გადაეცათ ლექსო ხუბულავასა და ფონდს „ტასო“. ლექსო ხუბულავას საზოგადოება იცნობს, როგორც ჯობს.გე-ს დამფუძნებელსა და დირექტორს. jibs.ge ვებ-გვერდია, სადაც ქვეყნდება განცხადებები ვაკანსიების, ტრენინგების, გაცვლითი პროგრამების, გრანტებისა და ტენდერების შესახებ. დღეისათვის ქვეყნაში jibs.ge ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული ინტერნეტ-გვერდია დამატებითი განათლების მიღებისა და დასაქმების მსურველთა შორის. რაც შეეხება ფონდს „ტასო“, ის ქალთა მოძრაობის განვითარების საჭიროების და ქვეყანაში მიმდინარე პროცესების გათვალისწინებით, ხელს უწყობს ქალთა მდგომარეობის გაუმჯობესებას, მათ მიერ დაარსებულ საინიციატივო ჯგუფებსა და ორგანიზაციებს. ფონდი რეალურად ეხმარება თვითრეალიზებასა და ცხოვრებაში დამკვიდრებაში იმ ადამიანებს, რომელთაც ასაკის მიუხედავად საზოგადოების თანადგომა და მხარდაჭერა კვლავაც სჭირდებათ.

## 2. მიდგომა. ხედვა. მიზნობრივი ჯგუფი

ასოციაციის მისიიდან, მისი მიზნიდან, სტრუქტურიდან და საქმიანობის პრიორიტეტებიდან გამომდინარე, წინამდებარე სტატიაში თემს მისი ორი სხვადასხვა მნიშვნელობით მოვიაზრებთ.

თემში, ცხადია, თავად ტერმინის პირველადი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ვგულისხმობთ ადამიანთა ჯგუფს, რომელიც ერთ გეოგრაფიულ სივრცეშია დასახლებული. თუმცა, ამავე დროს ზრდასრულთა განათლებაში მოღვაწე გარკვეული სტრუქტურული ერთეულებისა თუ პირების ერთობასაც ჩვენს თემად მოვიზრებთ. თუკი პირველი შემთხვევაში ჩვენი თემი ქალაქისა თუ სოფლის ადამიანთა ჯგუფია, მეორე შემთხვევაში ეს არის ქსელი, რომელიც საერთო მიზნებისა და პრობლემატიკის მქონე ჯგუფების ერთობას წარმოადგენს.

ჩვენს მიერ აღიარებული მიდგომა გულისხმობს, რომ არაფორმალურმა განათლებამ ზრდასრულები უნდა უზრუნველყოს სწავლის იმგვარი გამოცდილებით, რომ მათ შეძლონ საზოგადოებაში სრულფასოვანი მონაწილეობა. ასევე ვიზიარებთ იმ მოსაზრებას, რომ საგანმანათლებლო საჭიროება მნიშვნელოვანწილად მომდინარეობს ზრდასრულთა პირადი, ოჯახური, ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური საჭიროებებიდან. უფრო ფართე გაგებით კი იგულისხმება, რომ საგანმანათლებლო საჭიროება ადრე ნასწავლის ერთგვარი უკმარისობაა, რაც მოითხოვს შესაბამის რეაგირებას. ამგვარად მიმართულმა სწავლებამ ადამიანის არსებულ სტატუსსა და მის სასურველ თუ საჭირო უფრო მაღალ სტატუსს შორის განსხვავება უნდა დაფაროს.

ჩვენ ვთვლით, რომ საგანმანათლებლო საჭიროებები ცვლიან ადამიანს, მის სწავლასა და მის ქცევას, რამდენადაც ისინი შემეცნებით ზრდას, უნარ-ჩვევათა დახვეწა-ათვისებას, ღამოკიდებულებებისა და ღირებულებების ცვლას გულისხმობენ.

თემის განვითარებისათვის კი მხარს ვუჭერთ საგანმანათლებლო საჭიროებების იმგვარ სწავლებაზე აქცენტის გაკეთებას, რომელიც სოციალურ ცვლილებას უკავშირდება, რადგან ვთვლით, რომ ზრდასრულთა განათლება თემის განვითარებისაკენ მიმართული საქმიანობაა.

ჩვენ ვიზიარებთ ხედვას, რომ ზრდასრულთა განმანათლებელი შესაძლოა დაეხმაროს უსახლკარო ადამიანს, მაგრამ იგი ყველა უსახლკაროს სახლით ვერ დააკმაყოფილებს. უსახლკარო ადამიანს სახლი სჭირდება, თუმცა მას არანაკლებ სჭირდება --- იცოდეს, თუ როგორ უნდა მოიპოვოს სახელმწიფო თუ სხვა ტიპის საცხოვრებელი. ზრდასრულთა განმანათლებელი შესაძლოა მუშაობდეს კოორდინირებულად სხვა სფეროს პროფესიონალებთან და მოახდინოს ამა თუ იმ ამოცანის გადამისამართება. მისი ვალია, შეგავლენა მოახდინოს კლიენტთა საგანმანათლებლო საჭიროებებზე და არ ემსახურებოდეს მხოლოდ უკიდურეს საჭიროებებს, რადგან ცნობილი ჭეშმარიტებაა, რომ მშვიერ ადამიანს არ უნდა მისცე თევზი, მას უნდა მისცე ანკესი. ზრდასრულთა განათლება სწორედ ასეთი ანკესია.

ზრდასრულებზე, როგორც მიზნობრივ ჯგუფზე საუბრისას, ალბათ, უპრიანია აღვნიშნოთ, თუ ვის მივიჩნევთ ჩვენ ზრდასრულად. 15 წელს მიღწეული პიროვნება ჩვენს სახელმწიფოში უკვე ქმედუნარიანად განიხილება, რადგან საქართველოს ფორმალური განათლების სისტემაში ამ ასაკში მოქალაქე ასრულებს სავალდებულო საბაზო განათლებას (ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მე-9 კლასი).

### 3. გამოცდილება

გამოცდილება, რომელიც დღემდე აქვს ასოციაციას ე.წ. ორივე თემთან მუშაობისას, ცხადია, ეყრდნობა ჩვენს ხედვასა და მიდგომას. გვაქვს პროექტები, რომლებსაც მივმართავთ ასოციაციის წევრებისაგან შემდგარი თემის განვითარებაზე და ასევე კონკრეტულ გეოგრაფიულ არეალში მოქცეულ თემზე. რას ვაკეთებთ ჩვენ საამისოდ?

#### 3.1. ასოციაციური ცხოვრების განვითარება

საქართველოში ზრდასრულთა განათლების ე.წ. თემის განვითარებისათვის, მისი ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებისათვის და ზრდასრულთა განათლების ეფექტურად მიწოდების მიზნით, ვთვლით, რომ აუცილებელია პროფესიონალური შესაძლებლობების გაძლიერება. ამ მიზნით ასოციაცია მოწოდებულია შეიმუშავოს სხვადასხვა სახის

დოკუმენტები. 2010 წელს მომზადდა პოლიტიკის დოკუმენტი: „დასაქმება და ზრდასრულთა განათლების მუნიციპალური პროგრამები საქართველოში“. ამ დოკუმენტს ჩვენ სწორედ იმ „ინსტრუმენტად“ მოვიაზრებთ, რომელიც ასოციაციის წევრთა პროფესიულ შესაძლებლობებს გააძლიერებს.

სტატიის მიზანია, საქართველოში ზრდასრულთა არაფორმალური განათლების საკითხის აქტუალიზაცია და ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების როლისა და უფლებამოსილების ხაზგასმა ამ სფეროში. დოკუმენტი განკუთვნილია როგორც ადგილობრივი თვითმმართველობის პოლიტიკური და აღმასრულებელი რგოლების უმაღლესი თანამდებობის პირთათვის, ასევე თვითმმართველობის განვითარების საკითხებზე მომუშავე, ზრდასრულთა განათლების და ზოგადად განათლების სფეროში მოღვაწე სამთავრობო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და ექსპერტებისათვის.

დოკუმენტი შედგება სამი ნაწილისაგან. პირველი ნაწილი ეძღვნება საქართველოს თვითმმართველი ერთეულების როლს ზრდასრულთა განათლების სფეროში - პოლიტიკის, კანონმდებლობის და პრაქტიკის ანალიზს. ამ ნაწილში მიმოხილულია ზრდასრულთა განათლების საკითხები საქართველოს სხვადასხვა პოლიტიკურ და სტრატეგიულ დოკუმენტებში; ზრდასრულთა განათლების სფეროში თვითმმართველი ერთეულის კომპეტენციის სამართლებრივი საფუძვლები; საქართველოს თვითმმართველი ერთეულების გამოცდილება ზრდასრულთა განათლების მხარდაჭერის სფეროში. მეორე ნაწილი მიმოიხილავს გერმანიისა და ფინეთის გამოცდილებას ზრდასრულთა განათლების სფეროში, ხოლო დასკვნითი ნაწილი შეიცავს სარეკომენდაციო წინადადებებს.

ზრდასრულთა განათლების სისტემის შექმნისა და განვითარების არც თუ იოლ გზაზე პროფესიული შესაძლებლობების განვითარებას ემსახურება აგრეთვე ასოციაციის წევრებისათვის წამოწყებული მცირე საგრანტო პროგრამა (10'000 ევრო) სახელწოდებით: „ინოვაცია ზრდასრულთა განათლებაში“.

უკვე მეორე წელია, რაც ასოციაცია ამ პროგრამას ახორციელებს. პროგრამაში პრიორიტეტი ენიჭებათ არასამთავრობო ორგანიზაციებს რეგიონებიდან.

ასოციაციის მიერ 2010 წლის საგრანტო პროგრამის ფარგლებში დაფინანსდა 4 პროექტი, ხოლო 2011 წელს - 5 პროექტი. საგრანტო პროგრამის განხორციელებისას მიღებულმა გამოცდილებამ და შედეგებმა გვაჩვენა, რამდენად მნიშვნელოვანია იმ მცირე პროექტთა დაფინანსება, რომლებიც ერთი მხრივ ქვეყანაში ზრდასრულთა განათლების განვითარებასა და ლობირებაზეა მიმართული და მეორე მხრივ --- აძლიერებს თავად ასოციაციას, როგორც თემს.

2010 წლის საგრანტო პროგრამის ფარგლებში ქალაქ N-ში განხორციელდა პროექტი, რომელმაც მიზნად დაისახა დაეინტერესებინა თვითმმართველობა ადგილობრივ ზრდასრულთა განათლებით, აემალლებინა მათი ცნობიერება და ლობირება გაეწია ამ მიმართულებით.

პროექტის მიხედვით გათვალისწინებული იყო „საინფორმაციო შტურმი“ ადგილობრივი მუნიციპალიტეტის საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ხელისუფლებისა და მისი შესაბამისი სამსახურების ინფორმირებისთვის ზრდასრულთა სათემო განათლების შესახებ საქართველოში და, კონკრეტულად, რეგიონში.



პროექტის ფარგლებში, მუნიციპალიტეტის ინფორმირების მიზნით, ჩატარდა შეხვედრები მუნიციპალიტეტის საგანმანათლებლო რესურსცენტრის თანამშრომლებთან და საჯარო სკოლების ადმინისტრაციების წარმომადგენლებთან; მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე მოქმედი საჯარო სკოლების მე-11 და მე-12 კლასების მოსწავლეებთან; ადგილობრივი მუნიციპალიტეტის საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ხელისუფლების წარმომადგენლებთან; ასევე, გაიმართა დიდი წარმომადგენლობითი საინფორმაციო შეხვედრა ადგილობრივი მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე მცხოვრებ, ფორმალური განათლების მიღმა დარჩენილ 17-დან 24-წლამდე ახალგაზრდებთან, პროექტის პოტენციურ ბენეფიციარებთან.

პროექტის ფარგლებში პირველად მიეწოდა მუნიციპალიტეტის აღმასრულებელ და საკანონმდებლო ხელისუფლებას ინფორმაცია ზრდასრულთა სათემო განათლების შესახებ. შესაბამისად, აქტუალური გახდა საუბარი ადგილობრივი თვითმმართველობის როლსა და პასუხისმგებლობებზე მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე განათლების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაში.

გაიზარდა მუნიციპალიტეტის ინტერესი ფორმალური განათლების მიღმა დარჩენილი ზრდასრული ახალგაზრდების პრობლემებისადმი. გამოითქვა სურვილი, გააქტიურდნენ ამ მიმართულებით და იზრუნონ მათზე --- სხვადასხვა ტრენინგ-კურსების ორგანიზებითა და შეთავაზებით, პროექტის განმახორციელებელ ორგანიზაციასთან თანამშრომლობის გზით.

ადგილობრივ საგანმანათლებლო დაწესებულებებს, საგანმანათლებლო რესურსცენტრს, კერძო და საჯარო სკოლების ადმინისტრაციებს პირველად მიეწოდათ ინფორმაცია ზრდასრულთა სათემო განათლების პროგრამის შესახებ. გაიზარდა მათი პასუხისმგებლობა დამამთავრებელი კლასების მოსწავლეების მიმართ; აგრეთვე, ფორმალური განათლების მიღმა დარჩენილი ზრდასრულების მიმართ, რათა მათ განივითარონ პიროვნული საკვანძო კომპეტენციები.

სკოლების უმრავლესობამ გამოთქვა სურვილი, ითანამშრომლოს პროექტის განმახორციელებელ ორგანიზაციასთან, რათა დაიგეგმოს სამომავლო შეხვედრები სკოლის დამამთავრებელი კლასის მოსწავლეებისთვის დამატებითი ტრენინგ-კურსების შეთავაზების მიზნით; განსაკუთრებით მათთვის, ვისაც რიგი მიზეზების გამო არ შეუძლია სწავლის გაგრძელება განათლების შემდგომ საფეხურზე.

მუნიციპალიტეტის მხრიდან გამოითქვა სურვილი, რომ შესაბამისმა სამსახურმა აიღოს პასუხისმგებლობა მუნიციპალიტეტში მცხოვრებ ზრდასრულთა სათემო განათლების უფრო შედეგიანად წარმართვაზე, ამ საქმეში კონკრეტული ადამიანების ან შესაბამისი სამსახურის აქტიურად ჩართვაზე.

მუნიციპალიტეტის ახალგაზრდობამ პირველად გაიგო ზრდასრულთა არაფორმალური სათემო განათლების შესახებ; ის, რომ მათთვის შესაძლებელია არაფორმალური განათლების მიღება ადგილზე; რომ ფორმალური განათლების მიღების გარეშე შეიძლება იყოს საზოგადოებრივად აქტიური, კონკურენტუნარიანი ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებაში, გაიადვილოს სოციალური ურთიერთობები, შეიქმნას თანასწორი შესაძლებლობები და გაიუმჯობესოს ცხოვრების ხარისხი.

ამავე საგრანტო პროგრამის ფარგლებში დაფინანსდა პროექტი, რომლისაც **ნეგატიურ გამოცდილებად** განვიხილავთ. M რეგიონში განხორციელებული პროექტი მიზანად ისახავდა ერთ-ერთი ძველი ქართული ტრადიციული საქმიანობის აღდგენას. პროექტის ძირითად პროდუქტად უნდა ქცეულიყო თანამედროვე ტექნოლოგიით მომზადებული ვიზუალური

მასალა. სწორედ ამ მასალით უნდა გაძლიერებულიყო ზრდასრულთა სწავლება-კონსულტირება. გადაღებულ იქნა ფოტო და ვიდეო მასალა - უახლესი ტექნოლოგიების გამოყენება ფერმერულ მეურნეობაში. დამზადდა და დისკებზე ჩაიწერა ვირტუალური გაკვეთილების ელექტრონული ვერსია. პროექტის შედეგად ჩვენ მივიღეთ მხოლოდ და მხოლოდ ერთჯერადი პროდუქტი მისი პრაქტიკული გამოყენების გარეშე. ვფიქრობთ, რომ რესურსი, რომელიც საქართველოში ამ დარგის აღორძინებას სჭირდება, და რესურსი, რომელიც ჩვენ გავიღეთ საამისოდ, ერთმანეთს არ შეესაბამებოდა. ამბიცოურმა მიზანმა ამ შემთხვევაში არ გაამართლა.

### 3.2 „გეოგრაფიული“ თემის განვითარება

ჩვენს ასოციაციას მიეცა შანსი თავადაც ყოფილიყო მონაწილე იმ პროცესისა, რომელიც მის მიერ ადვოკატირებული და ლობირებული იდეის - **სწავლა სიბერმდე** - პრაქტიკაში განხორციელებას დაუკავშირდა.

2006-2008 წლებში ასოციაცია სახალხო უნივერსიტეტთა გერმანულ ასოციაციასთან (dv international) ერთად მონაწილეობდა ახალციხისა და ახალქალაქის ზრდასრულთა განათლების ცენტრების დაფუძნებაში ევროკავშირის პროექტით: **„ზრდასრულთა განათლების ცენტრები სამცხე-ჯავახეთში - ეროვნულ უმცირესობათა ინტეგრაციის შანსი“**.

ზრდასრულთა მულტიპროფილური განათლების ცენტრები, პირველ რიგში, ეთნიკურ უმცირესობათა სამოქალაქო ინტეგრაციას ემსახურებოდა. პრიორიტეტულ სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენდნენ აგრეთვე სოციალურად დაუცველი მოქალაქეები.

დანიტერესებული ადგილობრივი მოსახლეობა ორი წლის მანძილზე ესწრებოდა სახელმწიფო ენის, პროფესიული მომზადებისა და სამოქალაქო ინტეგრაციის პროგრამების კურსებს.

აღსანიშნავია, რომ შენობები, რომლებშიც ზრდასრულთა განათლების ცენტრები განთავსდა, შეძენილი იქნა და ამით მათი სტაბილურობას კარგი საფუძველი ჩაეყარა.

ევროკავშირის პროექტის დასრულების შემდეგ სამცხე-ჯავახეთის ზრდასრულთა განათლების ცენტრები ასოციაციის საკუთრებაა და იმართება მის მიერ.

საქართველოს ზრდასრულთა განათლების ასოციაციის მიზნად კვლავაც რჩება ყმაწვილებსა და ზრდასრულებში იმ პროფესიული და პიროვნული უნარ-ჩვევების გამომუშავება, რომლებიც დაეხმარება მათ სოციალურ, პოლიტიკურ და ეკონომიკურ გარემოში უკეთ თვითრეალიზებაში.

ასოციაციის ახალციხისა და ახალქალაქის ზრდასრულთა განათლების ცენტრებში უკვე მესამე წელია ცხადდება კონკურსი პიროვნული განვითარების ინდივიდუალური პროგრამაში მონაწილეობისათვის.

ინდივიდუალური განვითარების პროგრამაში მონაწილეობის მსურველებს, რომლებიც წინასწარ გაივლიან რეგისტრაციას, უტარდება გასაუბრება. ამასთან, პრიორიტეტი ენიჭებათ უმუშევრებს ან დაბალი შემოსავლის მქონე პირებს, საკუთარი ბიზნესის წამოწყების, ახალი პროფესიისა და საჭირო პიროვნული უნარ-ჩვევების შეძენის მსურველებს. პროგრამაში

მონაწილეთა უნარ-ჩვევების და მიდრეკილებების გათვალისწინებით ვცდილობთ შევადგინოთ ინდივიდუალური საგანმანათლებლო პროგრამები.

მსმენელებს აქვთ არჩევანი შემდეგ პროფესიულ კურსებს შორის: მცირე ბიზნესი, მარკეტინგი, ფინანსური მენეჯმენტი, ოფისის მენეჯმენტი, საქმიანი ქართული / ფუნქციური წერა, ტურიზმის მენეჯმენტი (გიდობა) და სხვადასხვა დონის კომპიუტერული კურსები. შეთავაზებულია აგრეთვე ხელობათა კურსები: თეჯა, ხალიჩების ქსოვა, კერვა, ხის მხატვრული დამუშავება. პროექტების მენეჯმენტი, სამუშაოს მოძიების ტექნიკა, ეფექტური კომუნიკაცია და ლიდერობა – ის ტრენინგებია, რომლებიც პიროვნული განვითარების პროგრამას ავსებენ.

ზემოთჩამოთვლილი კურსებიდან და ტრენინგებიდან მონაწილეობის მსურველები ირჩევენ მათთვის სასურველს, ხოლო გასაუბრების შემდეგ, პროგრამაში მოხვედრისას იხდიან კურსის საფასურის მხოლოდ 10%-ს, 90% იფარება გრანტით.

რეგიონის ახალგაზრდებისა და ზრდასრულებისათვის პიროვნული განვითარების პროგრამაში მონაწილეობა და ბაზრის მოთხოვნების ადეკვატური ახალი უნარ-ჩვევების შეძენა არის შესაძლებლობა, შეიძინონ ის პიროვნული საკვანძო კომპეტენციები, რომლებიც მათ უფრო კონკურენტუნარიანს გახდის ადგილობრივ შრომის ბაზარზე.

ჩვენ ვთვლით: რომ ასწავლო ადამიანს --- მოერგოს ცვლილებას --- ეს ის ამოცანაა, რომელიც დღეს განსაზღვრავს მომავალს. ისეთი ქვეყნისათვის კი, როგორც საქართველოა, ინვესტიცია სოციალურ კაპიტალში (ადამიანურ რესურსებში) განვითარების მიზნების მისაღწევად უმნიშვნელოვანესი დაბანდებაა. ამ ფაქტორისა და ასევე იმ მოვლენის გათვალისწინებით, რომ საქართველოში ყოველწლიურად სკოლის დამთავრების შემდეგ 20'000 – 25'0000 ბავშვი ვერ ან არ აგრძელებს სწავლას, ახალციხესა და ახალქალაქში ამგვარი ცენტრების არსებობას ჩვენს წარმატებულ მოღვაწეობად განვიხილავთ.

#### 4. დასკვნა

ასოციაციის საქმიანობის ერთ-ერთი მიმართულება იმ უცხოური ლიტერატურის მოძიება და შეძლებისდაგვარად ქართულ ენაზე თარგმნაცაა, რაც ჩვენს პრაქტიკას გამოცდილებით გაამდიდრებს. სწორედ ამიტომ 2009 წლის დასასრულს ასოციაციამ გამოსცა ამერიკელი ავტორის ედვინ ჰამილტონის წიგნი **„ზრდასრულთა განათლება თემის განვითარებისათვის“**.

ჩვენი ასოციაციისათვის ეს ნაშრომი არის ერთგვარი გამართლება, თუ რატომ ვირჩევთ ჩვენ ზრდასრულთა განათლებას თემის განვითარებისათვის. ჰამილტონი აღნიშნავს, რომ თემის განვითარება დამოკიდებულია ეფექტურ სოციალურ ქმედებებზე; ხოლო ეფექტური სოციალური ქმედება ითხოვს შესაბამისი ცოდნისა და უნარების შექმნასა და ქონას. აქვე აღვნიშნავთ, რომ თემის განვითარებისათვის მიძღვნილი სხვა პუბლიკაციები თუ კვლევები ხაზს უსვამს ეკონომიკური და პოლიტიკური ფაქტორების როლს. ჰამილტონი კი სწორედ **საგანმანათლებლო მოდელს** ქმნის თემში ცვლილებების მისაღწევად. მისი წიგნი ფოკუსირებულია არა ფორმალური, არამედ სწორედ **არაფორმალური განათლების** როლზე. მისი აზრით, ზრდასრულთა ეფექტური განათლების საშუალებით მოქალაქეებს მეტი შანსი ეძლევათ უკეთესი გახადონ თემი. არგუმენტი, რომელსაც ჩვენც ვიზიარებით ამ შემთხვევაში, ეფუძნება თეორიულ მოდელს, რომელიც აღიარებს მრავალი ზრდასრულის მოტივაციას - შეცვალოს თავისი გარემო და რომელიც ასევე ცნობს იმ ფაქტს, რომ *მოტივაცია უნდა შეესაბამებოდეს ინფორმაციას*.

*ავტორი:*

თეა გულუა  
ასოციაციის აღმასრულებელი დირექტორი

## ბიოლოგიურ მემკვიდრეობათა ასოციაცია „ელკანა“

ადამიანთა ფიქრის ერთი საქებარი თვისება  
მოვლენათა მიზეზების ძიებაა...

ვაჟა-ფშაველა

### 1. შესავალი

#### „ელკანა“

ქართული არასამთავრობო ორგანიზაცია, ბიოლოგიურ მემკვიდრეობათა ასოციაცია „ელკანა“ დაფუძნდა 1994 წელს. ორგანიზაცია ფერმერთა გაერთიანებაა და მისი მიზანია საქართველოს მოსახლეობის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობისა და გარემოსდაცვითი სიტუაციის მდგრადი გაუმჯობესება ბიოაგროწარმოების სექტორის განვითარებისა და ამ სექტორში ჩართულ მხარეთა გააქტიურების გზით.

ასოციაციის წევრობა საქართველოს ნებისმიერ მოქალაქეს შეუძლია. ძირითადი პირობაა, რომ იგი დაინტერესებული იყოს საქართველოში მდგრადი ბიომემკვიდრეობების განვითარებითა და გარემოს დაცვით. ჩვენი სამოქმედო პრინციპებია: ქვეყნის ტრადიციებს მისადაგებული თანამედროვე აზროვნება, სოფლის მოსახლეობის აქტიური ჩართვა ქვეყნის ცხოვრებასა და განვითარებაში, ზნეობრიობა, გარემოსდაცვითი ეთიკა და პროფესიონალიზმი, თანამონაწილეობა სწავლასა და ქმედებაში.

#### წინაისტორია

XX ს-ის 90-იან წლებში, როდესაც ჩვენმა ორგანიზაციამ მუშაობა დაიწყო, ყველასთვის კარგად ცნობილი მიზეზების გამო ქართული სოფელი არასახარბიელო მდგომარეობაში იყო: საწარმოო საშუალებების არქონასთან ერთად სოფლად მთლიანად მოშლილი იყო ინფრასტრუქტურა (გზები, საირიგაციო სისტემა, ხიდები და სხვ.). ამასთანავე, სოფლის მოსახლეობა განიცდიდა ინფორმაციისა და ცოდნის სრულ დეფიციტსაც - ქვეყანაში არ მუშაობდა რაიმე სახელმწიფო ან საზოგადოებრივი ინსტიტუტი, რომელიც ფერმერებს დაეხმარებოდა კვალიფიციური სასოფლო-სამეურნეო რჩევებით, თანამედროვე ტექნოლოგიებით და უზრუნველყოფდა სოფლის მოსახლეობის აქტიურ ჩართვას ქვეყნის ცხოვრებაში.

ფერმერების დასახმარებელ ოპტიმალურ ვარიანტად რჩევებით მომსახურება მივიჩნიეთ და „ელკანაში“ შეიქმნა სამრჩევლო განყოფილება, რომელიც ბიოაგროწარმოების სფეროში კვალიფიციურ კონსულტაციებს უწევდა და დღესაც უწევს საქართველოს სხვადასხვა რეგიონის ფერმერებს. ფერმერებთან მჭიდრო თანამშრომლობისას, ბუნებრივია, ვეცნობოდით სოფლის საერთო პრობლემებსაც და გამოიკვეთა ერთი ტენდენცია: სოფლის წინაშე მრავალი პრობლემა იდგა, რომელთა გადაჭრაც შესაძლებელი იყო კოლექტიური ქმედებით, მაგრამ სათანადო ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გარეშე ხალხი ვერ ხედავდა საკუთარ შესაძლებლობებს და მოტივაციას, დახმარებას ისევ „გარედან“ ელოდებოდა და თავს უმწოდ და დაუცველად გრძნობდა.

საზოგადოების წინსვლასა და განვითარებას, მისი წევრების - ადამიანების ცოდნა და უნარ-ჩვევები განსაზღვრავს. სიღარიბის დაძლევა და ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება კი მხოლოდ „გარედან“ ჩარევით ვერ მოხერხდება - აუცილებელია თვით მოსახლეობის

აქტიური, გაცნობიერებული მონაწილეობა. თითოეულ ადამიანს საშუალება უნდა მიეცეს წვლილი შეიტანოს საკუთარი საარსებო პირობების გაუმჯობესებაში. მოსახლეობის გააქტიურებას კი მიზანმიმართული და მეთოდური მუშაობა სჭირდება. აღმშენებლობა პრობლემის გააზრებით, მიზნის დასახვითა და შესაძლებლობების შეფასებით იწყება. “მარტო კაცი ჭამამიაც ბრალაო” და ამ ყველაფერს ერთი ადამიანი ვერ მოერევა. აუცილებელია თანამოაზრეების მოძიება, გაერთიანება, ერთიანი ხედვისა და რწმენის შემუშავება...

ამ ყველაფერს კი თემის ჩამოყალიბება და მობილიზება სჭირდება და სწორედ ამიტომ, 1995 წელს „ელკანაში“, ფერმერთა ინდივიდუალური კონსულტირების პარალელურად, მუშაობა დაიწყო სოფლის (თემის) განვითარების საკითხებზე. ორი წლის თავზე „ელკანაში“ შეიქმნა სათემო მობილიზებისა და სოფლის განვითარების განყოფილება. მოგვიანებით კი, 2002 წელს სათემო მობილიზება ორგანიზაციის ერთ-ერთი სტრატეგიული მიზანი გახდა.

წლების მანძილზე აპრობირებული მიდგომებისა და მეთოდოლოგიების გამოყენებით, 2010 წლიდან „ელკანაში“ სათემო მობილიზებისა და სოფლის განვითარების განყოფილების ტრადიციებს აგრძელებს ახალშექმნილი ეკონომიკური განვითარების განყოფილება, რომლის მიზანია სამეწარმეო საქმიანობით დაინტერესებულ ფერმერთა მობილიზება, მათი ბიზნესპოტენციალის შეფასება, ეკონომიკური თანამონაწილეობითი პროექტებისა და ბიზნესგეგმების მომზადებისა და განხორციელების ხელშეწყობა.

## 2. მიდგომა, ხედვა, მიზნობრივი ჯგუფი

### *თემთან მუშაობის მიდგომათა ჩამოყალიბება*

XX საუკუნის 80-იანი წლებამდე პრაქტიკულად ყველა განვითარებად ქვეყანაში სოფლის განვითარების მამოძრავებელ ძალად ითვლებოდა პროექტები, რომელთა პრიორიტეტებსა და სტრუქტურას განსაზღვრავდა „გარე“ ექსპერტი სოფლად ხანმოკლე ვიზიტის საფუძველზე. საკითხის ხედვა შემდეგნაირი იყო: **ჩვენ, ექსპერტები ვფლობთ ცოდნას, ხოლო ადგილობრივი მოსახლეობა ამ ცოდნას მოკლებულია.** აქედან გამომდინარე, ადგილობრივ მოსახლეობას არაფერს ეკითხებიან და **პრობლემის განსაზღვრა, გადაწყვეტილების მიღება და კონკრეტული ქმედებების დაგეგმვა და განხორციელება ხდება „გარეთ“.**

დროთა განმავლობაში გამოიკვეთა, რომ გარე ძალების ქმედებები მიმართულია თემის მხოლოდ გარე ექსპერტის მიერ „ნავარაუდები“ საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე და პრაქტიკულად იგნორირებულია თემის რეალური საჭიროებები. შერჩეულ სოფელს პირდაპირ სთავაზობდნენ დახმარების პაკეტს. ეს ქმედება სოფელს თავიდანვე „მიმღების“ პოზიციაში აყენებს და ხალხი ფიქრობს: „თუ თქვენ დიდი სურვილი გაქვთ, რაიმე გააკეთოთ ჩვენს სოფელში, ძალიან კარგი, დაგელოდებით და ვნახავთ, რა გამოვა“.

ეს ტენდენცია ნაწილობრივ დღესაც გრძელდება და ეს არის ხშირად ეკონომიკური განვითარების ზოგიერთი მოდელის არაეფექტურობის მთავარი მიზეზი – ხალხისათვის თავს მოხვეული ცვლილებები ვერ უზრუნველყოფს ეკონომიკური სიტუაციის გაუმჯობესებას და ხშირად თემის „გარე“ წყაროს ეკონომიკური საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად მიმართული.

ასეთი მიდგომით განხორციელებული პროექტები უმეტესად წარუმატებელი იყო და წარუმატებლობის მიზეზების გაანალიზების საფუძველზე XX საუკუნის 80-იანი წლებიდან ნელ-ნელა შეიცვალა მიდგომები და ძველი ფორმულირება ახლით შეიცვალა –

**ადგილობრივი მოსახლეობა ფლობს ღრმა ინფორმაციას საკუთარი სოფლისა და რეგიონის შესახებ. ადგილობრივი მოსახლეობა იღებს გადაწყვეტილებას, გეგმავს და ასრულებს ქმედებებს. „გარედან“ რეკომენდებულია მხოლოდ დახმარებისა და მხარდაჭერის მიღება (ფასილიტაცია).**

შესაბამისად, შეიცვალა ადგილობრივი მოსახლეობის განვითარების პროექტებში მონაწილეობის სტრუქტურაც – ინფორმაციის უბრალო შეგროვება შეიცვალა თანამონაწილეობითი ანალიზითა და დაგეგმარებით, რაც საფუძვლად დაედო ახალ მეთოდოლოგიას – თანამონაწილეობითი სწავლება და ქმედება (PLA).

### **„ელკანას“ ხედვა**

სწორედ თანამონაწილეობითი მიდგომა დაედო საფუძვლად თემთან მუშაობის „ელკანასეული“ ხედვებისა და მიდგომების ჩამოყალიბებას.

ჩვენი ხედვით თემის განვითარება არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ხდება სოფლის მოსახლეობის გაერთიანება, მობილიზება ეკონომიკური, სოციალური თუ კულტურული პირობების გასაუმჯობესებლად. ადგილობრივი მოსახლეობა რომ განვითარების პროცესის მონაწილე გახდეს, აუცილებელია, ხალხი მაქსიმალურად ჩაერთოს საკუთარი საჭიროებების შეცნობის პროცესში, თავად განსაზღვროს, რა სჭირდება და რა შესაძლებლობები აქვს, თავად დასახოს ამოცანა, მისი შესრულების გეგმაც შეიმუშაოს და აქტიური მონაწილეობა მიიღოს პრობლემის გადაჭრაში. ეს ყველაფერი კი თვითდახმარების მიდგომით – თანამონაწილეობითი სწავლებითა და ქმედებით მიიღწევა.

თემის განვითარება, ჩვენი აზრით, არ გულისხმობს მხოლოდ კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტას. მთავარია, ადამიანებმა შეძლონ გაერთიანება, დიალოგის დაწყება, ისწავლონ საერთო პრობლემების დადგენა, დასკვნების გამოტანა და ერთად მოქმედება. ამ პროცესში კი ადამიანებს შორის წარმოიშევა ახალი ურთიერთობები, იცვლება მათი პიროვნული თვისებები, ყალიბდება ახალი უნარ-ჩვევები და მიზნები.

მეორეს მხრივ, ერთობლივი საქმიანობისათვის ხალხის მობილიზებას მოტივაცია სჭირდება – თუ ადამიანი მიიჩნევს, რომ კონკრეტული ამოცანის გადაჭრა მათი გაერთიანებისა და ახალი ურთიერთობების ჩამოყალიბების შედეგია, თანამონაწილეობითი საქმიანობის გაგრძელების მოტივაცია სახეზეა.

თემის განვითარების პროცესში „ელკანა“ საკუთარ როლს ხედავს მხოლოდ პროცესის ხელშეწყობასა და ფასილიტაციაში. მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენი ორგანიზაცია, მცირე პროექტების ფონდის ფარგლებში, ფინანსურ დახმარებას უწევს სოფლის მოსახლეობას კონკრეტული ამოცანის გადაჭრისას (დაფინანსების პრინციპი – 50/50-ზე), „ელკანას“ მიზანი არ არის – ერთჯერადი დახმარება გაუწიოს სოფელს კონკრეტული პრობლემის მოგვარებისათვის. ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია სოფლად აქტიური და მდგრადი ჯგუფის ჩამოყალიბება, რომელიც ჩვენი დახმარებით სათანადო ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს შეიძენს და მომავალში დამოუკიდებლად შეძლებს სოფლის პრობლემებზე მუშაობას.

### **მიზნობრივი ჯგუფი**

თემის განვითარების საკითხებზე მუშაობის დაწყებისთანავე გამოიკვეთა მიზნობრივი ჯგუფი – სოფლის მთელი მოსახლეობა. შესაბამისად, როდესაც ჩვენ ვსაუბრობთ თემზე, მოვიაზრებთ კონკრეტულ სოფელში მცხოვრებ მოსახლეობას, რომელსაც აქვს საერთო ინტერესები, პრობლემები, პერსპექტივები. სწორედ აქედან გამომდინარე, ხშირად „თემის განვითარების“

სინონიმად ჩვენ „სოფლის განვითარებას“ ვიყენებთ და ამ საკითხებზე მომუშავე განყოფილებას დავარქვით „სათემო მობილიზებისა და სოფლის განვითარების განყოფილება“.

### **„ელკანას“ მიდგომა – თანამონაწილეობითი სწავლა და ქმედება (PLA)**

მიდგომა, რომელსაც სათემო მობილიზებისა და სოფლის განვითარების განყოფილება იყენებს, თავიდან სოფლის თემთან მუშაობისათვის შეიქმნა და პირველი პროექტები სწორედ ამ მიმართულებით ხორციელდებოდა; მაგრამ დღეს ეს მეთოდოლოგია ფართოდ გამოიყენება ადამიანის საქმიანობის სრულიად განსხვავებულ სფეროებში. ამასთანავე, გაფართოვდა გამოყენების გეოგრაფიაც – დღეს იგი წარმატებით გამოიყენება 100-ზე მეტ ქვეყანაში.

ამ მცირე სტატიაში ჩვენ არ შევუდგებით მეთოდოლოგიის დაწვრილებით აღწერას, გაგაცნობთ მხოლოდ ძირითად პრინციპებს.

**თანამონაწილეობითი სწავლა და ქმედება (PLA)** გულისხმობს თანამონაწილეობით სწავლებას, ანალიზსა და დაგეგმვას, რაც ხორციელდება სოფლის საჭიროებების სწრაფი შეფასებისა (RRA) და პრობლემების თანამონაწილეობითი მოგვარების (PRA) გზით.

**თემის საჭიროებების სწრაფი შეფასება (RRA)** შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მეთოდების ნაკრები, რომლის გამოყენება მოსახლეობისაგან მცირე დროში ზუსტი, სანდო ინფორმაციის მიღებისა და ანალიზის საშუალებას იძლევა.

**თემის პრობლემების თანამონაწილეობითი მოგვარება (PRA)**, როგორც პროცესი ემყარება თემის საჭიროებების სწრაფი შეფასების (RRA) დროს მოპოვებულ ინფორმაციას, და სოფლის ცხოვრების რეალური სურათის დანახვასთან ერთად გულისხმობს ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართვას ინფორმაციის ანალიზისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

საბოლოოდ, **თანამონაწილეობითი სწავლება და ქმედება (PLA=RRA+PRA)** შეიძლება შემდეგნაირად განვმარტოთ – ეს არის „მუდმივად განახლებადი მეთოდებისა და მიდგომების ნაკრები, რომელიც ერთი მხრივ, გამოიყენება იმის შესაფასებლად, თუ რამდენად არის მზად თემი, მონაწილეობა მიიღოს საკუთარი პრობლემების მოგვარებაში, და მეორე მხრივ, თემს საშუალებას აძლევს გააანალიზოს საკუთარი ცხოვრებისეული გამოცდილება და არსებული რეალური გარემო, შეაფასოს საკუთარი შესაძლებლობები, განსაზღვროს პრიორიტეტები, მიიღოს დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებები, შეიმუშაოს სამოქმედო გეგმა და განახორციელოს იგი.“

**თანამონაწილეობითი სწავლება და ქმედება** მობილური პროცესია ანუ იგი არ გულისხმობს მკაცრ წესებს ან მითითებებს. იგი მოიცავს ვიზუალური მეთოდებისა და ხერხების ფართო სპექტრს, რომლებიც თემთან ურთიერთობისა და ანალიზის საშუალებას იძლევა. კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, შესაძლებელია ამ მეთოდებისა და მიდგომების ადაპტირება. ხატოვნად მათ შეიძლება ვუწოდოთ „თანამონაწილეობის სამი საფუძველი“:

✚ **ქცევა და დამოკიდებულება** – გულისხმობს ძირითადად ფასილიტატორის (მობილიზატორის) პროფესიონალურ დამოკიდებულებასა და ინდივიდუალურ მიდგომას;

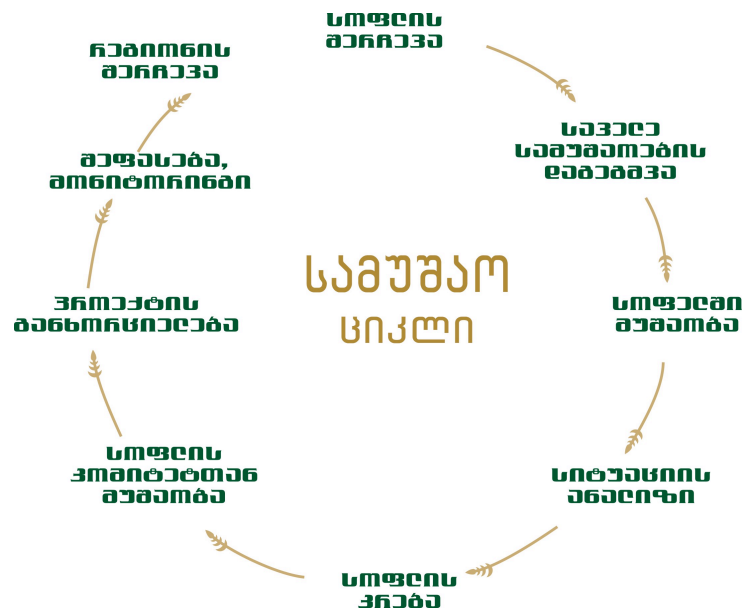
✚ **ცოდნის (იდეების, გამოცდილების) გაცვლა** – მნიშვნელოვანია ინფორმაციის არა მხოლოდ ცალმხრივი (მოსახლეობიდან ფასილიტატორისაკენ) დინება, არამედ ცოდნის, იდეებისა და გამოცდილების გაცვლა (ორმხრივი პროცესი);



**მეთოდები** – სპეციალური მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება თემსა და ფასილიტატორებს შორის, აგრეთვე, თვით თემის წევრებს შორის ცოდნისა და გამოცდილების გაცვლისა და, ასევე, ანალიზისათვის.

**„ელკანას“ სამუშაო ციკლი**

სოფლის თემთან მუშაობისათვის „ელკანამ“ შეიმუშავა საკუთარი სამუშაო სქემა, რომელიც მოიცავს სოფლად ჩვენი მუშაობის ყველა ეტაპს:



➤ **სოფლის შერჩევა**

ახალი სოფლის შერჩევა, სადაც მუშაობა უნდა დაიწყოს „ელკანას“ სოფლის მობილიზატორთა ჯგუფმა, ხდება წინასწარ შემუშავებული კრიტერიუმების მიხედვით: სოფელში მოსახლეობა არაუმეტეს 550 კომლისა უნდა იყოს, ამასთან მოსახლეობის 50% მუდმივად უნდა ცხოვრობდეს სოფელში და მათგან მინიმუმ 7 „ელკანას“ წევრი უნდა იყოს; არ უნდა არსებობდეს სერიოზული შიდა სამეზობლო კონფლიქტები. კრიტერიუმები შემუშავდა „ელკანას“ სამუშაო გამოცდილებისა და რესურსების გათვალისწინებით: დიდ სოფელთან სამუშაოდ არასაკმარისი იყო ადამიანური რესურსები და „მცირე პროექტების ფონდი“, საიდანაც ხდებოდა კონკრეტული პრობლემის მოგვარებისათვის თანხის გამოყოფა. ამიტომ ოპტიმალურად ჩაითვალა სოფელი 550 კომლით. რაც შეეხება 50 %-ს, ჩვენი გამოცდილებით, ეს ციფრი რეალურად უფრო მცირეც არის ხოლმე, ვინაიდან სოფლის მუდმივ მცხოვრებლებში იგულისხმება მოხუცებიც და ბავშვებიც, რომლებიც ბენეფიციარები არიან, მაგრამ უშუალოდ პროექტის განხორციელებაში ვერ მონაწილეობენ. გამოცდილებამ ასევე აჩვენა, რომ, ადამიანებს, რომლებიც სოფლად მუდმივად არ ცხოვრობენ, ნაკლები მოტივაცია აქვთ და აქტიურად არ ერთვებიან პროექტის განხორციელებაში.

პროგრამული ინტერესებიდან გამომდინარე, „ელკანა“ ასევე ითვალისწინებს შემდეგ გარემო პირობებს: უნდა არსებობდეს ბიომეურნეობაზე გადასვლის ობიექტური პირობები; ძველი

ქართული სასოფლო-სამეურნეო კულტურების მოყვანის შესაძლებლობა და ბოლოს, სოფლის ტურიზმის განვითარების პოტენციალი.

### ➤ **საველე სამუშაოების დაგეგმვა**

როდესაც სოფელი უკვე შერჩეულია, ვიწყებთ მობილიზატორთა ჯგუფის დაკომპლექტებას და მეთოდებზე ვარჯიშს. რეკომენდებულია მობილიზატორთა ჯგუფში გენდერული ბალანსის დაცვა – კონკრეტული სოფლის მენტალიტეტისა და ადამიან-წესების გამო ზოგჯერ მამაკაც მობილიზატორს უჭირს სოფლის ქალებისგან ინტერვიუს აღება და ამ შემთხვევაში ჯგუფში ქალი მობილიზატორის არსებობა ძალზე აიოლებს კომუნიკაციას.

სოფელში გასვლამდე მობილიზატორთა ჯგუფი წინასწარ აგროვებს ინფორმაციას რეგიონისა და სოფლის შესახებ. თითქმის ყველა შემთხვევაში გარკვეული ინფორმაცია ხელმისაწვდომია, მაგრამ მონაცემების სიზუსტე ხშირად საეჭვო და მოძველებულია. დასკვნებს, რომლებიც ამ მონაცემებს ეფუძნება, დიდი სიფრთხილით ვეკიდებით და ადგილზე აუცილებლად გამოწმობთ მათ სიზუსტეს.

### ➤ **სოფელში მუშაობა**

მობილიზატორთა ჯგუფს სოფელი ყოველთვის სიხარულითა და გაგებით არ ხვდება - ხშირია უნდობლობა და გაუცხოება; ამიტომ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მობილიზატორების ქცევის ფორმასა და ურთიერთობის უნარს. სოფლის მოსახლეობასთან ურთიერთობის დამყარებისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია საკონტაქტო პირის ან პირების სწორად შერჩევა. ჩვენს შემთხვევაში თითქმის ყველა სოფელში გვყავდა წევრი ბიომეურნეები, რომლებიც ძალზე გვიადვილებდნენ სოფელთან პირველი კონტაქტის დამყარებას.

მობილიზატორთა ჯგუფი სოფელში დაახლოებით 3-7 დღე რჩება. სამუშაო იწყება ინფორმაციის შეგროვებით. თავდაპირველად მობილიზატორები მონახულებენ სოფლის „ბირჟას“, გაესაუბრებიან მოსახლეობას, შეარჩევენ მოხალისეებს, რომელთაც სურთ მონაწილეობა მიიღონ სოფლის შესახებ ინფორმაციის შეგროვებაში. შემდეგ იწყება ინფორმაციის შეგროვება ნახევრადსტრუქტურული ინტერვიუს მეთოდით – ვესაუბრებით მოსახლეობას, ვხვდებით ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებს, მოხალისეებთან ერთად შემოვივლით სოფელს და ვინიშნავთ დაკვირვების შედეგებს.

### ➤ **სიტუაციის ანალიზი**

მოპოვებული ინფორმაცია საჭიროებს შეჯამებასა და ანალიზს, რათა იგი გასაგებად და თვალსაჩინოდ წარვუდგინოთ სოფლის მოსახლეობას. ამ მიზნით ვიყენებთ დიაგრამების შედგენის მეთოდს – ინფორმაციის სქემატური წარმოსახვით თვალსაჩინო ხდება ინფორმაციის ძირითადი ასპექტები, პრობლემების დინამიკა, ურთიერთკავშირები და სხვ.

### ➤ **სოფლის კრება**

სოფლის შესახებ მოპოვებულ ინფორმაციას და წინასწარი ანალიზის შედეგებს სოფლის მოსახლეობა სოფლის კრებაზე ეცნობა. ფასილიტატორთა ჯგუფი, სოფლის ვოლონტერებთან ერთად ამზადებს კრების „სცენარს“, სადაც ზუსტადაა გაწერილი ყველა „როლი“ - ვინ? როდის?, რა? როგორ? მნიშვნელოვანია კრების ჩატარების ზუსტი დროის განსაზღვრა – ამას ვაკეთებთ მოსახლეობის დასაქმების, ტრადიციების, რელიგიურობის და სხვ. ფაქტორების გათვალისწინებით.

კრების სწორად ჩატარება და მისი შედეგები – ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია თემთან მუშაობაში. სწორედ კრებაზე უნდა გამოიკვეთოს თემთან მუშაობის გაგრძელების

მიზანშეწონილობა. ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს კრებაზე დამსწრეთა რაოდენობას. ჩვენი გამოცდილებით, თუ კრებაზე სოფლის მოსახლეობის 40-50%-ზე ნაკლები მოვიდა, კრება უნდა გადაიდოს და გაგრძელდეს მოსახლეობასთან მუშაობა, გაირკვეს მოსახლეობის პასიურობის მიზეზები და შემდეგ ჩატარდეს კრება ან გამოვიდეთ სოფლიდან.

კრების მსვლელობისას ძალზე მნიშვნელოვანია მობილიზების ჯგუფის როლი – ჩვენი გამოცდილებით, იგი უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ მოდერაციითა და ფასილიტაციით. კატეგორიულად არ შეიძლება მოსახლეობისათვის იდეების, მოსაზრებების თავს მოხვევა.

რაც შეეხება კრებაზე განსახილველად გამოტანილ საკითხებს – პირველ რიგში, მობილიზატორების ჯგუფი სოფლის მოსახლეობას წარუდგენს სოფლის სიტუაციის ანალიზს – სოფლად მუშაობისას მოპოვებულ ინფორმაციას. კრების მონაწილეების შენიშვნების გათვალისწინებით ხდება ინფორმაციის დაზუსტება და ცვლილებების შეტანა.

შემდეგ მოდერატორი სთხოვს კრების მონაწილეებს, გაანალიზონ მოსმენილი და ნანახი და განსაზღვრონ სოფლის შესაძლებლობები, ანუ ის პოტენციალი, რომლის გამოყენებითაც სოფელს შეუძლია გარკვეულ წინსვლას მიაღწიოს. შემდეგ მოდერატორის დახმარებით ხდება იმ პრობლემების გამოვლენა, რაც ხელს უშლის სოფლის პოტენციალის რეალიზაციას. შემდგომ ეტაპზე მოსახლეობა რენკინგის (დახარისხების) მეშვეობით გამოყოფს მთავარ პრობლემას და განსაზღვრავს, თუ რამდენად აქვს სოფელს ამ პრობლემის მოგვარების შესაძლებლობები. ამ საკითხთან მიმართებაში მოსახლეობა პასუხობს კითხვებს: რა არის გასაკეთებელი? რა რესურსებია საჭირო? რისი მოგვარება შეუძლია სოფელს დამოუკიდებლად და რაში სჭირდება დახმარება? ამ კითხვებზე პასუხის გაცემით სოფლის მოსახლეობა თვითონ ირჩევს პროექტს, რომელზეც აპირებენ მუშაობის გაგრძელებას.

აქვე უნდა ითქვას, რომ კრებაზე მობილიზატორთა ჯგუფი მოსახლეობას აწვდის სრულ ინფორმაციას ჩვენი ორგანიზაციისა და, განსაკუთრებით, დახმარების (მცირე პროექტების ფონდის) სქემის შესახებ.

კრების ბოლოს სოფლის მოსახლეობა ირჩევს სოფლის კომიტეტს (თემის ლიდერებს) – ნდობით აღჭურვილ პირებს, რომლებთანაც მობილიზატორები აგრძელებენ მუშაობას. ეს ძალზე მნიშვნელოვანი ეტაპია პროექტის შემდგომი წარმატებისათვის; ამიტომ მობილიზატორთა ჯგუფი მოსახლეობასთან ერთად განსაზღვრავს იმ კრიტერიუმებს, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებეს სოფლის კომიტეტის წევრი.

### ➤ **სოფლის კომიტეტთან მუშაობა**

კრების შემდეგ, თემის მობილიზატორები იწყებენ მუშაობას სოფლის კომიტეტთან. სოფლის კომიტეტის წევრებმა თემის ლიდერების ფუნქცია რომ შეასრულონ და ხელი შეუწყონ თემის ჩამოყალიბება-განვითარებას, უნდა ფლობდნენ გარკვეულ ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს. ამიტომ პირველსავე შეხვედრაზე თემის მობილიზატორები კომიტეტთან ერთად ადგენენ სწავლების გეგმას და განსაზღვრავენ ტრენინგების თემატიკას (მიზნების ფორმულირება, ადამიანური რესურსების შეფასება, თემის განვითარების სტარტეგია და სხვ.). პარალელურად სოფლის კომიტეტი, მობილიზატორთა ჯგუფთან კონსულტაციებით, მუშაობას იწყებს კრებაზე გამოკვეთილი პროექტის ბიზნესგეგმაზე. სწავლების გარდა, მობილიზატორთა ჯგუფი კომიტეტის წევრებს ეხმარება ბიზნესგეგმის მომზადებაშიც – აწვდის ინფორმაციას საჭირო ტექნოლოგიების, მასალების, შესაძლო დონორების შესახებ და სხვ.; საჭიროების შემთხვევაში კომიტეტს აკავშირებს დარგის სპეციალისტებთან და უზრუნველყოფს კომპეტენტური კონსულტაციების ხელმისაწვდომობას.

### ➤ პროექტის განხორციელება

ბიზნესგეგმის მომზადების, „ელკანას“ ოფისში განხილვისა და დამტკიცების შემდეგ იწყება პროექტის განხორციელების ეტაპი. ზემოთ უკვე ითქვა, რომ პროექტის თანადაფინანსება (50/50-ზე) ხორციელდება „ელკანას“ მცირე პროექტების ფონდიდან; თანხის გაცემა ხდება მაშინ, როცა სოფელი საკუთარი რესურსებით დაიწყებს პროექტის განხორციელებას. ამ ეტაპზე კომიტეტის წევრების აქტიურობასა და უნარ-ჩვევებზე ძალზე ბევრია დამოკიდებული. ისინი გეგმავენ სამუშაო გრაფიკს, უზრუნველყოფენ მასალების შეძენას, მუშაობენ სოფლის მოსახლეობის მობილიზებაზე და სხვ. ამ ეტაპზე ზოგჯერ საჭირო ხდება სოფლის კრების მოწვევა, რასაც კომიტეტი დამოუკიდებლად აკეთებს. მობილიზატორთა როლი ამ ეტაპზე გამოიხატება პროექტის ყველა ეტაპის აქტიურ მონიტორინგში.

### ➤ პროექტის შეფასება

დამამთავრებელ ეტაპზე ხდება პროექტის შეფასება. ამ პროცესში ჩართულია პრაქტიკულად ყველა მონაწილე მხარე – სოფლის მოსახლეობა, კომიტეტი, მობილიზატორთა ჯგუფი. შეფასება ხდება სოფლის კრებაზე, წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით.

პროექტების წარმატებით განხორციელების შეფასების კრიტერიუმები:

1. **შესაბამისობა** – რამდენად შეესაბამება პროექტის ამოცანები თემის მიერ შერჩეულ პრობლემას და თემის განვითარების კურსს;
2. **პროდუქტიულობა** – რამდენად შეესაბამება შედეგების ხარისხი პროექტის განხორციელებაზე გაწეულ ხარჯებს;
3. **ეკონომიკური ეფექტურობა** – რა წვლილი შეიტანა პროექტის შედეგებმა პროექტის მიზნის განხორციელებაში, როგორია პროექტის წვლილის ღირებულება და ხარისხი (ადამიანური და მატერიალური რესურსების ეფექტური განაწილება);
4. **ცვლილება/გავლენა** – რა გავლენა მოახდინა პროექტის განხორციელებამ თემის განვითარების დონეზე და სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებაზე; რა უნარ-ჩვევები (ინიციატივა, შეოქმედებითი აზროვნება, გამოცდილება, განათლება და სხვ.) შეიძინა თემმა;
5. **ბენეფიციარების რაოდენობა** – რამდენმა ადამიანმა მიიღო სარგებელი (ქალი, კაცი)
6. **სიცოცხლისუნარიანობა/მდგრადობა** – რამდენად აგრძელებს პროექტის განხორციელებით მიღებული შედეგი სარგებლის მოტანას და რამდენად უწყობს ხელს სოფლის კომიტეტის მიერ შემუშავებული თემის განვითარების სტრატეგიის სხვა მიზნების განხორციელებას.

პროექტის შეფასებით მთავრდება კონკრეტულ პრობლემაზე მუშაობა. მთლიანი პროცესი – სოფელში შესვლიდან პროექტის შეფასებამდე – გრძელდება დაახლოებით 1-1,5 წელი. მაგრამ ამ სოფელთან ურთიერთობა ამით არ მთავრდება. „ელკანას“ მობილიზატორების ჯგუფი თვალყურს ადევნებს თემის შემდგომ განვითარებას და, საჭიროების შემთხვევაში, კონსულტაციებითა და რჩევებით ეხმარება სოფლის კომიტეტს ახალი პროექტების დამოუკიდებლად განხორციელებისას.

### 3. გამოცდილება

„ელკანა“ უკვე 16 წელია თემის განვითარების საკითხებზე მუშაობს და დღეისათვის მობილიზატორთა ჯგუფმა 23 სოფელთან იმუშავა. ცხადია, ყველა პროექტი, განსაკუთრებით პირველი პროექტები, ერთნაირად წარმატებული არ იყო, მაგრამ ჩვენ შეცდომებზე ვსწავლობდით – პროექტის სუსტი და ძლიერი მხარეების, წარმატებისა და წარუმატებლობის დაწვრილებითი ანალიზის საფუძველზე, ვაუმჯობესებდით მიდგომას, ვქმნიდით ქართულ რეალობასთან მისადაგებულ მეთოდოლოგიას, ვხვეწდით კრიტერიუმებს, ვზრუნავდით მობილიზატორთა კვალიფიკაციის გაზრდაზე და სხვ.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ პირველი საცდელი შესვლა სოფელში (1995 წ.) და პროექტი, რომელიც სოფელთან განხორციელდა, მთლიანად წარუმატებელი იყო; მაგრამ მან დაგვანახა ჩვენი ნაკლოვანებები: სოფელში შესვლა მოხდა სტიქიურად, მიდგომების შემუშავებისა და მეთოდოლოგიის გარეშე, ზუსტად არ იყო განსაზღვრული ამოცანები, ადგილობრივი მოსახლეობა არ იყო ინფორმირებული პროექტის შესახებ, თვით სამუშაო ჯგუფიც კი არ ფლობდა სრულ ინფორმაციას და სხვ. ამ წარუმატებელი ცდის შემდეგ უცხოელ ექსპერტებთან ერთად გაანალიზდა შეცდომები და ჩამოყალიბდა სათემო მობილიზებისა და სოფლის განვითარების განყოფილება, შემუშავდა თემთან თანამონაწილეობითი მუშაობის მიდგომები, შეიქმნა სამუშაო მეთოდოლოგია და სხვ.

ჩვენი ორგანიზაციის წარმატებული და წარუმატებელი გამოცდილების გაზიარების მიზნით, შევარჩიეთ ერთსა და იმავე პერიოდში (2003-2005 წწ) ორ სოფელში განხორციელებული პროექტი. საინტერესოა ის, რომ ორივე სოფელში მსგავსი პრობლემა იყო – სარწყავი სისტემის არქონა – მაგრამ შედეგები კარდინალურად განსხვავებული მივიღეთ...

#### 3.1. პოზიტიური გამოცდილება - საირიგაციო სისტემა სოფელ M-ში

სოფელი M თბილისიდან 100 კმ-ში, მთიან, ძირითადად არაქართველი მოსახლეობით დასახლებულ რეგიონში მდებარეობს. თვითონ სოფელი მთლიანად ქართველებითაა დასახლებული. სოფელი ყველა მონაცემით შეესაბამებოდა ჩვენს კრიტერიუმებს – სოფელში 270 კომლი ცხოვრობდა და მათი 90% მუდმივად იმყოფებოდა სოფელში. წინასწარი ინფორმაციით, სოფელში არ იყო მკვეთრად გამოხატული კონფლიქტები და ბოლოს, 1999 წლიდან ამ სოფელში გვყავდა წევრი ბიომეურნეების საკმაოდ ძლიერი ჯგუფი, რომელიც 20-მდე ფერმერს აერთიანებდა. სოფელ M-ში მუშაობა სათემო მობილიზებისა და სოფლის განვითარების განყოფილებამ 2003 წელს დაიწყო.

ლამაზი ბუნება, ნაყოფიერი ნიადაგი, მშრომელი ხალხი - სოფელ M-ის სიმდიდრეს წარმოადგენს, მაგრამ მოსახლეობის გამოკითხვისას გამოჩნდა, რომ სარწყავი სისტემის არარსებობის გამო, სოფლის მოსახლეობის დაახლოებით 65-70% სრულფასოვნად ვერ იყენებდა ამ სიმდიდრეს - ვერ ახერხებდა სახნავ-სათესი მიწების მორწყვას და, შესაბამისად, მოსავლიანობა დაბალი იყო..

სოფლის საერთო კრებას სოფლის მოსახლეობის დაახლოებით 40% დაესწრო და კრებაზე გამოთქმული მოსაზრებებიდან ცხადი გახდა, რომ ხალხს კარგად ესმის სარწყავი სისტემის მნიშვნელობაც და ამ პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებული სიძნელებიც...

სოფლის საერთო კრებამ აირჩია საინიციატივო ჯგუფი - კომიტეტი, რომელთანაც გააგრძელა მუშაობა „ელკანას“ მობილიზატორთა ჯგუფმა. ლიდერებისათვის ჩატარებულ პირველსავე ტრენინგზე გამოჩნდა, რომ მოსახლეობამ სწორი არჩევანი გააკეთა – კომიტეტმა

ძალზე აქტიურად და მონდომებით დაიწყო სწავლა და პარალელურად მუშაობდა სარწყავი სისტემის პროექტზეც. აქვე უნდა ითქვას, რომ კომიტეტის წევრების გარდა, ამ პროცესში ჩაერთო სოფლის 17-20 აქტივისტიც. ასეთი აქტიურობა, ჩვენი აზრით, სოფელში გამოკვეთილი ლიდერის არსებობამ განაპირობა. ეს იყო ადამიანი, რომელმაც ჯერ კიდევ 1999 წელს, დამოუკიდებლად იპოვა „ელკანა“; ირწმუნა, რომ ბიომეურნეობაზე გადასვლა სოფელს წაადგებოდა; აიყოლია 20 თანასოფლელი და გააწვევრიანა ჩვენს ორგანიზაციაში. პროექტის ბიზნესგეგმა საკმაოდ სწრაფად მომზადდა – დაიგეგმა სათავე ნაგებობის აშენება და 4,5 კმ-იანი სარწყავი სისტემის გაყვანა. თანხის ნაწილს, შეთანხმების თანახმად, „ელკანა“ გაიღებდა, ნაწილს – მოსახლეობა შეაგროვებდა. თავიდანვე ჩანდა, რომ პროექტი ძვირად ღირებული იქნებოდა, მაგრამ 42 000 ლარის შეგროვება მაინც სერიოზული პრობლემა გახდა... ამ სიძნელემ არ შეაშინა კომიტეტი: მათ დახმარებისათვის ადგილობრივ მმართველობას მიმართეს. რაიონის გამგეობამ სოფელს სარგებლობაში (უზურფრუქტის წესით) გადასცა 4,5 კმ სიგრძის მიწები. სოფლის მოსახლეობამაც გაიღო საკუთარი წვლილი - ფიზიკური შრომა და 2000 ლარი; მუშაობა დაიწყო. მოსახლეობა ძალზე აქტიურად ჩაერთო პროექტის განხორციელებაში – ყოველდღიურად, კომიტეტის მიერ წინასწარ შემუშავებული გრაფიკის მიხედვით, ხალხი გამოდიოდა სამუშაოდ, აკეთებდნენ იმას, რაც იცოდნენ და შეეძლოთ - ზოგი მიწას თხრიდა, ზოგი მიწებს ადულებდა, ზოგი ექსკავატორზე იჯდა და სხვ. სათავე ნაგებობა აშენდა და როცა მიწების გაყვანა დაიწყო, გაჩნდა პრობლემა – მიწებს უნდა გაეკვლო აზერბაიჯანელი მოსახლეობის ნაკვეთებზე, რომელიც პროექტში ჩართული არ იყო, სარწყავი წყალი კი მათაც უჭირდათ. შეიქმნა კონფლიქტური სიტუაცია. კომიტეტმა კონსულტაცია გაიარა მობილიზატორთა ჯგუფთან და გადაწყდა სოფლის კრების მოწვევა. კრებაზე გადაწყდა, რომ პროექტის ფარგლებში გაკეთებულიყო 2 დამატებითი წერტილი, რომელიც აზერბაიჯანელი მოსახლეობის ნაკვეთებსაც უზრუნველყოფდა სარწყავი წყლით. 2004 წლის დეკემბერში ეს კონკრეტული პროექტი დამთავრდა. დღეს სოფელ M-ს აქვს სარწყავი სისტემა, რომლის მეშვეობით ირწყვება 250 ჰა სახნავ-სათესი და სარგებელს იღებს 150 მოსახლე. სოფლის ძალებით პროექტის განხორციელებამ ერთგვარი სტიმული მისცა მოსახლეობას – პროექტის დამთავრებისთანავე საინიციატივო ჯგუფმა ჩამოაყალიბა წყალმომარაგების ასოციაცია, რომელმაც შეიმუშავა რწყვის გრაფიკი და ემსახურება სარწყავის შეუფერხებელ მუშაობას. მოგვიანებით, სოფლის კომიტეტის თხოვნით, „ელკანას“ სათემო მობილიზებისა და სოფლის განვითარების განყოფილების ხელშეწყობით განხორციელდა ახალი პროექტები - საირიგაციო სისტემის დამატებითი 1 კმ-იანი მილის გაყვანა და წყალმომარაგების ასოციაციის ოფისის გარემონტება და ტექნიკური აღჭურვა.

მაგრამ აქ არ დამთავრებულა ამ სოფლის ისტორია. პროექტის დამთავრების შემდეგ, ამ რეგიონში მუშაობა დაიწყო საერთაშორისო ორგანიზაცია CHF-მა. სოფელ M-ში მათ დახვდათ მობილიზებული, მოტივირებული თემი და აქტიური კომიტეტი, რამაც განსაზღვრა სამი პროექტის განხორციელება: ახალი ტრანსფორმატორის მონტაჟი, სასმელი წყლის მილის რეაბილიტაცია და ბოსტნეულის შემგროვებელი და დამხარისხებელი პუნქტის საბაზისო სამუშაოები.

არც აქ დამთავრებულა ამ თემის აქტიურობა. სოფლის კომიტეტის ინიციატივით 2007 წელს სოფელ M-ში ჩამოყალიბდა ფერმერთა კავშირი, რომელშიც გაერთიანდა 72 ფერმერი. ძალე კავშირი „ელკანას“ წევრი გახდა. ფერმერებმა სოფელში ახალი კულტურაც დანერგეს – დაიწყეს ბროკოლის მოყვანა და „ელკანას“ მარკეტინგის განყოფილების ხელშეწყობით 2007 წლის აგვისტო-სექტემბერში გუდვილს მთლიანად ეს კავშირი ამარაგებდა ამ ბოსტნეულით.

რაც შეეხება სოფელ M-ის კომიტეტის ლიდერს, იგი დღეისათვის ძალზე დატვირთულია და ნაყოფიერ საქმიანობას ეწევა: მოღვაწეობს ადგილობრივ თვითმმართველობაში, არის

ადგილობრივი ფერმერული კავშირის თავმჯდომარე, გაეროს განვითარების პროგრამის ადგილობრივი კოორდინატორი მუნიციპალიტეტში, ჩართულია რაიონში მიმდინარე თითქმის ყველა პროექტსა და საქმიანობაში.

### წარმატების მიზეზები

სოფელ M-ში პროექტის წარმატებით განხორციელებისა და მოტივირებული თემის ჩამოყალიბებას მრავალი მიზეზი ჰქონდა. პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს ლიდერების ჩამოყალიბების საკითხი – სოფელმა შეძლო სწორი არჩევნის გაკეთება, კომიტეტში აირჩიეს მონდომებული, მოტივირებული, აქტიური და სოფლის ნდობით აღჭურვილი ადამიანები.

მეორე საკითხი იყო ცოდნის მიწოდება. სოფელში ჩვენი ორგანიზაციის შესვლამდე ლიდერები გამოკვეთილი იყო, მაგრამ მათ ჩამოყალიბებასა და შემდგომ აქტიურობაზე დიდი გავლენა მოახდინა იმ ტრენინგებმა, რომელიც მობილიზატორთა ჯგუფმა კომიტეტს ჩაუტარა. როგორც თვითონ ლიდერები აღიარებენ, მათ შეძლეს არა მხოლოდ კონკრეტული პროექტის მომზადება, არამედ ისწავლეს საკუთარი შესაძლებლობების შეფასება, მოსახლეობასთან და ხელისუფლებასთან დიალოგის გამართვა, დონორებთან ურთიერთობა და, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, ისწავლეს დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღება. სწორედ ამ ფაქტორებმა განსაზღვრა კომიტეტის პროექტის შემდგომი წარმატებული საქმიანობა.

ძალზე დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა მოსახლეობის ინფორმირებულობას და პროექტის გამჭვირვალობას – კომიტეტი რეგულარულად აწვდიდა სოფელს ინფორმაციას პროექტის ხარჯვითი ნაწილის შესახებ. სოფლის ცენტრში, თვალსაჩინო ადგილზე გაკრული იყო პროექტის აღწერილობა ბიუჯეტის მითითებით და ყველას შეეძლო მისი გაცნობა.

დაბოლოს, პროექტი რეალურად გამოხატავდა სოფლის საჭიროებას, პრობლემა მოდიოდა „ქვემოდან“ და მოსახლეობა მოტივირებული იყო მონაწილეობა მიეღო მის მოგვარებაში.

### **3.2. ნეგატიური გამოცდილება – „საირიგაციო სისტემის და წყალსაქაჩის აღდგენა სოფელ N-ში”**

#### პროექტის მიმდინარეობა

2003 წლის ზაფხულში „ელკანას“ სათემო მობილიზების ჯგუფმა მუშაობა დაიწყო სოფელ N-ში, რომელიც თბილისიდან 50 კმ-ში მდებარეობს. ამ სოფლიდან რამდენიმე ოჯახი ჩვენი ორგანიზაციის წევრი იყო. სწორედ მათი თხოვნის საფუძველზე გადაწყდა ამ სოფლის თემთან მუშაობის დაწყება.

შევედით სოფელში და ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის შემდეგ გამოიკვეთა სოფლად არსებული სურათი: სოფელში 150 კომლი ცხოვრობდა, მოსახლეობის დიდი ნაწილი 65 წელს გადაცილებული იყო. სოფელს ეკონომიკურად ძალზე უჭირდა, არ იყო სამუშაო ადგილები, სახნავ-სათესი მიწების დიდი ნაწილი ათეული წელია, არ დამუშავებულა – 110 ჰა ფართობი არ ირწყვებოდა და სახნავ-სათესად უსარგებლო იყო. ამ და სხვა მრავალი მიზეზის გამო გაძლიერდა მოსახლეობის მიგრაცია – გლეხი დაბალ ფასში ყიდდა მიწას და სარჩოს საძებნელად ქალაქში მიდიოდა.

ასეთი ინფორმაციის ფონზე, მობილიზატორების ჯგუფში თავიდანვე გაჩნდა ეჭვი, რომ გაჭირდებოდა სოფელში მუშაობა, მაგრამ სოფელი მართლაც ძალზე მძიმე მდგომარეობაში

იყო, სჭირდებოდა თანადგომა და გადაწყვედა სოფლის კრების მოწვევა. კრებაზე 150 კომლიდან მხოლოდ 20 კაცი (8 კომლიდან) მოვიდა, ძირითადად ჩვენი წევრები და მათი მხარდამჭერები. ისაუბრეს სოფლის პრობლემებზე, იკამათეს და ბოლოს შეთანხმდნენ, რომ მთავარი პრობლემა მათ სოფელში არის სარწყავი სისტემის არქონა. კრებაზე აირჩიეს ლიდერები – სოფლის კომიტეტი 5 კაცის შემადგენლობით და დაიწყო მუშაობა. ერთობლივი ძალისხმევით შემუშავდა პროექტი - სარწყავი სისტემისა და წყალსაქაჩის აღდგენა, გაკეთდა ხარჯთაღრიცხვა და შემუშავდა სამუშაო გეგმაც. პროექტის საერთო ღირებულება იყო 6000 ლარი, რომლის 50% „ელკანას“ მცირე პროექტების ფონდს უნდა დაეფინანსებინა, ხოლო დანარჩენი სოფელს უნდა გაეღო. კომიტეტის თქმით, სოფლის მოსახლეობა ამ თანხას მთლიანად ვერ გადაიხდიდა. თემის მობილიზების ჯგუფი კომიტეტთან ერთად შეხვდა საკრებულოს წევრებს და მათი ხელშეწყობით შესაძლებელი გახდა სამუშაოების დაწყება...

მაგრამ პროექტის განხორციელების დაწყებისთანავე გამოჩნდა პრობლემები – მოსახლეობის დიდი ნაწილი, რომელიც კრებას არ დაესწრო, არ იყო ინფორმირებული და მიაჩნდა, რომ პროექტი მხოლოდ რამდენიმე კაცის (კომიტეტის წევრების) ინტერესებს ემსახურებოდა. ამიტომ ისინი არ აპირებდნენ მონაწილეობის მიღებას. სოფლის მოსახლეობის ნაწილი მხარს უჭერდა სოფლის კომიტეტს, ნაწილი კი უნდობლობას უცხადებდა მას. კომიტეტის წევრებმა ვერ შეძლეს მოსახლეობასთან დიალოგის გამართვა, მათი მობილიზება და პროექტის განხორციელებაში ჩართვა. პრობლემები გაჩნდა თვით კომიტეტის შიგნითაც – 5 ლიდერიდან, საბოლოოდ, მხოლოდ ერთი დარჩა, ისიც სხვა საქმეებს იმიზეზებდა და პროექტი გაჩერდა. ამ სიტუაციაში, „ელკანას“ მობილიზების ჯგუფმა სოფელში ჩაატარა დამატებითი სამუშაოები, გამოიკითხა მოსახლეობა და გამოირკვა, რომ სოფელში არსებობს სერიოზული კონფლიქტები და აზრთა სხვაობა როგორც თვით მოსახლეობის შიგნით, ისე მოსახლეობასა და კომიტეტის წევრებს შორის. აქვე გამოიკვეთა კონფლიქტების მიზეზებიც – პოლიტიკური ხედვების განსხვავება და უნდობლობა ადგილობრივი ხელისუფლების მიმართ, სხვადასხვა ტიპის სამეზობლო კონფლიქტები და სხვ. „ელკანას“ მობილიზების ჯგუფმა დაიწყო შექმნილი სიტუაციიდან გამოსავლის ძებნა. მოსახლეობასთან შეთანხმებით ჩატარდა განმეორებითი კრება, სადაც მოსახლეობამ აირჩია კომიტეტის ახალი შემადგენლობა. ამ კრებაზევე ითქვა, რომ „ელკანას“ იმ შემთხვევაში შეუწყობდა ხელს პროექტის გაგრძელებას, თუ სოფელი გაერთიანებასა და მობილიზებას მოახერხებდა. ახალმა კომიტეტმა დაიწყო მუშაობა სოფელთან, თითქოს გარკვეულ წარმატებებსაც მიაღწიეს, მაგრამ ვერ მოხერხდა სოფლად არსებული კონფლიქტების მოგვარება, სოფლის მოსახლეობის პასიურობის დაძლევა; საბოლოოდ, 2005 წლის ზაფხულში პროექტი დაიხურა და „ელკანას“ მობილიზატორთა ჯგუფი სოფლიდან გამოვიდა.

### წარუმატებლობის მიზეზები

სოფლიდან გამოსვლის შემდეგ „ელკანას“ მობილიზატორთა ჯგუფმა შეაფასა და გაანალიზა სოფელ N-ში პროექტის ჩავარდნის მიზეზები. თავიდანვე არასწორად შეირჩა სოფელი, არ იყო გათვალისწინებული ე.წ. „სოფლის ხანდაზმულობის“ მომენტი (სოფელ N-ის მცხოვრებელთა უმრავლესობა 65 წელს ზემოთაა), მოსახლეობას უჭირს სიახლეების მიღება, არ სჯერა საკუთარი შესაძლებლობების, მიაჩნია, რომ ყველა პრობლემა მთავრობამ უნდა მოუგვაროს. სოფლის მოსახლეობის გაერთიანება არსებული კონფლიქტების ფონზე (პოლიტიკური და სამეზობლო კონფლიქტები, განსხვავებული პრიორიტეტები და სურვილები) პრაქტიკულად შეუძლებელი იყო.

სოფელში რეალური, დამოუკიდებელი ლიდერი ვერ გამოიკვეთა. სოფლის კომიტეტი აირჩია მხოლოდ კრებაზე დამსწრე 20 კაცმა, თანაც კანდიდატურები დასახელდა არა პირადი



თვისებებისა და ავტორიტეტის მიხედვით, არამედ მათ მიერ დაკავებული თანამდებობების მიხედვით. თუმცა მოსახლეობის ნდობის მოპოვება ვერც მეორე კრების მიერ არჩეულმა ლიდერებმა შეძლეს. უნდობლობის ერთ-ერთი მიზეზი იყო ისიც, რომ პროექტის ბიუჯეტი არ იყო გამჭვირვალე. მოსახლეობამ არ იცოდა პროექტის ხარჯების შესახებ, რაც უამრავ ჭორსა და უნდობლობას იწვევდა. გარდა ამისა, ლიდერები არ იყვნენ ორიენტირებული ცოდნის მიღებასა და გაზრდაზე (არ ესწრებოდნენ ტრენინგებს), ვერ ხედავდნენ სოფლის სამომავლო პერსპექტივებს და ვერ ახერხებდნენ დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღებას.

საბოლოოდ, ჩვენი აზრით, მოსახლეობის პასიურობის მთავარი მიზეზი იყო ის, რომ პროექტი არ გამოხატავდა მოსახლეობის დიდი ნაწილის რეალურ მოსაზრებებსა და საჭიროებებს.

წარუმატებლობის მიზეზების გაანალიზებამ საშუალება მოგვცა ცვლილებები შეგვეტანა ჩვენ მიდგომებში:

- დავხვეწეთ სოფლის შესარჩევი კრიტერიუმები და თუ სოფელი არ შეესაბამება ამ კრიტერიუმებს, არ ვიწყებთ იქ მუშაობას;
- თუ კრებაზე არ მოდის სოფლის მოსახლეობის 35-50%, კრებას არ ვატარებთ (კრება გადაიდება);
- პროექტზე მუშაობისას აუცილებლად ვითვალისწინებთ, რომ პრობლემა აქტუალური იყოს მინიმუმ მოსახლეობის 70%-სათვის;
- კომიტეტის წევრების კანდიტატურა უნდა მოდიოდეს სოფლის მოსახლეობიდან და არ უნდა იყოს თავს მოხვეული ზემოდან, ადგილობრივი მმართველობის მიერ;
- კომიტეტის წევრების არჩევისას მოსახლეობას ვეხმარებით იმ კრიტერიუმების შემუშავებაში, რომლებსაც, მათი აზრით, უნდა აკმაყოფილებდეს ლიდერი;
- თუ არ მოხდა მოსახლეობის საერთო ხედვის ჩამოყალიბება (თუნდაც ეს დროში გაიწელოს), პროექტზე საუბარიც არ შეიძლება.

#### 4. შეჯამება

ჯ. სვიფტის ერთ-ერთი პერსონაჟი ამბობს: „ის, ვინც შეძლებს მოიყვანოს ორი თავთავი და ორი ბალახის ღერო იქ, სადაც მანამდე ხარობდა მხოლოდ ერთი თავთავი და ერთი ბალახის ღერო, კაცობრიობის მადლიერებას დაიმსახურებს“. ყოველგვარი წინსვლა და განვითარება დამოკიდებულია ადამიანის აქტიურობასა და სხვადასხვა პროცესში მის მონაწილეობაზე. ამის მიღწევა კი მოსახლეობის ცნობიერების ამაღლების გარეშე შეუძლებელია. როგორ უნდა ვირწმუნოთ საკუთარი ძალებისა და შესაძლებლობებისა, როგორ მივიღოთ მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, როგორ დავძლიოთ ჩვენში არსებული ნიჰილიზმი, რას ნიშნავს – იგრძნო თავი საზოგადოების სრულუფლებიან წევრად?...

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემას ემსახურება ჩვენი საქმიანობა. ძნელია რაიმე გამოცდილების მიღება და საკუთარი ძალების შეფასება, როდესაც სხვისი შემყურე ხარ; შეუძლებელია საერთო მიზნის მიღწევა და რაიმე საერთო პრობლემის მოგვარება, თუ ადამიანები არ გაერთიანდებიან, არ ექნებათ საერთო ხედვა და რწმენა.

თემის განვითარების საკითხებზე ჩვენი ორგანიზაციის მრავალწლიანი მუშაობის შედეგად დავრწმუნდით, რომ:

- თემის მცხოვრებლები უფრო მეტად არიან თავიანთი პრობლემებით დაინტერესებული, ვიდრე გარეშე პირები - ადგილობრივ მოსახლეობას შესწევს უნარი მოაგვაროს საკუთარი პრობლემები;
- მოსახლეობაში არსებობს დიდი პოტენციალი, რომელსაც მხოლოდ გამოვლენა და ხელშეწყობა სჭირდება;
- მობილიზატორებმა უნდა იმუშაონ თემთან ერთად და არა თემის მაგივრად – ფასილიტაცია და პროცესის ხელშეწყობა მეტ ნდობას იმსახურებს მოსახლეობაში, ვიდრე სწავლება და ქმედება „ზემოდან ქვემოთ“;
- არ არის საკმარისი მხოლოდ კონკრეტულ პრობლემაზე მუშაობა, აუცილებელია, მოსახლეობასთან დიალოგის დაწყება და პრობლემის წარმოქმნის მიზეზისა და მისი გამოსწორების შესაძლებლობების მოძიება;
- მოსახლეობის მოტივაციისათვის, რწმენისა და იმედის გასამყარებლად აუცილებელია, უმოკლეს დროში რაიმე ხილული წარმატების მიღწევა;
- ყველა სოფელში არიან გამორჩეული ადამიანები, რომლებსაც, სწორი მობილიზების ფონზე, შეუძლიათ ლიდერის როლის შესრულება.

და ბოლოს, ჩვენი ორგანიზაციის მიდგომა – თანამონაწილეობითი სწავლა და ქმედება – გულისხმობს, რომ „სანამ პროდუქტს შევქმნიდეთ, ჩვენ ჯერ ადამიანებს ვქმნით“. მაგრამ, ამ მიდგომის გამოყენება გარკვეულ სიფრთხილეს მოითხოვს, ვინაიდან არაპროფესიონალების მიერ აჩქარებული ტემპით და არასწორი ხედვით ჩატარებული პროცესი სასურველ პოზიტიურ შედეგს ვერ მოგვცემს. ამიტომ, აუცილებელია არა ცალკეული მეთოდების ცოდნა, არამედ იმ ხედვისა და მიდგომების შესწავლა და გააზრება, რომლებიც საფუძვლად უდევს თანამონაწილეობითი სწავლისა და ქმედების პროცესს.

ავტორები:

დათო დოლიძე, მანანა გიგაური  
ასოციაცია „ელკანა“

## თანამშრომლობა ცვლილებებისათვის კავკასიური სახლი

### 1. შესავალი

„კავკასიური სახლი“ კულტურულ-საგანმანათლებლო და სამშვიდობო ორგანიზაციაა, რომლის მიზანია შექმნას იდეური და ინტელექტუალური საფუძველი საქართველოს, როგორც მულტიეთნიკური ქვეყნის მშვიდობიანი განვითარებისათვის; გაავრცელოს ზოგადპუმანიტარული და სამოქალაქო განათლება; წახალისოს კულტურათა შორის დიალოგი და ამ გზით დააკავშიროს სხვადასხვა ეთნიკური და რელიგიური ჯგუფები

„კავკასიური სახლი“ განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს კავკასიელი ხალხების ინტეგრაციისა და კავკასიის რეგიონული განვითარების ხელშემწყობ პროექტებს.

ორგანიზაცია დღეისათვის მუშაობს სამი ძირითადი პროგრამული მიმართულებით:

- „კულტურულ-საგანმანათლებლო პროგრამა“;
- „კავკასიური კვლევების პროგრამა“;
- „სამშვიდობო პოლიტიკისა და უმცირესობათა ინტეგრაციის პროგრამა“.

„კავკასიური სახლი“ საქართველოს რეგიონებში 10 წელზე მეტია, რაც მუშაობს. ამ ხნის განმავლობაში განხორციელებული პროექტები ეყრდნობოდა ორგანიზაციის ზოგად ხედვასა და ღირებულებებს - სოფლის თემის შესაძლებლობების განვითარებას განათლებისა და კულტურის საშუალებით.

1999 წლიდან მოყოლებული ინტენსიურად ვმუშაობდით კახეთის ერთ-ერთ მუნიციპალიტეტში, თუმცა პროექტის რაღაც სეგმენტები მეზობელ მუნიციპალიტეტებშიც ხორციელდებოდა.

2008 წელს რეგიონში მიმდინარე პროექტები ერთ პროგრამაში გაერთიანდა და „კავკასიური სახლის“ სტრატეგიული განვითარების დოკუმენტში ეწოდა „საქართველოს რეგიონებში სამოქალაქო განათლებისა და სათემო განვითარების პროგრამა“.

2010 წელს „კავკასიური სახლის“ გამგეობამ კრიტიკულად გააანალიზა რეგიონში მუშაობის 10 – წლიანი გამოცდილება და გადაწყვიტა „საქართველოს რეგიონებში სამოქალაქო განათლებისა და სათემო განვითარების პროგრამა“ დამოუკიდებელ ორგანიზაციად დაეფუძნებინა. „კავკასიური სახლის“ გამგეობამ ჩათვალა, რომ აღნიშნული პროგრამის გამოყოფა და მისი ცალკე ორგანიზაციად დარეგისტრირება ხელს შეუწყობდა წარმატებულ პროგრამას კიდევ უფრო წარმატებული გამხდარიყო და დამოუკიდებლად განეითარებინა საკუთარი პოლიტიკა. შეიძლება ითქვას, რომ „კავკასიურმა სახლმა“ შეასრულა ე.წ. ინკუბატორის როლი და პროგრამის ბაზაზე შეიქმნა დამოუკიდებელი ორგანიზაცია – „სათემო განვითარების ცენტრი“.

ამგვარად, წარმოდგენილი სტატია ასახავს „კავკასიური სახლის“ რეგიონული პროგრამის 10-წლიან გამცდილებას, რომლის „უფლებამქვედრედ“ დღეს „სათემო განვითარების ცენტრი“ გვევლინება. ვინაიდან წინამდებრე ტექსტში მივმართავთ რეტროსპექტულ ანალიზს,

საუბარი გვექნება მხოლოდ „კავკასიურ სახლზე“. დანტერესებული ადამიანებისთვის კი, კიდევ ერთხელ განვმარტავთ, რომ ქვემოთ წარმოდგენილ სამუშაო მეთოდოლოგიას დღეისათვის იყენებს „კავკასიური სახლის“ მიერ დაფუძნებული რეგიონალური ორგანიზაცია „სათემო განვითარების ცენტრი“.

### პრეისტორია:

90 – იანი წლების მეორე ნახევარში, შედარებით პოლიტიკური სტაბილურობის ფონზე, საქართველოს ეკონომიკისა და პოლიტიკური ცხოვრების ძირითადმა ნაწილმა თბილისში მოიყარა თავი. არასამთვრობო ორგანიზაციათა სამუშაო არეალიც, ძირითადად თბილისს მოიცავდა. დაიწყო ჰიპერურბანიზაცია და ქვეყნის ასიმეტრიული განვითარება<sup>1</sup>. მასობრივად დაიწყო სოფლების დაცლა მოსახლეობისგან, პირველ რიგში — ახალგაზრდებისგან. „კავკასიური სახლი“ იყო ერთ-ერთი პირველი ორგანიზაცია, რომელმაც გააცნობიერა ეს საფრთხე და გადაწყვიტა რეგიონებში გაეტანა თავის სამუშაოს ნაწილი.

ზოგადად მენეჯმენტში ერთ-ერთი რთული ამოცანაა სამუშაოს გაფართოება. „კავკასიურ სახლს“ მუშაობის დაწყებისას არ ჰქონდა მკაფიო გეგმა (კონცეფცია) რეგიონში შესვლისა და გაფართოებისთვის. ჩვენს მდგომარეობას ისიც ართულებდა, რომ არც ადგილობრივი თემი იყო კარგად გარკვეული საკუთარ პრობლემებში, უფრო სწორად, უჭირდა მისი გადმოცემა (არტიკულირება). შეიძლება ითქვას, რომ ეს არის უნივერსალური პრობლემა, რომელიც სავარაუდოდ ნებისმიერ ორგანიზაციას შეხვდება რეგიონში მუშაობის დაწყების გზაზე. ასეთმა ვითარებამ პარადოქსულად „გაამარტივა“ მუშაობა და ნოყიერი ნიადაგი შექმნა ინოვაციებისთვის. პრაქტიკულად ყველა შერჩეული საქმიანობა ინტუიციის დონეზე იყო განსაზღვრული და მხოლოდ „კავკასიური სახლის“ ზოგად ხედვასა და ფასეულობებს ეფუძნებოდა: კულტურა (ხელოვნება) და განათლება არ არის ცხოვრების უბრალო დანამატი ან ფუფუნება. ინოვაციებისთვის, რომელიც მხოლოდ რჩეულთა ექსკლუზიური უფლებაა. კულტურული სერვისების მიწოდებითა და საგანმანათლებლო კომპეტენციების გადაცემით ჩვენ გვინდოდა, ერთი მხრივ — სოფელში (ადგილზე) შეგვექმნა მოსახლეობისთვის ცხოვრების სისავსის განცდა და მეორე მხრივ — მიგვეცა მათთვის საკმარისი ცოდნა, რათა თვითონ გამკლავებოდნენ საკუთარ პრობლემებს.

„კავკასიური სახლის“ პირდაპირი ამოცანა არ ყოფილა თემის მობილიზება, ან ადგილზე სათემო ორგანიზაციის შექმნა. ჩვენ გვინდოდა ადამიანის საბაზისო მოთხოვნილებების შესაბამისი სერვისების შექმნა უშუქობითა და უიმედობით მოცული სოფლის მოსახლეობისათვის; თუმცა განხორციელებული საქმიანობების შედეგად მივიღეთ სათემო განვითარების ისეთი მაგალითები, რომლებიც ქვემოთ არის აღწერილი.

### განვითარების პროცესის მნიშვნელოვანი ფაქტორები:

#### ა) ინფრასტრუქტურული პროექტები

საგანმანათლებლო-კულტურული სერვისების პარალელურად, სოფლის მოსახლეობასთან კომუნიკაციაში გამოჩნდა, რომ არსებობდა ინფრასტრუქტურული ღონისძიებების ჩატარების

<sup>1</sup> იგულისხმება მოსახლეობის მასობრივი გადინება სოფლებიდან, ძირითადად დედაქალაქში

აუცილებლობაც; კერძოდ, სოფლის ავარიული სკოლის რეკონსტრუქცია, სასმელი წყლის სისტემის რეაბილიტაცია და სოფლის გაზიფიცირება.

2003 - 2004 წლებში ერთ-ერთი ევროპული ფონდის ფინანსური მხარდაჭერით შესაძლებელი გახდა სოფლის საჯარო სკოლის სამსართულიანი, კაპიტალური შენობის სრული აღდგენა-რეკონსტრუქცია და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანა. მას შემდეგ ამ ფონდის ხელშეწყობით „კავკასიურმა სახლმა“ არაერთი საინტერესო ღონისძიება განახორციელა სოფლისთვის.

2005 წელს „კავკასიურმა სახლმა“ თანამოაზრეების დახმარებით, რომლებიც შემდეგ პროექტის დამფინანსებლები გახდნენ, მოახერხა სოფლის გაზიფიცირების ორგანიზება.

2006-2007 წლებში ადგილობრივი თემის თანამონაწილეობით შესაძლებელი გახდა სოფელში წყლის სათაო ნაგებობების რეაბილიტაციაც.

„კავკასიური სახლი“ თავიდანვე ცდილობდა სოფელში რაც შეიძლება მეტი ისეთი დაინტერესებული მოთამაშის შეყვანას, რომელიც თავისი პროფილისა და კომპეტენციის ფარგლებში უპასუხებდა ადგილზე არსებულ პრობლემებს. ამ მიდგომის ეფექტურობა კარგად გამოჩნდა როგორც ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელებისას, ისე შემდგომ მუშაობაში. ეფექტურობის გარდა, ასეთი კორპორატიული მუშაობა არის მიღწეული შედეგების მდგრადობის მნიშვნელოვანი წინაპირობა. „კავკასიური სახლი“, როგორც აღვნიშნეთ, ძირითადად კულტურულ საგანმანათლებლო პროექტებს ახორციელებდა, თუმცა თემში არსებობდა სხვა ტიპის საჭიროებებიც. რომ არაფერი ვთქვათ ინფრასტრუქტურულ პროექტებზე, რომელთა განხორციელება მრავალი აქტორის გარეშე შეუძლებელია. იგივე კულტურის სფერო მჭიდროდაა დაკავშირებული ტურიზმთან, ტურიზმი — სოფლის მეურნეობასთან და ა.შ. ერთი ორგანიზაცია, ბუნებრივია, ვერ გასწვდება ყველა ამ თემას და თუ მაინც შეეცდება, დიდი ალბათობით კრახით დამთავრებს. მოგვიანებით, როდესაც ჩვენს მიერ ჩატარებულ სამუშაოს ადგილობრივი სათემო ორგანიზაციის დაფუძნება მოჰყვა, რაზეც ქვემოთ, წარმატებული მაგალითის აღწერისას ვისაუბრებთ, შედეგი სწორედ პარტნიორულმა ძალისხმევამ მოიტანა. ჩვენ მიზანმიმართულად და დიდი ხნის განმავლობაში ვმუშაობდით ამ ორგანიზაციის შესაძლებლობების განსავითარებლად; ამაში პერიოდულად, თავიანთი პროფილის გათვალისწინებით, ერთგვობდნენ სხვა ორგანიზაციებიც დედაქალაქიდან. დღეს ეს ორგანიზაცია თავად აგრძელებს მათთან თანამშრომლობას და მისი წარმატებების დიდი ნაწილი სწორედ ამაზე არის დაფუძნებული.

ბ) „სათემო სკოლის მოდელი“ - საჯარო სკოლა, როგორც მიზნობრივი ჯგუფი

სკოლის რეაბილიტაციის შემდეგ, „კავკასიურმა სახლმა“ მუშაობა დაიწყო „სათემო სკოლის“ მოდელის განხორციელებაზე. სკოლა ხშირად არის ერთადერთი ცოცხალი სოციალური ორგანიზმი სოფელში, რომელიც მოიცავს თემის დიდ ნაწილს: სკოლის ბავშვები, მშობლები და მასწავლებლები — ესაა ერთიანი სოციალური მექანიზმი, რომლის თვითორგანიზებისთვის დამატებითი ძალისხმევის დახარჯვა აღარ არის საჭირო. ეს პროცესი დაემთხვა სკოლების დემოკრატიზაციის სახელმწიფო რეფორმას. მართლაც, სკოლა უნდა იყოს დემოკრატიის პირველი უჯრედი, სადაც მოხდება მოქალაქის აღზრდა და ჩამოყალიბება. ჩვენი მიზანი იყო დავხმარებოდით ამ პროცესს და ჩვენი წვლილი შეგვეტანა მასში. „სათემო სკოლის“ მოდელი გულისხმობს, რომ ბავშვები სასწავლო პროცესის

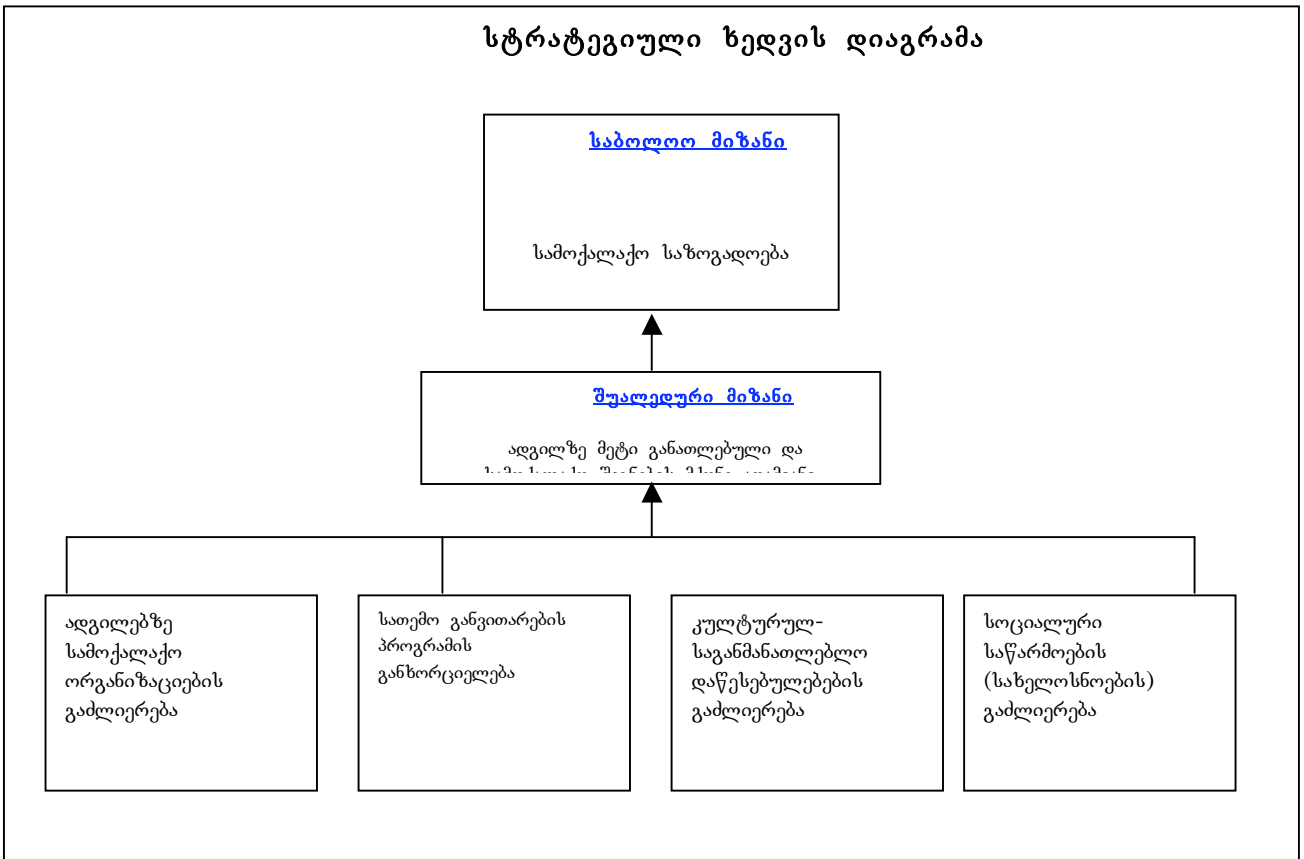
დასრულების შემდეგ ჩართული არიან სხვადასხვა ღონისძიებაში, რაც ხელს უწყობს მათ ინტელექტუალურ განვითარებას, მოქალაქეობრივი პასუხისმგებლობის ამაღლებას, აზროვნების ჰუმანიზაციას და სხვა. ამ პროცესში ჩართული არიან მშობლებიც. ეს არის ე.წ. უსაფრთხო სკოლის მოდელი, რომელიც დგას არა შიშსა და კონტროლზე, არამედ თავისუფლებასა და პასუხისმგებლობაზე.

თუმცა, სკოლასთან მუშაობას ახლავს ერთი ძალიან სერიოზული სირთულე. დაძაბული და პოლარიზებული პოლიტიკური გარემოს პირობებში სკოლა ხშირად იქცევა ხოლმე არაჯანსაღი მანიპულაციების ობიექტად. პოლიტიკური კლასის წარმომადგენლები მასწავლებლებს, მშობლებსა და მოსწავლეებს უყურებენ, როგორც დიდ ელექტორალურ ერთობას და ნებისმიერ განსხვავებულ ინიციატივას სკოლის ფარგლებში ეჭვის თვალით უყურებენ.

მოგვიანებით სახელმწიფომ თავადვე შეცვალა განათლების სისტემაში დაწყებული დეცენტრალიზაციის კურსი და მკაცრი ადმინისტრირების გზა აირჩია. ამ ვითარების გათვალისწინებით „კავკასიურმა სახლმა“ გადახედა თავის პრიორიტეტებს და მეტი აქცენტი გააკეთა სოფლის შიგნით არსებული სათემო ინიციატივების წახალისებაზე.

ამ გამოცდილების გათვალისწინებით „კავკასიური სახლი“ (სათემო განვითარების ცენტრი) რეგიონში მუშაობს შემდეგი **სტრატეგიული მიმართულებებით**:

- 1. ადგილობრივი შესაძლებლობების განვითარების პროგრამა** --- კახეთის რეგიონის მუნიციპალიტეტებში ადგილობრივი სამოქალაქო ორგანიზაციების განვითარების ხელშეწყობა: სათემო ორგანიზაციები, მუნიციპალურ დონეზე მოქმედი არასამთავრობო ორგანიზაციები და სხვა ტიპის სათემო ინიციატივები;
- 2. სათემო განვითარების პროგრამა** --- სამიზნე თემებში თემის განვითარების პროგრამების განხორციელება ადგილობრივ პარტნიორ ორგანიზაციებთან ერთად;
- 3. სოციალური მეწარმეობის პროგრამა** --- სამიზნე თემებში შემოსავლების გენერირების მიზნით მცირე სოციალური საწარმოების იდეის პოპულარიზება და ადგილებზე მათი განვითარების ხელშეწყობა, სახელოსნოების შექმნის წახალისება და მათი განვითარება;
- 4. კულტურულ-საგანმანათლებლო დაწესებულებების გაძლიერება** --- კახეთის რეგიონის ადგილობრივი კულტურულ-საგანმანათლებლო ორგანიზაციების (მაგ. სახლ-მუზეუმები, კულტურის სახლები და სხვა) განვითარების ხელშეწყობა.



## 2. მეთოდოლოგია, პრინციპები და თემთან მუშაობის ციკლი

### კულტურა და განათლება

ჩვენს მიერ, გამოყენებული მეთოდოლოგია, არის ქრესტომატიული მაგალითი და ეკუთვნის „კულტურისა და განათლების საშუალებით თემის მობილიზაციის მოდელს“. კულტურული ღონისძიებები, როგორცაა მცირე სასოფლო ფესტივალები, საგანმანათლებლო აქტივობები, ჭადრაკის, უცხო ენების და დრამატული წრე საშუალებას იძლევა, რაც შეიძლება მეტი ადამიანი მოიცვა თემის (სოფლის) შიგნით და მათი პოზიტიური განწყობა დაიმსახურო. ყოველივე ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს ბავშვებისა და ახალგაზრდების სოციალიზაციისთვის. მოსახლეობის დიდი ნაწილის ჩართვა რაღაც ტიპის ერთიან პროცესში, მაგალითად, შიდა სასოფლო ფესტივალებში ან ჭადრაკის ჩემპიონატში, საშუალებას იძლევა ინერტული თემი და სოფლის ჩამკვდარი კულტურული ცხოვრება ცოტა ხნით მაინც გამოაცოცხლო. ერთობლივ ღონისძიებაში მოსახლეობის მონაწილეობა რამდენადმე ხელს უწყობს „საერთო საქმის“ (*Res publica*) --- დიდი ხნის წინ ატროფირებული გრძნობის რეანიმაციას; ეს კი უპირველესი საფუძველია ზოგადად მოქალაქეობისა და სამოქალაქო საზოგადოების ფორმირებისათვის. ასე რომ, ასეთი ღონისძიებების სოციალური მნიშვნელობაც უდავოა.

სამოქალაქო განათლება --- წარმოადგენს წინაპირობას საკუთარ პასუხისმგებლობაზე დაფუძნებული, სოლიდარული და აქტიური საზოგადოების ჩამოყალიბებისათვის; ამიტომაც ჩვენი ნებისმიერი საქმიანობა, იქნება ეს კულტურის კალენდრის ფარგლებში განხორციელებული შეხვედრები, დოკუმენტური ფილმების ფესტივალის ჩატარება, ეკოაქციები თუ სოციალური საწარმოების ამუშავება, გვერდს ვერ (არ) აუვლის აქტიური მოქალაქეობის იდეის ლობირებას.

## წარმომადგენლობითი ჯგუფების გაძლიერება

გამოცდილებამ გვაჩვენა, რომ ადგილზე მუშობისათვის საკვანძო მნიშვნელობა აქვს ადგილობრივ პარტნიორს. აქტიური გუნდის თუ ადგილობრივი ორგანიზაციის არსებობა წარმომადგენს წინაპირობას სათემო განვითარების პროგრამისათვის და თავისთავად თემის განვითარების ერთ-ერთი მაჩვენებელიც არის.

ადგილობრივი წარმომადგენლობითი ჯგუფების შესაძლებლობათა განვითარება, ჩვენი მიდგომის ერთ-ერთ განმსაზღვრელ მომენტად მიგვაჩნია. მას აქვს ორი მთვარი ასპექტი --- ფილოსოფიური (ხედვა) და ოპერაციული (მენეჯმენტი). ფილოსოფია გულისხმობს, რომ ადგილზე პრობლემების ყველაზე უკეთ გადაწყვეტა შეუძლია სწორედ ადგილობრივ ჯგუფს. ეს არის დეცენტრალიზაციისა და რეგიონალიზმის ანბანი, რომლის გარეშეც სრულყოფილი დემოკრატიები უბრალოდ წარმოუდგენელია. საქართველოში ადგილობრივი თვითმმართველობა ჯერ შორსაა იდეალურისგან, მაგრამ ჩვენ მოგვიწევს ამ გზით სიარული. მანამდე კი სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს ძლიერი ადგილობრივი საზოგადოებრივი ჯგუფებისა და ორგანიზაციების არსებობას.

რაც შეეხება ოპერაციულ მომენტებს, ვთვლით, რომ მენეჯმენტის ის მოდელი, რომელსაც იყენებდა „კავკასიური სახლი“ 10 წლის განმავლობაში, წარმატებულია კოორდინირების თვალსაზრისითაც. შესაბამისად ჩვენი მიდგომა გულისხმობს:

- ინტერვენციის ეფექტურობის გაზრდის მიზნით ისეთი თემის შერჩევას, სადაც უკვე არსებობს გამოკვეთილი (რეგისტრირებული ან არარეგისტრირებული) სამოქალაქო ჯგუფი;
- აქცენტის გაკეთებას ამ ჯგუფების გაძლიერებაზე (ე.წ. „ზედნაშენი“). მათი ადამიანური რესურსების გაძლიერება, მართვის თანამედროვე სტანდარტების უზრუნველყოფა; ზოგიერთ შემთხვევაში --- საჭირო მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნა და შემოსავლის მომტანი დამხმარე საქმიანობების განვითარების ხელშეწყობა. ჩვენი მიზანია, ამ ჯგუფებმა მიაღწიონ ორგანიზაციული განვითარების იმ დონეს, რომ დამოუკიდებლად შეძლონ საკუთარი თემის ინტრესების დაცვა.

### თემთან მუშაობის მთავარი პრინციპები

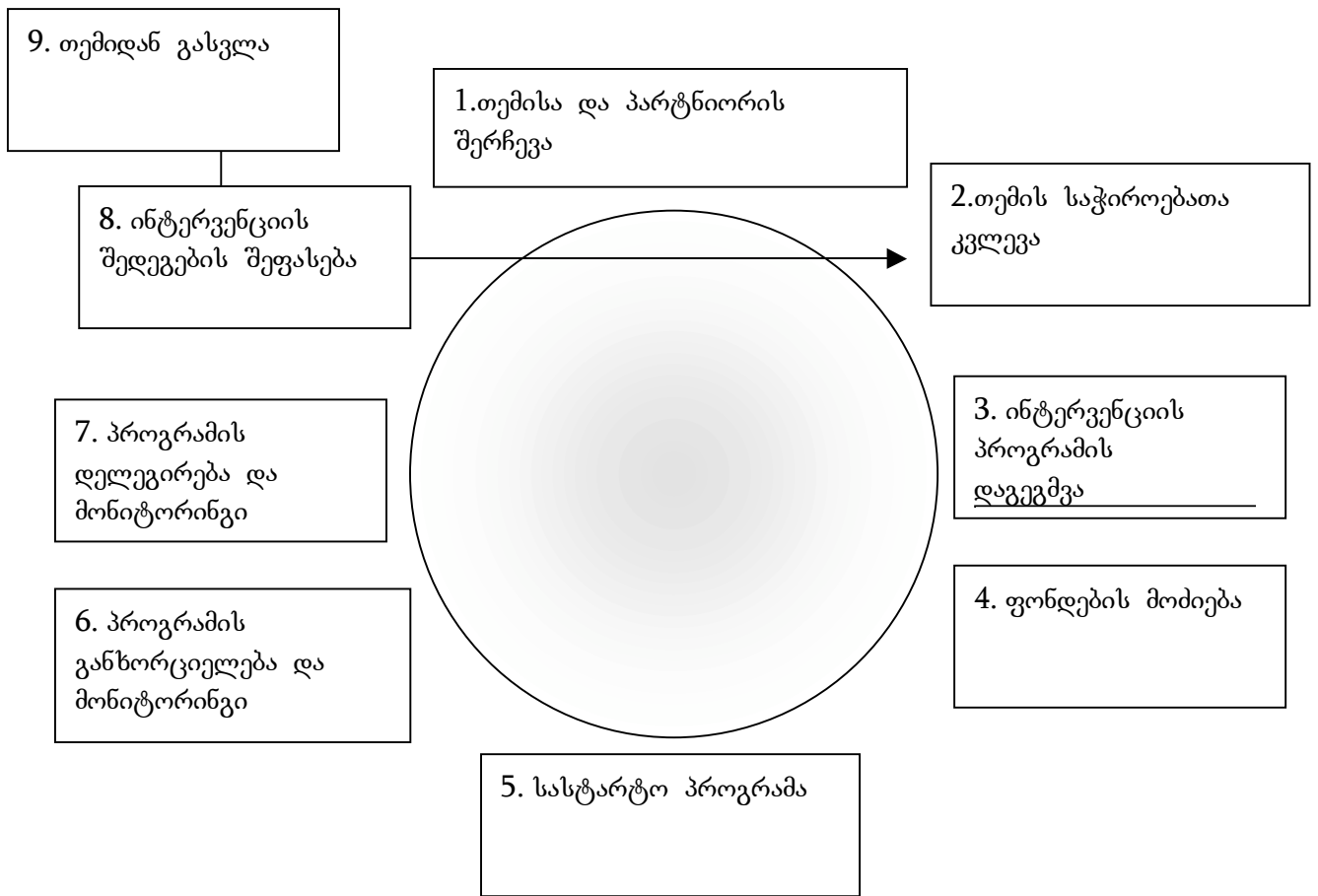
- განსაკუთრებული აქცენტი ახალგაზრდებზე<sup>2</sup>;
- მკაფიო აქცენტი სამოქალაქო განათლებაზე;
- ადგილობრივი კონტექსტის გააზრება პროგრამის დაგეგმვისას;
- ადგილობრივი შესაძლებლობების განვითარება;
- მცირე გრანტები, როგორც ზრდასრულთა განათლებისა და ინიციატივების წახალისების ინსტრუმენტი;
- თვითმმართველობებთან თანამშრომლობა;
- გამჭვირვალობა და თემის ინფორმირება;

<sup>2</sup> სწორედ 10 წლიანმა გამოცდილებამ დაგვანახა, რომ გარკვეული ცვლილებების მიღწევა და თანამედროვე ენაზე საუბარი გაცილებით ადვილია ახალგაზრდებთან, ვიდრე იმ ასაკობრივ ჯგუფთან, რომელსაც უკვე მკაფიოდ აქვს ჩამოყალიბებული მსოფლმხედველობა.



- პროგრამის შემუშავების პროცესში თემის ჩართულობა და მისი ინტერესების გათვალისწინება;
- ადგილობრივი პარტნიორი ორგანიზაციები განიხილება, როგორც განმახორციელებელი პარტნიორები და არა მხოლოდ მიზნობრივი ჯგუფები.
- გენდერული ბალანსის დაცვა;
- მოხალისეობის კულტურის მიზანმიმართული დანერგვა

**თემთან მუშაობის ციკლი**



**3. გამოცდილება**

**3.1. ადგილობრივი სათემო ორგანიზაცია და ქალთა სახელოსნოები (წარმატებული ისტორია)**

ჩვენი კულტურულ-საგანმანათლებლო საქმიანობა სოფელში აერთიანებდა სკოლის მოსწავლეებს, სკოლადამთავრებულ ახალგაზრდებს, უსაქმოდ და უფუნქციოდ დარჩენლ ქალებსა და, საერთოდ, აქტიურ ადამიანებს, რომელთათვისაც მნიშვნელოვანი იყო როგორც პირადი წარმატება, ისე საერთო საქმე და სოფლის კეთილდღეობა. ამ მუშაობის შედეგად ბუნებრივად გაჩნდა „სათემო ორგანიზაციის“ შექმნის იდეაც. დაგროვილ ენერჯიას კი ჩვენი

პარტნიორის --- ბიოლოგიურ მეურნეობათა ასოციაციის --- „ელკანას“ სათემო მობილიზების ტრენინგმა მისცა ბიძგი. შეიძლება ითქვას, რომ სათემო ორგანიზაციის შემდგომი წარმატებების ერთ-ერთი გასაღები სწორედ მის დაფუძნებამდე გაწეულ მუშაობაშია საძებნელი.

პარალელურად „კავკასიურმა სახლმა“ მუშაობა დაიწყო სოფლად შემოსავლის მომტანი საქმიანობების წახალისებაზე. პროექტის ფარგლებში 50-ზე მეტმა ქალმა ისწავლა სხვადასხვა ხელობა (ჭრა-კერვა, ქვილთი, თეჩა, ქსოვა, აბრეშუმის ქალაღდის დამზადება, ლებვა, ეროვნული და თანამედროვე თოჯინების დამზადება, სიმინდის ფუჩჩით წვნა, ფარდავის ქსოვა). ასე მივედით „ქალთა ხელგარჯილობის სახელოსნოს“ დაფუძნებამდე. აღსანიშნავია, რომ ეს პროცესი წინ უსწრებდა ქალაქ სიღნაღის ტურიზმისა და კულტურის ცენტრად გამოცხადებას და სახელმწიფოს მიერ ჩატარებულ ინფრასტრუქტურულ სამუშაოებს. შედეგად, სიღნაღის რეაბილიტაციის დასრულების შემდეგ ჩვენს მიერ შექმნილმა სახელოსნოებმა (რომლებიც ტერიტორიულად ახლოსაა სიღნაღთან) წარმატებით შეავსეს და გაამდიდრეს სიღნაღის ტურისტული პოტენციალი ადგილობრივი პროდუქციით.

პროექტის დასრულების შემდეგ „კავკასიურმა სახლმა“ სახელოსნოების მართვა გადასცა ადგილობრივ „სათემო ორგანიზაციას“. შეიძლება ითქვას, რომ ეს იყო საუკეთესო გადაწყვეტილება თემის მობილიზაციის თვლასაზრისით. სახელოსნოებმა ეკონომიკური ეფექტის გარდა სათემო ორგანიზაციას შესძინა მნიშვნელოვანი ადამიანური კაპიტალი დასაქმებული ქალების სახით. გარდა ამისა, სახელოსნოებზე ზრუნვამ და პასუხისმგებლობამ სათემო ორგანიზაციის მენეჯმენტი ერთი-ორად გააძლიერა. ცხადია, ამაში ჩვენც ვუწყობდით ხელს სხვადასხვა ტრენინგისა თუ კონსულტაციის საშუალებით.

სათემო ორგანიზაციის მხარდაჭერა და მისი შესაძლებლობების განვითარება არის განსხვავებული ამოცანა და დამატებითი სირთულეები ახლავს. ერთია, როდესაც შენ თვითონ ქმნი რაღაც ტიპის სერვისს რეგიონში და მეორეა --- როდესაც გინდა, რომ ამ სერვისის მდგრადობისთვის ადგილზე შექმნა ორგანიზაციული წარმონაქმნი, რომელიც მუდმივად განაგრძობს მსგავს საქმიანობას თემში. „სათემო ორგანიზაციის“ საქმიანობაში აქტიურად მხოლოდ ორი-სამი ადამიანი იყო ჩართული, ძირითადად ქალები (სხვათაშორის, ეს საინტერესო მომენტია და აუცილებლად საჭიროებს კვლევას - ქალების როლი სათემო და, საერთოდ, განვითარების პროექტებში). ეს ჯგუფი ცდილობდა, საკუთარ თემში (სოფელში) რაც შეიძლება მეტი ადამიანი გაექტიურებინა და ჩაერთო ერთობლივ საქმიანობაში, მაგრამ მათ მიმართ მალევე გაჩნდა უნდობლობა და ეჭვი. სოციუმში, სადაც ადამიანების დიდი ნაწილი დაუსაქმებელია და მძიმე ეკონომიკურ პირობებში ცხოვრობს, არ არსებობს სამოქალაქო პასუხისმგებლობა და საერთო სიმდიდრის განცდა, რთულია ადამიანების მობილიზება ისეთი საქმის გარშემო, როგორცაა თუნდაც სოფლის თვითნებური ნაგავსაყრელის დასუფთავება ან ფესტივალის ორგანიზება. სიტუაციას კიდევ უფრო ამძიმებს ახალგაზრდების მასობრივი გადინება სოფლიდან. მეორე მხრივ, უნდა ვაღიაროთ, რომ თვითონ ამ აქტიურ ადამიანთა ჯგუფშიც მალევე გაჩნდა თვითიზოლაციისა და ელიტარულობის ტენდენცია. რაც უფრო იზრდებოდა ადგილზე „კავკასიურ სახლის“ მიერ შექმნილი შესაძლებლობები, მით უფრო იზრდებოდა არაჯანსაღი დამოკიდებულება და კონფლიქტები თემის შიგნით. ჩვენი გამოცდილებით, ეს არის განვითარების პროექტის გარდაუვალი რისკი, რომლის მართვასაც (მართვას და არა გადაწყვეტას) სჭირდება განსაკუთრებული მოთმინება და ძალისხმევა.

დღეისათვის სათემო ორგანიზაცია და სახელოსნოები სტაბილურად ვითარდებიან და არ არის გამორიცხული, საჭირო გახდეს სახელოსნოების ცალკე ორგანიზაციად

დარეგისტრირებაც. სახელოსნებიდან შემოსული შემოსავალი შეადგენს წელიწადში საშუალოდ 8000 ლარს. შემოსავლის ზრდასთან ერთად იზრდება სახელოსნოში გაწევრიანების მსურველ ქალთა რიცხვიც.

წარმატებების მიუხედავად სახელოსნოსაც და ორგანიზაციასაც კვლავაც სჭირდება დედაქალაქიდან პარტნიორების მხარდაჭერა. თუმცა ამ მხარდაჭერის შინაარსი განსხვავებულია, იმისგან რაც იყო 2-3 წლის წინ. დღეს ის აღარ არის პირდაპირი მიზნობრივი ჯგუფი, დახმარება კი გამოიხატება - პარტნიორობით და რაც შეიძლება მეტ ერთობლივ ღონისძიებაში მათი ჩართვით.

### 3.2. საინფორმაციო ცენტრი (წარუმატებელი მაგალითი)

საქართველოში უამრავი სათემო ინიციატივა გაჩენილა, ბევრი მათგანი ორგანიზაციადაც დაფუძნებულა, მაგრამ მიზნობრივი სამუშაოს განხორციელებისთანავე შეუწყვეტია არსებობა (არის ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც პირველადი სამუშაოც კი ვერ განხორციელდა და პროექტი ჩაიშალა). სიცოცხლისუნარიანობა --- ეს არის მთავარი გამოწვევა სათემო განვითარების პროექტებისთვის. სოფელში სათემო ორგანიზაციას უამრავი სუბიექტური თუ ობიექტური მიზეზი უშლის ხელს, რომ დამოუკიდებლად განაგრძოს მუშაობა. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დამაბრკოლებელი გახლავთ საკუთარი პროფილის არასწორად შერჩევა ან ვერ მოძებნა. როგორც წესი, ასეთი მცირე ორგანიზაციები მიზნად ისახავენ სოფლის ყველა პრობლემაზე მუშაობას - დაწყებული სოფლის მეურნეობიდან და დამთავრებული გარემოს დაცვითი საქმიანობებით. საწყის ეტაპზე იგივე პრობლემის წინაშე აღმოჩნდა „სათემო ორგანიზაცია“ და შესაბამისად „კავკასიური სახლიც“, რომელიც ცდილობდა ამ ორგანიზაციის გაძლიერებას. ის, რაც თავიდან, ერთი შეხედვით, აუცილებელი და საჭირო ჩანს, საქმის დაწყების შემდეგ აღმოჩნდება, რომ სულაც არ ყოფილა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი. სათემო ორგანიზაციის წარმომადგენლები თვლიდნენ, რომ საჭირო იყო სოფლად საინფორმაციო ცენტრის შექმნა, რომელიც კონსულტირებას გაუწევდა მოსახლეობას სხვადასხვა აქტუალურ საკითხზე. (სოფლის მეურნეობა, იურიდიული დახმარება, ადგილობრივ თვითმმართველობასთან ურთიერთობა). ჩვენც გადავწყვიტეთ, რომ ამ ფუნქციის შესრულებას წარმატებით მოახერხებდა „სათემო ორგანიზაცია“. დიდი არჩევანიც არ გვქონდა: ადგილობრივი პარტნიორის სურვილს, თუ არ გავითვალისწინებდით, გამოდიოდა, რომ მათ თავზე ვახვევდით ჩვენს მოსაზრებებს. საინფორმაციო ცენტრის შექმნის ნაწილი უნდა ყოფილიყო უფასო კომპიუტერული კურსების შეთავაზებაც ადგილობრივი მოსახლეობისთვის. მოგვიანებით აღმოჩნდა, რომ არც კონსულტაციისა და არც კომპიუტერული კურსების სეგმენტმა არ იმუშავა. ამის მიზეზი იყო ორმხრივი შეცდომები ჩვენი და ჩვენი პარტნიორების მხრიდან, ძირითადად დაგეგმვის ეტაპზე:

- არ შევაფასეთ სათანადოდ ადგილობრივი მოსახლეობის საჭიროებები და გადაწყვეტილება მივიღეთ სპონტანურად;
- არ შევაფასეთ ჩვენი პარტნიორის შესაძლებლობაც --- რამდენად შეძლებდა ის კონსულტირების ფუნქციის საკუთარ თავზე აღებას;
- არ დავინტერესებულვართ პარტნიორების გამოცდილებით მსგავს საქმიანობასთან დაკავშირებით;
- არ გვიწარმოებია სათანადო ახსნა-განმარტება აღნიშნული ცენტრის მნიშვნელობის საზოგადოებისთვის ახსნის მიზნით;

ერთადერთი, რაც ჩვენს სასახლოდ ამ შემთხვევაში შეიძლება ითქვას, არის ის, რომ სწრაფად მოვეგეთ გონს, საინფორმაციო ცენტრის შექმნა არ ვაქციეთ „იდეა ფიქსად“ და

მისი წარუმატებლობის ტყვეები არ გავხდით. განვითარება შეუძლებელია ჩავარდნების გარეშე. ასეთი შეცდომები გაძლევს შანსს --- გაიზარდო, გადახედო საკუთარ მიდგომებს, სტრატეგიას, მართვის სტილს; გახდე უფრო თანმიმდევრული და რეალისტურად დაგეგმო მომავალი.

#### 4. დასკვნა

როგორც ვნახეთ, სათემო განვითარება ხანგრძლივი პროცესია და მისი წარმატება თუ წარუმატებლობა დამოკიდებულია ბევრ სუბიექტურ თუ ობიექტურ ფაქტორზე; ზოგადად, ქვეყნის მძიმე სოციალურ-ეკონომიკური ვითარებით დაწყებული, ადგილობრივი თემის ერთი შეხედვით უმნიშვნელო სპეციფიკური მახასიათებლებით დამთავრებული. ჩვენი ტიპის საზოგადოებაში განვითარების პროექტს მეტაფორულად უიმედობასთან ბრძოლა შეგვიძლია ვუწოდოთ. აპათიურობა და ყველაფრისთვის ეჭვის თვალით ყურება --- ეს არის საბჭოთა კავშირგამოვლილ და დამოუკიდებელ საქართველოშიც არა ერთხელ იმედგაცრუებულ ადამიანთა მთავარი ტრაგედია. განვითარების მთავარი ინდიკატორი კი წარმატების ბაცილის შექმნა უნდა იყოს. ადამიანებმა უნდა დაინახონ, რომ ძალისხმევით, თანამშრომლობით, გახსნილობით, მათივე მეზობლების, მეგობრებისა და ტოლ-სწორების მონაწილეობით რაღაც სასიკეთოდ იცვლება.

„კავკასიური სახლის“ რეგიონში მუშაობის გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ განვითარების პროექტების მართვისას მნიშვნელოვანია არა იმდენად ის, თუ რა მეთოდს მიმართავ თემის შესაძლებლობების გასავეითარებლად, არამედ --- რამდენად ადეკვატურია კონკრეტული მეთოდი კონკრეტულ ვითარებაში. განვითარების თითოეულ ეტაპზე სხვადასხვა ამოცანა იჩენს თავს. ამიტომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ამ ამოცანების ზუსტად განსაზღვრა და თანმიმდევრული მუშაობა მათ განსახორციელებლად. „კავკასიური სახლის“ მიდგომების კორექტირება (როდესაც მიზნობრივი ჯგუფი --- სკოლა შეიცვალა სათემო ორგანიზაციით) დამოკიდებული იყო საგარეო ფაქტორებზე; ამ ცვლილების გარეშე კი პროექტი განწირული იყო წარუმატებლობისთვის. წარმატება, ჩვენი გამოცდილებით, მოდის მაშინ, როდესაც ერთმანეთს ემთხვევა სხვადასხვა ფაქტორები: იქნება ეს სახელმწიფო პოლიტიკა, დონორის ინტერესი თუ პარტნიორი ორგანიზაციების პარალელური ძალისხმევა. პრობლემა ისაა, რომ ორგანიზაციებს, როდესაც ისინი ხანგრძლივად მუშაობენ ამა თუ იმ მეთოდით, უჭირთ დაჯერება, რომ საჭიროა მიდგომის შეცვლა. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ საკუთარ საქმიანობას ხშირად შეხედო უცხო თვალთ „გვერდიდან“ და მუდმივად იყო ცვლილებასა და ზრდაზე ორიენტირებული.

ავტორები:

გიორგი შაიშმელაშვილი  
ანა მარგველაშვილი

**სათემო განვითარება და თემთან მუშაობა**  
**CENN - კავკასიის გარემოსდაცვითი არასამთავრობო**  
**ორგანიზაციების ქსელი**

## 1. შესავალი

CENN - კავკასიის გარემოსდაცვითი არასამთავრობო ორგანიზაციების ქსელი - არასამთავრობო რეგიონული ორგანიზაციაა, რომელიც 1998 წელს დაარსდა და აქტიურად მუშაობს შემდეგი ხუთი მიმართულებით: სამოქალაქო საზოგადოების მშენებლობა და ინსტიტუციური განვითარება, გარემოსდაცვითი კვლევა და პოლიტიკა, რესურსების მართვა, საერთაშორისო მოთხოვნებსა და კანონმდებლობასთან შესაბამისობის მართვა; მდგრადი განვითარება და კომუნიკაცია.

CENN-ის მიზანია ხელი შეუწყოს ძლიერი და პასუხისმგებლობის მქონე სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბებას, ეფექტიანი გარემოსდაცვითი მმართველობისა და ანგარიშვალდებული კერძო სექტორის განვითარებას, რაც დაიცავს გარემოს და ხელს შეუწყობს ადამიანთა ცხოვრების გაუმჯობესებას.

CENN საქმიანობს სამხრეთ კავკასიის მასშტაბით ადგილობრივ, ეროვნულ და რეგიონულ დონეზე. ორგანიზაციას აქვს სამხრეთ კავკასიის სამივე ქვეყნის აქტიური ჩართვითა და მონაწილეობით ერთობლივი პროექტებისა და აქტივობების განხორციელების სოლიდური გამოცდილება რეგიონულ დონეზე.

CENN თვლის, რომ გარემოსდაცვით საკითხებზე მუშაობისას ძალიან ეფექტურია ქსელური მუშაობა და თანამშრომლობა დაინტერესებულ მხარეებს შორის.

## 2. სათემო მობილიზაცია - მისი რაობა და მნიშვნელობა

მოკლედ განვსაზღვროთ, რას გულისხმობს CENN ტერმინში “სათემო მობილიზაცია”. სათემო მობილიზაცია ეს არის თემის (იმ ადამიანთა ჯგუფი, რომელთაც აქვთ საერთო ინტერესები, პრობლემები, ხედვა) თანამონაწილეობრივი გზით უნარ-შესაძლებლობების განვითარების პროცესი, რომელიც ემსახურება მოქალაქეების გაერთიანებას კონკრეტული პრობლემის გარშემო, მისი გადაჭრის გზის მონახვას და გადაჭრას. ამავე დროს ეს პროცესი, ამზადებს თემს იმისათვის, რომ მან მომავალში დამოუკიდებლად შეძლოს საკუთარი პრობლემების იდენტიფიცირება, ანალიზი, მდგრადი და ხანგრძლივადიანი გადაჭრის გზების შემუშავება და მათი განხორციელება.

თემის მობილიზაცია მნიშვნელოვანია შემდეგი ფაქტორების გამო:

- მობილიზებული თემი ეფექტურად რეაგირებს არსებულ საჭიროებებსა და პრობლემებზე: თემს აქვს შესაძლებლობა, განსაზღვროს პრობლემის გადაჭრის კონტექსტუალურად მისაღები სტრატეგია, შეიმუშაოს პრობლემის გადაჭრის ეფექტური, ეკონომიკურად რენტაბელური და მდგრადი გეგმა.
- სათემო მობილიზაცია ხელს უწყობს თემის წევრებში თემისადმი (თემის საერთო რესურსები და პრობლემები) კუთვნილების გრძნობისა და პასუხისმგებლობის განვითარებას;

- სათემო მობილიზაცია ზრდის თემში არსებული პრობლემების გადაჭრის წარმატებულობის ხარისხს (შედეგებისა და მათი მდგრადობის თვალსაზრისით);
- სათემო მობილიზაცია თემის წევრებში ზრდის გაუმჯობესებული სერვისისა და ცვლილებების მოთხოვნილებას;
- სათემო მობილიზაციას თემში ქცევითი ცვლილებები შეაქვს, რაც, თავის მხრივ, ზრდის თემში ამ ქცევისა თუ პრაქტიკის დანერგვის შესაძლებლობას.

### **CENN-ის სათემო მობილიზაციის მეთოდოლოგია**

2001 წლიდან სამხრეთ კავკასიის რეგიონში CENN საკმაოდ აქტიურად ახორციელებს სხვადასხვა პროექტებს საზოგადოების ცნობიერების ამაღლების, სათემო მობილიზაციისა და შესაძლებლობების გაზრდის თვალსაზრისით.

CENN-ის სათემო მობილიზაციის მიზანი არის თემების გაძლიერება, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში საზოგადოების მონაწილეობის ხელშეწყობა, თანამონაწილეობრივი დაგეგმვის პროცესის ჩამოყალიბება და უფრო ფართო ჭრილში --- საზოგადოების (ქვემოდან-ზემოთ) ზეგავლენის ზრდა სხვადასხვა ტიპის ცვლილებების ინიცირების თვალსაზრისით.

CENN-ის სათემო მობილიზაციის სტრატეგიას/ხედვას წარმოადგენს თემების გაძლიერება ინფორმაციის მუდმივი მიწოდების, ცნობიერების ამაღლების, თანამშრომლობისა და უნარ-შესაძლებლობების გაზრდის გზით, რათა თემმა მოგვიანებით უკვე თავად შეძლოს ადგილობრივი პრობლემების იდენტიფიცირება, ანალიზი და გადაჭრა.

CENN-ის სათემო მობილიზაციის ცოდნა ეფუძნება გარკვეულ პროფესიულ ტრენინგსა და სწავლებას; აგრეთვე, უშუალოდ მიღებულ გამოცდილებას.

### სამიზნე ჯგუფები:

- ბუნებრივი რესურსებით მოსარგებლები;
- გარემოს დაცვასა და ბუნებრივი რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სახელმწიფო უწყებები ადგილობრივ და ეროვნულ დონეზე (საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ორგანოები);
- ქალები;
- ახალგაზრდები (სკოლის მოწაფეები, სტუდენტები);
- მარგინალური ჯგუფები.

### სათემო მობილიზაციის ძირითადი ეტაპები:

- საკითხის იდენტიფიცირება – კონკრეტულ თემში არსებული პრობლემის გამოვლენა პრობლემური საკითხების ანალიზისა და პრიორიტეტების განსაზღვრის გზით (ადგილობრივი თემის წარმომადგენლების უშუალო ჩართვისა და კონსულტაციის საფუძველზე);

- დაინტერესებული მხარეების ანალიზი (ბენეფიციარების, პარტნიორების და სხვა მთავარი დაინტერესებული მხარეების გამოვლენა მოცემულ პრობლემასთან მიმართებაში) და თემის სოციალურ-ეკონომიკური პროფილის მომზადება;
- ადგილზე გასვლა და იქ საკითხის შესწავლა ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეების აქტიური თანამონაწილეობით;
- სიტუაციურ მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ანალიზი – საკითხის შესწავლა უშუალოდ დაინტერესებული მხარეებისა და ექსპერტების ჩართვით; სხვადასხვა ინფორმაციის, ანგარიშების, ოფიციალური მონაცემებისა და სხვა მასალის მოძიების გზით;
- შესაბამისი მასალების – ანგარიშებისა და რუკების მომზადება, თანამედროვე მიდგომების გამოყენება მონაცემების ვიზუალიზაციისა და მათი ადვილად აღქმადობის მიზნით;
- თემის საჭიროებებზე ფოკუსირებული ცნობიერების ამაღლება და უნარ-შესაძლებლობების გაზრდა – საგანმანათლებლო მასალების, საინფორმაციო პაკეტების შექმნა და ადგილობრივ თემში გავრცელება; სასწავლო კურსების შემუშავება; სემინარების, ტრენინგების, სამუშაო შეხვედრების ჩატარება; სამუშაო თემატური ჯგუფების ჩამოყალიბება თემის აქტიური წევრებისგან, ე.წ. ბუნებრივი ლიდერების გამოყოფა და მათ უნარ-შესაძლებლობების გაზრდაზე აქტიური მუშაობა;
- საკითხზე ორიენტირებული დიალოგის ინიცირება: რეგიონალურ და ეროვნულ დონეებზე მოცემული პრობლემის ადვოკატირება, ლობირება; სემინარების, შეხვედრების, მრგვალი მაგიდების ორგანიზება ადგილობრივი ჯგუფების აქტიური ჩართვით; საკითხზე ორიენტირებული კოალიციების ჩამოყალიბება, პეტიციების, ექსპერტული დასკვნების გამოქვეყნება და ა.შ;
- მედიასაშუალებების აქტიური ინფორმირება და ჩართვა საკითხის ლობირებაში – პრესტურები, პრესკონფერენციები, პრესრელიზები, სოციალური რეკლამები, საგაზეთო სტატიები, სატელევიზიო სიუჟეტები და სხვ.;
- გეგმის შემუშავება, სადაც მოცემული იქნება რეკომენდაციები/საქმიანობები, მიმართული პრობლემის მდგრად, ხანგრძლივვადიან, გარემოსდაცვითი თვალსაზრისით მისაღები გზით გადაჭრაზე; ასევე, თემის მდგრად განვითარებაზე (ადგილობრივ თემთან აქტიური კონსულტაციების საფუძველზე);
- გეგმის კონკრეტული ქმედებ(ებ)ის პილოტირება თემის აქტიური მონაწილეობით – დოკუმენტისადმი ნდობისა და კუთვნილების (რაც შემდგომში ამ დოკუმენტის განხორციელებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია) გრძნობის ჩამოყალიბების მიზნით;
- ზრუნვა თემის მდგრად განვითარებაზე – სანამ ორგანიზაცია სრულად “გამოვა” თემიდან, რაღაც პერიოდით ის ადგილობრივ თემს გარკვეული ტიპის დახმარებას უწევს (ექსპერტული დასკვნების, რეკომენდაციების მიწოდება და სხვა სახის ტექნიკური დახმარება) თემის მდგრადი განვითარების მიზნით.

### 3. გამოცდილება

#### 3.1. წარმატებული გამოცდილება

- ა) წყალმომარაგების სისტემის რეაბილიტაცია - სოფელ N-ში ადგილობრივი მოსახლეობა 10 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში სასმელად ვერ იყენებდა ონკანის წყალს. ამის მიზეზი მოძველებული მილები და დაზიანებული სათავე ნაგებობა იყო. CENN-ის სათემო მობილიზაციის სამუშაოების ჩატარების შედეგად ადგილზე ჩამოყალიბებულმა ადგილობრივმა საინიციატივო ჯგუფმა დაიწყო აქტიური მუშაობა სწორედ ამ პრობლემის გადასაჭრელად. მან ჩაატარა შეხვედრები ადგილობრივ ხელისუფლებასთან, აგრეთვე, სოფელში წყლის მოწოდებაზე პასუხისმგებელ კომპანიასთან. დაისახა საკითხის მოგვარების გზები და განაწილდა პასუხისმგებლობები და როლები პრობლემის მოგვარების პროცესში. აღნიშნულ კამპანიაში აქტიურად იქნა ჩართული მედია საშუალებები. ყველა მხარე – ადგილობრივი მოსახლეობა, ადგილობრივი ხელისუფლება და წყალმომარაგებზე პასუხისმგებელი კომპანია - შეთანხმდა, რომ წყლის მიწოდების სისტემის რეაბილიტაცია ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხი იყო სოფლისათვის.

ზემოთ აღნიშნული კამპანიის შედეგად წყალმომარაგების კომპანიამ განახორციელა მაგისტრალური წყალსადენის რეაბილიტაცია სოფლამდე; ხოლო ადგილობრივი ხელისუფლების დაფინანსებით სოფელში კაპიტალურად გარემონტდა წყლის სისტემა. დღეისათვის ადგილობრივ მოსახლეობას სუფთა სასმელი წყალი მიეწოდება.

- ბ) დამეწვრილი გზის რეაბილიტაცია – 2010 წლის ივნისში სოფელ N-ში ჩამოწვა მეწყერი, რომელმაც გადაკეტა 22 სოფლის 360 ოჯახთან მისასვლელი ერთადერთი საავტომობილო გზა. მოსახლეობა მოწყდა გარე სამყაროს და ასეთ მდგომარეობაში იმყოფებოდა 2 კვირის განმავლობაში, საკვები პროდუქტები და მედიკამენტები მათ მხოლოდ ვერტმფრენით მიეწოდებოდა.

CENN-ის ჯგუფმა, თემის რწმუნებულთან მჭიდრო თანამშრომლობით, მოაწყო სათემო შეხვედრები. შეხვედრებზე მიღებული გადაწყვეტილების საფუძველზე გაიგზავნა განცხადებები მუნიციპალიტეტის გამგეობაში, გარემოს ეროვნულ სააგენტოსა და საქართველოს ინფრასტრუქტურისა და რეგიონული განვითარების სამინისტროში, რათა მომხდარიყო სიტუაციის ადგილზე შესწავლა და მიღებულიყო შესაბამისი ზომები პრობლემის გადასაჭრელად. ამის პარალელურად მოხდა ინფორმაციის გავრცელება პრესისა და ტელევიზიის საშუალებებით (განხორციელდა რამდენიმე პრესტური, ადგილზე ჟურნალისტების ჩაყვანით).

შედეგად გაიწმინდა გზა და ადგილობრივ მოსახლეობას მიეცა გადაადგილების საშუალება.

და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია --- პრობლემის ხანგრძლივადიანი გადაჭრის თვალსაზრისით --- სახელმწიფომ გამოყო დამეწვრილი გზის რეაბილიტაციისთვის საჭირო თანხა.



### 3.2. წარუმატებელი გამოცდილება

სოფელ N-ში ფუნქციონირებს ყველის გადამამუშავებელი 11 პატარა საწარმო. ყველის წარმოებისას გამოყენებული წყალი, ყოველგვარი გაწმენის გარეშე, მიედინება გზების გაყოლებაზე არსებულ არხებში. ზაფხულის პერიოდში, როდესაც ცხელა, ორგანული ნარჩენი, რომელიც ამ არხებში ხვდება, იხრწნება, აქვს უსიამოვნო სუნი და იწვევს სხვადასხვა დაავადებას. ბუნებრივია, ეს სერიოზულ პრობლემას უქმნის ადგილობრივ მოსახლეობას.

წლების განმავლობაში ადგილობრივი მოსახლეობა პრობლემის გადაჭრის თხოვნით მიმართავდა სხვადასხვა უწყებებს, მაგრამ, სამწუხაროდ, ყველა ცდა უშედეგო აღმოჩნდა.

აღნიშნულ თემში მუშაობა დაიწყო CENN-მა თავისი ერთ-ერთი ინიციატივის ფარგლებში, მოახდინა ადგილზე სათემო მობილიზაცია, რის შედეგადაც სოფელში ადგილობრივი მოსახლეობისაგან შემდგარმა ჯგუფმა აქტიური მოქმედებები წამოიწყო ზემოთ აღნიშნული პრობლემის მოსაგვარებლად.

ჯგუფმა რამდენიმე მიმართულებით დაიწყო მუშაობა:

1. გამოყენებული წყლის გამწმენდი ნაგებობის დამონტაჟების შესაძლებლობა (მოხდა შესაბამის ექსპერტებთან დაკავშირება, რომლებმაც ადგილზე შეისწავლეს სიტუაცია და შეიმუშავეს გამწმენდი ნაგებობის პროექტი თავისივე ბიუჯეტით);
2. მეწარმეების ცნობიერების ამაღლება; ძალისხმევა მიმართული იყო მათთვის ამ ნაგებობის საჭიროების და მნიშვნელობის დემონსტრირებაზე;
3. ეროვნული კანონმდებლობის ანალიზი საწარმოებისაგან სანიტარულ-ჰიგიენური ნორმების დაცვის მოთხოვნის თვალსაზრისით.

ამის პარალელურად ჯგუფმა ოფიციალური წერილებით მიმართა შესაბამის სახელმწიფო (ადგილობრივ მთავრობას, საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს, გარემოს ეროვნულ სააგენტოს) სტრუქტურებსა და კერძო კომპანიას პრობლემის მოგვარების მოთხოვნით.

აღსანიშნავია, რომ ტერიტორია, რომელზეც უნდა მომხდარიყო გამწმენდი ნაგებობის დამონტაჟება ამ კერძო კომპანიის მფლობელობაში იყო. CENN-მა გარემოს ეროვნულ სააგენტოს მიმართა ოფიციალური წერილით და სთხოვა მას შუამავლობა აღნიშნული პრობლემის მოგვარებაში. გაიმართა მოლაპარაკებები კერძო კომპანიასთანაც და, შედეგად, კომპანიამ გამოყო გამწმენდი ნაგებობისათვის საჭირო ტერიტორია.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მიმდინარეობდა ინტენსიური მოლაპარაკებები და მუშაობა ამ 11 მცირე საწარმოს მფლობელებთან, რომლებმაც შედეგად თანახმობა განაცხადეს გაეღოთ თანხა გამწმენდი ნაგებობის ასაშენებლად. საბოლოო ჯამში მოხდა შეთანხმება, რომლის თანახმადაც თანხის ნაწილს გაიღებდა ადგილობრივი ბიუჯეტი, ნაწილს თავად მეწარმეები დააფინანსებდნენ. მაგრამ, სამწუხაროდ, მუნიციპალიტეტმა ადგილობრივი ბიუჯეტიდან არ გამოყო თანხა “ზემოდან” გარკვეული ზეწოლის შედეგად. მეწარმეებმაც უარი განაცხადეს საკუთარი თანხებით მთლიანად დაეფინანსებინათ პროექტი და ეს აქტივობა ჩაიშალა.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ საჭირო იყო მეტი მუშაობა მედიასთან (ადგილობრივი მედიასაშუალებების ჩართვის ჩათვლით), რათა ადგილობრივ მთავრობას მის მიერ აღებულ ვალდებულებებზე უარი ვერ ეთქვა და გარკვეული “ზეწოლა” მომხდარიყო მასზე --- გამწმენდი ნაგებობის დამონტაჟებისათვის საჭირო თანადაფინანსების გასაღებად.

#### 4. დასკვნა / რეკომენდაციები

ბოლოს, დასკვნის სახით მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას რამდენიმე ასპექტს, რომელთა გათვალისწინება განსაზღვრავს სათემო მობილიზაციის ეფექტურობას:

- კონკრეტულ საკითხზე ორიენტირებული სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის მონაწილეობით დიალოგის წარმოება;
- მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ანალიზისა და დიალოგის წარმოება;
- მონაცემების ვიზუალიზაცია შესაბამისი მასალების ადვილად აღქმის მიზნით;
- თემში ბუნებრივი ლიდერების იდენტიფიცირება და მათთან აქტიური მუშაობა;
- მედიასაშუალებების აქტიური ინფორმირება და ჩართვა.

**თემთან მუშაობა - გზა განვითარებისაკენ**  
**საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების**  
**ცენტრი**

*არც კაცი ვარგა, რომ ცოცხალი მკვდარსა ემსგავსოს,  
იყოს სოფელში და სოფლისთვის არა იზრუნოს!*  
ნ. ბარათაშვილი

## 1. შესავალი

საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი არის საზოგადოებრივი ორგანიზაცია, რომელიც 1995 წლიდან ფუნქციონირებს და რომლის საქმიანობაც ამ ეტაპზე მთელ საქართველოს, უფრო ფოკუსირებულად კი კახეთის და გურიის რეგიონებს ფარავს. ორგანიზაციის მისია საზოგადოებასა და ხელისუფლებას შორის ორმხრივი დიალოგის ხელშეწყობის გზით ქვეყანაში სამოქალაქო საზოგადოების ფორმირებაა. ამის მისაღწევად ორგანიზაციის ძირითადი სტრატეგია ერთი მხრივ, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების გაძლიერება და მეორეს მხრივ, ქვეყანაში კარგი მმართველობის ხელშეწყობაა, როგორც ეროვნულ, ისე ადგილობრივ დონეებზე.

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების გაძლიერება თავის მხრივ მოიაზრებს მათი ფუნქციონირებისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნას, მათთვის გარკვეული ტრენინგ- და საკონსულტაციო მომსახურების გაწევას და ადგილობრივ (რეგიონების და სოფლის) დონეზე საზოგადოებრივი და სათემო ჯგუფების ფორმირებასა და ინსტიტუციურ გაძლიერებას. თემის განვითარების მიმართულებით ცენტრის მუშაობა ჯერ კიდევ 1998 წლიდან იწყება, როდესაც მიდგომა შემოიფარგლებოდა მხოლოდ სოფლებში არაფორმალური სათემო ჯგუფების ფორმირებითა და მათ მიერ მიკროპროექტების განხორციელებით. მიკროპროექტების კომპონენტი ადგილობრივი პრობლემების მოგვარებაში თავად მოსახლეობის აქტიურად ჩართვას ისახავდა მიზნად. 2005 წლამდე ორგანიზაცია მხოლოდ ორ --- ოზურგეთისა და ლაგოდეხის მუნიციპალიტეტებში მუშაობდა, თუმცა დაგროვილმა გამოცდილებამ და მიღწეულმა შედეგებმა, აგრეთვე, პროგრამის გარე შეფასების დადებითმა რეკომენდაციებმა მისი (პროგრამის) გეოგრაფიული არეალის გაშლა და მიდგომების დახვეწა განაპირობეს. 2006 წლიდან პროგრამა თემის/სოფლის განვითარების ქსელური პროგრამის სახეს იღებს, ხორციელდება კახეთის და გურიის 6 მუნიციპალიტეტში და ცენტრთან ერთად მისი განმანხორციელებლები არიან რეგიონული პარტნიორი ორგანიზაციები: საქართველოს სამოქალაქო განვითარების ასოციაცია (ქ. ლაგოდეხი) და საქართველოს დემოკრატიული განვითარების კავშირი (ქ. ოზურგეთი).

წინამდებარე სტატია სწორედ 2006-2010 წლებში განხორციელებულ საქმიანობაზე გააკეთებს აქცენტებს და შეეცდება, მკითხველს შეუქმნას წარმოდგენა პროგრამის მიდგომებსა და მიღწეულ შედეგებზე; ასევე, წარმოქმნილ დაბრკოლებებსა და მიღებულ გაკვეთილებზე.

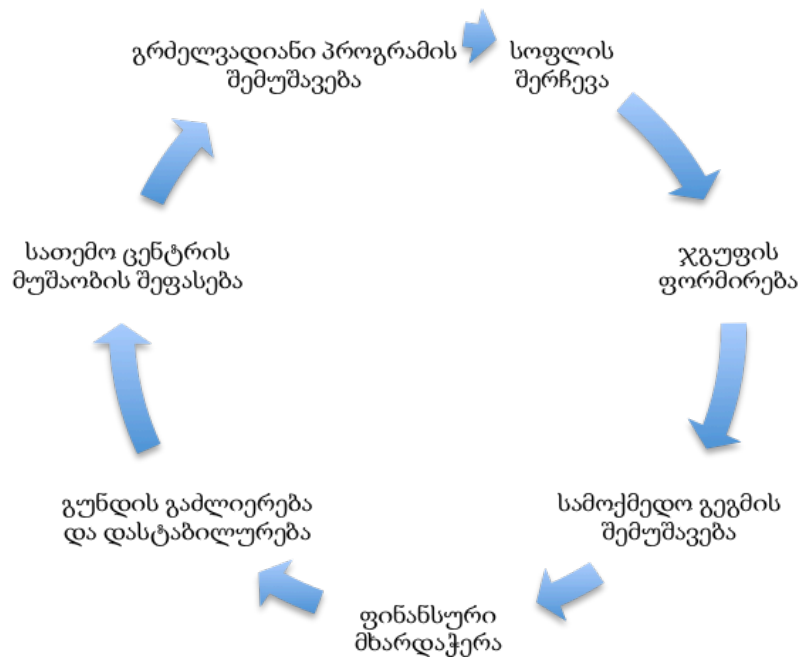
## 2. ძირითადი მიდგომები და მეთოდოლოგია

მრავალწლიანი გამოცდილებიდან გამომდინარე, ჩვენ თემის განვითარებას მივიჩნევთ საკმაოდ რთულ და კომპლექსურ პროცესად, რომლის ერთ-ერთი განუყოფელი ნაწილი და საწყისი ეტაპი თემის განათლებაა. თუმცა, თემის განვითარება მხოლოდ ამ მნიშვნელოვანი კომპონენტით არ შემოიფარგლება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე (იმ გადაწყვეტილებებზე, რომლებიც ამ კონკრეტულ თემზე ახდენს გავლენას) თავად თემის, ანუ მოსახლეობის ზეგავლენასაც გულისხმობს.

საწყის ეტაპზე 1998-2005 წლებში ჩვენი მიდგომა უფრო თემის მობილიზაციის ერთჯერად ინტერვენციას წარმოადგენდა; რაც სოფლის კონკრეტული პრობლემის ირგვლივ ლიდერთა ჯგუფის (ე.წ. კომიტეტის) ფორმირებით და მის მიერ ამ პრობლემის მოგვარებაზე ორიენტირებული პროექტის განხორციელებით შემოიფარგლებოდა. მიუხედავად იმისა, რომ პრობლემის მოგვარებაში მოსახლეობის ჩართულობა, როგორც ფიზიკური შრომით, ისე ფულადი შენატანით, მართლაც მნიშვნელოვანი იყო და პროექტის შედეგით მოსახლეობა წლების მანძილზე იღებდა სარგებელს, თავად ჯგუფი პროექტის დასრულებისთანავე ან ძალიან მოკლე პერიოდში იშლებოდა და შემდგომში მისი როგორც სოფლის ინტერესების წარმომჩენის და დამცველის, აგრეთვე, საჭირო მომსახურების მიმწოდებლის როლი ფაქტიურად იკარგებოდა. არადა, სწორედ ეს უკანასკნელი განიხილება თემის განვითარების ერთ-ერთ განმსაზღვრელ პირობად. შესაბამისად, პირველ ეტაპზე პროგრამის პირდაპირი სამიზნეები სოფლის მიერ არჩეული ლიდერები ანუ კომიტეტის წევრები იყვნენ (ძირითადად საშუალო და მეტი ასაკის ადამიანები), ხოლო მოსარგებლები --- მთელი სოფლის მოსახლეობა. რა თქმა უნდა, პროგრამა შეიცავდა სწავლების და ინფორმირების ელემენტებსაც, თუმცა განსაკუთრებული აქცენტების გარეშე. ამგვარი მიდგომით პროგრამამ 27 თემში ანუ სოფელში იმუშავა და მისი ფინანსური დახმარებით ადგილობრივი პრობლემების მოგვარებაზე ორიენტირებული 29 პროექტი განხორციელდა.

პირველი ეტაპის ანალიზის და გამოტანილი დასკვნების საფუძველზე ორგანიზაციამ გადაწყვიტა მეტი აქცენტი გაეკეთებინა სოფლის არაფორმალური ჯგუფების განვითარებასა და ინსტიტუციონალიზაციაზე, რაც სწავლების და ინფორმირების ელემენტის გაძლიერებას მოიაზრებდა. სათემო ჯგუფების შემადგენლობაში უფრო მეტად ახალგაზრდების ჩართვას დაეთმო ყურადღება, ვინაიდან ახალგაზრდების სწრაფვა სიახლეების და ახალი ცოდნისადმი გაცილებით უფრო მაღალია. მათ უფრო მეტი დროის დათმობა შეუძლიათ საზოგადოებრივი საქმიანობისათვის და საკმაოდ მოტივირებულნი არიან იმისათვის, რომ სოფლისათვის საჭირო და სასიკეთო საქმე აკეთონ. 2006 წლიდან დაიწყო იმავე მუნიციპალიტეტებში სამიზნე სოფლების (ანუ თემის) შერჩევა და მათში ახალგაზრდული ცენტრების ფორმირების პროცესი. თემის ქვეშ პროგრამა მოიაზრებდა ერთ ან რამოდენიმე სოფელს (ემთხვევა ტერიტორიული ოფიციალურ მოწყობის მონაცემებს), რომლის მოსახლეობასაც სათემო ახალგაზრდული ცენტრი სხვადასხვა მომსახურებას სთავაზობდა. ამგვარი ცენტრების ფორმირების მიზანი კი სოფლის მოსახლეობის (განსაკუთრებით ახალგაზრდების) მიერ საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზება და, არსებული რესურსის მობილიზებით, ადგილობრივი პრობლემების უკეთ მოგვარება გახლდათ. 2006 წლიდან 2010 წლის ჩათვლით ახალგაზრდული ცენტრების ფორმირება გურიის და კახეთის რეგიონების 25 თემში მოხდა.

თემთან მუშაობის ციკლი შემდეგნაირად გამოიყურება:



➤ თემის/სოფლის შერჩევა

შერჩევის პროცესი პროგრამისათვის საკვანძო აღმოჩნდა. თემის და ადგილობრივი ლიდერების სწორი არჩევანი პროექტის წარმატების მყარი საფუძველია. ამაში კიდევ ერთხელ დაგვარწმუნა განვლილმა პრაქტიკამ. შერჩევისას ვეყრდნობოდით შემდეგ კრიტერიუმებს:

- მოსახლეობის მზაობა და ინტერესი პროგრამაში მონაწილეობისადმი;
- თემში პროგრამით გათვალისწინებული საქმიანობის საჭიროების ხარისხი.

ჩამოთვლილი ასპექტების სრულყოფილი ანალიზისას დამხმარე კრიტერიუმებად განიხილებოდა: თემის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, მანძილი ადმინისტრაციულ ცენტრამდე, თემში მცხოვრები ახალგაზრდების რიცხვი, რწმუნებულის (ხელისუფლების წარმომადგენლის) მზაობა თანამშრომლობისთვის, სათემო ახალგაზრდული ცენტრის ოფისის მოწყობისათვის საჭირო ფართის არსებობა თემში. მოსახლეობის პროგრამაში მონაწილეობის სურვილი შეფასდა სოფლის ახალგაზრდების ჯგუფთან მრავალჯერადი შეხვედრის და ერთობლივი საქმიანობის შემდეგ. შერჩევის ძირითადი კრიტერიუმი ახალგაზრდული ჯგუფის მიერ საკუთარი ძალებით რაიმე ინიციატივის განხორციელება გახლდათ. რამოდენიმე მოკვლეული სოფლიდან მოხდა მხოლოდ შეზღუდული რაოდენობის სამიზნეების შერჩევა და თავად ამ პროცესს 3-4 თვე დასჭირდა.

➤ ახალგაზრდული ჯგუფის ფორმირება

წინა ეტაპიდან გამომდინარე, თითოეულ სოფელში გამოიკვეთა 10-25 კაციანი აქტიური ჯგუფები, რომელთა მიერ ორგანიზებულ დიდ შეხვედრაზე განისაზღვრა მათი სამომავლო ხედვა და საჭიროებები; ასევე, მოხდა ამ მისიის განმახორციელებელი ბირთვის ანუ ჯგუფის და მისი 2 კოორდინატორის არჩევა. არჩევნების დროს ყურადღება ექცეოდა გენდერული ბალანსის დაცვას, რათა ქალებიც თანაბრად ყოფილიყვნენ წარმოდგენილნი საინიციატივი

ჯგუფში. პროგრამის მოთხოვნა არ გახლდათ საწყის ეტაპზევე ჯგუფის დარეგისტრირება, ამ გადაწყვეტილებამდე მისასვლელად ჯერ კიდევ საცდელი, წინააღმდეგობებით აღსავსე დიდი გზა იყო გასავლელი.

სათემო ცენტრში გაწევრიანება, განურჩევლად ასაკისა, შეეძლო ამ თემის ნებისმიერ მცხოვრებს, რომელიც ცენტრის პროექტებში მონაწილეობის მზაობას გამოთქვამდა. სათემო ცენტრის საინიციატივო ჯგუფში შედის 5-დან 15-მდე ადამიანი, ხოლო წევრების რაოდენობა გაცილებით დიდია; სათემო ცენტრების წევრთა 70%-ზე მეტი მანდილოსნები არიან. პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ქალებით დაკომპლექტებული ჯგუფები გაცილებით უფრო აქტიურია.

➤ **ჯგუფის მიერ სამოქმედო გეგმის შემუშავება**

ჯგუფების შერჩევას და პირველად კონსულტაციებს თან მოჰყვა საწყისი ეტაპის სამოქმედო გეგმების მომზადება, სათემო ცენტრებისათვის საჭირო ფართის შერჩევა, კეთილმოწყობა და აჭურვა. ოფისების მოწყობასა და ტექნიკით აღჭურვაზე პროგრამის მიერ გაიცა პირველი ანუ ოფისის მოწყობის გრანტები, რომელთა ზომა 2800 ევროს არ აღემატებოდა. ჯგუფის გაძლიერების და, ზოგადად, თემის განვითარებისათვის საკანძო როლს თამაშობს ჯგუფისათვის და მოსახლეობისათვის საზოგადოებრივი თავშეყრის და შეხვედრების ადგილის არსებობა, მით უფრო --- სოფლებში დღეს არსებული დეფიციტისა და არასასურველი მდგომარეობის ფონზე (უმოქმედო და, ხშირ შემთხვევაში, დანგრეული კულტურის სახლები). სათემო ცენტრებს ფართი უმეტეს შემთხვევაში უსასყიდლოდ გადასცეს ადგილობრივმა მუნიციპალიტეტებმა ისეთ შენობებში როგორცაა: სოფლის ადმინისტრაციული შენობაში, კოლმეურნეობის ძველ ნაგებობებსა და საბავშვო ბაგა-ბაღებში. პროგრამული დაფინანსებით და ახალგაზრდების ფიზიკური შრომით შერემონტდა ერთი ან ორი ოთახი, შემდეგ კი აღიჭურვა სათემო ცენტრის გამართული ფუნქციონირებისათვის საჭირო ინვენტარით და ტექნიკით (კომპიუტერული ტექნიკა, პრინტერი, კვების წყარო).

რაც შეეხება სათემო ცენტრების ზოგად საქმიანობას, განზოგადების საფუძველზე მათ მუშაობაში სამი ძირითადი მიმართულება იკვეთება:

- *მოსახლეობის ინფორმირება და განათლება* - უფასო კომპიუტერული კურსები, სხვადასხვა ხელსაქმის წრეები – კერვა, ქარგვა, თეჯა, საკვირაო სკოლა – სკოლამდელი ასაკის ბავშვებისათვის, საინფორმაციო ბუკლეტების მომზადება და მოსახლეობაში გავრცელება, ინტერნეტმომსახურება, საქმიანობის და პროექტების პრეზენტაციები, სხვადასხვა ტიპის სემინარები (სასოფლო-სამეურნეო, იურიდიულ საკითხებზე) და ა.შ.
- *შემეცნებითი და სპორტული ღონისძიებების ორგანიზება* - ინტელექტუალური თამაშები, სპორტული შეჯიბრები (ფეხბურთი, ფრენბურთი, შაში, ნარდი, დოდი და ა.შ.) და მარათონები, კონცერტები და პოეზიის საღამოები, ექსკურსიები და ლაშქრობები, დასუფთავების აქციები.
- *ადგილობრივი პრობლემების მოგვარება* - თანამონაწილეობითი მოკვლევის მეთოდის გამოყენებით სოფლის პრობლემების კვლევა, უბნებზე ლიდერთა გამოვლენა და მათთან აქტიური ურთიერთობა, სოფლის რწმუნებულთან თანამშრომლობა, ადგილობრივ მუნიციპალიტეტებთან შეხვედრები, გამოვლენილ პრობლემებზე პროექტების მომზადება და შესაბამისი დაფინანსების მოძიება (როგორც პროგრამის

ფარგლებში გამოცხადებულ კონკურსებზე, ისე სხვა წყაროებიდანაც), მიკროპროექტების განხორციელება.

საწყის ეტაპზე სათემო ცენტრების მიერ მზადდებოდა უფრო მოკლევადიანი --- ექვსთვიანი გეგმები, რაც დროთა განმავლობაში წლიურ გეგმებში გადაიზარდა. ამგვარი მიდგომა პროგრამას მონიტორინგის ეფექტურად განხორციელების შესაძლებლობას აძლევდა და როგორც თავად პროგრამის გუნდის, ისე სათემო ცენტრებისათვისაც გამოცდილების დაგროვების ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენდა.

იმისათვის, რომ ამ გეგმების შესრულება გამხდარიყო რეალური, პროგრამა თითოეულ სათემო ცენტრს მიმდინარე საოპერაციო ხარჯებსაც უფარავდა. ეს თანხა საშუალოდ თითოეულ ცენტრზე მთელი წლის განმავლობაში მხოლოდ 3000-3500 ლარს შეადგენდა. მიმდინარე ხარჯებში იგულისხმებოდა კოორდინატორების მინიმალური ანაზღაურება, კომუნალური გადასახადები, საკომუნიკაციო ხარჯები, საკანცელარიო მასალა, საბანკო მომსახურების პროცენტი და ა.შ.

### ➤ სათემო ცენტრების ფინანსური მხარდაჭერა

ფინანსური მხარდაჭერა მიზნად ისახავდა სათემო ცენტრებისთვის სამუშაო პირობების შექმნას და, მინი პროექტების განხორციელების გზით, მათთვის საჭირო უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებას; ასევე საჭირო გამოცდილების დაგროვებას. გარდა ზემოაღნიშნული ოფისის მოწყობის და მიმდინარე პროგრამული ხარჯების დაფარვისა, სათემო ცენტრებისათვის წელიწადში რამდენჯერმე ცხადდებოდა მიკროგრანტების დახურული კონკურსი, სადაც საგრანტო თანხა 700 ლარიდან – 2200 ლარამდე მერყეობდა. ამ კონკურსებში მონაწილეობა მხოლოდ პროგრამის სამიზნე ცენტრებს შეეძლოთ.

საყურადღებოა, რომ დახურულ კონკურსებში გრანტის მოპოვების ერთ-ერთი პირობა პროექტში სოფლის მოსახლეობის თანამონაწილეობა გახლდათ, რაც არა მხოლოდ ფიზიკური შრომით და ნატურით, არამედ თანხობრივი შენატანითაც გამოიხატებოდა. გრანტის სიდიდიდან გამომდინარე, თანადაფინანსების მოცულობა 10%-დან 30%-მდე მერყეობდა. მიკროპროექტების განხორციელებით სათემო ცენტრებმა შეძლეს არა მხოლოდ საკუთარი სახელის და ნდობის დამკვიდრება მოსახლეობაში, არამედ შეიძინეს დაგეგმვის, ორგანიზების და მართვის უნარები და მოსახლეობასთან მუშაობის დიდი გამოცდილება. სულ პროგრამის დაფინანსებით განხორციელებული მიკროპროექტების რაოდენობამ 201 შეადგინა.

### ➤ გუნდის გაძლიერება და დასტაბილურება

ეს ფაზა საკვანძოა პროგრამის მთელი ციკლისათვის, რადგან მასზე დიდად არის დამოკიდებული კონკრეტულ თემში მუშაობის წარმატება თუ წარუმატებლობა. აქცენტი კეთდება არა მხოლოდ ადგილობრივი ლიდერების/ახლაგაზრდების პიროვნული შესაძლებლობების განვითარებაზე, არამედ თავად გუნდის დასტაბილურებაზეც.

სწავლების და შესაძლებლობების განვითარების კუთხით პროგრამა ითვალისწინებდა:

- ინდივიდუალური სამუშაო შეხვედრების ორგანიზებას და ინტენსიურ კონსულტირებას ისეთ საკითხებზე, როგორცაა პროგრამების და პროექტების შემუშავება, ფუნქციების განაწილება, ფინანსური მართვა, ანგარიშების მომზადება, სამიზნე ჯგუფების საჭიროებათა კვლევის დაგეგმვა/განხორციელება, ჯგუფის მუშაობის შეფასება და ა.შ..

- ერთობლივ ტრენინგებს ისეთ თემებზე, როგორცაა გუნდური მუშაობა და ლიდერობა, პროექტების დაგეგმვა და მომზადება, თემთან მუშაობის უნარები, თანამონაწილეობითი მოკვლევის ტექნიკა, ეფექტური კომუნიკაცია, მოხალისეთა მართვა და მოტივირება, სოციალური მეწარმეობა, თვითშეფასების მეთოდები, ეფექტური ორგანიზაციის მახასიათებლები.

- სათემო ცენტრების კოორდინატორების კომპიუტერული პროგრამებში იმგვარად გადაიზარდა, რომ მათ შემდგომში შეძლებოდათ საკუთარი ცოდნის გადაცემა სოფლის სხვა მაცხოვრებლებსათვის;

- სათემო ცენტრებს შორის კონტაქტების გაღრმავება და სხვა ორგანიზაციების გამოცდილების გაზიარება – ეს უკანასკნელი მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა ახალგაზრდული ცენტრებს საქმიანობის სტაბილურობის მისაღწევად, რადგან დამყარებული კონტაქტები სხვა ძლიერ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ერთობლივი პროექტების განხორციელების კარგ წინაპირობად იქცა. ასევე, პროგრამამ დიდი ყურადღება დაუთმო სათემო ცენტრებს შორის ჰორიზონტალური კავშირების დამყარებას, ანუ ერთიანი ქსელის ფორმირებას.

ამ მხრივ რეგულარულად ეწყობოდა ერთობლივი შეხვედრები რეგიონების დონეზე; გაცვლითი ვიზიტები გურიასა და კახეთში და სათემო ცენტრების საქმიანობის გაცნობა; შეხვედრები რეგიონებში მოქმედ ძლიერ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან; სათემო ცენტრების ქსელური შეხვედრა და მათი სხვა ახალგაზრდულ ორგანიზაციებთან დაკავშირება

- თემატური სემინარები – ტარდებოდა თავად სათემო ცენტრებიდან წამოსული ინტერესების გათვალისწინებით, ისეთ საკითხებზე, როგორცაა საზოგადოებრივი ორგანიზაციების არსი, ადგილობრივი თვითმმართველობა და მისი კომპეტენციები, გენდერული თანასწორობა, სოფლის მეურნეობის პროდუქციის ექსპორტირება და სხვა. ადგილებზე ანუ სოფლებში გამოკვეთილი საჭიროებების მიხედვით კონკრეტული სოფლის მოსახლეობისთვის ჩატარდა ინდივიდუალური სემინარები შემდეგ საკითხებზე: ადამიანის უფლებები, განათლების რეფორმა, ქალთა უფლებები და ტრეფიკინგის პრობლემა საქართველოში, ნარკომანია და მოქმედი კანონმდებლობა, გარემოს დაცვა და მესაქონლეობის საკითხები.

### ➤ სათემო ცენტრების მუშაობის შეფასება

შეფასება ხორციელდებოდა კომბინირებული მეთოდით: როგორც პროგრამის მიერ შემუშავებული შიდა ინდიკატორებით, ისე მოსახლეობის გამოკითხვის მეთოდით ანუ გარე შეფასების გზითაც. შიდა ინდიკატორებად განისაზღვრა შემდეგი მაჩვენებლები: სათემოების მიერ პროგრამების შესრულების ხარისხი, მინიპროექტების განხორციელების ეფექტურობა, წარმოდგენილი და დაფინანსებული განაცხადების რაოდენობა, საინიციატივო ჯგუფის ზომა და მდგრადობა და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, სათემო ცენტრების მიერ საკუთარი ძალებით ან სხვა წყაროს დაფინანსებით განხორციელებული ინიციატივების რაოდენობა.

რაც შეეხება გამოკითხვებს, ამ წლების მანძილზე ისინი 2 წლის ინტერვალით სულ 3-ჯერ ჩატარდა პროგრამის გუნდის მიერ ჭინასწარ მომზადებული კითხვარისა და მეთოდოლოგიის მიხედვით. საკვანძო საკითხები გახლდათ თავად სათემო ცენტრების ცნობადობა და მათი მუშაობით მოსახლეობის კმაყოფილების დონე. შეფასების შედეგების განზოგადებამ ზოგადად



კარგი სურათი აჩვენა. კერძოდ, ცნობადობის კუთხით საშუალო მაჩვენებელი 80% გახლდათ, ხოლო მოსახლეობის კმაყოფილების ხარისხმა 95 %-ს მიაღწია. თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთ სათემო ცენტრთან მიმართებაში ეს მაჩვენებლები უფრო მაღალი გახლდათ, ერთეულ შემთხვევებში კი არცთუ სახარბიელო.

### ➤ ახალი გრძელვადიანი პროგრამების შემუშავება და განხორციელება

სათემო ცენტრების მიერ 6 თვიანი და წლიური პროგრამების დასრულების და შეფასების შემდეგ ლოგიკური გაგრძელება გახლდათ ახალი, შედარებით გრძელვადიანი სამოქმედო გეგმების ანუ პროგრამების შემუშავება. განვლილი ეტაპის და საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე და, აგრეთვე, გარემოში არსებული შესაძლებლობების გათვალისწინებით მომზადდა ახალი პროგრამები, საქმიანობის დეტალური გაშლით და ხარჯთაღიცივით.

## 3. გამოცდილება და ნასწავლი გაკვეთილები

### დადებითი გამოცდილება

პროგრამის და მისი ერთიანი გუნდის ძალისხმევით, ასევე თავად სათემო ცენტრების წევრთა აქტიურობით და შრომით, გარდა წინასწარ განსაზღვრული პოზიტიური შედეგებისა, პროგრამას ჰქონდა თანმხლები სრულიად გაუთვალისწინებელი დადებითი ეფექტებიც. გვსურს გაგიზიაროთ რამდენიმე მათგანი:

- მრავალი სათემო ახალგაზრდული ცენტრი გადაიქცა ადგილად --- ერთ-ერთ (ხშირად ერთადერთადაც კი) ნათელ წერტილად სოფლისათვის, სადაც მოსახლეობისათვის ხელმისაწვდომია კომპიუტერული სწავლება, ინტერნეტი, სხვადასხვა თანამედროვე ლიტერატურა და ინფორმაცია; ასევე, საჭირო დოკუმენტაციის/საბუთების დამზადება, სხვა ტიპის მომსახურებები და არაფორმალური განათლების მიღება (ცეკვის, უცხო ენის კლასები, საკვირაო სკოლა და სკოლამდელი ასაკის ბავშვთა წრე, ჭრა-კერვის კურსები, ტრენაჟორებით ვარჯიში და ა.შ.).

ადმინისტრაციული ცენტრიდან საკმაოდ დამორებულ ერთ-ერთ სოფელში უკვე 20 წელია, აღარ ფუნქციონირებს საბავშვო ბაღი. მოსახლეობისათვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენდა სკოლამდელი ბავშვებისათვის ბაღის უქონლობა. მატერიალური სიდუხჭირის თუ მწირი სატრანსპორტო საშუალებების გამო ყველა ოჯახს არ შეეძლო ბავშვის მეზობელ სოფელში ტარება. სოფელში არსებულმა სათემო ცენტრმა ერთ-ერთ ფუნქციად სწორედ ამ პრობლემის ნაწილობრივად მოგვარება იტვირთა და ცენტრის ბაზაზე ამოქმედდა სკოლამდელი აღზრდის კურსები, რომელსაც ადგილობრივი სპეციალისტი, მეთოდისტ-ფსიქოლოგი ატარებს. კურსები ითვალისწინებს ინტერაქტიულ მეცადინეობებს, მხიარულ ვარჯიშებს და მოძრავ თამაშებს; ასევე ხატვის და წერის გაკვეთილებს. ბავშვები უფრო მომზადებულნი მიდიან სკოლაში როგორც ინტელექტუალური, ისე ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით. ამ ეტაპზე სკოლამდელი აღზრდის წრეში 14 ბავშვი ირიცხება და სათემო ცენტრის ეს სერვისი სოფელში დიდი პოპულარობით სარგებლობს.

სოფლებში, განსაკუთრებით მაღალმთიან რეგიონებში ინტერნეტი მოსახლეობისათვის ძალიან რთულად ხელმისაწვდომია. არადა, აბიტურიენტებს, მასწავლებლებს, ფერმერებს, ადგილობრივ ექიმებს სწორედ მისი საშუალებით შეუძლიათ სოფლიდან გაუსვლელად, ფინანსური დანახარჯების გარეშე მიიღონ მეტად საჭირო ინფორმაცია. პროგრამის ფარგლებში შექმნილ სათემო ცენტრებში ყველა დაინტერესებული ადამიანისათვის ხელმისაწვდომი გახდა ინტერნეტი, რაც სოფლის მოსახლეობისათვის მართლაც რეალურ

საჭიროებას წარმოადგენს. ძალიან ხშირად სათემო ცენტრის კომპიუტერული მომსახურებით სარგებლობენ სოფლის თვითმმართველობის, ადგილობრივი სამედიცინო პუნქტის, თუ სხვა დაწესებულების წარმომადგენლები, რაც უამრავ ადამიანს უადვილებს ისედაც რთულ ცხოვრებას.

რამდენიმე სათემო ცენტრმა მოსახლეობისათვის ფასიანი მომსახურების შეთავაზება დაიწყო. ამ ეტაპზე ეს მხოლოდ ერთეული შემთხვევებია, თუმცა უმეტესობაში აგრეთვე შეინიშნება მსგავსი საქმიანობის დანერგვის სურვილი. ამგვარ მომსახურებას დიდი მნიშვნელობა აქვს სათემო ცენტრის მუშაობისათვის, ერთი მხრივ, ეს ხელს უწყობს მისი მისიის შესრულებას --- მიაწოდონ საჭირო და თანაც დეფიციტური მომსახურება მოსახლეობას, და მეორე მხრივ, ამგვარი საქმიანობა მათთვის შემოსავლის დამატებითი წყარო ხდება.

ფასიანი მომსახურების ტიპები შემდეგია: კომპიუტერის კურსები და კომპიუტერული მომსახურება (დოკუმენტაციის მომზადება, ასლების გადაღება), სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკით მომსახურება, სამკერვალო, ტრენაჟორების დარბაზი ანუ გამაჯანსაღებელი ცენტრი, მინანქრის სახელოსნო და ა.შ.

- ადგილებზე გამოიკვეთნენ ახალგაზრდა ლიდერები, რომელთაც პროგრამის ფარგლებში ტრენინგების, კონსულტაციების და პროექტების განხორციელების შედეგად შეიძინეს ორგანიზაციის მართვისათვის საჭირო უნარ-ჩვევები. ისინი აქტიურად თანამშრომლობენ მოსახლეობასთან და სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან, თვითმმართველობასა და მედიასთან. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ახალგაზრდა ლიდერები აშკარად ანგარიშგასაწევ ძალად ჩამოყალიბდნენ. მათ ეკითხებიან აზრს, უკავშირდებიან როგორც სხვა პროგრამები, ისე თვითმმართველობის წარმომადგენლებიც. ხშირ შემთხვევაში მოსახლეობა წინადადებებით და პრობლემებით მათ მიმართავს. ლიდერები აქტიურად იღებენ მონაწილეობას თვითმმართველობის მიერ ორგანიზებულ შეხვედრებსა თუ საჯარო განხილვებში, აცნობენ მათ სოფლის პრობლემატიკას და ძალიან ხშირად ახერხებენ იმას, რომ ადგილობრივი ბიუჯეტი სწორედ ამ პრობლემატიკას ითვალისწინებს.

შეიძლება ითქვას, რომ ხშირ შემთხვევაში სათემო ცენტრები, კერძოდ კი ავტორიტეტის მქონე ადგილობრივი ლიდერები, სოფლის მოსახლეობის და სამიზნე ჯგუფების ინტერესთა დამცველებად გვევლინებიან.

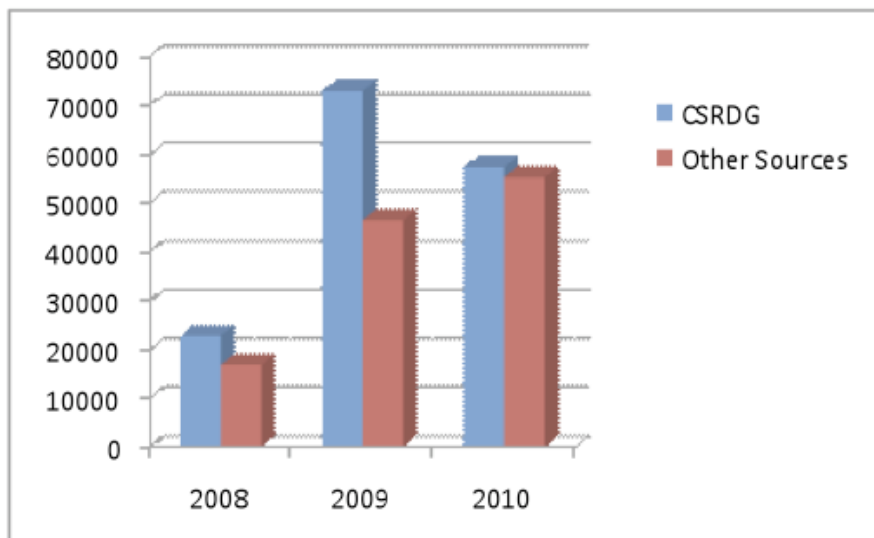
ერთ-ერთი ახალგაზრდა ორგანიზაციის საქმიანობის ცალკე მიმართულება გახლავთ სოციალურად დაუცველი მოსახლეობის, კერძოდ კი, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირების (შშმპ) ინტეგრაცია. ამ მიმართულებით ორგანიზაციამ რეგიონში მოქმედ ძლიერ და ამ სფეროში კვალიფიციურ საზოგადოებრივ ორგანიზაციასთან ერთად შეძლო მუნიციპალიტეტის ფარგლებში ამგვარი ადამიანების მონაცემთა პირველი ბაზის შექმნა, მათი ოჯახების საჭიროებების კვლევა და გამოვლენილი მრავალი პრობლემის ლობირება:

- 4 დაავადებული ბავშვის სპეციალური კვებისათვის მუნიციპალიტეტმა ბიუჯეტში თანხა გაითვალისწინა;
- სიღარიბის ზღვარს ქვევით მყოფი შშმ 20 ბავშვისათვის მომზადდა სასკოლო წიგნებით უზრუნველყოფის პროგრამა;
- 12 სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე ბავშვისათვის მომზადდა ინდივიდუალური სასწავლო გეგმები და ისინი სკოლის სასწავლო პროცესებში ჩაერთვნენ;
- მოქმედი კანონმდებლობის საფუძველზე მუნიციპალიტეტში გაკეთდა მოთხოვნა საზოგადოებრივი და საწარმოო მშენებლობებისას, სკვერების და ბილიკების

მოწყობისას გათვალისწინებინათ მომხდარიყო პანდუსით (ეტლით) მოსარგებლეთა ინტერესები. აღნიშნულ საკითხზე ადგილობრივ ხელისუფლებასთან მოლაპარაკებების შედეგად მართლაც მოხდა ეტლით მოსიარულეთა ინტერესების გათვალისწინება; მაგალითად „ნოდარ დუმბაძის სახელობის სკვერსა და ჯანდაცვის ახალ, მშენებარე კლინიკაში.

- სათემო ცენტრები დასაყრდენ ძალად და რესურსად იქცნენ სხვა ორგანიზაციებისა და პროგრამებისათვის და შეძლეს სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან ერთად განეხორციელებინათ პროექტები. ძალიან ბევრი მაგალითი გვაქვს, როდესაც კონკრეტულ რეგიონში მოქმედი საზოგადოებრივი ორგანიზაცია საკუთარ პროექტებსა და პროგრამებში სწორედ მოცემული პროგრამის ფარგლებში შექმნილ სათემო ცენტრებს რთავს აქტიურად. ეს პრეცედენტი კარგ წინაპირობას ქმნის სათემო ცენტრების დასტაბილურებისათვის, რადგან მათ ახალი ცოდნის, გამოცდილების მიღების და შემოსავლების გაზრდის შესაძლებლობა ეძლევათ.

- მნიშვნელოვანია, რომ სათემო ცენტრებმა --- ადგილობრივი პრობლემების მოსაგვარებლად შეძლეს ფინანსების მოპოვება არა მხოლოდ პროგრამის ფარგლებში გამოცხადებული კონკურსებიდან, არამედ მოსახლეობიდან, თვითმმართველობებიდან და სხვა ფონდებიდანაც. ნიშანდობლივია, რომ სხვა წყაროებიდან დაფინანსების მოპოვების დინამიკა მზარდი იყო წლების მიხედვით.



უფრო მეტიც, სათემო ცენტრებმა პროგრამის ფინანსური მხარდაჭერის გარეშე შეძლეს მრავალი პრობლემის მოგვარება საკუთარი ძალებითა თუ სხვა ფონდებიდან მოპოვებული ფინანსებით. ზოგიერთი მათგანი უკვე დარეგისტრირდა საზოგადოებრივ ორგანიზაციად, ხოლო რამდენიმე მათგანი ამას უახლოეს მომავალში გეგმავს. დარეგისტრირება სათემო ცენტრებს დაფინანსების მოპოვების შესაძლებლობებს უზრდის.

ზოგიერთ შემთხვევაში შეინიშნება ჩვენს პროგრამაზე ფინანსური დამოკიდებულების ნელ-ნელა შემცირება, რაც სათემო ცენტრის დასტაბილურების კარგი წინა პირობაა. მაგალითად, ერთ-ერთმა წარმატებულმა სათემო ახალგაზრდულმა ორგანიზაციამ შეძლო საკუთარი საქმიანობის გეგოგრაფიული არეალის გაფართოვება და, ამავე დროს, პროგრამული საქმიანობისათვის თანხების მოპოვება როგორც თვითმმართველობიდან, ისე ისეთი

ფონდებიდან, როგორცაა ფის ქორფი, ღია საზოგადოება --- საქართველო, ინსტიტუციონალური განვითარების ფონდი და სხვ., რამაც 2010 წლისათვის ამ ორგანიზაციის მთელი ბიუჯეტის 86% შეადგინა ჯამში და, შესაბამისად, თუ საწყის ეტაპზე პროგრამის დაფინანსება მთელი ბიუჯეტის 70-80%-ს შეადგენდა, ამ პერიოდისათვის მხოლოდ 14%-ია.

### ნეგატიური გამოცდილება

ზევით უკვე აღვნიშნეთ, რომ სამიზნე სოფლებში ინტენსიური მუშაობის ვადა სამ წელს შეადგენდა, თუმცა ზოგ შემთხვევაში, გარკვეული (სუბიექტური თუ ობიექტური) მიზეზების გამო მოხდა პროგრამის დროზე ადრე შეწყვეტა და სოფლიდან გამოსვლა.

პროგრამის შეწყვეტის გამომწვევი ძირითადი მიზეზები შემდეგი გახლდათ:

#### - ლიდერების არასწორი შერჩევა

გამოცდილებამ აჩვენა, რომ სასურველია ლიდერის ასაკი 20-22 წელზე ქვევით არ იყოს და ეს ადამიანი სოფელში დარჩენაზე იყოს ორიენტირებული. მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა, ახალგაზრდა ძალიან მოტივირებული და აქტიური იყოს, სათემო ცენტრის ზოგადი მართვის, მოსახლეობასა და თვითმმართველობასთან ურთიერთობის პასუხისმგებლობა საკმაოდ რთულ ტვირთს წარმოადგენს და პრინციპში გარკვეულ პიროვნულ სიმწიფესაც მოითხოვს. თუმცა აქ ასაკის გარდა განმსაზღვრელია ლიდერის პიროვნული თვისებები და პასუხისმგებლობის ალების მზაობა.

მეორე სირთულე უკავშირდება სოფლიდან ახალგაზრდების ადმინისტრაციულ ცენტრებსა და დედაქალაქში ინტენსიურ მიგრაციას. იმის გამო, რომ სოფელში ახალგაზრდებისათვის საკუთარი პოტენციალის რეალიზების არავითარი შესაძლებლობა არ არსებობს, ისინი საკუთარი ძალების მოსასინჯად --- სასწავლებლად და სამუშაოს მოსაპოვებლად ძალიან ხშირად ტოვებენ მშობლიურ სოფელს. გვქონდა შემთხვევები, როდესაც ამის გამო ბევრ სოფელში საჭირო გახდა კოორდინატორის ჩანაცვლება. ეს იმ ფონზე, როდესაც კოორდინატორის პიროვნულ ზრდაში პროგრამამ გარკვეული რესურსი და ძალისხმევა ჩადო – კონსულტაციების, კომპიუტერული კურსის, სხვადასხვა ტრენინგების სახით. ახალი კოორდინატორის შემთხვევაში ამ ეტაპის გავლა პროგრამას თავიდან და დაჩქარებულად უხდებოდა. ზოგჯერ კოორდინატორების მრავალჯერადი ცვლილება პროგრამის შეფერხების და წარუმატებლობის მიზეზად იქცა.

ლიდერის წასვლას/ცვლილებას სხვა საფრთხეც ახლავს: გუნდის ფორმირების გარკვეულ ეტაპზე მან, შესაძლოა, გუნდის ნაწილობრივი დაშლა და მუშაობის ეფექტურობის მკვეთრი დაცემა გამოიწვიოს. ამგვარი კრიზისის დაძლევა კი ასევე გარკვეულ დროს მოითხოვს.

სწორედ ამ გარემოებების გათვალისწინებით, გამართლებულად გვეჩვენება სათემო ცენტრში აქცენტების გაკეთება არა მხოლოდ ერთ, არამედ რამოდენიმე ადამიანზე (კოორდინატორი და მისი ასისტენტი); ასევე, ლიდერის შერჩევისათვის დამატებითი კრიტერიუმის შემოღება; ეს გახლავთ მისი სოფელში დარჩენაზე ორიენტირებულობა.

- „სუპერდომინანტი“ ლიდერი

გარკვეულწილად, ეს ფენომენიც ლიდერის შერჩევის სირთულეს უკავშირდება. არის შემთხვევები, როდესაც ამგვარი ლიდერი ზედმეტად გავლენიანია სხვა წევრებთან შედარებით, ყველანაირ პასუხისმგებლობას იღებს საკუთარ თავზე და ხშირ შემთხვევაში გადაწყვეტილებებსაც სრულიად ერთპიროვნულად იღებს. თუ გუნდის ფორმირების ადრეულ ეტაპზე ამგვარი მიდგომა მისაღები და საჭიროცაა, ჯგუფის განვითარების შემდგომ ეტაპზე იგი უკვე შემაფერხებელ ფაქტორად იქცევა, ხელს უშლის ჯგუფის სხვა წევრების პიროვნული შესაძლებლობების გამოვლენას, გააზრებული და სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას; ამგვარი ლიდერი უკვე დემოტივატორი ხდება სხვა წევრებისათვის. ასეთ შემთხვევაში ჯგუფში ჩნდება დამალული უკმაყოფილება, შიდა კონფლიქტები, რის ამკარად გამხელასაც ჯგუფის სხვა წევრები პროგრამის განმახორციელებლებთან თავს არიდებენ. საბოლოოდ კი შესაძლოა მივიღოთ უკვე ძნელად მოსაგვარებელი და მწვავედ გამოვლენილი კონფლიქტი, რომელსაც სამწუხაროდ პროგრამის გუნდი ვეღარ არეგულირებს. ასეთი სირთულეებისას მნიშვნელოვანია დაფარული პრობლემის დროულად აღმოჩენა, რათა პროგრამის ჯგუფის ჩარევას აზრი ჰქონდეს და შესაძლებელი გახდეს სათემო ჯგუფის ლიდერის სხვა პიროვნებით ჩანაცვლება; თუმცა აქაც არსებობს რისკი ჯგუფიდან სხვა წევრების გასვლისა და, შესაბამისად, მისი ეფექტური მუშაობის დაქვეითებისა.

- სათემო ცენტრის საინიციატივო ჯგუფის „ჩაკეტვა“

მას მერე რაც ხდება სათემო ჯგუფის აქტიური ბირთვის ე.წ. საინიციატივო ჯგუფის ფორმირება, რაც ხშირ შემთხვევაში საშუალოდ 5-7 კაცით განისაზღვრება, ჩნდება ამ ჯგუფის ე.წ. ჩაკეტვის საფრთხე. ეს ნიშნავს იმას, რომ შესაძლოა სხვა დაინტერესებული ახალგაზრდებისათვის სათემო ცენტრში არსებული რესურსები ხელმისაწვდომი აღარ იყოს, არ ხდებოდეს საინიციატივო ჯგუფის შემადგენლობის რეგულარული განახლება, ანუ ჯგუფის „ახალი სისხლით“ შევსება. ეს სინდრომი სამწუხაროდ ცოტა გვიან ეტაპზე ვლინდება და მისი შემჩნევა საკმაოდ დიდ დაკვირვებას მოითხოვს. ამის გამო პროგრამის განმახორციელებლები ძალიან ფრთხილად უნდა მოეკიდონ ამ საკითხს. დასაწყისშივე უნდა მიექცეს ყურადღება საინიციატივო ჯგუფის და მისი ლიდერების ფართო ჯგუფთან ანგარიშგების მექანიზმებს, ახალი წევრების მოზიდვის გზებსა და საშუალებებს, მოხალისეთათვის თუნდაც არაფორმალური წახალისების ფორმების დანერგვას. საბოლოო ჯამში ხდება ისე, რომ ამ ე.წ. „ელიტარულ“ უმცირესობას გარკვეულ ეტაპზე უკვე უჭირს ერთობლივ პროექტებსა და ღონისძიებებში ახალგაზრდების და მოსახლეობის მობილიზება. მიზეზად კი მათ მიერ მოსახლეობის პასიურობა სახელდება, თუმცა ამგვარი შემთხვევის სწორი ანალიზის შედეგად ცხადად ჩანს, რომ ძირითად მიზეზი მაინც „ჩაკეტვის“ მომენტი.

- ადგილობრივი მოსახლეობის სპეციფიკა

მიუხედავად იმისა, რომ ალბათ არაკორექტულია ამ თემაზე საუბარი, თემში მუშაობასთან მიმართებით, ამ საკითხს გვერდს მაინც ვერ ავუვლით. უდავოა ის, რომ ყველა სოფელში, დაბასა თუ ქალაქში შესაძლებელია თემის განვითარების მიმართულებით მუშაობა და გარკვეული წარმატებების მიღწევა განურჩევლად ამ თემში თუ რეგიონში მცხოვრები მოსახლეობის მახასიათებლებისა და თავისებურებებისა. თუმცა მაინც უნდა აღინიშნოს, რომ ეს თავისებურებები არსებობს და დიდ გავლენას ახდენს შედეგების მიღწევის ეფექტურობაზე. ადგილობრივი სპეციფიკის ქვეშ ბევრ რამეს მოვიაზრებთ; მაგალითად, კუთხურ თავისებურებებს, მოსახლეობის აქტიურობის დონეს, დამკვიდრებულ სტერეოტიპებს, მოსახლეობაში არსებულ უარყოფით გამოცდილებას.

ზოგიერთ თემში თუ წარმატებას 2 წელიწადში შეიძლება მივაღწიოთ, შესაძლოა სხვა რეგიონის სოფელში იმავე ტიპის საქმიანობას დროის ასეთსავე მონაკვეთში არავითარი შედეგი არ მოჰყვეს. სწორედ ამ მხრივ არის თემთან მუშაობა ძალიან საინტერესო და მრავალმხრივი, რადგან იგი არსებული ადგილობრივი სპეციფიკის გათვალისწინებას და მიდგომების ადგილობრივ კულტურასთან მისადაგებას მოითხოვს. თუმცა, ჩვენი ტიპის პროგრამები სამწუხაროდ დროსა და რესურსებში შეზღუდულია და ძალიან რთულია დონორი ორგანიზაციებისათვის მაგალითად, თემში 10 წლიანი ინტერვენციის საჭიროების დასაბუთება. შესაბამისად, ჩვენ გვქონდა შემთხვევები, როდესაც მოსახლეობის მობილიზებაში არსებული სირთულეების (მოსახლეობის პასიურობა) გამო მოგვიხდა კონკრეტულ თემში პროგრამის შეჩერება. ისევ გვსურს ხაზი გავუსვათ იმ გარემოებას, რომ ამ შემთხვევაში განმსაზღვრელი გახლდათ არა მარტო ადგილობრივი სპეციფიკა, არამედ პროგრამისათვის არსებული შეზღუდვებიც.

ყველაზე დიდი სირთულე მოსახლეობასთან მიმართებაში გახლავთ არსებული უნდობლობის, პასიურობის დაძლევა და საბჭოთა მენტალობის გადალახვა. ზოგადად საზოგადოებას ურჩევნია, იყოს პასიური მოთამაშის როლში და თავი აარიდოს მოქალაქეობრივ პასუხისმგებლობას. ძალიან ხშირად განვითარებაზე ორიენტირებული პროგრამების განხორციელება სოფლებში ბევრ ეჭვს ბადებს, განმანხორციელებელ ორგანიზაციებს აიგივებენ პოლიტიკურ პარტიებთან, წინასწარჩვენო კამპანიებთან ან სხვადასხვა რელიგიურ დაჯგუფებებთან. ერთი და ორი თვე, თუნდაც ნახევარი წელიც კი, არ არის საკმარისი დრო უნდობლობის დასაძლევად. ხოლო მოსახლეობის ნდობის მოპოვება კი თემთან მომუშავე ჯგუფისაგან დიდ მოთმინებას და ძალისხმევას მოითხოვს.

#### 4. შეჯამება

ჩვენი მრავალწლიანი გამოცდილებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ თემის განვითარებაზე მუშაობა საკმაოდ რთული, ხანგრძლივი და შრომატევადი პროცესია. თუმცა ხშირ შემთხვევაში მას ისეთი პოზიტიური უკუგება მოსდევს, რომ იგი ყველანაირ ძალისხმევას და წვალებას ამართლებს.

მიუხედავად იმისა, რომ არა მხოლოდ ჩვენი პროგრამის, არამედ სხვა, მსგავსი პროგრამების ფარგლებშიც მრავალი პრეცედენტია სათემო ჯგუფების მიერ ადგილობრივი პრობლემების მოგვარებისათვის სხვადასხვა ადგილობრივი წყაროებიდან (ადგილობრივი მუნიციპალიტეტი, მოსახლეობა, ბიზნესი) თანხების მოზიდვისა, რაც შესაძლოა პროექტის მთლიანი ბიუჯეტის ნახევარსაც კი შეადგენდეს, რეალობა მაინც შემდეგია: სათემო ჯგუფებთან ანუ კონკრეტულ თემში 2-3 წლიანი ინტენსიური მუშაობა ხშირ შემთხვევაში არ არის საკმარისი მათი ინსტიტუციური მდგრადობის უზრუნველსაყოფად და გარე ფინანსური დახმარების გარეშე მხოლოდ ერთეულები თუ ახერხებენ ფუნქციონირების გაგრძელებას. ამ პრობლემას ამწვავებს ქვეყანაში ადგილობრივი წყაროებიდან თანხების მოპოვებისათვის არსებული არასახარბიელო გარემო; როგორცაა, მაგალითად, ადგილობრივი სათემო ფონდების არარსებობა, რეგიონალური, განსაკუთრებით კი სოფლის დონის ორგანიზაციებისა და, მით უფრო, არაფორმალური ჯგუფებისათვის ხელმისაწვდომი მოქმედი დონორების და მხარდამჭერი პროგრამების სიმწირე, ადგილობრივი ფილანტროპიის დაბალი ფონი. შესაბამისად, სწორედ ადგილობრივი წყაროებიდან რესურსების მოპოვების შესაძლებლობების შექმნა და განვითარება გვესახება ჩვენ საქართველში თემის განვითარების ყველაზე დიდ გამოწვევად. ამგვარი შესაძლებლობების შექმნა ძალიან დიდ ძალისხმევას და დროს მოითხოვს, რაც სავარაუდოდ საწყის ეტაპზე მრავალმხრივი, კომპლექსური სტრატეგიის შემუშავებაზე უნდა იყოს დაფუძნებული. ამგვარი სტრატეგიის შემუშავება შეუძლებელია მხოლოდ ერთი საზოგადოებრივი ორგანიზაციის, ან თუნდაც მთელი III სექტორის მიერ მოხდეს. იგი საზოგადოებრივი სექტორის, გავლენიანი საერთაშორისო ორგანიზაციების, ხელისუფლებისა და ბიზნესის ერთობლივი მუშაობის შედეგად უნდა მომზადდეს.

*ავტორი:*

ნინო ვასაძე  
თემის განვითარების პროგრამის  
კოორდინატორი

**„კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი“ (CTC)**

**1. შესავალი**

სათემო ორგანიზაციების და თემში მომუშავე განვითარების ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია იმ ინსტრუმენტების ფლობა, რომლებიც მათ ხელს შეუწყობს დასახული მიზნისკენ მიმავალ გზაზე დაინახონ ის საფრთხეები და შესაძლებლობები, რომლებიც შეიძლება მათ შეხვდეთ თემში მუშაობის დროს. მოხარულები ვიქნებით, თუ CTC-ის გამოცდილება რამდენადმე მაინც დაეხმარება სათემო საკითხებზე მომუშავე ორგანიზაციებს.

სტატიაში განხილულია ორი ტიპის აქტივობები CTC-ის მხრიდან:

1. როდესაც ორგანიზაციები ახორციელებენ თემის განვითარების პროექტებს და ამ მიზნით ერთ-ერთი ამოცანაა სათემო მობილიზების ხელშემწყობი ადგილობრივი შესაძლებლობების განვითარება თემის ლიდერების გადამზადების მეშვეობით. CTC ამ შემთხვევაში წარმოდგენილია, როგორც სერვის პროვაიდერი ორგანიზაცია, რომელიც ტრენინგების ჩატარებით ეხმარება განმახორციელებელ ორგანიზაციას.

2. როდესაც CTC ახორციელებს განვითარების პროექტს კონკრეტულ თემში რამდენიმე კომპონენტით და პარალელურად თანამშრომლობს პარტნიორ ორგანიზაციებთან, რომლებსაც აქვთ გარკვეული გამოცდილება თემის სხვადასხვა მიმართულებით განვითარების საკითხებში.

**ორგანიზაციის შესახებ**

„კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი“ (CTC) ქართული ფონდია, რომელიც ფუნქციონირებს 1999 წლიდან. მისი მიზანია ადგილობრივი ორგანიზაციული და ადამიანური რესურსებისა და მენეჯმენტის პრაქტიკის განვითარების ხელშეწყობა.

CTC ზრდასრულთა განათლების სფეროში პირველი ქართული ორგანიზაციაა, რომელმაც 2004 წელს მოიპოვა ხარისხის მართვის საერთაშორისო სერტიფიკატი ISO-9001-2000.

CTC, ერთის მხრივ, წარმოადგენს ზრდასრულთა განათლების ცენტრს, რომელიც სთავაზობს საზოგადოების ფართო სპექტრს ტრენინგ-პროგრამებს თანამედროვე ლიდერობისა და მენეჯმენტის სფეროში; მეორე მხრივ კი არის საკონსულტაციო ცენტრი, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციებს ორგანიზაციული სისტემების, სტრუქტურის, ადეკვატური სტრატეგიისა და მმართველობის განვითარებაში.

CTC-ის დაფუძნებაში დიდი წვლილი მიუძღვის სამ ევროპულ დონორ ორგანიზაციას: Cordaid (ჰოლანდია), EED, Misereor (გერმანია). CTC ასევე მჭიდროდ თანამშრომლობს რიგ ევროპულ პროფესიულ ორგანიზაციებთან, მათ შორის, განვითარების სექტორში კარგად ცნობილ ჰოლანდიურ საკონსულტაციო ორგანიზაციასთან „მართვა განვითარებისათვის“ (MDF --- [www.mdf.nl](http://www.mdf.nl)). საწყის ეტაპზე MDF-მ CTC-ს გაუზიარა საკუთარი 15 წლიანი გამოცდილება, დაეხმარა ტრენინგ პროგრამების შემუშავებაში და უზრუნველყო ტრენინგთა გუნდის მომზადება.

გასული 10 წლის განმავლობაში CTC-მ შექმნა არაერთი საკუთარი ტრენინგ პროდუქტი და დღესდღეობით მისი პაკეტი მოიცავს მოკლევადიან (3, 5, 7 დღიან ) კურსებს შემდეგ



საკითხებზე: სტრატეგიული და ზოგადი მენეჯმენტი, ადამიანური რესურსების მართვა, ფინანსური მართვა, პროექტის მართვა, ლიდერობის უნარ-ჩვევები და სხვ.

## 2. მიდგომები

**თემის განვითარებისთვის CTC ახორციელებდა როგორც დამოუკიდებელ პროექტს, ასევე თანამშრომლობდა სხვა ორგანიზაციებთანაც.**

საერთაშორისო და ქართული ორგანიზაციებისთვის CTC-ის მიერ სათემო განვითარების ხელშეწყობის ფორმებში შეიძლება გამოიყოს თემის ლიდერების მომზადების პროგრამა, რაც გულისხმობს რამოდენიმეეტაპიან ტრენინგებს.

მათ შორის:

- ეფექტური კომუნიკაციის;
- თემის თანამონაწილეობითი ლიდერობის;
- პროექტების მართვის.

ფორმალური (სკოლა, უნივერსიტეტი) და არაფორმალური (სემინარები, ტრენინგები...) მოწესრიგებული განათლების გარდა არსებობს განათლება, როდესაც ცოდნისა და უნარების ათვისების პროცესი არ არის სტრუქტურირებული, არ არის მკაცრად დაგეგმილი და გაწერილი. სწავლება მიმდინარე პროცესებში მონაწილეობის შედეგია. თემში ასეთი პროცესები მიმდინარეობს რიტუალებისას: ჭირის, ლხინის ან დღესასწაულის ორგანიზება-წარმართვა; სასოფლო-სამეურნეო სამუშაოებში, სოფლის თავყრილობებში, საერთო საქმის მოგვარებაში მონაწილეობა.

CTC იზიარებს მიდგომას, რომ განვითარების პროექტების განხორციელების დროს მნიშვნელოვანია მცირე და მიკრო პროექტების, როგორც ინფორმალური (არაოფიციალური) განათლების ინსტრუმენტის გამოყენება.

თემში ნებისმიერ ამ საქმიანობაში აქტიური ან თუნდაც პასიური ჩართულობა ბევრის მიმცემია მონაწილისთვის, რაც წლების შემდეგ მის პროფესიულ და პიროვნულ კომპეტენციაზე აისახება.

*არაოფიციალური განათლება:*

*მთელი ცხოვრების მანძილზე მიმდინარე პროცესი, რომლის დროსაც ყველა ადამიანი ითვისებს დამოკიდებულებებს, ფასეულობებს, იძენს უნარ-ჩვევებსა და ცოდნას საკუთარი გარემოცვის განმანათლებელი გავლენის და რესურსების, აგრეთვე, ყოველდღიური გამოცდილების მეშვეობით (ოჯახი, მეზობლები, ბაზარი, ბიბლიოთეკა, მასმედია, სამუშაო, თამაში).*

*წყარო: ფლაუერსი, ნენსი. კომპასიტო: სახელმძღვ. ადამიანის უფლებათა განათლ. სფეროში ბავშვებისათვის/ რედ. და თანაავტ. ნენსი ფლაუერსი; სახელმძღვ. მომზადებაში მონაწილეობდნენ: მარია ემილია ბრედეროდე-სანტოსი [და სხვ.]; საბოლოო რედ. ჟუჟანა სელენი; ილ. დაიანა ნეგი; [მთარმენ.: თამარ მიქაბე, ანა გეგეჭკორი; რედ. დავით გელაშვილი] - [თბ., 2009]*

<http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=5&t=13498>

### 3. გამოცდილება

#### პოზიტიული გამოცდილება

თემის განვითარების დონეზე საუბრისას მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ის --- რა გაკეთდა თემში, არამედ ის --- როგორ გაკეთდა. მხოლოდ პროექტის მიხედვით შეუძლებელია აღწერო, რამ განაპირობა ამ შედეგის მიღწევა, რა როლი იკისრა თემმა, ვინ იყვნენ თემში ორგანიზატორები, შემსრულებლები. როგორ მოხდა ინიცირება, დაგეგმვა, გადაწყვეტილების მიღება, განხორციელება, პროცესებზე მონიტორინგი და შედეგების შეფასება.

აშენებული შენობა, გაშენებული სკვერი, გაყვანილი წყალი, აგებული ჯებირი, ნაგავსაყრელითვის გამოყოფილი ფართი... ეს იმის მცირე ჩამონათვალია, რაც განვითარების გარკვეულ ეტაპზე შეიძლება ჰქონდეს გაკეთებული თემს, თუმცა შეუძლებელია მხოლოდ მათი მეშვეობით განვსაზღვროთ --- არის თუ არა თემი რეალურად განვითარებული.

CTC-მ მონაწილეობა მიიღო ქართული არასამთავრობო ორგანიზაციების სამუშაო შეხვედრაში, სადაც განვითარებულ თემის ძირითადი ნიშანები გამოიკვეთა:

- თემში სამოქალაქო ჯგუფის არსებობა;
- თემში არსებობს ხედვა, ორიენტირებულია განვითარებასა და ინოვაციაზე და იცის საით უნდა წავიდეს;
- თემს გაცნობიერებული აქვს თავისი საჭიროებები, უფლებები და ადვოკატირებს მათ;
- თემს შესწევს უნარი, განსაზღვროს პრობლემები და რეაგირება მოახდინოს მათზე.

CTC-ს მოღვაწეობის პერიოდში ჩვენ მოგვიხდა მუშაობა განსხვავებული სპეციფიკის თემებში. სხვადასხვა თემში მოხდა მცირე საინიციატივო ჯგუფების ჩამოყალიბების ხელშეწყობა. უპირველეს ყოვლისა, საჭირო იყო ასეთი საინიციატივო ჯგუფების მოტივირება. მოტივაციის ამაღლების მიზნით CTC-მ გამოიყენა რამდენიმე სტრატეგია. ერთ-ერთი იყო მცირე საგრანტო პროექტების დაფინანსება, რაც შემდეგ ეტაპებად განხორციელდა:

- საზოგადოების ინფორმირება (ბიულეტენი, ინდივიდუალური შეხვედრები, ჯგუფური შეხვედრები);
- ღია კარის დღე;
- ტრენინგები პროექტის იდეის შემუშავებისა და განაცხადის ფორმის შევსების შესახებ;
- პროექტების სამუშაო ჯგუფების რეგისტრირება (მინიმუმ 5 ადამიანი სამუშაო ჯგუფში);
- იდეების კონკურსი --- საპროექტო განაცხადების შერჩევა;
- მოწონებული საპროექტო ჯგუფის 2-3 კაციანი წარმომადგენლობის ვიზიტი თბილისში და მონაწილეობა ფინანსური და შინაარსობრივი მართვის ტრენინგში;
- სასწავლო ტური;
- პროექტების საბოლოო ვარიანტების დამუშავება და კონტრაქტების გაფორმება;
- პროექტების განხორციელება;
- მონიტორინგი და კონსულტაციები;

- შეფასება;

როცა ასეთი პროცესები თემის თანამონაწილეობით განხორციელდა, შედეგად ნელ-ნელა

- თემში ჩამოყალიბდა საინიციატივო ჯგუფი/ჯგუფები, რომელსაც თემი ენდობოდა;
- თემში გაჩნდა შესაბამისი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მქონე ადამიანთა რესურსი.

პროექტი ერთ-ერთ რეგიონში EED-ის დაფინანსებით ხორციელდებოდა. საზოგადოების წევრების დაინტერესებისა და მათში ნდობის გაჩენისათვის CTC-ის მიერ შექმნილმა სათემო ცენტრმა დაიწყო სერვისების მიწოდება მოქალაქეების სხვადასხვა ჯგუფებისთვის. მათ შორის იყო კომპიუტერისა და ინგლისურის კურსები. ასეთი კურსების არსებობის პირობებში ცენტრის თანამშრომლებს მოუწიათ რამდენიმე კითხვაზე პასუხის გაცემა:

- როგორ მოხდება კურსების მიმდინარეობის მართვა და მონიტორინგი;
- როგორ შეირჩევიან მონაწილეები;
- კონკრეტულად რას ისწავლიან მონაწილეები;
- რაში გამოიყენებენ მიღებულ ცოდნას;
- როგორ მოხდება იმ ადამიანებთან ურთიერთობა, ვინც განაწყენდება, რომ ვერ მოხვდა ჯგუფში.
- ან რა უნდა გააკეთოთ, რომ თავიდან ავიცილოთ ასეთი განაწყენება.

რესურს-ცენტრის თანამშრომლებმა შეძლეს კომუნიკაციის დამყარება თემის წევრებთან. ამისთვის არაერთი შეხვედრის ჩატარება გახდა საჭირო. შედეგად, კურსები წარმატებულად განხორციელდა.

თავისი მუშაობის პერიოდში CTC ცდილობდა, დაემყოფილებულიყო კრიტერიუმები: თემში გაჩენილიყო ხედვა, თემი ყოფილიყო ორიენტირებული განვითარებასა და ინოვაციაზე.

3-5 წლის განმავლობაში თემში მუშაობა ხშირად დიდ დროდ გვეჩვენება. თემში მუშაობის პრაქტიკამ აჩვენა: შესაძლოა კიდევ მეტი დრო იყოს საჭირო, რომ ამ კრიტერიუმის შესაფერისი მდომარეობა იქნას მიღწეული.

თავიდანვე გვსურდა მიგვეღწია იმისათვის, რომ თემის წევრებს ჰქონოდათ მზადყოფნა და ინტერესი სიანხლების მიმართ; თუმცა სათემო ცენტრს წლები დასჭირდა, რომ თემის წევრებში პოზიტიური დამოკიდებულება გაჩენილიყო. ჩართულობის კიბის მიხედვით, რომელიც ითვალისწინებს თემის თანამონაწილეობის დონეებს, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ თემში CTC-ის 5 წლის მუშაობის შემდეგ თემის წევრები იჩენენ ინტერესს და გააზრებულად მოდიან შეხვედრებზე. თუმცა ასეთი ადამიანების პროცენტული მაჩვენებელი საერთო რაოდენობასთან შედარებით მაინც დაბალია. თემმა დაიწყო ურთიერთობა ადგილობრივ მთავრობასთან და ცდილობს ხმა მიაწვდინოს გადაწყვეტილების მიმღებ ორგანოებს.

CTC-ის მხარდაჭერით და თანადგომით ამოქმედებული ორგანიზაციების მიერ თემში ხორციელდება ადვოკატირების პროექტები, რომლებსაც მხარს უჭერენ სხვადასხვა დონორი ორგანიზაციები. ახლო მომავალში ინიციატივები ადგილობრივი ორგანიზაციების მხრიდან, შესაძლოა, უფრო მეტი იყოს.

პრობლემების იდენტიფიცირებისთვის პოზიტიურია განვითარებული თემების მაგალითების ჩვენება სხვა თემის წარმომადგენლებისთვის. CTC-ის მიერ ჩატარებულმა სასწავლო ტურებმა

სხვა რეგიონების სათემო და არაკომერციულ სასწავლო ცენტრებში დაანახა თემის წევრებს, მათ მდგომარეობასთან შედარებით რამდენად უკეთესი მდგომარეობაა იქ. პრობლემის იდენტიფიცირებისთვის თემის წევრებს უნდა შეეძლოთ აღწერონ არსებული პრობლემის მახასიათებლები და შეადარონ ისინი უკეთეს მდგომარეობას. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეიძლება ჩაითვალოს, რომ თემს გააზრებული აქვს პრობლემები.

პრობლემებისა და მოსაწესრიგებელი მდგომარეობის ანალიზის შემდეგ ჩნდებოდა კითხვები: აქვს თუ არა თემს საკმარისი რესურსი პრობლემის მოსაგვარებლად (ამის მაგალითი იყო საკუთარი ეზოების დასუფთავების მცირე პროექტი, რომელსაც მხარი არ დაეჭირა CTC-ს შიდა კონკურსის დროს, რადგან თემის წევრებს დამოუკიდებლად, გარე რესურსების დახმარების გარეშე, შეეძლოთ ეზოების დასუფთავება)? თუ სჭირდებათ მცირე მხარდაჭერა გარედან (მაგავე წყლის ტერიტორიის შემოსაზღვრა ბეტონის ჯებირით საქონლისგან დასაცავად, რისთვისაც შესაძენი იყო მხოლოდ ცემენტი. ხოლო ქვა, ქვიშა, სამუშაო იარაღები და მუშახელი თემში გამოიძენა). რიგ პროექტებში საჭირო იყო ბიზნეს სტრუქტურებთან და სახელმწიფო სექტორთან მჭიდრო თანამშრომლობა.

CTC-ის მხარდაჭერით თემებში განხორციელდა 30-მდე მცირე და საშუალო პროექტი. პროექტის ციკლის მართვაში თემის წევრების სრულმა ჩართულობამ უზრუნველყო სერიოზული ნაბიჯების გადადგმა განვითარებული თემისკენ.

## ნეგატიური გამოცდილება

### მაგალითი 1. ახალგაზრდული ცენტრი

CTC-ის სამიზნე თემში რამდენიმე ათეული წლის წინ აშენდა კულტურის ცენტრი. ამ ცენტრის მშენებლობა მხოლოდ ნაწილობრივ იყო დაფინანსებული. მშენებლობისთვის საჭირო მუშახელს ადგილობრივი ახალგაზრდობა წარმოადგენდა, რომლებიც უსასყიდლოდ მუშაობდნენ მშენებლობაზე. ახალგაზრდების ჯგუფის მობილიზება ითავა იმ ხანად ცნობილმა ლიდერმა. მანვე შეძლო ახალგაზრდების მობილიზება მეზობელ სოფელშიც.

ახალგაზრდების მიერ აშენებული კულტურის ცენტრი დროთა განმავლობაში განადგურდა. იგი სოფლის განაპირას იდგა და მოსახლეობა მხოლოდ მიზნობრივად წასვლის შემთხვევაში ხვდებოდა იქ.

CTC-ის არაერთმა ადამიანმა მიმართა თხოვნით, რომ აღდგენილიყო ეს კულტურის ცენტრი. CTC-ის გარკვეული ძალისხმევით ცენტრი შეკეთდა და აღიჭურვა. ამ პროცესს ადგილობრივი მუნიციპალიტეტიც უჭერდა მხარს. მიუხედავად წერილობითი მხარდაჭერისა, გაძნელდა ბიუჯეტში თანხების გათვალისწინება, რადგან ცენტრი არ იყო ადგილობრივ ბალანსზე. შედეგად დიდი ხნის განმავლობაში ცენტრი დაკეტილი იყო და მასში არანაირი ღონისძიებები არ ტარდებოდა. როგორც მოგვიანებით აღმოჩნდა, ის არ იყო სოფლის საკუთრება.

მხოლოდ აქტიური ჩარევისა და გარკვეული დაფინანსების გამოყოფის შემდეგ, და ისიც ნაწილობრივ, მოახერხეს ინიციატივიანმა ადამიანებმა რამდენიმე ღონისძიების ჩატარება. ცენტრის შენობის არქიტექტურისა და კარგი განლაგების გამო (ზაფხულში ტურისტების დიდი ნაკადი მიდის ამ ტერიტორიაზე, ზამთარში თოვლითაა დაფარული) ბევრ ადამიანს აქვს სურვილი გარკვეული ბიზნესდატვირთვა მისცეს მას. მთლიანობაში ცენტრი თითქმის უმოქმედოა და წელიწადში მხოლოდ რამდენიმე ღონისძიება ტარდება.

CTC-მ მოიძია თანხები. მიუხედავად ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებთან მოლაპარაკებებისა, შეთანხმებისა და ალტაყებისა, დონორის მიერ გამოყოფილი თანხა ახალგაზრდული ღონისძიებების ჩასატარებლად ვერ გაინარჯა. დიდი ხნის განმავლობაში ადგილობრივ სახელმწიფო სტრუქტურაში იცვლებოდნენ კადრები. ხშირი იყო პრიორიტეტების ცვლა. მიზეზები არ ილეოდა: ხან წლის ბოლო იყო და ანგარიშები იყო დასაწერი, ხან წლის დასაწყისი და ახალი ფინანსური წლისთვის მომზადების გამო არ ეცალათ; ხან თანხა იყო ცოტა, ხან იმდენად ბევრი (იგივე თანხა), რომ მის გასაწერად ვერ იცლიდნენ; ხან ჭირი იყო, ხან ლხინი (რაიონი მეტად მგრძობიარეა ამ მოვლენების მიმართ და მუდმივად მხარში უდგანან ოჯახს, თუმცა ხშირად ამის გამო ბევრი რამ უფუჭდება გამზიარებელს).

## მაგალითი 2.

ძნელი აღმოჩნდა მოტივირებული ადამიანების პოვნა, რომლებიც თანახმა იქნებოდნენ ეზრუნათ საკუთარი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე (თუნდაც CTC-ის დახმარებით) და მერე გაეგრძელებინათ მუშაობა CTC-ის ადგილობრივ რესურს-ცენტრში. ძირითად მიზეზად სახელდებოდა შემოსავლის სიმცირე (რესურს-ცენტრში არ არის მაღალი ხელფასები). მოიძებნა რამდენიმე ახალგაზრდა, რომელმაც მოკლე და გრძელვადიანი გადამზადება გაიარა საქართველოში და შემდეგ უცხოეთში. ეს ახალგაზრდები პოტენციურად მზადდებოდნენ იმ არასამთავრობო ორგანიზაციაში სამუშაოდ, რომელიც უნდა ყოფილიყო საქმიანობების გამგრძელებელი პროექტის დამთავრების შემდეგ.

მაგრამ გადამზადების პროგრამების გავლის შემდეგ ახლავარდებმა, უკვე როგორც პროფესიონალებმა, ადვილად იმოკეს სამსახური: ერთმა --- სახელმწიფო სტრუქტურაში, მეორემ --- ბიზნეს სექტორში.

## 4. დასკვნა

ამრიგად, თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სათემო განვითარების მხარდაჭერის პროგრამის განხორციელებამ ბევრ დადებით და პოზიტიურ მომენტთან ერთად გარკვეული გამოწვევების წინაშეც დაგვაყენა.

CTC-ის მუშაობამ აჩვენა, რომ თემის განვითარების პროექტის განხორციელებისას მნიშვნელოვანია მუდმივი მონიტორინგი. დაშორებული თემში მუშაობის შემთხვევაში საკმაოდ დიდია რისკი. თუ თანამშრომლები არ არიან მაღალი პასუხისმგებლობის და კომპეტენციის მქონე პირები, ხდება ჩავარდნები, ან სათემო ორგანიზაცია იკეტება და დგება საფრთხე ელიტარულ ჯგუფად გადაქცევისა, სადაც შესვლა თემის ყველა წევრს არ შეუძლია. ასეთ შემთხვევაში მუდმივმა კომუნიკაციამ, ადგილზე ვიზიტებმა, თანამშრომლების გადამზადებამ და კადრების გაძლიერებამ შედეგი მოიტანა. დღეს ცენტრში უამრავი ღონისძიება ტარდება, სათემო ცენტრის ბაზაზე დაფუძნებული ორგანიზაცია დამოუკიდებლად თანამშრომლობს დონორებთან.

CTC-ის მიერ მხარდაჭერილი 30-მდე პროექტის თემის წევრების მიერ განხორციელებამ არაერთი საკითხი წამოჭრა.

მცირე პროექტების განხორციელების დროს მნიშვნელოვანი იყო მონიტორინგი. ასეთი პროცედურის უგულებელყოფისა და შედეგების მიღებამდე მოცდის შემთხვევაში, შესაძლოა, გამოუსწორებელი შედეგები გვქონოდა.

თემში მუშაობის ასახვისა და ინფორმაციის დამახინჯების თავიდან აცილების მიზნით CTC-მ გამოიყენა ინფორმაციის გავრცელების საშუალებები: საჯარო შეხვედრები, საშუალო შეხვედრები, ყოველ 3 თვეში გამოდიოდა საინფორმაციო ბიულეტენი. შეიქმნა ბლოგი და მასზე სისტემატურად ქვეყნდებოდა ინფორმაცია, სიახლეები და შესაძლებლობები. ამან ხელმისაწვდომი გახადა სათემო ცენტრის დანიშნულების გააზრება თემის წევრების მიერ და უზრუნველყო პროცესებში თემის წევრების ჩართულობა.

ამრიგად, გვინდა აღვნიშნოთ, რომ თემის განვითარების მიმართ მრავალმხრივი მიდგომა თავმოყრილი აღმოჩნდა მცირე პროექტების მართვის ციკლის ყველა ეტაპში, რამაც განაპირობა წარმატებული მუშაობა თემის განვითარების კუთხით.

ამან საშუალება მოგვცა ჩვენ და თემის წევრებს დავფიქრებულებიყავით სხვადასხვა საკითხზე და ადეკვატურად შეგვეფასებინა საკუთარი და თემის შესაძლებლობები, რადგან ხშირად თემშიც არსებობს დაფარული რესურსი/შესაძლებლობა, რომლის საპოვნელად იქ (თემში) გარკვეული დრო უნდა გაატარო.

ავტორი:

პავლე თვალთაშვილი

*ერთ-ერთ რეგიონში ადგილობრივი ინიციატივების მხარდაჭერის პროექტის დირექტორი, CTC*

**ლიდერი – თემის სახე**  
**სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი**

## 1. შესავალი

სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი (CSI) არის არასამთავრობო, არაკომერციული ორგანიზაცია, რომელიც ქვეყანაში დემოკრატიული ღირებულებების დამკვიდრებით, საზოგადოების განათლებით და მისი სამოქალაქო აქტივობის ამაღლებით, სამოქალაქო საზოგადოების აქტორებისათვის ეფექტური საარსებო გარემოს შექმნით ხელს უწყობს საქართველოში სამოქალაქო საზოგადოების და სამართლებრივი სახელმწიფოს ჩამოყალიბებას და განვითარებას.

სამოქალაქო საზოგადოებისთვის ინსტიტუტის (CSI) სახელი 2003 წლიდან არის ცნობილი, თუმცა, ორგანიზაციის ისტორია გაცილებით ადრე დაიწყო – 1994 წელს საქართველოს ეკონომიკის რეფორმირების და განვითარების საერთაშორისო ცენტრში შეიქმნა ბიზნესსამართლის დეპარტამენტი, რომელიც 1995 წლის ბოლოს გამოეყო ცენტრს და 1996 წელს რეგისტრაცია გაიარა „საქართველოს ბიზნეს სამართლის ცენტრის“ სახელწოდებით. სწორედ ამ სახელით გაიცნო იგი ქართულმა საზოგადოებამ და საერთაშორისო თანამეგობრობამ. 2002 წელს ორგანიზაციის საქმიანობის არეალის მკვეთრი გაფართოებისა და მართვის სტრუქტურის ოპტიმიზაციის მიზნით გამგეობამ შეიმუშავა რეორგანიზაციის ერთწლიანი გეგმა; შედეგად 2003 წლიდან ბიზნეს სამართლის ცენტრი ფონდ სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტად (CSI) ჩამოყალიბდა.

სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი (CSI) თავის საქმიანობას რამდენიმე მიმართულებით ახორციელებს. ესენია: სამართლის, სამოქალაქო საზოგადოების, საჯარო პოლიტიკის, ეკონომიკის განვითარებისა და ეფექტური მმართველობის პროგრამები. სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტისთვის ყოველი მიმდინარე პროგრამა მნიშვნელოვანია, თუმცა ეფექტური მმართველობის პროგრამა ერთ-ერთი პრიორიტეტულია, რადგან იგი მოიცავს როგორც სახელმწიფო მმართველობის ორგანოების ინსტიტუციონალური რეფორმების, ასევე სახელმწიფო მმართველობის ორგანოების მუშაობის გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების ხელშეწყობას; ამავე დროს მოიცავს საჯარო მოსამსახურეების კვალიფიკაციის ამაღლებისა და, რაც უმნიშვნელოვანესია, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში საზოგადოების ჩართვის ხელშეწყობას.

საყოველთაოდ ცნობილი აქსიომაა, რომ მოქალაქეთა მონაწილეობა ხელისუფლების საქმიანობაში და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში დემოკრატიის თეორიის და პრაქტიკის მნიშვნელოვანი კომპონენტია. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ეს კომპონენტი იძენს ადგილობრივ ხელისუფლებასთან, კერძოდ კი თვითმმართველობებთან მიმართებაში. შეიძლება ითქვას, რომ მოქალაქეთა ჩართულობა თვითმმართველობის ქცევათხედაია. მსოფლიო პრაქტიკაში მონაწილეობის და ჩართულობის ბევრი განსხვავებული მექანიზმი არსებობს, როგორც საკანონმდებლო, ასევე ტრადიციებისა და სამოქალაქო კულტურის დონეზე. ამ მექანიზმების გამართულ მუშაობაზე ბევრად არის დამოკიდებული თვითმმართველობების საქმიანობის ეფექტურობა. ბუნებრივია, ეს საკითხი აქტუალურია საქართველოსთვისაც; განსაკუთრებით მას შემდეგ, რაც თვითმმართველობის სფეროში განხორციელებული რეფორმის შედეგად 2006 წლის ბოლოდან ჩამოყალიბდა გამსხვილებული ტიპის თვითმმართველი ერთეულები. თვითმმართველი ერთეულების გამსხვილებამ გამოიწვია ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოებსა და მოსახლეობას შორის დისტანციის გაზრდა;

რაც კიდევ უფრო აუცილებელს ხდის ისეთი მექანიზმების არსებობას, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოსახლეობასა და თვითმმართველობის ორგანოებს შორის ეფექტურ კომუნიკაციას, თვითმმართველობის ორგანოების საჯაროობასა და ანგარიშვალდებულებას; აგრეთვე, მოსახლეობის აქტიურ ჩართვას ადგილობრივი მნიშვნელობის საკითხების გადაწყვეტაში.

აღნიშნული საკითხების შესწავლისთვის სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტმა (CSI) 2008 წელს ჩაატარა კვლევა, რომლის მიზანიც იყო თვითმმართველობის საქმიანობაში მოქალაქეთა ჩართულობის ხარისხის შესწავლა. მონაცემების მიხედვით, რეგიონებში გამოკითხული მოსახლეობის ნახევარზე ცოტა ნაკლებმა (42%) იცის, რომ საკრებულოს სხდომები ღიაა და ნებისმიერ მოქალაქეს აქვს უფლება დაესწროს მას. დასწრების გამოცდილება კი რეგიონებში გამოკითხული მოსახლეობის მხოლოდ 5.1%-ს აქვს. ეს იმაზე მეტყველებს, რომ მოსახლეობის ნახევარზე ნაკლები ინფორმაციის პასიური მატარებელია. მათი ცოდნის გაღრმავება და ჩართულობის ხარისხის ზრდა მრავალი ორგანიზაციის, მათ შორის სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტის (CSI) საქმიანობის ქვაკუთხედს წარმოადგენს.

## 2. მიდგომა, ხედვა, სამიზნე ჯგუფები

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით ინსტიტუტმა 2009 წელს დაიწყო პროექტი „თვითმმართველობის განვითარების ხელშეწყობა საქართველოში“ (დამფინანსებელი – ევროკომისიის წარმომადგენლობა საქართველოში), რომლის მთავარი მიზანია ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობის გზით თვითმმართველობის ეფექტურობისა და გამჭვირვალობის გაზრდა. ეს მიიღწევა სამოქალაქო ცნობიერების ამაღლების, თვითმმართველობაში მომუშავე მოხელეების კვალიფიკაციის გაუმჯობესებით და ეფექტური სამართლებრივი მექანიზმებით. სწორედ აღნიშნული სამი მიმართულების განვითარების ხელშეწყობის ერთობლიობას მოიცავს ეს პროექტი. იგი ხორციელდება საქართველოს ოთხი რეგიონის (აჭარის არ, გურიის, შიდა ქართლის, კახეთის რეგიონებში) 8 თვითმმართველ ერთეულში (ქალაქი ბათუმი, ქობულეთის, ოზურგეთის, ჩოხატაურის, გორის, კასპის, გურჯაანის, ყვარლის მუნიციპალიტეტები) სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტისა (CSI) და პარტნიორი ორგანიზაციების (გორის საინფორმაციო ცენტრი, საქართველოს სამოქალაქო განვითარების ასოციაცია, ოზურგეთის ახალგაზრდა მეცნიერთა კლუბი) მიერ.

სანამ უშუალოდ თემთა მობილიზაციის საკითხებს შევეხებოდეთ, გაგაცნობთ სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტის (CSI) მიერ პროექტის ფარგლებში განხორციელებულ საქმიანობას.

ეფექტური მექანიზმების შექმნის მიზნით მუშაობა რამდენიმე მიმართულებით წარიმართა. 2009 წელს შემუშავდა ახალი კანონის პროექტი – „ადგილობრივი თვითმმართველობის საქმიანობაში მოქალაქეთა მონაწილეობის შესახებ“, რომელშიც დეტალურად არის გაწერილი თვითმმართველობის საქმიანობაში მოსახლეობის მონაწილეობის პრინციპები და ფორმები, მონაწილეობის პროცესი და პროცედურები; ასევე, თვითმმართველობის ორგანოების საქმიანობის გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპები. შემუშავებული კანონპროექტის ლობირების მიზნით. გაიმართა აქტიური კონსულტაციები შესაბამის უწყებებთან. საქართველოს პარლამენტმა 2009 წლის დეკემბრის ბოლოს მიიღო ახალი საკანონმდებლო ინიციატივა – „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“ საქართველოს ორგანულ კანონში ცვლილებებისა და დამატებების შესახებ. საკანონმდებლო ორგანოსთან აქტიური კონსულტაციების შემდეგ მოხდა ჩვენს მიერ მომზადებული წინადადებების



გათვალისწინება. მოქმედ კანონს დაემატა ახალი თავი – „მოქალაქეთა მონაწილეობა თვითმმართველობის განხორციელებაში“. ცვლილებების შემდგომ გადამუშავდა და კანონმდებლობის შესაბამისი სახე მიიღო სამიზნე მუნიციპალიტეტების საკრებულოებისა და გამგეობების დებულებებმა.

თვითმმართველობის მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით ჩატარდა ტრენინგების ციკლი. ტრენინგებში მონაწილეობას იღებდნენ საკრებულოს, გამგეობის მერიის წარმომადგენლები, გამგეობის რწმუნებულები. შესაბამისად, სატრენინგო ციკლიც სამივე ტიპის მოხელეებისთვის სხვადასხვა იყო და მოიცავდა როგორც მათი საქმიანობისთვის საჭირო, ასევე, მოქალაქეთა ჩართულობის უზრუნველყოფ საკითხებს.

ადგილობრივი თვითმმართველობის განხორციელებაში საზოგადოების მონაწილეობისთვის შესაბამისი სამართლებრივი მექანიზმების შექმნის გარდა აუცილებელია, საზოგადოების მიერ ამ მექანიზმების პრაქტიკაში გამოყენება. ხოლო ამ უკანასკნელისთვის მნიშვნელოვანია, რომ საზოგადოებას ჰქონდეს სათანადო ინფორმაცია და არსებობდნენ შესაბამისი უნარ-ჩვევებითა და ცოდნით ადჭურვილი ინდივიდები ან/და ინტერესთა ჯგუფები (მათ შორის არასამთავრობო ორგანიზაციები).

სამოქალაქო ცნობიერების ამაღლების ხელშემწყობი საქმიანობაც რამდენიმე მიმართულებით წარიმართა. სამიზნე მუნიციპალიტეტების ტერიტორიაზე მცხოვრებ მოსახლეობასთან ჩატარდა საინფორმაციო ხასიათის შეხვედრები თვითმმართველობების როლის და ფუნქციების, მოსახლეობის უფლებებისა და თვითმმართველობის ორგანოებთან ურთიერთობის მექანიზმების შესახებ, დაურიგდათ საინფორმაციო მასალები. პარალელურად გაიმართა საინფორმაციო და სარეკლამო კამპანია (ადგილობრივ ტელეკომპანიებში მომზადდა დიალოგის ფორმატის გადაცემები, რომლებშიც მოსახლეობას შეეძლო, უშუალოდ ჩართულიყო).

სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტმა (CSI) სამიზნე მუნიციპალიტეტებში, თემთა მობილიზაციის მიმართულებით, სტრატეგიულ პარტნიორად თემის ლიდერის ინსტიტუტს მიანიჭა უპირატესობა. როგორც კვლევები და პრაქტიკა ცხადყოფს, თემის ცალკეული მაცხოვრებლები არიან ინფორმირებულნი და აქტიურნი, თუმცა ეს თვითმმართველობის საქმიანობაში მოქალაქეთა მონაწილეობის არსებულ სურათს ვერ ცვლის. პროექტმა დაუშვა შესაძლებლობა, რომ თემის ლიდერმა გარკვეული როლი შეასრულოს თვითმმართველობასა და თემს შორის; მისი საქმიანობა წარიმართოს თემის მაცხოვრებლებთან ერთად არსებული პრობლემების გამოკვეთისა და გადაჭრის გზების ძიებისკენ. პროექტის ფარგლებში თითოეულ თემში ლიდერი უშუალოდ ადგილობრივმა მოსახლეობამ აირჩია საჯარო შეხვედრებზე (სამიზნე მუნიციპალიტეტებში არჩეულ იქნა 151 ლიდერი). არჩევისას მათ ორი კრიტერიუმით იხელმძღვანელებს: ლიდერი უნდა ყოფილიყო თემის მცხოვრებელი, თემისთვის ავტორიტეტული, მოტივირებული და აქტიური.

შერჩეულმა ლიდერებმა გაიარეს შესაბამისი მომზადება და შეიძინეს უნარ-ჩვევები პრობლემების გამოკვეთის, გადაჭრის გზების ძიების, თემის მობილიზების, საინფორმაციო შეხვედრების ჩატარებისა და თვითმმართველობებთან ურთიერთობის მიმართულებით. პროექტის საწყის ეტაპზე ინსტიტუტის თანამშრომლები აქტიურად ეხმარებოდნენ მათ ადგილობრივ თვითმმართველობის ორგანოებთან ურთიერთობისა და დიალოგის საკითხებში. ამის ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითია ადგილობრივი თვითმმართველობის ბიუჯეტის პროექტის საჯარო განხილვა, რომელიც ინსტიტუტისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს ორგანიზებით ჩატარდა. მას ესწრებოდნენ როგორც თემის ლიდერები, ისე

ადგილობრივი მოსახლეობა. ისინი გაეცნენ ბიუჯეტის პროექტს და მიეცათ საშუალება, წარედგინათ ინიციატივები და რეკომენდაციები.

### 3. გამოცდილება

#### პოზიტიური გამოცდილება

ლიდერებმა თემის მცხოვრებლებს მიაწოდეს ბიუჯეტის შესახებ ინფორმაცია. ერთ-ერთ საჯარო შეხვედრაზე დასახლება N-ში მოსახლეობა სპორტული მოედნის მოწყობის ინიციატივით გამოვიდა, რადგან დასახლებაში ახალგაზრდებს და ბავშვებს არ ჰქონდათ თავშეყრისა და გართობის საშუალება. ამავე დროს, სპორტული მოედნით სარგებლობის საშუალება მიეცა საჯარო სკოლასაც, რომელსაც წლების განმავლობაში არ ჰქონდა ასეთი მოედანი. შეხვედრის შემდეგ ინსტიტუტის დახმარებით თემის ლიდერმა მოამზადა ინიციატივა, შეაგროვა ხელმოწერები და წარადგინა ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოში; აღნიშნული მოთხოვნა დააკმაყოფილეს და გაითვალისწინეს თვითმმართველობის ბიუჯეტში.

ერთობლივი მუშაობის შემდგომ თემის ლიდერებმა დამოუკიდებლად დაიწყეს ადგილობრივი პრობლემების იდენტიფიცირება და მათი გადაწყვეტის გზების ძიება. მათი და მოსახლეობის ძალისხმევით მოგვარდა რამდენიმე აქტუალური პრობლემა, რაც შეიძლება მივიჩნიოთ როგორც თემის ლიდერის, ასევე უშუალოდ თემის მაცხოვრებლების წარმატებულ გამოცდილებად. გთავაზობთ რამდენიმე მათგანს.

#### მაგალითი 1.

თვითმმართველი ერთეულის დასახლება N-ში გამართულ საჯარო შეხვედრაზე მოსახლეობამ ერთ-ერთ პრობლემად საჯარო სკოლის მიმდებარე ტერიტორიაზე არსებული გარე ვაჭრობა დაასახელა. მათი აზრით, გარე ვაჭრობა აფერხებდა მოქალაქეთა გადაადგილებას, აბინძურებდა მიმდებარე ტერიტორიას, აუშნობდა დასახლების იერსახეს და რაც ყველაზე მთავარია, საჯარო სკოლის მოსწავლეებს უქმნიდა არაჯანსაღ სასწავლო გარემოს. ლიდერმა შეიმუშავა დასახლების და საჯარო სკოლის წარმომადგენელთა ერთობლივი განცხადება და მიმართა ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს. ლიდერი აქტიურად ჩაერთო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში: გაიმართა რამდენიმე შეხვედრა – ადგილობრივი მოსახლეობის, საჯარო სკოლის, გარე მოვაჭრეებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების წარმომადგენლებს შორის. მოქალაქეების მონაწილეობით ადგილობრივმა თვითმმართველობის ორგანომ მიიღო გადაწყვეტილება გარე ვაჭრობის აკრძალვის შესახებ.

გარე ვაჭრობის პრობლემა წლების მანძილზე იდგა დასახლების წინაშე, მაგრამ ვერ ხერხდებოდა მოსახლეობის გაერთიანება და გააქტიურება. თემის ლიდერმა შეძლო თემის მობილიზება აღნიშნული პრობლემის ირგვლივ, გაუწია საკითხს ლობირება და საკითხი მოგვარდა.

#### მაგალითი 2.

თემის მაცხოვრებლებთან ლიდერების შეხვედრების დროს რამდენიმე დასახლებაში გამოვლინდა ტრანსპორტის პრობლემა, კერძოდ სამარშუტო ხაზის არარსებობა. საკითხის მოგვარების მიზნით ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების, ადგილობრივი მოსახლეობისა და თემის ლიდერის მონაწილეობით გაიმართა საჯარო შეხვედრა, სადაც

ლიდერმა შესაბამის უწყებებს მიაწოდა ინფორმაცია პრობლემის და მისი მოგვარების გზების შესახებ. თემის ლიდერმა აღნიშნულ პრობლემას განცხადების სახე მისცა და მიმართა ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებს. საკითხი დადებითად გადაწყდა.

#### ნეგატიური გამოცდილება

თემთან მუშაობის ჩვენს მიერ არჩეული მეთოდის წარმატებულობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული თემის ლიდერზე. როგორც ზემოთაც აღვნიშნეთ ორგანიზაციამ საკმაოდ დიდი ღრო დაუთმო ლიდერების შერჩევას და მათ გადამზადებას. მიუხედავად ამისა, ლიდერთა ნაწილი დასაწყისში ვერ ახერხებდა თემის წინაშე მდგარი პრობლემების დამოუკიდებლად მოგვარებას. მართალია მათ იცოდნენ საკუთარი უფლებები და პრობლემის გადაჭრის გზები, მაგრამ სურდათ, რომ საკითხის მოგვარებაში ჩართულიყო ჩვენი ორგანიზაცია, რადგანაც მიაჩნდათ, რომ სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტთან ერთად საკითხის გადაწყვეტის მეტი შესაძლებლობა იქნებოდა. ერთობლივი საქმიანობა ამა თუ იმ საკითხის დადებითად გადაწყვეტის მეტ შესაძლებლობას იძლევა, მაგრამ ასეთ შემთხვევებში ლიდერები უფრო დამოკიდებულები იქნებოდნენ ინსტიტუტზე.

დასაწყისში ვაწვდიდით ინფორმაციას საკრებულოს იმ სხდომების შესახებ, რომლებზეც ბიუჯეტის ან თემისთვის მნიშვნელოვანი საკითხები იხილებოდა. ლიდერები, რა თქმა უნდა მონაწილეობას იღებდნენ შეხვედრებში და შემდეგ მოსახლეობას ინფორმაციას აწვდიდნენ. მერე კი, როგორც ზემოთმოყვანილი მაგალითებიც ცხადყოფს, ლიდერებმა დამოუკიდებლად დაიწყეს საქმიანობა.

#### 4. დასკვნა

ყოველი პრობლემის დადებითად გადაწყვეტის მაგალითი პოზიტიურ ზეგავლენას ახდენს თვითმმართველობის საქმიანობაში მოქალაქეთა ჩართულობის ზრდაზე. სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტის მიერ საზოგადოებრივ პროცესებში ინტერვენციამ რადიკალურად ვერ შეცვალა არსებული სურათი და კვლავ აქტუალურად მიგვაჩნია თემის ჩართულობის მნიშვნელობა ადგილობრივი პრობლემების იდენტიფიცირებასა თუ მოგვარებაში. ნეგატიურმა გამოცდილებამ ცხადყო, რომ თემთან საჭიროა ხანგრძლივი და ინტენსიური მუშაობა, რათა მან(თემმა) გააცნობიეროს, რომ შესწევს უნარი --- დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს მის წინაშე არსებული პრობლემები. მიგვაჩნია, რომ ყოველ წარმატებულ შემთხვევას, როგორც პრაქტიკა ცხადყოფს, სამაგალითო ხასიათი აქვს ხოლმე სხვა თვითმმართველი ერთეულებისა და თემებისათვის. აღნიშნული პროექტის მიზანია წარმატებული აქტივობების ისეთი პრეცედენტების შექმნას შეუწყოს ხელი, რომლებიც მულტიპლიკატორის როლს შეასრულებს უშუალოდ პროექტის სამიზნე რეგიონების შიგნით და მის გარეთ.

ავტორები:

ირაკლი ანანიძე  
ნათია აფხაზავა

## **1. შესავალი**

იძულებით გადაადგილებულ ქალთა ასოციაცია „თანხმოვა“ 1994 წლიდან ჯგუფის სახით არსებობდა, 1996 წლის აპრილში კი ოფიციალურად დარეგისტრირდა საქართველოს იუსტიციის სამინისტროში, როგორც არასამთავრობო ორგანიზაცია.

ასოციაცია იღვწის დემოკრატიული, მშვიდობიანი საზოგადოების მშენებლობისათვის, რომელიც თანაბარ შესაძლებლობებს მისცემს ადგილნაცვალ ქალებს პოლიტიკურ, სოციალურ და ეკონომიკურ სფეროებში, აგრეთვე ხელს უწყობს ი.გ.პ – თა და სხვა უმცირესობათა ჯგუფების განათლების, ეკონომიკური მდგომარეობისა და ჯანმრთელობის გაუმჯობესების საქმეს, განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს ქალებსა და ახალგაზრდობას.

ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია ქალების და ახალგაზრდების არაფორმალური განათლება; მშვიდობის აღმშენებლობა; ფსიქორეაბილიტაციის პროგრამები; ქალთა ეკონომიკური და საგანმანათლებლო ინიციატივების მხარდაჭერა; ი.გ.პ.-თა პრობლემების ადვოკატირება; დევნილთა უფლებების დაცვა, გენდერული თანასწორობის დამკვიდრება, რეგიონალური თანამშრომლობა, სოციოლოგიური კვლევები, სამიზნე ჯგუფების ინფორმირებულობის გაზრდა. ყველა ეს მიმართულება იგეგმება და ხორციელდება სამიზნე ჯგუფების უშუალო მონაწილეობით.

ასოციაციას ფილიალები აქვს ქ. გორში (შიდა ქართლი), წყალტუბოში (იმერეთი), ზუგდიდში (სამეგრელო); სათემო საინტეგრაციო ოთახები გახსნილია ნიქოზში, ერგნეთში, გარდაბანსა და ბორჯომში.

ასოციაცია მუშაობს აფხაზეთიდან და ცხინვალის რეგიონიდან იძულებით გადაადგილებულ და 2008 წლის აგვისტოს კონფლიქტის შედეგად დაზარალებულ პირებთან.

ასოციაცია მუშაობს ძალიან განსხვავებულ კონტექსტში: წყალტუბოში, ბორჯომსა და გორში – დევნილებთან, რომლებიც უკვე 17 წელია, ცხოვრობენ კომპაქტურ ჩასახლებებში – ძველ ადმინისტრაციულ შენობებში, რომელთა უმრავლესობა ამორტიზებულია და საცხოვრებლად უვარგისი; ახალ დასახლებებში, სადაც დევნილები 2008 წლის ომის შემდეგ ჩასახლდნენ, და საზღვრისპირა სოფლებში (ნიქოზი, ერგნეთი), სადაც ადამიანთა უსაფრთხოება და შემოსავლების გენერირება ყველაზე მთავარ პრობლემას წარმოადგენს. სხვადასხვა სიტუაცია განსხვავებულ მიდგომას მოითხოვს.

წარმოდგენილი სტატია ასახავს ჩვენს მიერ განხორციელებულ საქმიანობას თემის განვითარების თვალსაზრისით -- დაბრკოლებებს, რომელთა გადალახვა მოგვიხდა და მიღწეულ შედეგებს.

## **2. მიდგომა; მიზნობრივი ჯგუფი; ხედვა.**

არსებობს თემის განვითარების სხვადასხვა განმარტებები. ჩვენი ასოციაციისთვის ყველაზე მეტად მისაღებია შემდეგი განმარტება: თემის განვითარებისათვის საჭიროა თემის წევრებმა შეიძინონ ღამატებითი უნარ-ჩვევები, გააქტიურდეს და მობილიზებულ იქნეს მათი შიდა

შესაძლებლობები, რათა გაიზარდოს თემის ჩართულობა საკუთარი პრობლემების გადაჭრაში, გადაწყვეტილებების მიღებასა და თანამშრომლობაში სხვადასხვა სტრუქტურებთან თემში პოზიტიური ცვლილებების მისაღწევად.

ჩვენ თემის მობილიზაციამდე და გააქტიურებამდე მივედით მასშემდეგ, რაც აღმოვაჩინეთ, რომ – ცალკეული პრობლემები არ წყდება, თუ ისინი არ ჯდება თემის პრობლემატიკის კონტექსტში. ასოციაცია, რომელმაც მუშაობა დაიწყო ძირითადად სამშვიდობო აქტივობებით, უფრო მეტად ყურადღებას ამახვილებდა გარკვეულ პროექტებსა და მიმართულებებზე, ვიდრე ზოგადად თემთან მუშაობაზე.

სათემო განვითარებაზე ასოციაცია პირველად მაშინ დაფიქრდა, როდესაც ერთ-ერთ თემში ერთწლიანი საგანმანათლებლო პროექტით შევიდა.

თემში მუშაობა 2003 წელს დაიწყო. თავდაპირველად ჩატარდა თემის საერთო კრება, სადაც ასოციაციამ წარადგინა გეგმა ბავშვთა და მოზარდთა ფსიქოსარეაბილიტაციო ოთახის შექმნის შესახებ. პროექტი ითვალისწინებდა საგანმანათლებლო და ფსიქოსარეაბილიტაციო კურსებს სასკოლო ასაკის დევნილი (5 კომპაქტური ჩასახლება) და ადგილობრივი ბავშვებისათვის. ბავშვებთან თემის წევრი მასწავლებლები მუშაობდნენ.

პროექტის პირველსავე თვეებში გამოჩნდა, რომ, ჩვენი მოლოდინის მიუხედავად, თემის უფროს თაობას პროცესში ჩართვა არ სურდა და საჭირო იყო, მათი ჩართვის უზრუნველსაყოფად, სხვა მეთოდების გამოყენება: კომუნიკაცია თემთან, ჯერ ინფორმაციის გავრცელების დონეზე და შემდეგ – თემში სამოქალაქო აქტიურობის განვითარების გზით.

ამჟამად ასოციაცია თემის მობილიზაციის ინსტრუმენტს სხვადასხვა პროექტში იყენებს, ძირითადად, დევნილთა კომპაქტურ ჩასახლებებსა და ახალ დასახლებებში მუშაობის დროს.

ასოციაცია სათემო მობილიზაციისას რამდენიმე მიდგომას იყენებს – თემის წევრების, ძირითადად ქალების, შესაძლებლობების გაძლიერებას და თემის უნარიანობის გაზრდას. ამ მიდგომების კომბინირების გზით ასოციაცია ცდილობს თემის შიდა რესურსების გააქტიურებას და დასახული მიზნების მიღწევას.

დევნილთა თემებში ძირითადი ყურადღება ეთმობა ქალებს და ახალგაზრდებს, როგორც არაფორმალურ ან პოტენციურ ლიდერებს.

ყოველ სამიზნე ჯგუფს თავისი სპეციფიკა და განსხვავებული პრობლემები აქვს. 90-იან წლებში მომხდარი კონფლიქტების შედეგად იძულებით გადაადგილებულ პირებს ყველაზე მეტად აწუხებთ განსახლების და დასაქმების პრობლემა – იქ ინტეგრაციის სირთულე ძირითადად გამოწვეულია სოციო-ეკონომიკური პირობებით და საწყისი ფინანსური კაპიტალის არქონით. ამ თემებში ადამიანები კარგად იცნობენ ერთმანეთს, იციან საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები, მაგრამ ნაკლებად სჯერათ პოზიტიური ცვლილებებისა და ხშირად იმედგაცრუებული არიან.

ასეთ თემში შესვლის დროს ასოციაცია ცდილობს მონახოს ისეთი მიდგომები, რომლებიც თემს საკუთარი თავის რწმენას დაუბრუნებს.

რაც შეეხება დევნილთა ახალ დასახლებებს, რომლებიც 2008 წელს ხელოვნურად შეიქმნა, იქ ასოციაციამ მუშაობა დაიწყო ორი მიმართულებით – ჰუმანიტარული დახმარების განაწილებითა და ბავშვებისა და ქალების ფსიქოლოგიური დახმარებით. როგორც წესი, ამ დასახლებებში ცხინვალის რეგიონის სხვადასხვა სოფლებიდან ხალხს ერთად ასახლებდნენ. მაგალითად, გარდაბანში 7 სოფლის მოსახლეობაა ჩასახლებული ერთ კორპუსში, ხოლო

სკრაში ჩასახლებულია 86 ოჯახი 14 სხვადასხვა სოფლიდან. აქ თავიდანვე აუცილებელი იყო აქცენტის გაკეთება ინტეგრაციაზე – ურთიერთობების დამყარებაზე როგორც ჩასახლების შიგნით, ასევე ადგილობრივ „მასპინძელ“ საზოგადოებასთან და შემდეგ კი უშუალოდ თემის განვითარებაზე.

თემთან მუშაობის ეტაპები:

- თემის შერჩევა;
- საინფორმაციო შეხვედრა;
- საინიციატივო ჯგუფის ფორმირება;
- ქალების და ახალგაზრდების შესაძლებლობების განვითარება;
- ადგილობრივ სახელმწიფო სტრუქტურებთან (ლტოლვილთა და განსახლების სამინისტროს რეგიონალურ წარმომადგენლობებთან, ადგილობრივ თვითმმართველობებთან და ა. შ.) კავშირის დამყარება და მათთან რეგულარული კონსულტაციები;
- საინიციატივო ჯგუფის გაძლიერება (ტრენინგები, კონსულტაციები);
- საინიციატივო ჯგუფის მიერ სამოქმედო გეგმის შემუშავება თემის უშუალო ჩართულობით;
- სათემო(საინტეგრაციო) ოთახის აღჭურვა და ფინანსური მხარდაჭერა (საკომუნიკაციო ხარჯები: ელექტროენერგია, ინტერნეტი);
- მონიტორინგი და შეფასება (თემის წევრების გამოკითხვა და სხვა).

თემთან ურთიერთობაში ასოციაცია იყენებს შემდეგ პრინციპებს: გამჭვირვალობა; ყველა მოპოვებული ინფორმაციის გაზიარება; თანასწორობა ურთიერთობაში, რეგულარული უკუკავშირის დამყარება.

## ხედვა

ასოციაციის მთავარი მიზანია, რომ ერთობლივი მუშაობის შედეგად თემს ჰქონდეს უნარი და შესაძლებლობა, თვითონ გაანალიზოს საკუთარი ინტერესები და ამოცანები, შექმნას მათი გადაჭრის გეგმა და იმუშაოს ამ ამოცანების გადასაჭრელად.

## 3. გამოცდილება

### 3.1 პოზიტიური გამოცდილება

#### 3.1.1. თემი N, ასოციაცია მუშაობს 2002 წლიდან

მოცემული თემისთვის, ისევე როგორც კომპაქტურად ჩასახლებული დევნილების უმრავლესობისთვის, დამახასიათებელია სახელმწიფო სტრუქტურების მხრიდან მათი პრობლემებისადმი უყურადღებობის მტკივნეული განცდა.

ჩვენი მისვლა თემში მიზნად ისახავდა, დავხმარებოდით მათ არსებული ნეგატიური მდგომარეობის შეცვლაში. ეს გამოიხატებოდა, უპირველესად ყოვლისა, ჩვენი მიდგომით და ჩვენი შესაძლებლობების გამოყენებით თემის წევრებზე ზეგავლენის მოხდენაში, ანუ მცდელობა მათი დამოკიდებულების -- მე არავის არ ვჭირდები და არავის არ ვახსოვარ -- გადაყვანისა დამოკიდებულებაში -- უნდა მივალწიო ჩემთვის სასურველ მდგომარეობას.

შეკრიბეთ თემი და მივაწოდეთ ინფორმაცია ამ ეტაპზე ჩვენს გეგმებზე ბავშვებთან მუშაობასთან დაკავშირებით. თემი კმაყოფილებით შეხვდა ჩვენს წინადადებას, რადგანაც ბავშვების განათლება მათთვის მნიშვნელოვანი იყო.

მუშაობა დავიწყეთ, როგორც სკოლამდელი ასაკის (5 – 6 წლის) ბავშვებთან, ისე სკოლის მოსწავლეებთან – ოთხი სხვადასხვა კომპაქტური ჩასახლების დევიზებთან და ახლომდებარე კორპუსებში მცხოვრებ არადევიზებთან. მუშაობა მიმდინარეობს რამდენიმე მიმართულებით: მუშაობს ინგლისური და რუსული ენების შემსწავლელი კურსები, ცეკვის, ხატვის, ქსოვის და ქარგვის წრეები (ამჟამად ცეკვის და ხატვის წრეების მუშაობა დროებით შეჩერებულია), პედაგოგები თემში მცხოვრები დევიზები არიან.

პირველ წლებში კვირაობით თბილისიდან ფსიქოლოგი ჩამოდიოდა და ბავშვებთან მუშაობდა..

მთლიანობაში ეს არის კონფლიქტის შედეგად დაზარალებული ბავშვების ფსიქორეაბილიტაცია და ადგილობრივ გარემოში მათი ინტეგრაციის ხელშეწყობა.

ჩვენ მოველოდით, რომ მშობლები გამოიჩინდნენ დაინტერესებას და მათგან წამოვიდოდა ინიციატივა თემში არსებული პრობლემების მოსაგვარებლად. მაგრამ ეს ასე არ მოხდა, რადგანაც მათ მიიჩნიეს, რომ რაც კეთდება – კარგია და ეს ბავშვებისთვის არის. თემში ნორმალური პირობები რომ იყოს საცხოვრებლად, ამას სჭირდება სახელმწიფო სტრუქტურების მიერ ამ პრობლემების დანახვა და მათი გადაწყვეტის სურვილი, ეს კი უკვე თემის გასაკეთებელ საქმედ არ აღიქმებოდა.

დავიწყეთ წრეების მონაწილე ბავშვების მშობლებთან მუშაობა – გავესაუბრეთ მათ, ვკითხეთ როგორ აღმოჩნდნენ ამ ჩასახლებაში?, დევიზობამდე რა საქმიანობას ეწეოდნენ? რა საქმიანობით არიან დაკავებული ამჟამად? როგორ ხედავენ მათი შვილების მომავალს? გასაუბრებისას, ჩვენ თვითონაც დევიზები, ვუყვებოდით ჩვენზე და საუბრის ბოლოს გვრჩებოდა შთაბეჭდილება, რომ მათ განწყობა ეცვლებოდათ, უფრო იხსნებოდნენ და ღიად ლაპარაკობდნენ არსებულ სირთულეებზე.

საუბრისას ყველა ასახელებდა დასაქმების პრობლემას.

რადგან ასოციაციის მუშაობა ამ თემში ძირითადად ბავშვების განათლებაზე იყო ორიენტირებული, მოვიფიქრეთ გზა, როგორ ჩაგვეერთო დედები – შევთავაზეთ ნამცხვრების კონკურსის ჩატარება. გამარჯვებული 10 ქალი დაჯილდოვდა საცხობი აირლუმელებით, კონკურსში მათთვის აუცილებელად შესასრულებელი პირობა იყო ჩადებული – 1 წლის განმავლობაში მორიგეობით გამოეცხთ ტკბილეული მეცადინეობების დროს ბავშვთა კვების უზრუნველსაყოფად. კონკურსის იდეა ქალებს მოეწონათ და ბევრმაც მიიღო მონაწილეობა. გამოვლინდნენ გამარჯვებულები, თვითონ მშობლებმა და პედაგოგებმა შეადგინეს მორიგეობის გრაფიკი. ამან დაგვემარების უნარ - ჩვევების შექმნასაც შეუწყო ხელი. ამ კონკურსმა და მომდევნო ღონისძიებებმა თემში პროექტის მიმართ ინტერესი მნიშვნელოვნად გაზარდა და ხელი შეუწყო ნდობის ჩამოყალიბების პროცესის დაწყებას. დევიზები თანდათანობით აქტიურდებოდნენ და არა ერთხელ მოგვმართეს სხვადასხვა წინადადებით.

ბავშვებთან მუშაობამ, რომელიც პროექტის დამთავრების შემდეგაც გაგრძელდა, თემს საკუთარი რესურსების გამოყენების მნიშვნელობა დაანახა. ბავშვებთან მუშაობა არ შეწყვეტილა, მეცადინეობები მონახლისეობრივ საფუძველზე ტარდებოდა (და ტარდება

დღემდე უკვე სხვა ბავშვებისათვის). მუშაობის შედეგი აისახა ბავშვებზე: გამოიხატა მათი უკეთესი წარმატებებით სკოლებში და მრავალფეროვან ღონისძიებებში თვით თემში (კონკურტები, გამოფენები, სპორტული შეჯიბრებები).

რამდენიმე ხანში მოგვმართეს დევნილებმა, რომლებსაც უნდოდათ მცირე ბიზნესის დაწყება. მსურველებს ჩაუტარდათ ტრენინგი ბიზნესგეგმების მომზადებასა და საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობაში. საუკეთესო ბიზნესგეგმები დაფინანსდა ასოციაციის პროექტიდან. ზოგიერთი პროექტის მიზანი იყო ინდივიდუალური ბიზნესის ხელშეწყობა, ზოგი კი ემსახურებოდა თემის ინტერესებს (მაგალითად, წყალგაყვანილობის რემონტი; ზაფხულში ჩასახლების ტერიტორიაზე საცურაო აუზის რეაბილიტაცია და სხვა.)

ამ ღონისძიებებით თემში განმტკიცდა რწმენა, რომ თემის ჩართულობას არსებული სიტუაციის პოზიტიურად შეცვლისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს.

თემმა თანდათანობით დაიწყო სხვადასხვა ინიციატივების წამოწევა და მოგვმართავდნენ რჩევებისთვის როგორც დაგეგმვის, ისევე განხორციელების გზების ძიების თვალსაზრისით.

დიდი პრობლემა იყო და დღემდე არის წყალმომარაგება, ელექტროგაყვანილობა, შენობების რემონტი. მათი გადაწყვეტა საბოლოოდ დიდ ხარჯებთან არის დაკავშირებული, მაგრამ თემი აქტიურად არის ჩართული პრობლემის მოგვარებაში: მიმართავენ განცხადებებით სათანადო უწყებებს, ურთიერთობენ როგორც ადგილობრივი თვითმმართველობის სტრუქტურებთან, ისე ლტოლვილთა და განსახლების სამინისტროს რეგიონალურ წარმომადგენლობასთან და საკითხების დროებით გადაწყვეტას თემის თანამონაწილეობით ახერხებენ.

ამ მუშაობის ინიცირებას და თვალყურის მიდევნებას ახორციელებს საინიციატივო ჯგუფი. მათთვის ჩატარდა ტრენინგები, რის შედეგადაც ჩამოუყალიბდათ პრობლემების იდენტიფიცირებისა და მათი გადაწყვეტის გზების ადვოკატირებისათვის საჭირო უნარ-ჩვევები. საინიციატივო ჯგუფი მუშაობს თემის სახელით და თემში არსებულ ადამიანურ რესურსებზე დაყრდნობით.

2008 წელს ომის დროს თემს მოუხდა კომპაქტური ჩასახლების დატოვება და მეორეჯერ იძულებითი გადაადგილება. რამდენიმე კვირის განმავლობაში ისინი ქ. თბილისის სხვადასხვა დროებით თავშესაფარში იმყოფებოდნენ. ამის შემდეგ თემში დაუცველობის შეგრძნება კიდევ უფრო გაიზარდა. მიუხედავად ამისა, საინიციატივო ჯგუფი აქტიურად მუშაობს; მათ ერთერთი იდეით მსოფლიო ბანკის პროექტის დაინტერესებასაც კი მიაღწიეს. აღსანიშნავია, რომ პროექტისთვის თემის მიერ იდეების შერჩევისას დასახულ ბევრ პრიორიტეტს შორის გაიმარჯვა ახალგაზრდული საინიციატივო ჯგუფის შემოთავაზებამ – ახალგაზრდებმა თემის დანარჩენი წევრების დარწმუნება შეძლეს.

წლების განმავლობაში თემმა გაითავისა, რომ სასურველი მდგომარეობის მიღწევის აუცილებელი პირობა არის თვითონ თემის აქტიური ჩართულობა პრობლემის გაცნობიერებაში, მისი გადაჭრის გზების ადვოკატირებასა და საკუთარი უფლებების დაცვაში.

## **თემა**

ეს ისევ დევნილთა თემაა, რომელიც ცხოვრობს საკმაოდ შორს ადგილას. თემს წლების განმავლობაში ჰქონდა ელექტროენერჯის პრობლემა. ასოციაცია დაეხმარა რამდენიმე ახალგაზრდა წევრს რეგულარული მონაწილეობა მიეღოთ ასოციაციასთან არსებული



მულტიკულტურული დიალოგის კომისიის სხდომებში, სადაც ხდებოდა მსგავსი პრობლემების განხილვა სამთავრობო სტრუქტურების წარმომადგენლებთან ერთად.

ახალგაზრდებს შესაძლებლობა ჰქონდათ – როგორც მიეღოთ შესაბამისი ცოდნა, ისე ენახათ ადვოკატირების მეთოდები. ცოტა ხანში მათ თემში შექმნეს საინიციატივო ჯგუფი. აღსანიშნავია, რომ ამ ჯგუფში სხვადასხვა ასაკის ადამიანები შევიდნენ და ადგილობრივ ადმინისტრაციასთან და ენერგოკომპანიასთან რეგულარული შეხვედრები დაიწყო. ყველაზე მნიშვნელოვანი კი ის არის, რომ მათ შეძლეს თვით თემში მოლაპარაკება ელექტროენერჯის დაზოგვის გრაფიკზე. ყველა დევნილი ოჯახი, რომელიც ცხოვრობს კომპაქტური ჩასახლების ადგილზე, ყოველთვიურად უფასოდ იღებს 100 კვტ ელექტროენერჯიას ოჯახის თითოეულ წევრზე. ზამთრის პერიოდში ეს 100 კვტ საკმარისი არ იყო, იხარჯებოდა მეტი, დევნილებს უგროვდებოდათ დავალიანება, რომელსაც ვერ იხდიდნენ. მოხმარებული ელექტროენერჯის საფასურის გადაუხდელობის გამო კი შუქი ეთიშებოდათ. საინიციატივო ჯგუფმა შეძლო ელექტროენერჯის მოხმარებაზე თემში კონტროლის დაწესება, გრაფიკის ორგანიზება, ამის შედეგად ზაფხულში დიდი დანაზოგი დაგროვდა, რომელმაც თემს ზამთარში დამატებითი რეზერვი შეუქმნა.

ასეთმა შედეგმა თემი საკუთარ შესაძლებლობებში დაარწმუნა. საინიციატივო ჯგუფმა გააგრძელა მუშაობა – მოხალისეობრივ ღონეზე ორგანიზებულ იქნა კომპიუტერული კურსები და პირველადი სამედიცინო დახმარება. იმ მომენტისთვის, როდესაც თემს გაუჩნდა სერიოზული ღონორი – მსოფლიო ბანკის პროექტი – საინიციატივო ჯგუფს ჰქონდა უფლება-მოსილება თემის მობილიზაციის გზით აერჩია პრიორიტეტი, რომელიც ყველასათვის მისაღები გახდა. 2010 წელს საინიციატივო ჯგუფი დარეგისტრირდა, როგორც სათემო არასამთავრობო ორგანიზაცია, და ამჟამად შეძლებს პრიორიტეტული პროექტი დამოუკიდებლად შეასრულოს.

### 3.2 ნეგატიური გამოცდილება

თემი X, ასოციაცია მუშაობს 2008 წლიდან.

2008 წლის აგვისტოს ომის შემდეგ ასოციაცია ომით დაზარალებულებისთვის ახორციელებდა ჰუმანიტარული დახმარების პროგრამას, რომელიც მოიცავდა როგორც კვების პროდუქტებით, ისე პირველადი საჭიროების ნივთებით უზრუნველყოფას.

ორგანიზაციის მოხალისეები მუშაობდნენ დაზარალებულებთან ბავშვებისა და ქალების ფსიქორეაბილიტაციაზე. შთაბეჭდილება, რომელსაც სტოვებდა თემი, იყო საგანგაშო: მიუხედავად იმისა, რომ ეს ადამიანები წლების განმავლობაში არასტაბილურ რეგიონში ცხოვრობდნენ, აბსოლუტურად მოულოდნელი იყო მათთვის ის უბედურება, რომელიც დაატყდათ თავს. ეძებდნენ დაკარგულ ოჯახის წევრებს, ნათესავებს და ახლობლებს, იყვნენ დაბნეულები და გაუბედურებულები. ყველაფერ ამას დაემატა იმ გარემოს სპეციფიკა, რომელშიც ისინი აღმოჩნდნენ – ენა, რომელზეც ადგილობრივი თემი საუბრობს გაუგებარია, ადათ-წესები უცხოა და უცნობი, კლიმატიც კი ძალიან განსხვავებულია.

დიდი იყო ჩვენი სურვილი დავხმარებოდით ამ ადამიანებს და გაგვეზიარებინა ის გამოცდილება, რომელიც გაგვაჩნდა არა მარტო როგორც ორგანიზაციას, არამედ პიროვნულად თითოეულ ჩვენგანს.

პირადი საუბრებისას ყველასგან მოდიოდა ერთი მესიჯი: „დაგვაბრუნეთ სახლში, ყველა პრობლემა აქედან მოდის.“

უმრავლესობას ჰქონდა ინფორმაცია საკუთარ სახლებზე, თუ რა მდგომარეობაში იყო ისინი.

თემის კრებაზე, რომელიც ჩატარდა ერთერთი დევნილის ბინაში, აქცენტი გაკეთდა იმაზე, რომ კარგი იქნება თემს ჰქონდეს შეკრების ადგილი – ოთახი, რომელიც იქნება თემის განკარგულებაში და ისინი შეძლებენ ისარგებლონ ამ ოთახით საჭიროების შემთხვევაში. დიდი ძალისხმევის შედეგად, ასეთი ოთახი ჩასახლებაში მოიძებნა და გარემონტდა.

ოთახში რეგულარულად ეწყობოდა თემთან შეხვედრები, დისკუსიები და ტრენინგები. აღმოჩნდა, რომ თურმე ახალჩასახლებულ დევნილებს განსხვავებული პრობლემები აქვთ: რამოდენიმე ოჯახი ჩასახლებული იყო გარემონტებულ ოთახებში, რომლებშიც რემონტამდე საპირფარეოები იყო. ამ ოჯახებისთვის მთავარი პრიორიტეტი გახდა ბინების გამოცვლა და მთელი მათი ძალისხმევა მიმართული იყო ამ მიზნის მიღწევისკენ, თემის დანარჩენი წევრებიც თითქმის არ გამოყოფდნენ სხვა პრიორიტეტებს. ამ მიმართულებით ასოციაციას ნაკლები შესაძლებლობები ჰქონდა. ჩვენს მიერ უფრო აქცენტირებული იყო თემში საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება, რადგანაც არსებობდა დევნილებისთვის განათლების დონის ამაღლების საჭიროება.

ჩვენ გვქონდა მოლოდინი, რომ სათემო ოთახის არსებობა თემს მეტ შესაძლებლობებს მისცემდა გაეანალიზებინათ საკუთარი მდგომარეობა, გარკვეულიყვნენ იმ რეალობაში, რომელშიც აღმოჩნდნენ და განესაზღვრათ საკუთარი საჭიროებები. სინამდვილეში მოხდა ისე, რომ ინიციატივები თემისგან არ მოდიოდა.

ამ თემში მუშაობის ფარგლებში ჩატარდა ტრენინგები შემდეგ საკითხებზე: რა არის თემი და სათემო მობილიზაცია, გუნდური მუშაობა, სამოქალაქო საზოგადოება და სამოქალაქო ინიციატივები; მოხალისეობა, ადვოკატირება, ლიდერობა, ქალთა და დევნილთა უფლებები, თვითკმარობის მიღწევა. ამ თემის ახალგაზრდები მონაწილეობდნენ სპეციალურ ახალგაზრდულ ტრენინგში – „როგორ წარმოვადგინოთ საკუთარი თავი“. ის მეთოდები, რომლებიც კარგად მუშაობდა დევნილთა სხვა თემებში, აქ არ იძლეოდნენ შესაბამის შედეგს – თემი რეაგირებდა გარკვეულ ინიციატივებზე, მაგრამ ძირითადად პასიური იყო. მაგალითად, ახალგაზრდებმა დააფიქსირეს კომპიუტერის სწავლებაზე ხელმისაწვდომობის ნაკლებობა, რაც მათთვის დაბრკოლებას წარმოადგენდა სკოლაში და უმაღლეს სასწავლებლებში სწავლისას. თემის წინადადების საპასუხოდ ასოციაციამ შეიძინა და სათემო ოთახში დაამონტაჟა კომპიუტერები, დაიწყო ფუნქციონირება კომპიუტერის შემსწავლელმა კურსებმა, დასაქმდა ორი თემში მცხოვრები კომპიუტერული პროგრამების მცოდნე, მაგრამ თემი ამას დიდი ენთუზიაზმით არ შეხვედრია. აღმოჩნდა, რომ ამ ქალაქში ფუნქციონირება დაიწყო კომპიუტერის შემსწავლელმა სხვა პროგრამამ. როგორც სხვა თემებში, ასოციაციის გათვლა იყო იმაზე, რომ დევნილებისთვის მნიშვნელოვანი იქნებოდა კომპიუტერის შესწავლის შესაძლებლობა საკუთარ შენობაში. რეალობაში კი აღმოჩნდა, რომ მათ არჩევანი გააკეთეს უფრო პროფესიულ კურსებზე.

მეტი ინტერესი გამოიჩინეს ქალებმა ქსოვის და კერვის კურსების გახსნის დროს – აქ გარკვეული პერიოდის შემდეგ ინიციატივა წამოვიდა უკვე ქალთა იმ ჯგუფიდან, რომელიც შექმნილი იყო სწავლების მიზნით. ძირითადად, თემის ყველა ინიციატივა დაკავშირებული იყო შემოსავლების გენერირების შესაძლებლობის შექმნასთან. ასოციაცია დაეხმარა ქალებს გამოეტანათ საკუთარი ნაქსოვი და შეკერილი პროდუქცია გამოფენა - გაყიდვაზე, ამის შემდეგ ჯგუფმა გააკეთა მარკეტინგული კვლევა და გადაწყვიტა სამკერვალო სახელოსნოს გაკეთება, რომელიც ძირითადად იმუშავებდა თეთრეულის და ბავშვებისთვის საცეკვაო ფორმების კერვაზე. ჯგუფი ჯერ თვითორგანიზების პროცესშია და ძნელია იმისი თქმა, თუ რამდენად წარმატებულად იმუშავებენ.

ჩვენ ვთვლით, რომ წარუმატებლობა ახალგაზრდებთან მუშაობაში ერთი მხრივ, იმასთან არის დაკავშირებული, რომ ბევრი მათგანი ხშირად იცვლის საცხოვრებელ ადგილს (მძიმე საცხოვრებელი პირობების გამო თვეობით რჩებიან ნათესავებთან, რომლებიც ცხოვრობენ უფრო განვითარებულ ადგილებში), და არ არის დაინტერესებული საკუთარი თემის განვითარებაში. მეორე მხრივ, ის სახელმწიფო და საერთაშორისო პროგრამები, რომლებიც ვრცელდება მათზე, როგორც კონფლიქტის შედეგად დაზარალებულებზე, არ აკმაყოფილებდა მათ პირველად მოთხოვნებს, ჩივილები იყო საკვები პროდუქტების ერთფეროვნებაზე, რომლის შეცვლა რეალურად შეუძლებელი იყო, რადგანაც ეს იყო პროგრამა სასიცოცხლოდ აუცილებელი სტანდარტების დაცვით. ჩვენი დაკვირვებით, ძირითადად თემის უზრუნველყოფამ აუცილებელი საარსებო პირობებით გამოიწვია რეალობის არასწორი აღქმა, გადაუდებელი სიტუაციების დროს მოქმედი პროგრამების მიმართ გადაჭარბებული მოლოდინი და შედეგად მივიღეთ ინერტულობა, საკუთარ თავში ჩაკეტვა.

მეორე მხრივ, ამ შემთხვევაში ასოციაციის დაგეგმარებაც არ იყო სწორი – არ იყო გათვალისწინებული ქალაქში არსებული სხვა რესურსი.

აღსანიშნავია, რომ თემში ცხოვრობენ დევნილები 7 სხვადასხვა სოფლიდან და მათ ერთმანეთთან ურთიერთობის პრობლემებიც აქვთ.

ჩვენი აზრით, ახლა, როდესაც შეწყდა მათთვის განკუთვნილი დახმარების პროგრამები, ისინი რეალურად შეაფასებენ საკუთარ პრობლემებს – დადებიან იმ ფაქტის წინაშე, რომ მათი შვილები უკვე ამთავრებენ სკოლას; სწავლის გასაგრძელებლად და ერთიანი ეროვნული გამოცდების ჩასაბარებლად კი სჭირდებათ უფრო მაღალი ხარისხის განათლება, ვიდრე დღეს არის მათთვის ხელმისაწვდომი. მათი ეკონომიკური მდგომარეობა დამოკიდებული იქნება შესაძლებლობების რეალიზაციის მათ უნარზე და მათ აქტიურობაზე. ვიმედოვნებთ, რომ ამან შესაძლებელია გამოიწვიოს მათი გააქტიურება და მობილიზება, თუმცა შესაძლებელია მოხდეს პირიქით, უფრო მეტად დაეუფლოთ უიმედობა. ჩვენ გავაგრძელებთ მუშაობას ამ თემში, ვეცდებით ხელი შევუწყოთ მათ ახალი უნარ-ჩვევების შექმნაში. მათ მიერ საკუთარი მდგომარეობის ხელახალი გაცნობიერების შემდეგ იქნებ მივალწიოთ თემის გააქტიურებას.

#### 4. დასკვნები

ჩვენი გამოცდილება შესაძლებლობას გვაძლევს გამოვიტანოთ შემდეგი დასკვნები:

- თემის მობილიზაცია არ შეიძლება იყოს ერთჯერადი ქმედება -- თვითდაჯერება და რეალური შესაძლებლობების განვითარება ხანგრძლივი პროცესია.
- დევნილთა თემის შემთხვევაში ერთ-ერთი აქცენტი უნდა გაკეთდეს მათ დაკავშირებაზე ადგილობრივ თემთან და ადგილობრივ სტრუქტურებთან. ითვლება, რომ დევნილებზე პასუხისმგებელია მხოლოდ ლტოლვილთა და განსახლების სამინისტრო და ადგილობრივი ხელისუფლება ნაკლებად ინტერესდება მათი პრობლემებით. სინამდვილეში ისინი ისეთივე მოსახლეები არიან, როგორც სხვა დანარჩენები. მნიშვნელოვანია ამ სტერეოტიპის აღმოფხვრა და ურთიერთობების დამყარება დევნილთა თემსა და ადგილობრივ ხელისუფლებას შორის.
- თემის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია თემში არაფორმალური ლიდერების მოძიება და გაზრდა.

- თემის განვითარების აუცილებელი წინაპირობაა განათლების დონის ამაღლება.
- ბავშვებთან ან თემის სხვა მნიშვნელოვან ჯგუფებთან მუშაობის პროგრამები შეიძლება იყოს კარგი ბიძგი თემში მუშაობის დაწყებისთვის.
- ქალთა როლი თემის განვითარებაში უკვე აღიარებულია. საჭიროა ამ ქალების თვითორგანიზების ხელშეწყობა და რესურსებით გამყარება.
- დევნილთა თემის სპეციფიკურობიდან გამომდინარე, მისი განვითარების პროცესი ხანგრძლივია, რადგან ისინი წლების განმავლობაში თავს დროებით მცხოვრებლებად თვლიან; ხშირად მათ უხდებათ ცხოვრება გაორებულ მდგომარეობაში –ერთი მხრივ, ისევ ფიქრობენ დაბრუნებაზე, მეორე მხრივ, ესმით ახლანდელ ადგილებში დამკვიდრების აუცილებლობა, მაგრამ აშინებთ სიტყვა „ინტეგრაცია“. ამიტომ ყველა პროგრამის კომპონენტი უნდა იყოს ფსიქო-სოციალური რეაბილიტაცია და მხარდაჭერა.

კავშირი „რეას“

1. შესავლი

კავშირი „რეას“ რეგიონალური საქმიანობის მიმართულება, რომელიც მიზნად ისახავს განვითარების თავისებურებების მქონე მოზარდებისა და ახალგაზრდებისთვის თემზე დაფუძნებული სოციალური სერვისის შექმნის ხელშეწყობას, არ მოიცავს ხანგრძლივ პერიოდს. თუმცა, იმის გამო, რომ თემთან მიმართებაში ჩვენი სამუშაო სპეციფიკა ოდნავ განხვავებულ მიდგომებს მოითხოვს, მაინც მიზანშეწონილად ჩავთვალეთ ჩვენს მიერ დაგროვებული გამოცდილების გაზიარება მათთვის, ვინც სათემო განვითარებაზე მუშაობს.

როგორც ცნობილია, თემის განვითარების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტს წარმოადგენს სათემო მობილიზაცია, რომლის წარმატება ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ზუსტად უზრუნველყოფს თემის განვითარებაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია თემის მხრიდან პრიორიტეტული პრობლემების დროულ იდენტიფიცირება-დაფიქსირებას მუშაობის საწყის ეტაპზე. ამ პროცესში შეუცვლელია ფასილიტაციის ტექნიკა, რომელიც მთლიანად გამორიცხავს თემზე ზემოქმედებას შესაბამისი მანიპულაციებით, გარედან თავს მოხვეული, თუნდაც თემისთვის სასიკეთო, მაგრამ უცხო, მის მიერ ჯერ კიდევ გაუცნობიერებელ აზრამდე მიყვანის გზით. წინააღმდეგ შემთხვევაში მარცხი გარდაუვალია და აუცილებლად იჩენს თავს თემთან მუშაობის ამა თუ იმ ეტაპზე.

ამის გათვალისწინებით, ცოტა ძნელი წარმოსადგენია, რომ თავდაპირველ სათემო შეხვედრებზე სამოქმედო გეგმის შემუშავებისას საჭიროებათა პირველი რიგის აქტუალური პრიორიტეტებს შორის (რომელთა შეჯერება, მათი სიმრავლისა და დაფინანსების შეზღუდულობის გამო, ყოველთვის ჭირს), თემმა გამოკვეთოს ისეთი სოციალური სერვისების შექმნის აუცილებლობა, რომლებიც მისი მხოლოდ მცირერიცხოვანი, მარგინალური ჯგუფისთვის იქნება განკუთვნილი. განვითარების თავისებურებების მქონე პირთათვის აუცილებელი მომსახურების თემში დაფუძნების პროცესს გარკვეულ სირთულეებს უქმნის ჩვენს ქვეყანაში მსგავსი სერვისების ტრადიციის არქონაც. მეორეს მხრივ, თუკი თემის წიაღში ასეთ ადამიანთა ჯგუფები არსებობს, მათთვის განკუთვნილი სოციალური სერვისების ორგანიზების უნარი თემის სიძლიერის და სიჯანსაღის მაჩვენებელია. შესაბამისად, ასეთი სერვისების შექმნისკენ მიმართული საქმიანობა მნიშვნელოვანია იმითაც, რომ თემის განვითარებას უწყობს ხელს ზოგადად.

აქედან გამომდინარე, ვფიქრობთ, რომ დაინტერესებულ პირთათვის ინტერესმოკლებული არ იქნებ ჩვენი გამოცდილება, რომელიც ეთნიკური და რელიგიური თვალსაზრისით არაერთგვაროვან გარემოში, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთათვის განკუთვნილი, თემზე დაფუძნებული სოციალური სერვისის ამოქმედებისკენ მიმართულმა საქმიანობამ შეგვძინა.

ქალთა კავშირი „რეას“ 2001 წელს დარეგისტრირდა არასამთავრობო ორგანიზაციად, რომელშიც გავერთიანდით სხვადასხვა პროფესიის ადამიანები: ფსიქოლოგები, ექიმები, პედაგოგები, მხატვრები, ბიოლოგები, მუსიკოსები, უცხო ენების სპეციალისტები და სხვ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ „რეას“ წევრების გარკვეულ ნაწილს უკვე ჰქონდა საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში მუშაობის გამოცდილება, მათ შორის --- სათემო მობილიზაციის პროგრამებში. მოგვიანებით კავშირის რიგები მნიშვნელოვნად გაიზარდა ჩვენი სამიზნე ჯგუფის - შშმ ბავშვების მშობლებით, რომელთა ეფექტურმა ჩართვამ სამუშაო

პროცესში მნიშვნელოვნად გააძლიერა მსავსი პრობლემის მქონე მშობლების გაატიურებისკენ მიმართული ჩვენი საქმიანობა.

2002 წლიდან იწყება ჩვენი მიზანმიმართული მუშაობა სოციალურად დაუცველი განვითარების პრობლემის მქონე ბავშვების/მოზარდების და მათი დედებისთვის დახმარების აღმოჩენის მიზნით. ამ დროისთვის უკიდურესად მაღალი იყო უმუშევრობის პროცენტი, მოუგვარებელი იყო ქვეყნის დენითა და გაზით მომარაგების საკითხი (რაც გამოუვალი საყოფაცხოვრებო პრობლემების წინაშე აყენებდა ისედაც რთულ სიტუაციაში მყოფ შშმ ბავშვების ოჯახებს), მთლიანად მოშლილი იყო სოცურუნველყოფის სისტემა, არ არსებობდა შშმ პირების ინტერესების დამცველი სახელმწიფო სოციალური პროგრამები, ინკლუზიური საგანმანათლებლო პროგრამები, სპეციალური ინფრასტრუქტურა და სხვ. ამ პერიოდში შშმ პირების ფსიქო-სოციალურ რეაბილიტაციაზე ზრუნვა, როცა მათი აბსოლუტური უმრავლესობა სახლებში იყო გამოკეტილი, მხოლოდ უცხოელი დონორების მიერ მხარდაჭერილი ცალკეული არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროს წარმოადგენდა.

კავშირ „რეას“ საქმიანობა პირველ წლებში (2002-2005) მთლიანად სამოხალისეო პრინციპებზე იყო დაფუძნებული და გერმანელ პარტნიორებთან - ქალაქ დოჰნას „ალტენზაცის“ საეკლესიო მრევლის ბაზაზე ჩამოყალიბებულ საინიციატივო ჯგუფ „Menschen in Not“ („ხალხი გასაჭირში“)-თან ერთობლივად შემუშავებული სამოქმედო გეგმის მიხედვით ხორციელდებოდა. თავდაპირველად დავიწყეთ შეზღუდული ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობების მქონე ბავშვების უზრუნველყოფა მათი გადაადგილებისთვის აუცილებელი საინვალიდო ეტლებით, რომელთა დეფიციტი გადაულახავ პრობლემებს უქმნიდა როგორც ამ ბავშვებს, ისე მათ მშობლებს. ეს ეტლები დოჰნაში, მრევლის წევრების ძალისხმევით მზადდებოდა მეორადი მოხმარების ეტლებისგან და თითოეული მოზარდის ინდივიდუალურ საჭიროებებს იყო მორგებული. 2002-2005 წლებში ასეთი ეტლებით დაახლ. 50 ბავშვისა და მოზარდის უზრუნველყოფა მოხერხდა, ძირითადად, თბილისსა და ლავოდეხის რაიონში. იმავე პერიოდში, ასევე „Menschen in Not“-თან თანამშრომლობით (გერმანული „რობერტ ბოშის ფონდის“ მხარდაჭერით) და გერმანელი ექსპერტების მონაწილეობით ინტენსიურად დავიწყეთ ჩატარება სხვადასხვა სემინარებისა, რომლებიც განკუთვნილი იყო შშმ ბავშვების მშობლებისთვის, ფსიქოლოგებისთვის და სოცმუშაკებისთვის.

ამდენად, შეიძლება ითქვას, რომ ჩვენი სამოხალისეო საქმიანობის პერიოდში ადგილობრივი შშმ ბავშვებისთვის აღმოჩენილი პირველი ეფექტური დახმარება გერმანული თემის წიალიდან იყო წამოსული, რაც ჩვენთვის არამარტო მნიშვნელოვან სასტარტო მხარდაჭერას, არამედ შესანიშნავ პრაქტიკულ მაგალითსაც წარმოადგენდა.

## 2. მიდგომა, ხედვა, მიზნობრივი ჯგუფი

ქალთა კავშირის „რეას“ მისიაა: მენტალობის პრობლემის მქონე მოზარდებისა და ახალგაზრდების საზოგადოებაში ფართო ინტეგრაციის პროცესის ხელშეწყობა ეფექტური ფსიქო-სოციალური სარეაბილიტაციო მოდელის განვითარებისა და ინსტიტუციონალური დამკვიდრების გზით. „რეა“ ასევე მიზნად ისახავს საზოგადოების სხვადასხვა წარმოადგენელთა ინტერესისა და ცნობიერების ამაღლებას შშმ პირთა ინტეგრაციის საკითხის მიმართ. ამ მისიას „რეა“ სხვადასხვა დონეებზე მუშაობით ახორციელებს, კერძოდ:

- ქმნის და აწვდის ფსიქო-სარეაბილიტაციო სერვისებს შშმ პირებსა და მათ მშობლებს;
- ხელს უწყობს სოციალური სერვისების ინსტიტუციონალიზაციას შესაბამისი რესურსების შექმნით როგორც დედაქალაქში, ისე მულტიეთნიკურ რეგიონებში;
- სხვა სუბიექტებთან ერთად, კოალიციური გაერთიანებების („ინტერსექტორული კოალიცია“, „კოალიცია დამოუკიდებელი ცხოვრებისათვის“) ფარგლებში, ერთვება ლობირებისა და ადვოკატირების საქმეში, რათა პოლიტიკის დონეზე იქნას უზრუნველყოფილი შშმ პირების უფლებებისა და ინტერესების დაცვა და ინტეგრაციაზე ორიენტირებული საზოგადოებრივი განწყობების განვითარება.

როგორც დედაქალაქში, ისე რეგიონებში ჩვენი საქმიანობის განხორციელებისას და ადგილობრივ თემებთან მუშაობისას, აქტიურად ვთანამშრომლობთ შშმ პირების მშობლებთან, ვცდილობთ მათ მობილიზებასა და ჩართვას შშმ პირების ინტერესთა დაცვის საქმეში; ვეწვევით საგანმანათლებლო საქმიანობასაც: ჩვენი ორგანიზაციის სპეციალისტები/ტრენერები ატარებენ სემინარებსა და უორქშოფებს მშობლებისთვის, უფროსკლასელთათვის, პედაგოგებისა და სოციალური სფეროს მუშაკებისთვის, როგორც შეზღუდვის პრობლემატიკასთან დაკავშირებულ ზოგად, მათ შორის უფლებრივ საკითხებზე, ისე სამკურნალო პედაგოგიკის პრინციპებსა და მულტიდისციპლინარულ მიდგომებზე, რაც ჩვენი ფსიქო-სოციალური სარეაბილიტაციო პროცესის საბაზისო მეთოდოლოგიას წარმოადგენს. „რეას“ წევრები და თანამოაზრეები დარწმუნებული არიან, რომ შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებისადმი დამოკიდებულება საზოგადოების სიჯანსაღის ხარისხის მაჩვენებელია.

ჩვენი საქმიანობის უმთავრესი მიდგომაა: „თითოეული იმათთაგანი, რომელთა განვითარებისკენაც არის მიმართული ჩვენი ძალისხმევა, განვითარების სუბიექტები არიან და ობიექტები“.

საყოველთაოდ ცნობილია, რომ სოციალური სერვისების განვითარება თემში განაპირობებს სხვადასხვა ჯგუფების ადამიანთა სასიცოცხლო კონდიციების მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას და ხელს უწყობს თემის წევრებში პოზიტიური სოციალური ღირებულებებისა და ქცევების დამკვიდრებას.

თემზე დაფუძნებული სხვადასხვა ტიპის სოციალური სერვისები (კულტურულ-საგანმანათლებლო სათემო ცენტრები, ახალგაზრდული ცენტრები, სოციალურად დაუცველ ხანდაზმულთა კვებით უზრუნველყოფის სერვისი, დასაქმებისა და პროფესიული ორიენტაციის მხარდამჭერი სერვისი, საკონსულტაციო ცენტრები და სხვ.), ბენეფიციართა დიდი რაოდენობის ინტერესებს მოიცავს და შესაბამისად, მათ ასამოქმედებლად თემის ფართო მონაწილეობის უზრუნველყოფის მეტ შესაძლებლობას განაპირობებს. თუმცადა, ვისაც თემის მობილიზაციასთან ჰქონია საქმე, შესანიშნავად იცის, რომ ამ „შესაძლებლობის“ რეალიზაციას საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდი ხმარდება.

განვითარების თავისებურებების მქონე მოზარდთათვის განკუთვნილი დღის მიკრო საინტეგრაციო ცენტრის დაფუძნებისას ჩვენ არ ვისახავთ მიზნად თემის ფართო ფენების მობილიზაციას. ჩვენი საქმიანობა უფრო ცალკეული ჯგუფების გააქტიურება-გაძლიერებისკენ არის მიმართული. წინასწარ მნიშვნელოვან ყურადღებას ვუთმობთ მოსამზადებელ პერიოდს. უპირველეს ყოვლისა, ვაზუსტებთ განვითარების პრობლემის მქონე პირების სიებს (ვინაიდან ადგილობრივ გამგეობებში მათ შესახებ აქვთ მხოლოდ ზოგადი, „საპენსიო“ მონაცემები,

ხშირად არასრული და, როგორც წესი, შეზღუდვის ფორმის გამოჯვინის გარეშე). შემდეგ კი, შშმ მოზარდების და მათი დელების საჭიროებათა კვლევის პროცესის პარალელურად, ვცდილობთ გავარკვიოთ:

- რამდენად არიან ადგილობრივი შშმ მშობლები მოტივირებული, ითანამშრომლონ ჩვენთან საკუთარი შვილებისთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელი უნარების გამოსამუშავებლად და, აგრეთვე, მათი უფლებების დასაცავად
- არსებობს თუ არა ადგილზე შესაბამისი ადამიანური რესურსი, რომელიც დაინტერესებულია მიიღოს ახალი ცოდნა და რეგულარულ საფუძველზე გააგრძელოს მომავალში შშმ მოზარდებთან მუშაობა
- პოტენციური მხარდამჭერების (ადგილობრივი თვითმმართველობა, სამღველოება, სკოლის პედაგოგები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, ბიზნესსექტორის წარმომადგენლები) პოზიცია თემზე დაფუძნებული სერვისის ამოქმედებასთან დაკავშირებით და სხვ.

თუკი სამიზნე რაიონი აკმაყოფილებს ზემოჩამოთვლილ კრიტერიუმებს, ადგილობრივი თვითმმართველობის დახმარებით ორგანიზებულ სათემო შეხვედრაზე თემის წევრებისთვის ჩვენი საპროექტო მიზნებისა და სამოქმედო გეგმის წარდგენის შემდეგ, ვიწყებთ აქტივობებს, რომლებიც ე.წ. „წერტილოვანი ინტერვენციის“ ნიშნებს ატარებს. ჩვენს ძირითად სამიზნე ჯგუფებს წარმოადგენს: განვითარების თავისებურებების მქონე ადგილობრივი მოზარდები და ახალგაზრდები (დაახლ. 13-17 წლის ასაკი) და აგრეთვე, მათი თანატოლები და შშმ ბავშვების მშობლები, რომლებიც სხვადასხვა რელიგიურ თუ ეთნიკურ თემებს მიეკუთვნებიან. ვცდილობთ, მაქსიმალურად გავააქტიუროთ და გავაძლიეროთ ის ჯგუფები, რომელთათვისაც მსგავსი სერვისის არსებობა სასიცოცხლო ინტერესს წარმოადგენს და აგრეთვე, ის ადამიანები, რომლებიც ყველაზე უფრო პერსპექტიულები არიან სასიკეთო ცვლილებებისა და ახლებური აზროვნების მიმდებლობის თვალსაზრისით – ადგილობრივი მოზარდები და ახალგაზრდები. ვცდილობთ აღვჭურვოთ ისინი სათანადო ცოდნით, რათა შემდგომში მათი მონაწილეობით განვახორციელოთ შშმ პირთა უფლებებისა და საჭიროებების ადვოკატირება გადაწყვეტილების მიმღებ ადგილობრივ პირებთან. ინტენსიურ რეჟიმში ვიწყებთ ცენტრის თანამშრომელთა შერჩევას და მომზადებას (პრიორიტეტი ენიჭება შშმ ბავშვების მშობლებს). დასაწყისშივე დიდ ყურადღებას ვუთმობთ იმ ადამიანების და ინსტიტუციების/წრეების მხარდაჭერის მოპოვებას, რომლებიც მაღალი ავტორიტეტით სარგებლობენ ადგილებზე. ასეთებია, მაგალითად, ადგილობრივი ეპარქიის წარმომადგენლები, პედაგოგები, ბიზნესმენები. გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია შემდეგი გარემოებაც: ვინაიდან ჩვენ რეგიონში მუშაობა, ძირითადად, რელიგიური და ეთნიკური თვალსაზრისით არაერთგვაროვან გარემოში გვიხდება, უდიდეს მნიშვნელობას ვანიჭებთ იმას, რომ ცენტრში დამკვიდრებული „ღიაობისა და თანაბრობის პრინციპები“ თავიდანავე მკაფიოდ იყოს დეკლარირებული და შემდგომშიც მუდმივი მონიტორინგის საგანს წარმოადგენდეს. ოდნავ მოგვიანებით ვიწყებთ საინტეგრაციო ცენტრის ცხოვრებაში თემის წევრების ჩართვას. შშმ მოზარდების თანატოლებთან სოციალური ინკლუზიის ხელშესაწყობად ვაწყობთ ერთობლივ ღონისძიებებს --- წარმოდგენებს (პერფორმანსებს) და გამოფენებს, რომლებიც მიზნად ისახავს როგორც შშმ მოზარდების შესაძლებლობების რეალიზაციას, ისე მათი თანასოფლელი თანატოლების შემოქმედებითი უნარების წარმოჩენას. ვატარებთ სხვადასხვა პიარაქციებს ჩვენი მხარდამჭერი თანამოაზრეების --- კულტურის, სპორტის, შოუბიზნესის თვალსაჩინო წარმომადგენლების მონაწილეობით. ადგილობრივი ახალგაზრდები აწყობენ საადვოკაციო და საქველმოქმედო აქციებს. თანდათანობით სოფლის მცხოვრებლები გარეშე მაყურებლებიდან



ცენტრის გულშემატკივრებად ყალიბდებიან, სოლიდარობის გრძნობით ერთიანდებიან მის გარშემო და უფრო ქმედითად მონაწილეობენ ცენტრის ცხოვრებაში.

რაც შეეხება ჩვენს თანამშრომლობას ადგილობრივ თვითმმართველობასთან, მას გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ჩვენს მიერ დაფუძნებული სოციალური სერვისის სიცოცხლისუნარიანობისთვის. ეკონომიკური თვალსაზრისით სუსტად განვითარებულ მაღალმთიან რაიონებს, სადაც ჩვენ ვმუშაობთ, არა აქვთ დიდი ბიუჯეტები --- ისინი უფრო „ტრადიციული“ ხარჯებისთვის არის განკუთვნილი. ამიტომ დიდი ალბათობა არსებობს იმისა, რომ ჩვენი საპილოტო პროექტების დასრულების შემდეგ, გადაწყვეტილების მიმღებმა ადგილობრივმა პირებმა, სხვა --- მათი აზრით, უფრო პირველხარისხოვანი საჭიროებების მომიზეზებით, უარი თქვან მცირერიცხოვან ბენეფიციართათვის განკუთვნილი ცენტრის დაფინანსებაზე პასუხისმგებლობის აღებაზე. სწორედ ამ გარემოების გათვალისწინებით ვცდილობთ, ადგილობრივი მშობლები და ახალგაზრდები ალვჭურვით საადვოკაციო უნარ-ჩვევებით. გარდა ამისა, ადგილობრივ თვითმმართველობასთან თანამშრომლობის დასაწყებად შემუშავებული გვაქვს თემზე დაფუძნებული ახალი ტიპის სერვისის ამოქმედების მაქსიმალურად ეკონომიური მოდელი. ჩვენი მიკროსაინტეგრაციო ცენტრი გათვლილია მენტალობის საშუალო და მსუბუქი შეზღუდვის მქონე 10-15 ბენეფიციარზე და ემსახურება ერთმანეთის მომიჯნავე რამდენიმე სოფელს. იქ დასაქმებულ პერსონალს ეხმარებიან მშობლები და სხვა მოხალისეები, რომელთა მეთოდოლოგიურ-საკონსულატიო მხარდაჭერა უზრუნველყოფილია კავშირ „რეას“ სპეციალისტების მიერ. დღის საინტეგრაციო ცენტრი მუშაობას იწყებს საკვირაო სკოლის (კვირაში 2 დღიანი მეცადინეობა) განრიგით, რომელიც მოგვიანებით უფრო ინტენსიური ხდება.

მაღალმთიან რეგიონში, რომელშიც შეზღუდვის მქონე მოზარდების ინტეგრაცია მხოლოდ საწყის სტადიაშია, ასეთი ფორმით სოციალური სერვისების ამოქმედება ყველაზე ეფექტურად და რეალისტურად გვესახება და სამომავლოდ ეს თემზე დაფუძნებული მიკროსაინტეგრაციო ცენტრების რეგიონალური ქსელის ჩამოყალიბებაზეა გათვლილი. საინტეგრაციო პროცესის განვითარების შემდგომ უმნიშვნელოვანეს ნაბიჯად კი რეგიონში სოციალური საწარმოების შექმნა გვესახება, რომლებიც შემოსავლის გენერირებისა და ადგილობრივი თემების სხვა წევრებთან ერთად, შშმ პირებისა და მათი ოჯახის წევრების დასაქმების შესაძლებლობასაც მოგვცემს. ასეთი საწარმოების ამოქმედება ხელს შეუწყობს თემის კეთილდღეობის ზრდას და ადგილებზე შშმ პირების სოციალური ინკლუზიისთვის უფრო კეთილისყოფელი გარემოს ჩამოყალიბებას.

### 3. გამოცდილება

ჩვენი საპროექტო საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი მხარდამჭერია გერმანული “Bread for the World”, Diakonisches Werk der EKD.

დღეისათვის “რეას” ბაზაზე ფუნქციონირებს განვითარების თავისებურებების მქონე მოზარდებისა და ახალგაზრდებისთვის განკუთვნილი სამოდულო საინტეგრაციო დღის ცენტრი თბილისში. რეგულარული მეცადინეობების დროს ახალგაზრდები აქ ივითარებენ სასიცოცხლოდ აუცილებელ საკომუნიკაციო და ყოფით უნარებს, სოციალურ-თერაპიულ სახელოსნოებში კი ეუფლებიან საბაზისო პროფესიულ/სახელობო (კერამიკა, თექა, მზარეულობა, მეღურგლეობა, მებაღეობა, პოლიგრაფია) უნარ-ჩვევებს. სწორედ ამ ცენტრში აპრობირებული ფსიქო-სოციალური სარეაბილიტაციო მოდელის დანერგვა ხდება რეგიონებში, თემზე დაფუძნებული სოციალური სერვისების ამოქმედებისას.

თბილისის ცენტრი აქტიურ საგანმანათლებლო საქმიანობასაც ეწევა, რომელიც მიზნად ისახავს იმ ადამიანებისა და ორგანიზაციების თანამშრომელთა პროფესიული მომზადების

ხელშეწყობას, რომლებიც მომსახურებას უწევენ შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ადამიანებს, როგორც დედაქალაქში, ისე მულტიეთნიკურ რეგიონებში. აღსანიშნავია, რომ ადგილობრივი თემების შშმ მშობლების გასაძლიერებელი სემინარებისა და უორქშოფების ჩატარების პროცესში აქტიურად არიან ჩაბმული თბილისის სამიზნე ჯგუფის მშობლები, რომლებიც ცენტრის თანამშრომლები არიან.

ინტენსიურად ვმუშაობთ ეროვნულ უმცირესობათა თემების (ძირითადად, სომხური ეთნიკური კუთვნილების) დაუცველი ჯგუფების უფლებებისა და ინტერესების დაცვის სფეროში, როგორც დამოუკიდებლად, ისე ინტერსექტორული კოალიციური გაერთიანების (პარტნიორები – რაგბის მხარდამჭერთა ლიგა, ახალციხის ბიზნეს ცენტრი, თბილისის 86-ე რუსულ-სომხური საჯარო სკოლა, ეთნომუსიკის თეატრი „მთიები“) ფარგლებში. მულტიეთნიკურ გარემოში საქმიანობისას „რეა“, აგრეთვე, აქტიურად თანამშრომლობს ადგილობრივ თვითმმართველობასთან და ქართულ და სომხურ საეკლესიო სტრუქტურებთან. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სამღვდლოების წარმომადგენლების მიერ გამოთქმულ აზრს ადგილობრივი მრევლის წარმომადგენლებისთვის დიდი წონა აქვს და განსაკუთრებულ ზემოქმედებას ახდენს მათ ცნობიერებაზე. ისინი ძალიან ხშირად „მედიატორულ“ დახმარებას გვიწევენ, როგორც ადგილობრივ თემებთან/მრევლთან, ისე თვითმმართველობის წარმომადგენლებთან ურთიერთობისას ჩვენი საქმიანობის საწყის ეტაპზე.

მულტიეთნიკურ გარემოში კოალიციური საქმიანობისას (ძირითადი მხარდამჭერები --- ევროკავშირი, აშშ-ს საელჩო, “Bread for the World”) „რეა“ პარტნიორებთან ერთად ფართოდ იყენებს მის მიერ შემუშავებულ მულტისაინტეგრაციო მოდელს, რომლის ზემოქმედების არეალი მოიცავს დედაქალაქის და სამცხე-ჯავახეთის რეგიონის ახალციხის, ახალქალაქის, ასპინძისა და ადიგენის რაიონის სხვადასხვა ფიზიკური თუ მენტალური მონაცემების მოზარდებს და, აგრეთვე, განსხვავებული ეთნიკური წარმომავლობისა და კონფესიური კუთვნილების მქონე სოციალურად დაუცველ მოზარდებს. ამ ახალგაზრდების საინტეგრაციოდ და მათი შესაძლებლობების სარეალიზაციოდ შერჩეულია ის ინტერესები/საქმიანობები, რომელთა ირგვლივაც ყველაზე ადვილია ადამიანების გაერთიანება: შშმ პირების პრობლემატიკა და მათი სოციალური კეთილდღეობა, სპორტი (ძირითადად, რაგბი) და ცხოვრების ჯანსაღი წესი, ეკოლოგია, ახალგაზრდული ბიზნესსაქმიანობა, ინტერკულტურული ურთიერთობები და სხვ. კოალიციური საქმიანობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიზანს რეგიონში სასიკეთო ცვლილებების გამტარებელი „ახალგაზრდა ლიდერების“ (საშუალო ასაკი - 15-20 წელი) მომზადებაც წარმოადგენს. ჩვენი ხელშეწყობით, ადგილობრივი მულტიეთნიკური თემებიდან შერჩეული ახალი თაობის აქტიური წარმომადგენლები იღებენ მრავალფეროვან სამოქალაქო და თემატურ (ზემოთდასახელებული მიმართულებების მიხედვით) თეორიულ ცოდნას, რომლის პრაქტიკული გამოყენების შესაძლებლობა დასაწყისში ჩვენივე ფასილიტაციით ეძლევათ.

კოალიციური საქმიანობისას „რეა“ პასუხისმგებელია სამცხე-ჯავახეთის რეგიონის სხვადასხვა რაიონის მულტიეთნიკური თემების შშმ მოზარდების თანატოლებთან ინტეგრაციაზე, მათი დედების გააქტიურება-გაძლიერებაზე და, აგრეთვე, ადგილობრივი თემების მოზარდებისთვის (მათ შორის „ახალგაზრდა ლიდერებისთვის“) განკუთვნილი „სოციალური კეთილდღეობის“ მიმართულების მქონე საინფორმაციო-საგანმანათლებლო კომპონენტის განხორციელებაზე.

ქართველი და სომეხი ახალგაზრდა ლიდერები ერთობლივად, დამოუკიდებლად ატარებენ საადვოკაციო, საქველმოქმედო და ეკოლოგიურ აქციებს; გეგმავენ და მართავენ საბანაკო ცხოვრებას (რომელშიც ინტეგრირებული არიან ადგილობრივი შშმ მოზარდებიც), მართავენ მრავალფეროვან ინტერკულტურულ ღონისძიებებს, წარმატებით ახორციელებენ სპორტული

(„მხიარული სტარტები“, ბავშვთა რეგიონალური და რესპუბლიკური სარაგბო ფესტივალების ლოჯისტიკასა და მენეჯმენტს. უნდა აღინიშნოს, რომ სარაგბო ფესტივალებს, ისევე, როგორც სხვა ღონისძიებებს, ლიდერების ორგანიზებით, სისტემატურად ესწრებიან „რეას“ საინტეგრაციო ცენტრების შშმ მოზარდებიც, რომელთაც საკუთარი „რაგბის მოყვარულთა ფანკლუბიც“ კი აქვთ ჩამოყალიბებული.

ერთობლივად მიღებული მრავალფეროვანი ცოდნა და განხორციელებული პრაქტიკული საქმეები მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ადგილობრივი მრავალეთნიკური თემების ახალგაზრდათა გააქტიურება - ინტეგრაციას და, რაც მთავარია, მათში ახალი ღირებულებებისა და საურთიერთობო წესების დამკვიდრებას. თემის წიაღში ახლებურად მოაზროვნე ქმედითუნარიანი „ახალგაზრდული ფრთის“ არსებობა კი მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს თემის შემდგომი განვითარებისა და გაძლიერებისთვის.

### 3. გამოცდილება

#### 3.1 წარმატებული გამოცდილება

თბილისიდან დაშორებულ ერთ-ერთი რეგიონში თემზე დაფუძნებული სოციალური სერვისის – საინტეგრაციო ცენტრის ამოქმედებამდე ჩვენ უკვე გვექონდა სხვა რეგიონში შექმნილი ნეგატიური გამოცდილება. იქ „ნასწავლი გაკვეთილები“ მაქსიმალურად იქნა გათვალისწინებული საქმიანობის დასაწყისში და დიდი დრო დაუთმეთ წინასწარ მოსამაზადებელ პერიოდს.

ჩავატარეთ მთელი რიგი შეხვედრებისა ადგილობრივი თვითმმართველობისა და ეკლესიის წარმომადგენლებთან, სკოლის პედაგოგებთან. შევხვდით განვითარების პრობლემის მქონე ბავშვების მშობლების ერთ ნაწილს, რომლებსაც სხვადასხვანაირად ჰქონდათ იდენტიფიცირებული საკუთარი შვილების საჭიროებები. უმრავლესობა თვლიდა, რომ მათ შვილებს დღის ცენტრი სჭირდებოდა „გარეთ გამოსასვლელად“, რადგან ისინი სულ სახლებში იყვნენ გამოკეტილი, ზოგს კი შვილისთვის ოპერაციის გაკეთება მიაჩნდა გადაუდებელ საჭიროებად, რათა იგი როგორმე ეტლიდან აეყენებინა. მშობელთა შორის აღმოჩნდა 2 დედა, რომელიც წლების მანძილზე, ყოველგვარი სპეციალური ცოდნის გარეშე, დამოუკიდებლად ცდილობდა საკუთარი შვილებისთვის გარკვეული უნარების გამოუმუშავებას. ჩვენ ჩავთვალეთ, რომ ეს ისეთი „სასტარტო პოზიცია“ იყო, რომლის განვითარებაც აუცილებლად მოგვიტანდა შედეგს. თუმცაღა მშობლებს შორის არ ჩანდა გამოკვეთილი ლიდერი.

სოფელს ჰყავდა მოძღვარი, რომელიც გამოუძმებით ცდილობდა ადგილობრივი ახალგაზრდების სხვადასხვა აქტივობებში ჩაბმას. მათი მონაწილეობით აწყობდა მხატვრულ გამოფენებს და ლიტერატურულ საღამოებს, როგორც რეგიონის ცენტრში, ისე დედაქალაქში; ეკლესიასთან ჩამოაყალიბა პატარა საგანმანათლებლო ცენტრი. მისი დიდი სურვილი იყო ადგილობრივი ბავშვებისგან სარაგბო გუნდის ჩამოყალიბებაც. შევხვდით სოფლის მოძღვარს და ამ საქმეში ჩვენს დიდი ხნის პარტნიორთან, რაგბის მხარდამჭერთა ლიგასთან, შემდგომლობას შევპირდით. თან თბილისის საინტეგრაციო ცენტრში მივიწვიეთ სტუმრად.

„მამაო“ რამდენიმე დღეში გვეწვია, როგორც თვითონ თქვა, სულ ერთი საათით და ... მთელი დღით დარჩა. ჩვენს მოზარდებთან უმოკლეს ხანში მის მიერ ძალიან იოლად დამყარებული კომუნიკაციის მიხედვით მივხვდით, რომ უკვე გვყავდა ჩვენი საქმის „თავკაცი“.

უმოკლეს ხანში მოძღვარმა რამდენიმე სოფელში მცხოვრები შშმ ბავშვების საკუთარი სია დაგვახვედრა, რომლის შემადგენლობა, გამგობის სიისგან განსხვავებით, უკვე გამიჯნული

იყო დიაგნოზების მიხედვით. მასთან ერთად მოვიარეთ შშმ მოზარდების ოჯახები. მისივე ორგანიზებით ჩატარდა ახალი შეხვედრები მუნიციპალურ გამგეობაში და ეპარქიაში. ამ შეხვედრებს შემდგომში შედეგად მოჰყვა გამგეობის მხრიდან ჩვენი ცენტრისთვის საბავშვო ბაღის შენობაში ეზოიანი ფართის გამოყოფა, სარემონტო ხარჯებიც ეპარქიამ გაიღო. ბუნებრივია, სოფელში ნორჩ მორაგბეთა გუნდიც ჩამოყალიბდა.

პროექტის დაწყებიდან პირველი 6 თვე შშმ მოზარდების საჭიროებებს მორგებული ინფრასტრუქტურის შექმნას დასჭირდა. უნდა აღინიშნოს, რომ მოძღვარმა შეძლო თანასოფლელი მოხალისეების ჩაბმაც ცენტრის სარემონტო სამუშაოებში. აგრეთვე, ნახევარ წელიწადში დასრულდა ადგილობრივი მშობლებისგან და პედაგოგებისგან ახალი ცენტრის თანამშრომლების მომზადება მათ მეთოდოლოგიურ კონსულტირებას „რეა“ დღემდე აგრძელებს. ცენტრმა მთელი დატვირთვით დაიწყო მუშაობა: მოზარდებს უტარდებათ რეგულარული მეცადინეობები და ექსკურსიები, ისინი უზრუნველყოფილი არიან კვებით და სატრანსპორტო მომსახურებით. ის ბიჭუნა კი, რომელსაც მისი დედის აზრით, გადაუდებელი ოპერაცია სჭირდებოდა, დღეს უკვე ეტლის გარეშე ზის მეცადინეობებზე, --- იმდენად დიდია მისი მოტივაცია, რომ მეგობრებს თავი მოაწონოს და დამოუკიდებელი არსებობა ისწავლოს.

მოძღვარი არაერთი საინტერესო ღონისძიების ინიციატორი გახდა, რომელთა მეშვეობითაც ცენტრი და მისი მოზარდები ხშირად ექცეოდნენ თანასოფლელების ყურადღების ცენტრში. ადგილობრივი ბიზნესმენები ცენტრს დაეხმარნენ საწვავით და შემით. ვმართავდით დღესასწაულებს, რომლებზეც, თემის წევრებთან ერთად, სტუმრად ვიწვევდით ადგილობრივი თვითმმართველობისა და საეკლესიო წრეების წარმომადგენლებს, მოგვიანებით შევქმენით დღის ცენტრის მეგობართა კლუბი, რომელშიც გაერთიანდნენ ცნობილი სპორტსმენები, მომღერლები, რეგიონის აქტიური ახალგაზრდები, უბრალოდ, კეთილი ადამიანები.

სოფელში მსგავსი ცენტრის ამოქმედება ძალიან რეზონანსული აღმოჩნდა და ხშირად იპყრობდა მასშედის ყურადღებას (4 სტატია ადგილობრივ და ცენტრალურ პრესაში, წამყვანი სატელევიზიო არხების 2 ტელერეპორტაჟი).

პროექტის დასასრულისთვის ცენტრის მხარდასაჭერად ჩატარდა ძალიან დიდი პიარ-აქცია ღია ცის ქვეშ. ჩვენს ქვეყანაში კარგად იციან, თუ რამდენად პოპულარული არიან მსახიობი დუტა სხირტლაძე და „ჯეოსტარის“ მომღერლები. სწორედ მათი მონაწილეობით ჩატარდა ცენტრის ეზოში კონცერტი ჩვენი შშმ ბავშვებისთვის, რომლებთან ერთადაც მთელი სოფლის ახალგაზრდებმაც მხიარულად გაატარეს დრო.

მთელს რეგიონში გაჟღერებულმა წარმატებულმა საქმიანობამ და მისმა ხმაურიანმა „საკონცერტო“ დაგვირგვინებამ შედეგი გამოიღო: პროექტის დასრულების შემდეგ ადგილობრივმა თვითმმართველობამ მიიღო გადაწყვეტილება ჩვენი საინტეგრაციო ცენტრის დაფინანსების შესახებ. ეს ცენტრი ამჟამად დამოუკიდებლად აგრძელებს მუშაობას და ჩვენთან ინტენსიურად თანამშრომლობს.

### 3.2 წარუმატებელი გამოცდილება

ერთ-ერთ მულტიეთნიკურ რეგიონში საქმიანობის განხორციელება ადგილობრივ არასამთავრო ორგანიზაციასთან თანამშრომლობით დავიწყეთ. მისი სამიზნე ჯგუფი შედგებოდა სხვადასხვა ეროვნების, განვითარების თავისებურებების, მენტალობის პრობლემის მქონე 71 ბავშვისა და მოზარდისაგან (6-დან 20 წლამდე). ეს ორგანიზაცია, რომელსაც იმ პერიოდისთვის შეწყვეტილი ჰქონდა საპროექტო დაფინანსება, თვითონ დაგვიკავშირდა. გვთხოვეს გამოცდილების გაზიარება და დახმარება ახალი პროექტის შემუშავებაში. როგორც მათ

გვითხრეს, უკვე გაკეთებული ჰქონდათ ბენეფიციართა ესესმენეტი და მათთან მუშაობის პრაქტიკული გამოცდილებაც – შექმნილი. დასაწყისისთვის – ჩვენთვის ცოტა უჩვეულო იყო სამიზნე ჯგუფის წევრთა დიდი რაოდენობა, რადგან დღის ცენტრისთვის ეს კრიტიკულად დიდი ციფრია, და ბენეფიციართა ასაკობრივად დიდი დიაპაზონი, რაც, თავის მხრივ ძალიან მაღალპროფესიულ და დიფერენცირებულ მიდგომას მოითხოვს. მათ აგვიხსნეს, რომ რეგულარული მუშაობა სამიზნე ჯგუფის მხოლოდ 17 მოზარდთან მიმდინარებდა, ხოლო დანარჩენებთან პერიოდული შეხვედრები ეწყობოდა, ძირითადად, სადღესასწაულო დღეებში. ბუნებრივია, რომ წინასწარ მოუმზადებელი შეხვედრების დროს და ენობრივი ბარიერის გამო, ნაკლებად ხდებოდა როგორც სხვადასხვა ეთნიკური წარმომავლობის მოზარდების, ისე მათი მშობლების ინტეგრაცია.

პარტნიორებთან შევეჯერდით იმის თაობაზე, რომ ამ ორგანიზაციის ბაზაზე არსებულ საგანმანათლებლო-საკორექციო ცენტრში ფოკუსირებული ვიქნებოდით მხოლოდ 17 მოზარდზე, რომელთა ასაკობრივი განსხვავება არ იყო დიდი. შევთანხმდით იმაზეც, რომ თანდათანობით მოვამზადებდით მეთოდოლოგიას, რომელიც საშუალებას მოგვცემდა ერთიანი მიდგომა შევექმნავებინა სხვადასხვა ეროვნების ბენეფიციარებთან სამუშაოდ.

პარალელურად, რამდენიმე სემინარი და უორქშოფი ჩავუტარეთ ცენტრის თანამშრომლებს სამკურნალო პედაგოგიკის მეთოდოლოგიაში, არტ-თერაპიაში და „პერფომანსების“ მომზადებაში (ჩვენს პრაქტიკაში ხშირად ვიყენებთ მოკლე წარმოდგენისთვის მომზადებულ მზა სიუჟეტებს, რომლებზეც ნაკლები დატვირთვა მოდის ტექსტზე და ძირითადად, შეზღუდვის მქონე ბავშვების „ასამოდრავებლად“ არის შემუშავებული. ასეთი მოკლე პიესები არ მოითხოვს მოზარდების წინასწარ მომზადებას და ძალიან მომგებიანია პირველი ინტერაქციების დროს, როგორც ზოგადად საკომუნიკაციო, ისე ენობრივი ბარიერის გადასალახად).

მშობლებთან ერთად შევხვდით მუნიციპალიტეტის გამგებელს, რომელსაც პროექტი წარუდგინეთ. მან მხადაჭერა აღგვითქვა, მაგრამ ორიოდე კვირაში იგი ახლით შეიცვალა (განუწყვეტელი საკადრო ცვლილებები საკმაოდ ხშირი მოვლენაა ჩვენს სახელისუფლო სტრუქტურებში როგორც ცენტრალურ, ისე რაიონულ/რეგიონალურ დონეზე). ცენტრის დაფინანსების საკითხი კვლავ კითხვის ქვეშ დადგა.

ახალ გამგებელთან ადვოკატირება ცენტრის თანამშრომლებმა უკვე უჩვენოდ გააგრძელეს და მხოლოდ ერთი წლის შემდეგ მიდგა ჯერი პროექტის წარდგენაზე, რომელიც ჩვენს მიერ ერთობლივად შემუშავებული პროექტის კორექტირებული ვარიანტი აღმოჩნდა. სამწუხაროდ, ჩვენ და ადგილობრივი ორგანიზაციის ხელმძღვანელს არ გვქონდა ერთიანი ხედვა საპროექტო ხარჯებთან დაკავშირებით: ის თვლიდა, რომ უდიდესი მნიშვნელობა ჰქონდა მყარი ინფრასტრუქტურის შექმნას (რაც აუცილებლობას წარმოადგენდა, მაგრამ დიდ სარემონტო ხარჯებს მოითხოვდა), ხოლო ჩვენ კი არჩევანს პროგრამული ხარჯების სასარგებლოდ ვაკეთებდით. იმის გამო, რომ პროექტის ახალი ვარიანტი ძალიან მსხვილბიუჯეტისანი აღმოჩნდა, გამგეობამ უარი თქვა მის დაფინანსებაზე. ამდენად, ჩვენი და ადგილობრივი ორგანიზაციის თანამშრომლობა, ფაქტიურად, უშედეგოდ დამთავრდა. თუმცა, აქ ჩატარებულ მუშაობას მაინც არ ჩაუვლია უკვალოდ.

გავიდა კიდევ ერთი წელი და იმ რაიონში ახალი დღის ცენტრი ამოქმედდა, უკვე საერთაშორისო ორგანიზაციის დახმარებით. აღსანიშნავია, რომ დღეისათვის მასში ის პედაგოგებიც მუშაობენ, რომლებმაც თავის დროზე ჩვენი სემინარები და უორქშოფები გაიარეს. თავიანთ საქმიანობაში ისინი აქტიურად იყენებენ სამკურნალო პედაგოგიკის მეთოდოლოგიას.

## ნასწავლი გაკვეთილები:

- ძალიან ცოტა დრო დაუთმეთ წინასწარ მოსამზადებელ პერიოდს და ერთმანეთის შესახებ ზერელე ცოდნის საფუძველზე დავიწყეთ ადგილობრივ ორგანიზაციასთან ურთიერთთანამშრომლობა;
- ერთობლივი მუშაობისას არ გვქონდა პრობლემის ერთიანი ხედვა, პარტნიორი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან;
- ცენტრის საქმიანობაში და საადვოკაციო პროცესში ნაკლებად იყვნენ ჩართული მშობლები;
- არც ადგილობრივ პარტნიორს და არც ჩვენ იმ დროისთვის არ გვქონდა შემუშავებული ეფექტური მეთოდოლოგიური მიდგომები მულტიეთნიკურ სივრცეში ჩვენი ფსიქო-სოციალური სარეაბილიტაციო მოდელის ასამუშავებლად.

ეს მიდგომები ჩვენ შევიმუშავეთ მოგვიანებით, მულტიეთნიკურ გარემოში მუშაობის პრაქტიკული გამოცდილების შეძენის შემდეგ, როდესაც დავიწყეთ ფიქრი „რეას“ მეთოდოლოგიის არაქართულენოვანი ვარიანტზე და იმ პედაგოგების მომზადებაზე, რომლებიც, როგორც ქართულ, ისე მათ მშობლიურ ენაზე შეძლებდნენ სათქმელის მიტანას, როგორც არაქართველ შშმ მოზარდებამდე, ისე მათ დედებამდე.

## 4. დასკვნა

რეგიონში მუშაობის პრაქტიკულმა გამოცდილებამ გვიჩვენა ჩვენი საქმიანობის გრძელვადიან პერსპექტივაში დაგეგმვის აუცილებლობა. ეს კი საჭიროებს მოსამზადებელი პერიოდის საფუძვლიან მომზადებას, განხორციელების გზების ნათლად წარმოდგენას და სამომავლო ხედვას მის სიცოცხლისუნარიანობასთან დაკავშირებით. ადგილობრივ თემებთან მუშაობისას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომლობაზე, თანაბრობაზე და თანამოაზრობაზე აგებულ ურთიერთობებს როგორც უშუალო პარტნიორებთან, ისე სამიზნე ჯგუფის წევრებთან და მხარდამჭერებთან.

ადგილობრივ თემებთან ფართო შეხვედრებისას და ცალკეულ ჯგუფებთან ყოველი ინტერაქციის დროს, ჩვენ მკაფიო ინფორმაცია უნდა მივაწოდოთ მათ იმის შესახებ, თუ დაგეგმილი საქმიანობის რომელ ეტაპზე რის გაკეთებას ვაპირებთ და რას ველოდებით მათგან. ყოველ მომდევნო ეტაპზე მათთან ერთად უნდა შევეცადოთ ჩვენი მიდგომების ადაპტირებას, უკვე შეძენილი სამუშაო გამოცდილების, ადგილობრივი თავისებურებების თუ ახალი რეალობის გათვალისწინებით, რათა მაქსიმალურად უზრუნველვყოთ ჩვენი საქმიანობის შემდგომი განვითარება და ეფექტურობა.

სათემო განვითარების დროს თემის ნებისმიერ წარმომადგენლობით ჯგუფს ხელი უნდა შეეწყოს გაძლიერებაში და ღირსეული ცხოვრებისთვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარების შეძენაში; მაგრამ ჩვენ განსაკუთრებულ პასუხისმგებლობას ვგრძნობთ იმ ადამიანთა წინაშე, რომლებიც ჩვენი ძალისხმევით შედეგად პირველად გამოვიდნენ სახლებიდან და სრულიად ახალი ცხოვრება დაიწყეს. ისინი მუდმივად უნდა გრძნობდნენ ჩვენს მხარდაჭერას, რათა ეს პროცესი შეუქცევადი გახდეს.