

კვლევის დოკუმენტი

# საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარება - ონლაინ სწავლების დანერგვის ხელშეწყობა

2021





Research



კვლევა მომზადდა პი ემ სი კვლევითი ცენტრის მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) ფინანსური მხარდაჭერით. გამოთქმული მოსაზრებები ეკუთვნით ავტორებს და შესაძლოა, არ ასახავდეს UNDP-ის პოზიციას.

კვლევის პროცესში გაწეული დახმარებისათვის განსაკუთრებულ მადლობას ვუხდით გაეროს განვითარების პროგრამის და საქართველოს ბიუროს გუნდს. ასევე, ყველა საქართველოში, ვინც მონაწილეობა მიიღო ინტერვიუებში, დისკუსიებში და გამოკითხვაში და გაგვიხარა მოსაზრებები მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემის შესახებ.

**ავტორები:**

- გიორგი ხიშტოვანი
- მარიამ ბერიანიძე
- მაია კომახიძე

---

# სარჩევი

1. შესავალი .....	5
2. კვლევის მიზანი და ამოცანები .....	6
3. მეთოდოლოგია .....	7
4. კვლევისთვის მნიშვნელოვანი კონცეფციები .....	9
5. კონტექსტის აღწერა - საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარება საქართველოში .....	10
6. მიმდინარე გამოწვევები მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემაში. 13	
6.1. ფინანსური უზრუნველყოფის არარსებობა საკანონმდებლო დონეზე .....	13
6.2. საჭიროების შეფასება და საჭიროებაზე მორგებული ტრენინგები .....	14
6.3. ტრენინგების ხარისხი და პროვაიდერების შერჩევა .....	15
6.4. სწავლების ფორმატი და მიდგომები .....	16
6.5. პროფესიული განვითარების ტრენინგებში მონაწილეობის მოტივაცია .....	17
6.6. არაქართულენოვანი საჯარო მოხელეები .....	19
7. ონლაინ სწავლება .....	20
7.1. მოხელეების მზაობა .....	21
7.1.1 დამოკიდებულება ონლაინ სწავლების მიმართ და მოტივაციის მექანიზმები .....	21
7.1.2 ტექნიკური აღჭურვილობა .....	26
7.1.3 ტექნიკური უნარები .....	28
7.1.4 დამოუკიდებლად სწავლის უნარი .....	31
7.2 ტრენინგ ცენტრების მზაობა .....	32
7.3 ონლაინ სწავლების ფორმატი .....	32
7.4 ონლაინ სწავლების პლატფორმა .....	36
8. ძირითადი მიგნებები და რეკომენდაციები .....	39
ბიბლიოგრაფია .....	45

---

დანართები .....	46
დანართი 1: რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი .....	46
დემოგრაფიული ბლოკი .....	46
ტრენინგებში მონაწილეობის გამოცდილება.....	47
სწავლების ფორმატი.....	48
სწავლის სტილი.....	49
მოტივაციის მექანიზმები .....	51
მოსაზრებები ონლაინ პლატფორმის შესახებ .....	51
ტექნიკური აღჭურვილობა და კომპიუტერული უნარები .....	52
დანართი 2: ფოკუს ჯგუფის გამკვლევი საჯარო მოხელეებისათვის .....	54
მოსაზრებები პროფესიული განვითარების სისტემაზე და ზოგადი მოტივაცია .....	54
დამოკიდებულება ონლაინ სწავლებასთან დაკავშირებით .....	55
სწავლების ფორმატი .....	55
მოსაზრებები ონლაინ პლატფორმასთან დაკავშირებით .....	56

# 1. შესავალი

ადამიანური კაპიტალი და მისი მუდმივი განვითარება ნებისმიერი ორგანიზაციის წინსვლის საწინდარია. ამიტომ, პროფესიული განვითარების ინსტიტუციური სისტემა ბევრი კერძო თუ საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული განვითარების გეგმის განუყოფელი ნაწილი ხდება თანამედროვე სამყაროში. პროფესიული განვითარების სისტემა თანამშრომლებს ეხმარება ფეხი აუწყონ ინსტიტუციურ, ტექნოლოგიურ თუ სხვა ტიპის ცვლილებებს, გაუმკლავდნენ ახალ გამოწვევებს და თავად დანერგონ პოზიტიური ცვლილებები ორგანიზაციაში. საჯარო სამსახურში პროფესიული განვითარების სისტემას მნიშვნელოვანი ფუნქცია აკისრია დამსახურებაზე დაფუძნებული კარიერული წინსვლისა და მიუკერძოებლობის პრინციპების განმტკიცებისთვის. საჯარო მოხელეებისთვის პროფესიული განვითარების სისტემა უნდა წარმოადგენდეს ერთგვარ გარანტს, რომ მოხელე შეძლებს საკუთარი უნარების განვითარების გზით კარიერულ წინსვლას (ყალიბავა და ხუბუა 2018). კარიერული განვითარების შესაძლებლობა, ფულად და სიტყვიერ წახალისებასთან ერთად, მნიშვნელოვან მამოტივირებელ ფაქტორს წარმოადგენს საჯარო მოხელისათვის და შესაბამისად, განსაკუთრებულ ღირებულებას იძენს საქართველოს კონტექსტში, სადაც საჯარო სამსახურიდან კვალიფიციური კადრების გადინება მნიშვნელოვანი გამოწვევაა (ცარციძე და სხვები 2017).

საჯარო ადმინისტრირების რეფორმის ფარგლებში, 2015 წელს, საქართველოს პარლამენტმა მიიღო ახალი კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ. კანონი ავალდებულებს ერთი მხრივ, საჯარო დაწესებულებებს, რომ უზრუნველყონ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები, ხოლო, მეორე მხრივ, საჯარო მოხელეებს, რომ მონაწილეობა მიიღონ პროფესიული განვითარების პროგრამებში. 2017 წლამდე, სანამ კანონი ძალაში შევიდოდა, არ არსებობდა ერთიანი მიდგომა პროფესიული განვითარებისადმი (საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2015) და საჯარო მოხელეების კვალიფიკაციის ამაღლება ძირითადად დამოკიდებული იყო დონორი ორგანიზაციების ინიციატივებზე. ამჟამად, საქართველოში საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემა მოიცავს როგორც საბაზისო, ასევე, დამატებით პროგრამებს, რომლებიც შეიძლება ორგანიზებული იყოს სხვადასხვა ფორმით: ელექტრონული კურსი, საკლასო მეცადინეობა, მასტერკლასი და სწავლა კეთებით (242-ე დადგენილება -(პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ). თითოეული საჯარო უწყება ვალდებულია, ყოველწლიურად შეიმუშაოს პროფესიული განვითარების გეგმა, რაც ეფუძნება შესაბამისი საჯარო დაწესებულების და მასში დასაქმებული მოხელეების საჭიროებებს. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ საჯარო დაწესებულებების ფინანსური დამოკიდებულება დონორებზე კვლავაც დიდია (სახელმწიფო და კერძო სასწავლო დაწესებულებების როლი საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში 2018)

2020 წელს, Covid-19-ის გავრცელებასთან დაკავშირებული შეზღუდვების გამო, სასწავლო პროგრამების მიმწოდებლები დადგნენ აუცილებლობის წინაშე, რომ დაგეგმილი კურსები გადაეტანათ ონლაინ სივრცეში. მიუხედავად იმისა, რომ პროფესიული განვითარების ცალკეული კურსები ან მათი მოდულები აქამდეც იყო ხელმისაწვდომი ონლაინ ფორმატში, სწავლების მთლიანად ონლაინ პლატფორმებზე გადატანა საჯარო სამსახურის ბიუროსა

(ბიურო) და სასწავლებლებისთვის დიდი გამოწვევა იყო. ამ პროცესმა დააჩქარა საჯარო სამსახურის ბიუროს გეგმები, საერთაშორისო დონორების მხარდაჭერით შეექმნა სწავლების ერთიანი ელექტრონული სისტემა, რომელიც ერთ სივრცეში გააერთიანებს მოხელეების პროფესიული განვითარებისთვის შექმნილ სხვადასხვა რესურსს.

ონლაინ სწავლების მასშტაბურად დანერგვას რიგი უპირატესობები და ნაკლოვანებები ახლავს. ერთი მხრივ, სწავლების ონლაინ სივრცეში გადატანას შეუძლია პროფესიული განვითარების ხელმისაწვდომობის გაზრდა, იქიდან გამომდინარე, რომ მოხელეებს აღარ უწევთ გეოგრაფიულად მოშორებულ ადგილას მისვლა ტრენინგის გასაგვლელად (Ally 2008). შესაბამისად, ეს მეტ მოქნილობას აძლევს საჯარო მოხელეს, შეუთავსოს პროფესიული განვითარება საოჯახო და სამსახურეობრივ მოვალეობებს. ამასთან, ონლაინ სწავლება უფრო ხარჯთეფექტურია, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში საშუალებას მისცემს საჯარო დაწესებულებებს უფრო მეტი და მრავალფეროვანი კურსები შესთავაზონ საჯარო მოხელეებს. თუმცა, მეორე მხრივ, ეს უპირატესობები მოიაზრებს საჯარო მოხელეების მხრიდან მზაობის გარკვეულ დონეს, გადავიდნენ სწავლების ონლაინ ფორმატზე. მზაობა გულისხმობს ტექნიკური უნარ-ჩვევების და აღჭურვილობის ქონას, ინტერნეტის ხელმისაწვდომობას, ონლაინ სწავლებისადმი მიმღებლობას, მოტივაციას და სწავლის დამოუკიდებლად დაგეგმვის უნარს (Dray et al 2011). საქართველოს სხვადასხვა რეგიონისა და დაწესებულების მოხელეები, შესაძლოა, მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისგან აღნიშნული მახასიათებლების მიხედვით. შესაბამისად, პროფესიული განვითარების სისტემაში ონლაინ სწავლების ფართოდ დანერგვამდე, აუცილებელია, მოხელეებს შორის მზაობის საფუძვლიანად კვლევა. ამგვარი კვლევა მნიშვნელოვან ინფორმაციას მოგვცემს იმ დაბრკოლებებზე, რასაც საჯარო მოხელეები აწყდებიან ონლაინ სწავლების დროს და დაგვეხმარება, ონლაინ სწავლების პლატფორმა მოვარგოთ მოხელეთა მრავალმხრივ საჭიროებებს.

## 2. კვლევის მიზანი და ამოცანები

მიუხედავად იმისა, რომ უკანასკნელ წლებში საქართველოში არაერთი კვლევა განხორციელდა, რომელიც მოიცავდა საჯარო ადმინისტრირების რეფორმის და კონკრეტულად პროფესიული განვითარების სისტემის ცალკეული კომპონენტების შეფასებას, არ მოიძებნება კვლევა, რომელიც აფასებს მოხელეების დამოუკიდებულებას და მზაობას ონლაინ სწავლების მიმართ. სწორედ ეს დანაკლისი წარმოადგენდა ამ კვლევის განხორციელების მთავარ მიზეზს. ეს კვლევა მიზნად ისახავს, ხელი შეუწყოს ონლაინ სწავლების დანერგვას საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემაში. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად განსაზღვრულია შემდეგი ამოცანები:

- ონლაინ სწავლებისთვის საჯარო მოხელეების მზაობის შეფასება.
- საჯარო მოხელეების დამოუკიდებულების და მოლოდინების შეფასება ონლაინ სწავლებასთან დაკავშირებით.
- პროფესიული განვითარების პროგრამების ონლაინ სივრცეში გადატანასთან დაკავშირებული გამოწვევების შესწავლა და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევა მიაწვდის პრაქტიკულ რეკომენდაციებს საჯარო სამსახურის ბიუროს, გაეროს განვითარების პროგრამას საქართველოში ისევე, როგორც ამ საკითხებზე მომუშავე სხვა დონორებსა და ორგანიზაციებს იმისთვის, რომ ხელი შეუწყოს მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ინიციატივების დაგეგმვას.

### 3. მეთოდოლოგია

დასახული მიზნების და ამოცანების მისაღწევად შემუშავებული მეთოდოლოგია ეყრდნობა კვლევის შერეულ დიზაინს და გულისხმობს როგორც თვისებრივი, ასევე რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებას. კვლევის საწყის ეტაპზე განხორციელდა **სამაგიდე კვლევა**, რომლის ფარგლებშიც შევისწავლეთ საჯარო მოხელეების პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებული საკანონმდებლო აქტები, ანგარიშები და კვლევითი ნაშრომები. შემდგომ ეტაპზე ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუები დაინტერესებული მხარეების მრავალფეროვანი ჯგუფთან თვისებრივი მონაცემების შესაგროვებლად.

კვლევისთვის ინფორმაციის მთავარი წყარო თავად საჯარო მოხელეები იყვნენ, ამიტომ მაქსიმალურად მრავლისმომცველი და სიღრმისეული ანალიზისთვის ჩატარდა ფართომასშტაბიანი გამოკითხვა და 6 ფოკუს ჯგუფი საჯარო მოხელეებთან. ფოკუს-ჯგუფების მონაწილეები წარმოადგენდნენ როგორც დედაქალაქში, ასევე რეგიონებში დასაქმებულ სხვადასხვა რანგის, ასაკის და სქესის მოხელეებს.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში აღწერილია გამოკითხული ჯგუფები, რესპონდენტების რაოდენობა და გამოყენებული მეთოდები.

#### თვისებრივი მონაცემების წყაროები

ჯგუფი	მეთოდი	გამოკითხული რესპონდენტების რაოდენობა
საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლები	ინტერვიუ	3
დონორი ორგანიზაციები, რომელებიც დახმარებას უწევენ საჯარო სამსახურის ბიუროს პროფესიული განვითარების სისტემის განვითარებაში	ინტერვიუ	3
HR მენეჯერები როგორც მუნიციპალური ორგანოებიდან, ასევე სამინისტროებიდან	ფოკუს-ჯგუფები და ინტერვიუ	8
საჯარო და კერძო ტრენინგ-ცენტრების წარმომადგენლები	ინტერვიუ	6

სამინისტროებში დასაქმებული საჯარო მოხელეები	ფოკუს-ჯგუფი	12
თვითმმართველი ქალაქებში დასაქმებული საჯარო მოხელეები	ფოკუს-ჯგუფი	4
არათვითმმართველ ქალაქებში დასაქმებული საჯარო მოხელეები	ფოკუს-ჯგუფი	5
არაქართულენოვანი საჯარო მოხელეები	ფოკუს-ჯგუფი და ინტერვიუ	5

კვლევის შემდგომ ეტაპზე ჩატარდა საჯარო მოხელეების რეპრეზენტატული გამოკითხვა. თვისებრივი მონაცემების ანალიზზე დაყრდნობით შემუშავდა რაოდენობრივი კითხვარი მუნიციპალიტეტებში დასაქმებული საჯარო მოხელეების გამოსაკითხად. გამოკითხვის ფარგლებში შეფასდა საქართველოს სხვადასხვა რეგიონში დასაქმებული მოხელეების მზაობა და დამოკიდებულება ონლაინ სწავლების მიმართ. აღსანიშნავია, რომ კვლევის თვისებრივ ეტაპზე გამოვლენილი საჭიროებიდან გამომდინარე, კვლევითმა გუნდმა რაოდენობრივი კითხვარი მოამზადა სომხურ ენაზეც იმისთვის, რომ მოხელეებს სომხურენოვანი მუნიციპალიტეტებიდან შეძლებოდათ სრულყოფილად ჩართულიყვნენ გამოკითხვაში.

ჩატარებული გამოკითხვა რეპრეზენტატულია მთელი საქართველოს მასშტაბით მერიებსა და საკრებულოებში დასაქმებული საჯარო მოხელეებისთვის. მუნიციპალიტეტებში შერჩევა განხორციელდა ორ ეტაპად. პირველ ეტაპზე ჩატარდა კლასტერული შერჩევა და 73 მუნიციპალიტეტიდან, რომელიც რეგიონებთან ერთად მოიცავდა დედაქალაქის 5 მუნიციპალურ ერთეულს, შემთხვევითად შეირჩა 30 მუნიციპალიტეტი. შერჩევის შემდგომ ეტაპზე, კლასტერებს შიგნით ისევ შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით, შევარჩიეთ რესპონდენტები. სულ გამოიკითხა 1654 მოხელე. შედეგები განზოგადებადია მთელი საქართველოს მასშტაბით მერიებსა და საკრებულოებში დასაქმებულ საჯარო მოხელეებზე. 95% სანდოობის დონით კვლევის მაქსიმალური ცდომილება შეადგენს 3.7%-ს.

კვლევის ფარგლებში, ფოკუს-ჯგუფები და ინტერვიუები განხორციელდა ონლაინ (Zoom-ის და Microsoft Teams-ის პლატფორმების გამოყენებით). განხორციელებულ ფოკუს-ჯგუფებს თან ახლდა გამოწვევები, როდესაც მოხელეები ინტერნეტის ხარისხის, გაუმართავი ტექნიკის ან არასაკმარისი ტექნიკური ცოდნის გამო სრულყოფილად ვერ ერთვებოდნენ დისკუსიაში. მკვლევართა გუნდი შეეცადა მაქსიმალურად მორგებულიყო რესპოდენტთა საჭიროებებს და ინდივიდუალურ შემთხვევებში ასევე გამოვიყენეთ მობილური აპლიკაციები (Viber და WhatsApp). მიუხედავად ამისა, მონაცემთა შეგროვების პროცესის ონლაინ წარმართვა მაინც წარმოადგენს შეზღუდვას კვლევისათვის. შესაძლოა, იმ საჯარო მოხელეებს შორის, რომელთაც სურვილი არ გამოთქვეს ან ვერ მოახერხეს დისკუსიაში მონაწილეობა, იყვნენ ისეთებიც, რომელთაც სწორედ ტექნიკურმა პრობლემებმა შეუშალა ხელი. შესაბამისად, შესაძლოა, ის მოხელეები, რომელთაც ფოკუს-ჯგუფებში მონაწილეობა მოახერხეს, გამოირჩეოდნენ ონლაინ სწავლებისადმი მზაობის შედარებით მაღალი ხარისხით. აღნიშნული შეზღუდვის დასაბალანსებლად, კვლევის რაოდენობრივი მონაცემები შეგროვდა სატელეფონო ინტერვიუების საშუალებით. გამოკითხვისას რესპოდენტების შერჩევა



მოხდა შემთხვევითი სტრატეგიცირებული შერჩევით, მოვიცავით საქართველოს მუნიციპალიტეტებში დასაქმებული სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფის მოხელეები იმისთვის, რომ მიგველო მაქსიმალურად რეპრეზენტატიული სურათი საქართველოს საჯარო მოხელეებს შორის ონლაინ სწავლებისადმი მზაობის შესახებ.

## 4. კვლევისთვის მნიშვნელოვანი კონცეფციები

### ონლაინ სწავლებისადმი მზაობა

საჯარო მოხელეთა მზაობის შეფასებისას კვლევა ეყრდნობა ონლაინ სწავლის სფეროში დამკვიდრებულ კრიტერიუმებს (Dray et al 2011), რომელიც მზაობას განსაზღვრავს ორი ძირითადი განზომილების მიხედვით: ტექნიკური და პიროვნული. აღნიშნული კრიტერიუმები მოიცავს: საბაზისო ტექნიკურ უნარებს, ტექნიკურ აღჭურვილობას და თავდაჯერებას ტექნოლოგიების გამოყენებასთან დაკავშირებით. ავტორთა ნაწილი დამატებით გამოყოფს სოციალური კომპეტენციების ხარისხს (იმ შემთხვევაში, როდესაც საქმე გვაქვს კურსებთან, რომელიც მოიცავს სხვა მსმენელებთან ინტერაქციის კომპონენტს (Huei-Chuan & Chou 2020).

ამ კვლევის ფარგლებში ონლაინ სწავლებისთვის მზაობის შესაფასებლად ოთხ კომპონენტს გამოვყოფთ:

1. საბაზისო ტექნიკური უნარები
2. ტექნიკური აღჭურვილობის ხელმისაწვდომობა (ინტერნეტი, კომპიუტერი და აღჭურვილობა)
3. ონლაინ სწავლასთან დამოკიდებულება და მოტივაციის მექანიზმები
4. დამოუკიდებლად სწავლის უნარი

ონლაინ სწავლებისთვის მზაობაზე საუბრისას მნიშვნელოვანია ისეთი დემოგრაფიული და სოციო-ეკონომიკური საკითხების გათვალისწინება, როგორცაა სქესი, ასაკი, საცხოვრებელი ადგილი და ენობრივი ბარიერი. ეს მახასიათებლები მნიშვნელოვნად განაპირობებენ ადამიანების ტექნიკურ უნარ-ჩვევებს, ტექნიკაზე ხელმისაწვდომობას, ტექნოლოგიებისადმი დამოკიდებულებას და სხვა თვისებებს, რომელიც გავლენას ახდენს ონლაინ სწავლებისადმი მზაობაზე.

### პროფესიული საჯარო მოხელე

კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ საჯარო მოხელეს განმარტავს, როგორც პირს, რომელიც უვადოდ ინიშნება მოხელისათვის განკუთვნილ საჯარო სამსახურის საშტატო თანამდებობაზე სახელმწიფოს, ავტონომიური რესპუბლიკის, მუნიციპალიტეტის, საჯარო სამართლის იურიდიული პირის მიერ; ახორციელებს საჯარო სამართლებრივ უფლებამოსილებებს, როგორც თავის ძირითად პროფესიულ საქმიანობას, რაც უზრუნველყოფს მის მიერ საჯარო ინტერესების დაცვას; და ამის სანაცვლოდ იღებს შესაბამის ანაზღაურებას და სოციალური და სამართლებრივი დაცვის გარანტიებს (კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, თავი 1, მუხლი 3).

მნიშვნელოვანია, აღვნიშნოთ, რომ კანონი ასევე განასხვავებს პროფესიულ საჯარო მოხელეს და შრომითი ან ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული პირებს. პროფესიული განვითარების სისტემა შეეხება პროფესიულ საჯარო მოხელეებს.

### ონლაინ სწავლების თეორიები და მიდგომები

ონლაინ სწავლება დისტანციური სწავლების ერთ-ერთი ფორმაა და გულისხმობს ინტერნეტის საშუალებით სასწავლო მასალებთან ინტერაქციას ისევე, როგორც ინსტრუქტორთან და სხვა მსმენელებთან ურთიერთობას ცოდნის გაღრმავების და სწავლის პროცესში დახმარების მიღების მიზნით. (Carliner 2004; Ally, 2008. გვ 17)

სწავლება შეიძლება იყოს სინქრონული და ასინქრონული. სინქრონულად მოაზრება ის ფორმა, სადაც პარალელურად მიმდინარეობს ინფორმაციის გადაცემისა და მიღების პროცესები, განურჩევლად იმისა ვირტუალურად ხდება სწავლება თუ არა. ხოლო, ასინქრონული გულისხმობს დროში განსხვავებას სასწავლო მასალის გადაცემასა და მსმენელების მიერ მათ მიღებას შორის (Means et a. 2009, გვ. 4).

იმის მიხედვით, თუ რამდენად აქვს მსმენელს სასწავლო მასალაზე კონტროლის შესაძლებლობა, გამოიყოფა აქტიური, ინტერაქტიული და ექსპოზიციური სწავლება. აქტიური სწავლების დროს, კურსის მსმენელი თავად განსაზღვრავს სასწავლო მასალის მიღების თანმიმდევრობას და ინტენსიობას. ინტერაქტიული სწავლების დროს კი სხვა მსმენელებთან და ინსტრუქტორთან/ტრენერთან (რომელიც ამ შემთხვევაში ფასილიტატორის როლს ითავსებს) ინტერაქციის პროცესში ხდება კონტენტის გაცნობა და შესწავლა. ორივე ტიპის: აქტიური და ინტერაქტიული სწავლების დროს, გამოიყენებენ ისეთ საშუალებებს, როგორცაა სიმულაციები, თამაშები და სხვა. ექსპოზიციური სწავლება ნაკლებ არჩევანს უტოვებს მსმენელს. აქ ის უსმენს ლექციას (ფიზიკურ ან ვირტუალურ სივრცეში) ან თვალს ადევნებს პრეზენტაციას და ვერ აკონტროლებს ინფორმაციის მიღების ინტენსივობას და თანმიმდევრობას. ექსპოზიციური სწავლების დროს, თამაშების და სიმულაციების ნაცვლად, ინსტრუქტორი იყენებს შეფასების მექანიზმს, როგორც წახალისების საშუალებას.

## 5. კონტექსტის აღწერა - საქარო მოხელეების პროფესიული განვითარება საქართველოში

2014 წელს საქართველოს მთავრობამ ევროკავშირთან ასოცირების დოკუმენტის რატიფიცირების შედეგად იკისრა რიგი ვალდებულებების შესრულება, რომლმაც უნდა უზრუნველყოფს ქვეყნის დაახლოება ევროკავშირის საკანონმდებლო ბაზასთან (საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2015). ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ვალდებულებას წარმოადგენდა საჯარო ადმინისტრირების რეფორმის განხორციელება, რომელიც საქართველოში 2015 წლიდან მიმდინარეობს და მოიცავს OECD/SIGMA-ს ჩამოყალიბებულ 6 ძირითად მიმართულებას: პოლიტიკის დაგეგმვა, ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო სამსახურში, ანგარიშვალდებულება, სახელმწიფო სერვისების მიწოდება, საჯარო ფინანსების მართვა, ადგილობრივი თვითმმართველობის გაძლიერება.

ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით რეფორმის მიზანია ეფექტური და ეფექტიანი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, რომელიც დამსახურების პრინციპზე იქნება დაფუძნებული და უზრუნველყოფს პროფესიონალიზმის წახალისებას, ხელშეწყობასა და დაფასებას (საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2015, გვ 13). ამ მიმართულებით, რეფორმის განხორციელებას კოორდინაციას უწევს საჯარო სამსახურის ბიურო.<sup>1</sup> რეფორმის განხორციელების დაწყებას წინ უძღოდა 2014 წელს საქართველოს

<sup>1</sup> მეორე პრინციპის ქვეშ ერთ-ერთ ამოცანას წარმოადგენს თავად ბიუროს გაძლიერება.

მთავრობის 627-ე დადგენილებით მიღებული საჯარო მმართველობის რეფორმის კონცეფცია. 2015 წელს კი საქართველოს პარლამენტმა დაამტკიცა კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, რომელიც ძალაში 2017 წელს შევიდა და ჩაანაცვლა 1997 წელს მიღებული კანონი. საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართულებით კიდევ ერთი საკვანძო დოკუმენტია 2018 წელს მიღებული მთავრობის 242-ე დადგენილება, რომელიც საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებს და სტანდარტს ადგენს.

საქართველოს ყოველ საჯარო მოხელეს გააჩნია ვალდებულება მონაწილეობა მიიღოს პროფესიული განვითარების პროგრამაში. მოხელის პროფესიული განვითარების კურსები შეიძლება იყოს საბაზისო და დამატებითი (242-ე დადგენილება, მუხლი 5). საბაზისო კურსებია: „მოხელის მენეჯერული უნარები“ (პირველი და მეორე რანგის მოხელეებისათვის) და „პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი“ (III და IV რანგისთვის). აღსანიშნავია, რომ საბაზისო პროგრამა მოხელემ დანიშნვიდან 1 წლის მანძილზე უნდა გაიაროს, ხოლო დამატებითი პროგრამა - პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენიდან 2 წლის მანძილზე (მიქაძე და წულაია 2018, გვ 9). დამატებითი კურსები შინაარსობრივად მრავალფეროვანია და მოიცავს ისეთ თემებს, როგორცაა ადამიანური რესურსების მართვა, მონაცემთა ანალიზი, პროექტების მენეჯმენტი, სამართალი, ფინანსები, კომპიუტერული პროგრამები და სხვა. მოხელეს ასევე აქვს ვალდებულება, 2 წლის ვადაში გაიაროს საჭიროების საფუძველზე გამოვლენილი მინიმუმ ერთი დამატებითი კურსი. დადგენილების მიხედვით, თითოეული მოხელის პროფესიული განვითარების გეგმას საფუძვლად ედება მოხელის შეფასება და დაწესებულების საჭიროების ანალიზი, რომელსაც ყოველწლიურად შეიმუშავებს თითოეული საჯარო დაწესებულება.

242-ე დადგენილება ასევე ითვალისწინებს ნებისმერი რანგის<sup>2</sup> საჯარო მოხელის პროფესიულ შეფასებას. ამ პროცესში ჩართულია როგორც უშუალოდ ხელმძღვანელი, ასევე კონკრეტული საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მენეჯერი. პროფესიული განვითარების საჭიროების განსაზღვრა კომპლექსური პროცესია და დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე:

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

2015 წლამდე არ არსებობდა საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარებისადმი ერთიანი მიდგომა, რომელიც დაადგენდა საჯარო მოხელეების კვალიფიკაციის ამალღების საერთო სტანდარტებს (საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2015). 242-ე დადგენილების (პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ) მე-7 მუხლი განსაზღვრავს საბაზისო პროგრამების აკრედიტაციის აუცილებლობას, რაც უზრუნველყოფს აღნიშნული კურსების ერთიან სტანდარტს. პროგრამების აკრედიტაცია ხორციელდება განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ 5 წლის ვადით. 2019 წელს აკრედიტაცია მიენიჭა 5 სხვადასხვა მომწოდებლის

<sup>2</sup> კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ განსაზღვრავს 4 იერარქიულ რანგს საჯარო მოხელეებისათვის, რომლის ქვეშაც გადანაწილებულია 12 კლასი. აქედან I და II რანგი წარმოადგენს მაღალ და საშუალო მმართველობით დონეს, ხოლო III და IV უფროს და უმცროსი სპეციალისტების დონეს.

ორ სხვადასხვა საბაზისო პროგრამას, 2021 წლის თებერვლისთვის კი აკრედიტირებული პროგრამების პროვაიდერების რიცხვმა 6-ს მიაღწია.<sup>3</sup>

აღსანიშნავია, რომ საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებ-გვერდზე ქვეყნდება აკრედიტირებული პროფესიული განვითარების პროგრამების რეიტინგი, თუმცა ეს რეიტინგი ეყრდნობა მხოლოდ მსმენელის მიერ გავლილი პროგრამის შეფასებას და არ არის გამოყენებული კომპლექსური, მრავალკომპონენტური შეფასება.

ტრენინგების მიმწოდებლები შეძლება იყვნენ როგორც საჯარო, ასევე კერძო სამართლის იურიდიული პირები, თუმცა სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებების მიერ ჩატარებული ტრენინგების რაოდენობა ბევრად აღემატება კერძო დაწესებულებების ჩატარებულ კურსებს (სახელმწიფო და კერძო სასწავლო დაწესებულებების როლი საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში 2018).

რაც შეეხება კურსების მიწოდების ფორმებს, საჯარო მოხელის გზამკვლევი (მიქაძე და წულაია 2018) განმარტავს შემდეგ ფორმატებს:

- ტრენინგი
- შიდა და გარე სემინარი
- სალექციო კურსი
- ელექტრონული კურსი/დისტანციური სწავლება
- მენტორინგი
- ქოუჩინგი
- მასტერკლასი
- სწავლა კეთებით
- სასწავლო მივლინება/კონფერენცია
- სამუშაოს გამრავალფეროვნება
- შემთხვევის ანალიზი
- პროფესიული მასალების დამუშავება

მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო მოხელის გზამკვლევი ელექტრონულ კურსს სწავლების ერთ-ერთ ფორმად მოიაზრებს, პროფესიული განვითარების სისტემაში 2020 წლის პანდემიამდე ის თითქმის არ არსებობდა. თუ არ ჩავთვლით გენდერულ თანასწორობასა და სექსუალურ შევიწროვებაზე მომზადებულ ცალკეულ ასინქრონულ კურსს, რომლებიც მომზადებული იყო საერთაშორისო დონორების ფინანსური მხარდაჭერით. ონლაინ სწავლება მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემაში არ გამოიყენებოდა. 2020 წლიდან, კოვიდ-19-ის პანდემიის შეზღუდვებიდან გამომდინარე, ტრენინგ ცენტრებს სასწავლო პროგრამების ონლაინ რეჟიმში გადატანა მოუწიათ.

<sup>3</sup> სსიპ საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი; სსიპ ფინანსთა სამინისტროს აკადემია; სსიპ ზურაბ ჟვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლა, შპს მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი ალტერბრიჯი; სსიპ საჯარო აუდიტის ინსტიტუტი, სსიპ თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლა.

## 6. მიმდინარე გამოწვევები მოხელეების კროფესიული განვითარების სისტემაში

მიუხედავად იმისა, რომ ამ კვლევის ფოკუსი ონლაინ სწავლების და მისი გამოწვევების ანალიზია, ჩვენი კვლევის ფარგლებში, ასევე, მოხვდა მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემის ზოგადი გამოწვევების შესწავლაც. იმ პრობლემების დიდი ნაწილი, რაც პირისპირ რეჟიმში სწავლებას ახასიათებს, თავს იჩენს ონლაინ სწავლების დროსაც. მეტიც, დისტანციურ რეჟიმში ეს გამოწვევები ზოგჯერ უფრო დიდ დაბრკოლებებს ქმნის და ხელს უშლის სწავლების პროცესს. ისიც აღსანიშნავია, რომ ონლაინ სწავლების რეჟიმში ამავდროულად ამცირებს გარკვეული პრობლემების მნიშვნელობას და გვთავაზობს გამოწვევებთან გამკლავების ალტერნატიულ გზებს. აქედან გამომდინარე, ონლაინ სწავლების დაგეგმვისთვის მნიშვნელოვანია ამ გამოწვევების განხილვა და იმის ანალიზი, თუ როგორ აისახება ეს პრობლემები ონლაინ სივრცეში. ანგარიშის ეს თავი მიმოიხილავს მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემაში არსებულ ზოგად გამოწვევებს, რომელიც გამოვლინდა ჩვენი ანალიზის ფარგლებში და რომლის გათვალისწინებაც მნიშვნელოვანია ონლაინ სწავლების დანერგვის დროს.

### 6.1. ფინანსური უზრუნველყოფის არაკმაყოფილება საკანონმდებლო დონეზე

მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში განხილულია მოხელეთა შესაძლებლობების განვითარებისთვის ბიუჯეტში ფიქსირებული პროცენტული ოდენობის განსაზღვრის შესაძლებლობა, კანონში და მთავრობის 242-ე დადგენილებაში ეს რეკომენდაცია არ არის ასახული (სახელმწიფო და კერძო სასწავლო დაწესებულებების როლი საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში 2018, გვ 19). გამონაკლისს წარმოადგენენ მუნიციპალიტეტები, რადგან ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი განსაზღვრავს, რომ მუნიციპალიტეტი მოხელეთა პროფესიული განვითარებისათვის მიმართავს შრომის ანაზღაურებისათვის გათვალისწინებული საბიუჯეტო ასიგნებების საერთო მოცულობის არანაკლებ 1%-ს (მუხლი 101, 2). აქედან გამომდინარე, სამინისტროებისა და სხვა ცენტრალური ხელისუფლების ორგანოების შემთხვევაში გამოწვევას წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ არ არსებობს საკანონმდებლო ვალდებულებები საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარებისთვის ფინანსების გამოყოფის შესახებ. შესაბამისად, ამ მიზნისთვის წლიურ ბიუჯეტში თანხების არსებობა ცალკეული უწყებების ხელმძღვანელების ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებებზე დამოკიდებულია.

ინტერვიუების და ფოკუს-ჯგუფების ფარგლებში, HR მენეჯერები საუბრობდნენ ტრენინგების ორგანიზებისთვის ხელმისაწვდომი რესურსების სიმწირეზე, საჯარო მოხელეების დიდ ნაწილს კი საერთოდ არ ჰქონდა ტრენინგებში მონაწილეობის გამოცდილება. რესურსების სიმწირე და ხელმისაწვდომობის პრობლემები ნათელად წარმოჩინდა მუნიციპალიტეტების შემთხვევაშიც. კვლევის ფარგლებში, მუნიციპალიტეტების მასშტაბით, მერიებსა და საკრებულოებში დასაქმებულ საჯარო მოხელეთა 47%-ს უკანასკნელი ორი წლის მანძილზე არ ჰქონდა გავლილი პროფესიული განვითარების საკლასო ტრენინგები, ონლაინ კურსების შემთხვევაში კი ეს მაჩვენებელი 62%-ს აღწევდა.

მოხელეთა პროფესიული განვითარებისკენ მიმართული საბიუჯეტო სახსრების სიმწირიდან გამომდინარე, საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში განსაკუთრებით დიდია საერთაშორისო ორგანიზაციების როლი, რომელთაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ კურსების ფინანსურ უზრუნველყოფაში (IDFI, 2018).

კვლევაში მონაწილე HR მენეჯერები, თავის მხრივ, ფინანსების სიმწირით ხსნიდნენ ტრენინგ-კურსების ორგანიზების დროს შექმნილ პრობლემებსაც. სამინისტროების HR მენეჯერები აღნიშნავენ, რომ მათ ხშირად წლის ბოლოს უწევთ ტრენინგების დაგეგმვა, იქიდან გამომდინარე, რომ ამ დროს ჩნდება სახსრები საჯარო უწყების შიგნით ან დონორი ორგანიზაციებისგან. ეს საკითხი აწუხებთ ტრენინგ-კურსების პროვაიდერებსაც, რადგან მათ დროის მცირე მონაკვეთში უწევთ სასწავლო კურსების დაგეგმვა და ორგანიზება.

ფინანსების სიმწირე ასევე ზღუდავს მოხელეებისთვის ხელმისაწვდომი ტრენინგების თემატიკას. მაგალითად, მუნიციპალიტეტებში გართულებულია მოხელეთა მცირე რაოდენობისთვის სპეციალიზებული ტრენინგების ჩატარება. ვინაიდან, მოხელეთა მცირე რაოდენობისთვის ტრენინგის დაგეგმვა ზრდის ტრენინგის ღირებულებას თითოეულ საჯარო მოხელეზე გაანგარიშებით.

## 6.2. საჭიროების შეფასება და საჭიროებაზე მოკავშირე ტრენინგები

კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეები ერთხმად აღნიშნავენ, რომ პროფესიული განვითარების სისტემის ფარგლებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ტრენინგ კურსები შეესაბამებოდეს მათ ინდივიდუალურ საჭიროებებს და ჰქონდეს პრაქტიკული გამოყენება მათ ყოველდღიურ საქმიანობაში.

აღსანიშნავია, რომ საერთაშორისო ორგანიზაციები ისვე, როგორც ტრენინგ-ცენტრები მიუთითებენ, რომ საჭიროებაზე მორგებული ტრენინგის დასაგეგმად, მნიშვნელოვანია, თავდაპირველად სწორად იყოს შეფასებული მოხელეების საჭიროებები. ამ პროცესში აქცენტი კეთდება HR წარმომადგენლების განსაკუთრებულ როლზე, სათანადოდ გამოავლინონ საჭიროებები ადგილობრივ დონეზე. ეს საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია შეზღუდული ბიუჯეტის პირობებში, როცა საჯარო მოხელეებს მხოლოდ მცირე რაოდენობის კურსის გავლის შესაძლებლობა ეძლევათ და მნიშვნელოვანია, მაქსიმალურად ეფექტურად მოხდეს გამოყოფილი რესურსების განკარგვა.

HR წარმომადგენლები და სხვა მოხელეები, თავის მხრივ, აქცენტს აკეთებდნენ საჭიროებების შეფასების პროცესში მაღალი რანგის მენეჯერების ჩართულობაზე. მათი თქმით, პროფესიული განვითარებისთვის მოხელის საჭიროებების შეფასებაში მნიშვნელოვანია მაღალი რანგის მენეჯერების აქტიური ჩართულობა. ამ შემთხვევაში პროფესიული განვითარების აქტივობები უკეთ იქნება დაკავშირებული სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულებასა და მოხელეების კარიერულ წინსვლასთან. საჭიროებების იდენტიფიცირებასთან დაკავშირებულ გამოწვევებზე საუბრობდნენ საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლებიც.

„[...] პრობლემა არის ის, რომ რეალურად არ ხდება საჭიროების გააზრება და მერე სათანადოდ არ ხდება ამ საჭიროებაზე მოგებული ტრენინგების მოძიება და ასევე ამის გავლენის შეფასება“. (საჯარო სამსახურის ბიურო)

აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ ფოკუს-ჯგუფების დისკუსიების დროს მოხელეებს გამოკვეთილად ნეგატიური დამოკიდებულება ჰქონდათ ე.წ. „უნივერსალური“ კურსების მიმართ, როგორცაა „ეთიკა“, „გენდერული თანასწორობა“ და ა.შ. ეს დამოკიდებულება მიუთითებს იმაზე, რომ ეს კურსები ნაკლებადაა მორგებული საჯარო მოხელეების კონკრეტულ საჭიროებებს და მხოლოდ ზოგად ქრილში განიხილავს ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორცაა ეთიკა, გენდერული თანასწორობა და სხვ. როგორც ბიუროს, ასევე ტრენინგ-ცენტრების წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ტრენინგ კარგად იცნობდეს საჯარო სამსახურის სპეციფიკას, რათა პრაქტიკული სავარჯიშოები და კონკრეტული შემთხვევების ანალიზი სწორედ მოხელეების საჭიროებებს იყოს მორგებული.

კვლევაში მონაწილე მხარეების შეფასებით, მოხელეების ინტერესებსა და საჭიროებებზე მორგებული ტრენინგების დაგეგმვისთვის მნიშვნელოვან კომპონენტია მსმენელების მიერ მიღებული ცოდნის შეფასება გრძელვადიან პერსპექტივაში. მიუხედავად იმისა, რომ ტრენინგ-ცენტრები აფასებენ ტრენინგზე მიღებულ ცოდნას ტრენინგის დასრულების შემდეგ, საჯარო მოხელეები, ბიუროს და საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლები თანხმდებოდნენ იმაზე, რომ კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების შეფასება.

### 6.3. ტრენინგების ხარისხი და პროვაიდერების შერჩევა

კვლევაში მონაწილე მოხელეთა ნაწილი უკმაყოფილებას გამოთქვამდა მათ მიერ გავლილ ტრენინგებში (როგორც საბაზისო ისე სავალდებულო კურსებში) თეორიული ნაწილის და პრაქტიკული დავალებების თანაფარდობასთან დაკავშირებით. ასევე, რესპონდენტების ნაწილი თვლის, რომ საკითხის შესასწავლად გამოყოფილი დრო არ იყო საკმარისი მასალის სრულყოფილად დასაფარად. მიუხედავად ამისა, გამოკითხული რესპონდენტების ძირითადი ნაწილი მეტწილად კმაყოფილი იყო პირისპირ ჩატარებული ტრენინგების ხარისხითა და ტრენინგების კვალიფიკაციით. აღსანიშნავია, რომ წინამორბედი კვლევების მგავსად (სახელმწიფო და კერძო სასწავლო დაწესებულებების როლი საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში 2018), ამ კვლევის ფარგლებშიც გამოიკვეთა განსხვავებები რეგიონულ მუნიციპალიტეტებში დასაქმებულ საჯარო მოხელეებსა და სამინისტროებში დასაქმებულ მოხელეებს შორის. ცენტრალურ ორგანოებში დასაქმებული საჯარო მოხელეები მეტი კრიტიკულობით საუბრობდნენ ტრენინგის ხარისხთან, სწავლების ფორმებთან და თეორიული და პრაქტიკული ნაწილის ბალანსთან დაკავშირებით.

სამინისტროებში დასაქმებული HR მენეჯერები ასევე ამბობდნენ, რომ ტრენინგების კვალიფიკაცია ხშირად მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან და შესაბამისად, ისინი პროვაიდერის შერჩევასა და ძირითადად მსმენელთა შეფასებებს ეყრდნობიან და არა მაინცდამაინც ტრენინგის შინაარსის აღწერილობას.

*„კონკრეტული რომელიმე ცენტრის შეფასება ჩემგან არაეთიკური იქნება, მაგრამ შეფასების ნაწილი ცალსახად დამოკიდებულია ტრენინგის კვალიფიკაციაზე, [საბაზისო კურსების] შინაარსი 99% ერთნაირია. ჩვენ [პირადად უწყებას] მიღებული უკუკავშირის საფუძველზე გარკვეული რეიტინგი გაქვს ცენტრების და ამის მიხედვით დაგვეგმეთ ტრენინგი.“ (HR მენეჯერი, ქალი, სამინისტრო)*

ტრენინგების ხარისხთან ასევე მჭიდროდაა დაკავშირებული სასწავლო კურსების აკრედიტაციის საკითხი. აკრედიტაცია ერთმნიშვნელოვნად დადებითად შეაფასეს საერთაშორისო ორგანიზაციების, საჯარო სამსახურის ბიუროს და ტრენინგ-ცენტრების წარმომადგენლებმა, როგორც ხარისხის უზრუნველყოფის კარგი საშუალება. მათი ნაწილი მხარს უჭერდა არასავალდებულო სასწავლო კურსების აკრედიტაციასაც. თუმცა, სამინისტროების HR წარმომადგენლები სავალდებულო კურსების აკრედიტაციას შემზღუდველ ფაქტორად მიიჩნევენ. ისინი იძულებული არიან არჩევანი მხოლოდ აკრედიტებულ კურსებზე შეაჩერონ მაშინ, როცა სხვა ცენტრები შეიძლება უკეთეს მომსახურებას სთავაზობდნენ. ვინაიდან აკრედიტაცია მხოლოდ სატრენინგო მოდულის შინაარს განსაზღვრავს და არ მეთყველებს ტრენინგ ცენტრის ან ტრენინგების კვალიფიკაციაზე, საბოლოო პროდუქტის გარანტი აკრედიტაცია ვერ იქნება და შერჩევის მთავარი მექანიზმი მათთვის მაინც მომწოდებლების შეფასებაა. ეს განსაკუთრებით აქტუალური საკითხი იყო აკრედიტაციის ადრეულ ეტაპზე, როდესაც უფრო მცირე იყო აკრედიტებული სასწავლო კურსების ჩამონათვალი.

უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევაში მონაწილე მხარეების აზრით, ონლაინ სწავლების დანერგვასთან ერთად შეიცვალა ტრენინგ კურსებისადმი დაწესებული მოთხოვნები, რაც მნიშვნელოვანია, სათანადოდ აისახოს აკრედიტაციის სტანდარტებშიც. მაგალითად, სატრენინგო სივრცესთან დაკავშირებული მოთხოვნები არაა რელევანტური ონლაინ ტრენინგების მომწოდებელი ცენტრებისთვის და ამ მოთხოვნის გადახედვა საშუალებას მისცემდა უფრო მეტ ტრენინგ ცენტრს, გამხდარიყო პროვაიდერი საჯარო დაწესებულებებისათვის.

## 6.4. სწავლების ფორმატი და მიღზომები

მოხელეები და საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ მნიშვნელოვანია პროფესიული განვითარების სისტემაში დაინერგოს ცოდნის გადაცემის ალტერნატიული ფორმები, როგორცაა, მაგალითად, მენტორობა და ქოუჩინგი. სწავლების ეს პრინციპი მოსაწონი იყო საჯარო მოხელეებისთვისაც, თუმცა გამოიკვეთა გარკვეული უხერხულობა ტერმინ „მენტორობა“ დაკავშირებით. მენტორობა ასოცირდებოდა მენტორის იერარქიულ უპირატესობასთან და შესაბამისად, საჯარო მოხელეების კონტექსტში უხერხულობა იქმნებოდა უმცროსი თანამშრომლების მიერ უფროსი კოლეგების „მენტორობის“ დროს. მოხელეებისთვის უფრო მისაღები იყო ცოდნის გაცვლაზე, ურთიერთგანათლებლებაზე, აქცენტის გაკეთება და იერარქიული კონოტაციის მქონე სიტყვებისთვის თავის არიდება.

რესპონდენტები ასევე საუბრობდნენ ქოუჩინგის პრაქტიკის შესახებ არასწორ წარმოდგენებზე, რაც სწავლების ამ ფორმის დამკვიდრებას უშლის ხელს მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემაში.

*“ეს ქოუჩინგიც ხშირად არასწორად ესმით. იგებენ, როგორც მასალის მოყოლას ერთი ადამიანისთვის. უნდა გადავიდეთ learning by doing-ზე და ეს საერთოდ არ მოითხოვს ფიზიკურად ადგილზე ყოფნას. ეს მოხელეთა შორის ინტერაქციასაც შეუწყობს ხელს, და გამოცდილების გაცვლას, პრაქტიკის დახვეწას. ეს საჯარო მოხელის თვითრწმენასაც გაზრდის, მათ ბევრი გამოცდილება და ცოდნა აქვთ დაგროვილი და კარგი იქნება იყოს სივრცე, სადაც ამის გაზიარება მოხდება. ხშირად მათ ტრენინგებზე კარგად იციან კონკრეტული საკითხები.“* (საერთაშორისო ორგანიზაციის წარმომადგენელი)



აღსანიშნავია, რომ კვლევაში მონაწილე მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული მოხელეების თქმით, როდესაც საქმე ეხება არასაბაზისო ტრენინგზე დასასწრებად მოხელის შერჩევას ისინი ითვალისწინებენ იმ ფაქტორსაც თუ რამდენად შეძლებდა მოხელე ტრენინგზე მიღებული ცოდნის კოლეგებისთვის გაზიარებას.

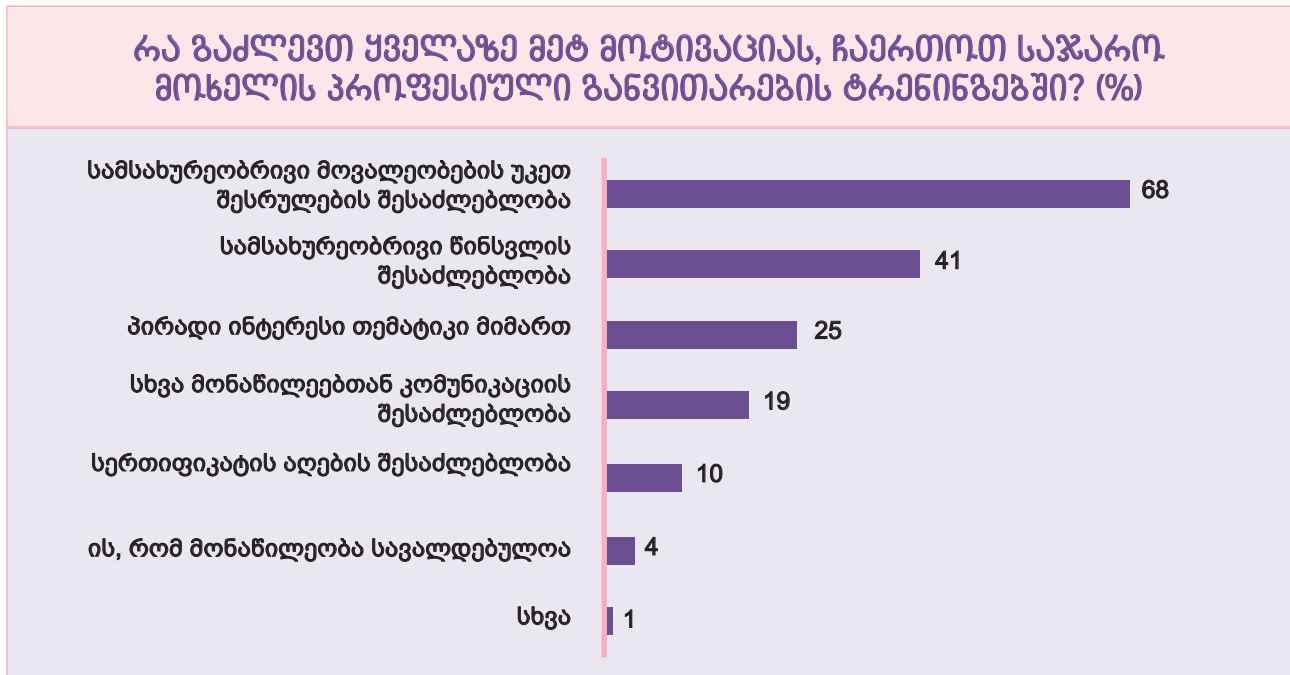
[...] ვარჩევ ისეთ თანამშრომელს, რომელსაც მოტივაციაც აქვს და იმის უნარიც, რომ მოიტანოს ეს ინფორმაცია და სხვა თანამშრომლებს გაუზიაროს. (საჭარო მოხელე, კაცი, მუნიციპალიტეტი)

## 6.5. კოოპერაციული განვითარების ტრენინგებში მონაწილეობის მოტივაცია

კვლევის პროცესში გამოიკვეთა ტრენინგებში მონაწილეობის მოტივაციის ორი ძირითადი წყარო: სწავლის სურვილი და არაფორმალურ სივრცეში კოლეგებთან სოციალიზაციის შესაძლებლობა.

„[...] გარდა ამისა დამატებით ეცნობი სხვა მუნიციპალიტეტების პრობლემებს და იზიარებ გადაწყვეტის საინტერესო გზებს, რომლებიც სხვა მუნიციპალიტეტებს შეიძლება ქონდეს წარმოდგენილი.“ (საჭარო მოხელე, კაცი, მუნიციპალიტეტი)

ფოკუს-ჯგუფების ფარგლებში საჭარო მოხელეები მოტივაციას არ განიხილავდნენ მნიშვნელოვან ხელისშემშლელ ფაქტორად და მიიჩნევდნენ, რომ მოხელეთა დიდ უმრავლესობას აქვს სურვილი, აქტიურად ჩაერთოს ტრენინგ-კურსებში. უფრო მეტიც, გამოითქვა მოსაზრებები, რომ მათ სურვილი აქვთ გაცილებით მეტ ტრენინგ-კურსში მიიღონ მონაწილეობა ვიდრე ამის შესაძლებლობა ეძლევათ. აღნიშნული ტენდენცია დადასტურდა კვლევის რაოდენობრივ ნაწილშიც. გამოკითხულთა მხოლოდ 4% ასახელებს პროგრამის სავალდებულო ხასიათს, როგორც მასში მონაწილეობის ძირითად მოტივაციას. მთავარ მამოტივირებელ ფაქტორებს შორის ლიდერობს სამსახურეობრივი მოვალეობების უკეთ შესრულების შესაძლებლობა 68%-ით და სამსახურეობრივი წინსვლის შესაძლებლობა 41%-ით.



მიუხედავად იმისა, რომ გამოკითხვაში სამსახურეობრივი წინსვლის შესაძლებლობა მნიშვნელოვან მამოტივირებელ ფაქტორად დასახელდა, ფოკუს-ჯგუფებში მონაწილე საჯარო მოხელეები და HR წამომადგენლები აღნიშნავენ, რომ მოტივაცია, როგორც წესი, ცალკეული მოხელის ინდივიდუალურ მახასიათებლებზე დამოკიდებული და ნაკლებად განმტკიცებული სათანადო სისტემური მექანიზმებით. კვლევის პროცესში გამოითქვა მოსაზრებები „მსუბუქ“ სამოტივაციო მექანიზმებზე, როგორცაა სერთიფიკატი, წახალისება, უკუკავშირის მიღება მენეჯერისგან და ა.შ. თუმცა მხარეები მიიჩნევენ, რომ აუცილებელია მყარი სისტემური მექანიზმების შემუშავება, რომელიც უზრუნველყოფს მოხელის მიერ გაწეული ძალისხმევის სათანადოდ დაფასებას და დაჯილდოვებას.

*„ამისათვის პირველ რიგში საკანონმდებლო მზაობა უნდა იყოს. კიდევ შეიძლება შიდაუნებრივი რაღაცების დანერგვა, მაგრამ სულ მოხელეებს იმით ვერ გამოკვებავ, რომ რაღაცები ისწავლა და კაი ტიპია, საკანონმდებლო მზაობაც უნდა იყოს.“ (HR მენეჯერი, ქალი, სამინისტრო)*

აღსანიშნავია, ისიც რომ მოხელეების შეფასებით მოტივაციის ასამაღლებლად მნიშვნელოვანია კონკრეტული ტრენინგის გავლის შემდეგ გარკვეული ფორმით მიიღონ უკუკავშირი უშუალო ხელმძღვანელისგან და საშუალება მიეცეთ პრაქტიკულ საქმიანობაშიც დანერგონ შეძენილი უნარები.

*„მოტივაციას ამაღლებდა, თუ კურსის დასრულების შემდეგ ან კომპეტენციის ამაღლება შეგეძლოს ან სხვა დამატებითი საქმიანობის შეთავსება. ხელმძღვანელობისგანაც რომ იყოს უკუკავშირი რას გადიხარ შენ და რა კომპეტენცია შეიძლება მოგენიჭოს ეს კარგი იქნებოდა. უნდა აკვირდებოდნენ და მონიტორინგი ხორციელდებოდა ხელმძღვანელობის მხრიდან. (საჯარო მოხელე, კაცი, სამინისტრო)*

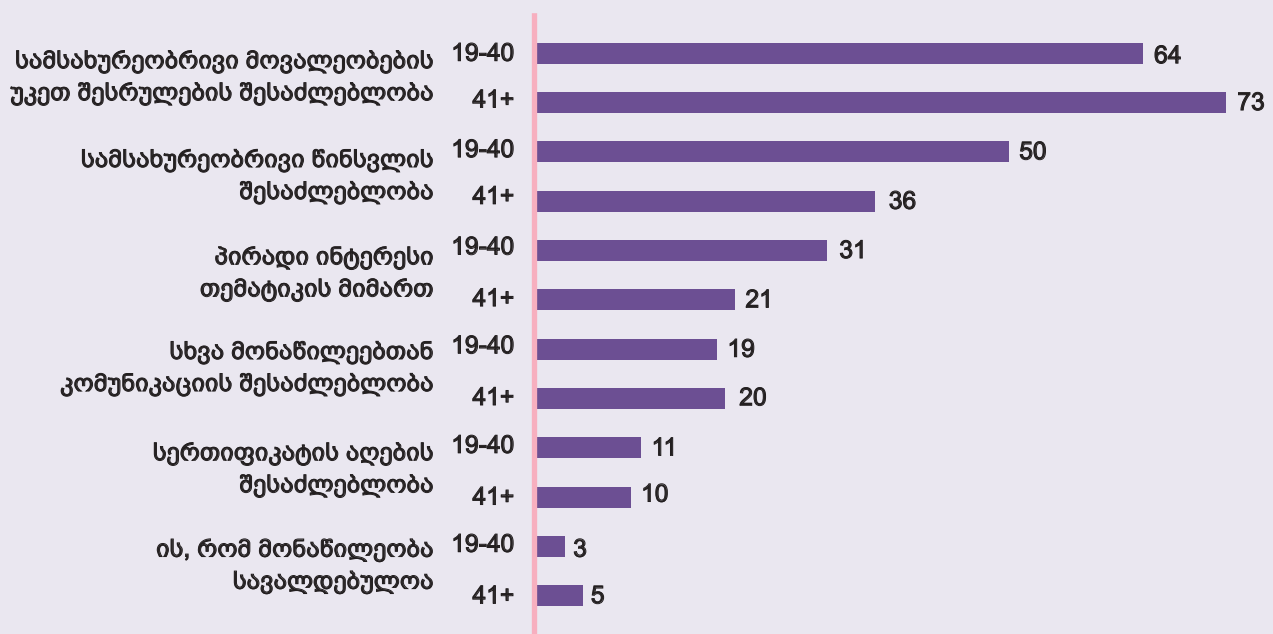
ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ მოხელეთა საჭიროება არასწორადაა იდენტიფიცირებული, ეს უშუალო გავლენას ახდენს მათ სურვილზე, ჩაერთონ შეთავაზებულ სასწავლო კურსებში.

თვისებრივი მონაცემების ანალიზის დროს, გამოიკვეთა მოსაზრება, რომ ტრენინგებში ჩართულობის მხრივ შედარებით პრობლემურ ჯგუფს წარმოადგენენ მაღალი რანგის მენეჯერები და ის ადამიანები, რომლებსაც საჯარო სამსახურში მუშაობის მრავალწლიანი გამოცდილება აქვთ. რაოდენობრივი მონაცემების ანალიზშიც გამოვლინდა განსხვავებები სამუშაო გამოცდილების ხანგრძლივობის მიხედვით. სამსახურეობრივი წინსვლის შესაძლებლობა ყველაზე აქტუალური მამოტივირებელი ფაქტორი იყო საჯარო სამსახურში მუშაობის 5 წელიწადზე ნაკლები გამოცდილების მქონე რესპონდენტებისთვის. ასეთი მოხელეების 45%-მა დაასახელა ეს არჩევანი. ასევე, გამოიკვეთა განსხვავებები მოტივაციის ფაქტორებს შორის ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით. სამსახურეობრივი წინსვლის შესაძლებლობა უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორი იყო 40 წლამდე მოხელეებისთვის, მაშინ, როცა სამსახურეობრივ მოვალეობებთან უკეთ გამკლავების შესაძლებლობა უფრო ხშირად დასახელდა 40 წელს ზემოთ ასაკობრივ ჯგუფში.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ კვლევაში მონაწილე მხარეები ხაზს უსვამდნენ, რომ მაღალი რანგის მენეჯერებს არ აკლიათ პროფესიული განვითარების მოტივაცია. ნაკლები ჩართულობის მიზეზია ის, რომ ტრენინგების ფორმატი მათთვის ცოდნის მიღების ნაკლებად მოსახერხებელი ფორმაა. მათთვის გაცილებით საინტერესო შეიძლება იყოს პროფესიული განვითარების ალტერნატიული ფორმები, როგორცაა ქოუჩინგი, მენტორინგი და სხვა.

## რა გაცლევთ ყველაზე მეტ მოტივაციას, ჩაერთოთ საჯარო მოხელის კროფენიული განვითარების ტრენინგებში? (%)

ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით



## 6.6. არაქართულენოვანი საჯარო მოხელეები

რეგიონულ ქრილში ასევე მნიშვნელოვანია განვიხილოთ არაქართულენოვანი საჯარო მოხელეების საკითხი, რომლებიც ცხოვრობენ და მუშაობენ ეთნიკური უმცირესობებით მჭიდროდ დასახლებულ მუნიციპალიტეტებში. მათ შორის სახელმწიფო ენის ცოდნის დონე შეზღუდულია და ხშირ შემთხვევაში საჭიროებენ დამატებით ქართული ენის კურსების გაცლასაც.

აღსანიშნავია, რომ თვისებრივი კვლევის ეტაპზე მნიშვნელოვანი განსხვავებები გამოიკვეთა სომხურენოვან და აზერბაიჯანულენოვან მუნიციპალიტეტებს შორის. სომხურენოვანი თემისთვის ენობრივი ბარიერი უფრო დიდი დამაბრკოლებელი ფაქტორი აღმოჩნდა აზერბაიჯანულენოვან თემთან შედარებით. სომხურენოვანი მუნიციპალიტეტების წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ ისინი თარჯიმნის გარეშე ვერ ახერხებენ ტრენინგში სრულფასოვნად მონაწილეობას.

„110-მდე თანამშრომელი გვყავს, და ძირითადად ვინც მუშაობს 80%-მა არ იცის, 20%-მა იცის. [...] [ტრენინგებში ჩართვა ხდებოდა თარჯიმნის მეშვეობით. თარჯიმანი მიყვებოდა ტრენინგებზე და ცოცხალი თარჯიმანი კეთდებოდა სომხურ ენაზე. (HR მენეჯერი, სომხურენოვანი მუნიციპალიტეტი)

ჩვენს რაოდენობრივ გამოკითხვაში მხოლოდ 5 აზერბაიჯანულენოვანი რესპონდენტი მოხვდა და სამი მათგანი ძალიან კარგად ფლობდა ქართულ ენას. 59 სომხურენოვანი რესპონდენტიდან კი მხოლოდ 22% საუბრობდა ქართულად კარგად ან ძალიან კარგად, 48%-ს

ჰქონდა კარგი ან ძალიან კარგი სმენის უნარები და 51%-ს კარგი ან ძალიან კარგი წერიტი უნარ-ჩვევები.

საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ ხშირად ენობრივი ბარიერი მნიშვნელოვან წინაღობას წარმოადგენს მოხელეთა პროფესიული განვითარების გზაზე. თარგმანის არარსებობის გამო, ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლები ხშირად სრულყოფილად ვერ ერთვებიან ტრენინგებში და ბევრი მათგანი მონაწილეობის აზრსაც ვეღარ ხედავს. რაოდენობრივი გამოკითხვის ფარგლებშიც გამოვლინდა სომხურენოვან მოხელეებს შორის ტრენინგებში ნაკლები ჩართულობა მაშინ, როცა ქართულენოვანი მოხელეების 54%-ს ჰქონდა ტრენინგებში მონაწილეობის გამოცდილება უკანასკნელი ორი წლის განმავლობაში, სომხურენოვან რესპონდენტებს შორის ეს მაჩვენებელი 28% იყო.

თავად ტრენინგ-ცენტრები უფრო პოზიტიურ შეფასებებს აკეთებდნენ ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელი მსმენელების კომპეტენციებთან დაკავშირებით ქართულ ენაში.

*„ჭერ, ამ ეტაპზე არ გვყოლია ისეთი მსმენელი, რომელსაც ისეთი პრობლემა ჰქონდა ენის ცოდნის დონის, რომ რაღაც ვერ გაიგო.“ (ტრენინგ ცენტრის წარმომადგენელი)*

შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ის შედეგებით დადებითი შეფასება რასაც ტრენინგ-ცენტრების წარმომადგენლები აკეთებენ გამომდინარეობს სწორედ იქიდან, რომ ის მოხელეები, რომლებიც ქართულ ენას ცუდად ფლობენ, თავს იკავებენ ტრენინგებში მონაწილეობისგან.

## 7. ონლაინ სწავლება

კოვიდ-19-ის პანდემიის შეზღუდვებიდან<sup>4</sup> გამომდინარე საჯარო სამსახურის ბიურომ და ტრენინგ-ცენტრებმა სასწავლო პროგრამების განხორციელების ალტერნატიულ გზად ონლაინ სწავლება, კერძოდ კი მისი სინქრონული ფორმა აირჩიეს. ეს გულისხმობდა ტრენინგ-კურსების ორგანიზებას ონლაინ პლატფორმების, უმეტეს შემთხვევაში, „ზუმის“ გამოყენებით. იქიდან გამომდინარე, რომ შეზღუდულ დროში მოხდა სწავლების ახალ ფორმატზე ადაპტირება ონლაინ სწავლებას მრავალი გამოწვევა ახლდა, როგორც ტრენინგ-ცენტრების, ასევე თავად მოხელეების მხრიდან.

ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ონლაინ სწავლებას მთელი რიგი უპირატესობებიც მოჰყვა. საჯარო სამსახურის ბიურო და საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლები ერთხმად იზიარებენ იმ მოსაზრებას, რომ ონლაინ სწავლება ხელს უწყობს ხელმისაწვდომობის გაზრდას მოხელეთა ფართო ჯგუფისთვის. აქ იგულისხმება როგორც ფიზიკური ხელმისაწვდომობის ზრდა, ასევე თანხების დაზოგვის შესაძლებლობა. მოხელეებს აღარ უწევთ ტრენინგის ადგილამდე მისვლა, რაც მათ საშუალებას აძლევს დაზოგონ დრო და ფინანსები. ეს მათთვის ფიზიკურად უფრო ხელმისაწვდომს ხდის კურსებში მონაწილეობას. ონლაინ ტრენინგების ხარჯთეფექტურობიდან გამომდინარე, საჯარო დაწესებულებებს საშუალება აქვთ დააფინანსონ ტრენინგ-კურსებში მეტი მოხელის მონაწილეობა და უფრო სპეციალიზებული კურსები შესთავაზონ თანამშრომლებს. ამასთან, საერთაშორისო ორგა-

<sup>4</sup> პარლამენტმა საგანგებო მდგომარეობის გამოცხადების შესახებ საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანება დაამტკიცა - საქართველოს პარლამენტი [http://parliament.ge/ge/saparlamento-saqmianoba/plenaruli-sxdomebi/plenaruli-sxdomebi\\_news/parlamentma-sagangebo-mdgomareobis-gamocxadebis-shesaxeb-saqartvelos-prezidentis-brdza-neba-daamtkica.page](http://parliament.ge/ge/saparlamento-saqmianoba/plenaruli-sxdomebi/plenaruli-sxdomebi_news/parlamentma-sagangebo-mdgomareobis-gamocxadebis-shesaxeb-saqartvelos-prezidentis-brdza-neba-daamtkica.page)

ნიზაციების და ტრენინგების შეფასებით, ონლაინ ტრენინგს შეუძლია მკვეთრად შეამციროს მოცდის პერიოდი მოხელეებისთვის. ონლაინ სწავლების ფორმატით, ტრენინგის საჭიროების გამოვლენიდან მის უშუალო გავლამდე მოხელეებს, შესაძლოა, აღარ მოუწიოთ ხანგრძლივი ლოდინი.

ონლაინ-სწავლების დანერგვის შედეგად რეგიონებში ტრენინგებზე ხელმისაწვდომობის ზრდაზე საუბრობდნენ ტრენინგ-ცენტრების წარმომადგენლებიც. მათი განმარტებით 2020 წლამდეც არსებობდა მოთხოვნა ქვეყნის მასშტაბით სხვადასხვა მუნიციპალიტეტისგან მათ სერვისებზე, თუმცა ისინი ტერიტორიული დაშორების და გაზრდილი ხარჯების გამო ვერ ახერხებდნენ მოთხოვნის დაკმაყოფილებას.

*“არის გარკვეული ტრენინგები, რაც თბილისში გავაუქმეთ რადგან ამ ტრენინგს ბევრი პროვაიდერი სთავაზობდა და მოთხოვნა აღარ არსებობდა და ეს ტრენინგები, რომ გამოვაცხადეთ ჩვენ რეგიონებში პრაქტიკულად ნახევარ საათში შეგვევსო ჯგუფები. მას შემდეგ რაც ონლაინზე გადავედით ეს გაგვიმარტივდა ნამდვილად, რადგან შეგვიძლია ნებისმიერ გეოგრაფიულ წერტილში შევთავაზოთ კურსები ჩვენს მსმენელებს” (ტრენინგ ცენტრის წარმომადგენელი)*

პანდემიამ მნიშვნელოვანი ბიძგი მისცა ონლაინ სწავლების დანერგვას საჯარო სამსახურში და რესპონდენტების აზრით, ეს მონაპოვარი არც პანდემიის შემდგომ პერიოდში უნდა დაიკარგოს. ონლაინ სწავლებას ფიზიკურ სივრცეში შეკრებასთან დაკავშირებული შეზღუდვების გაუქმების შემდეგაც აქვს დიდი პოტენციალი ზემოთ აღწერილი უპირატესობების რეალიზების კუთხით. თუმცა, ეს არ გულისხმობს პროფესიული განვითარების სისტემაში სასწავლო კურსების სრულად ონლაინ ფორმატით ჩანაცვლებას. ბიუროს და საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლები საუბრობდნენ კომბინირებულ ფორმატზე, სადაც ონლაინ და პირისპირ სწავლება ერთმანეთის შემავსებელ მექანიზმებად გამოიყენება.

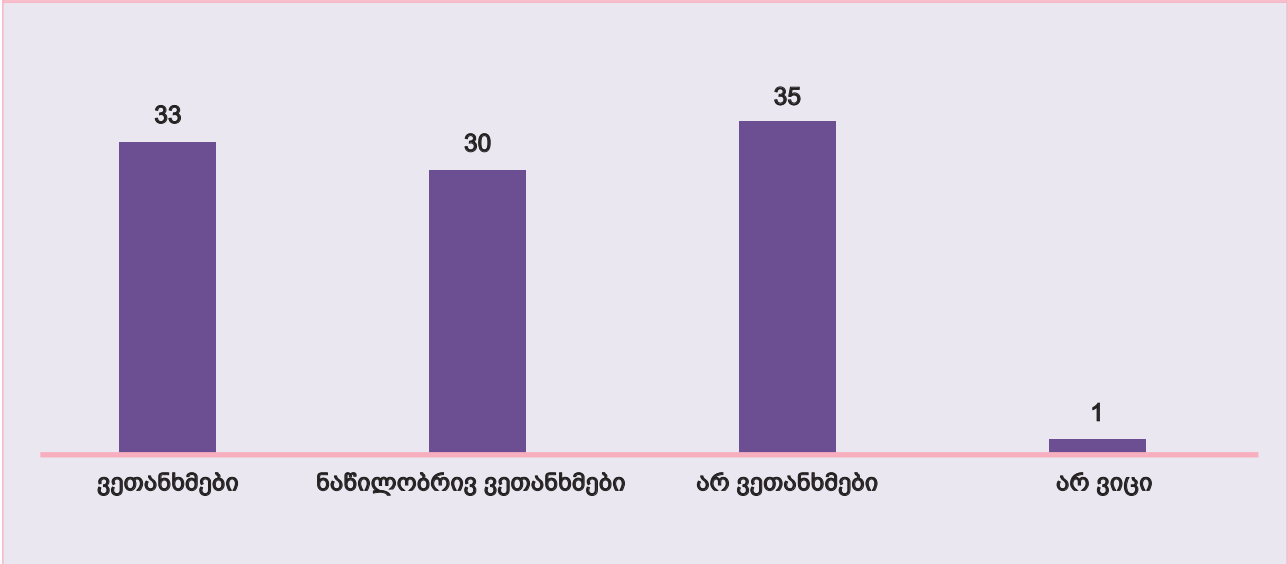
ონლაინ სწავლებასთან დაკავშირებული გამოწვევების ანალიზისთვის შევისწავლეთ მოხელეების მზაობა ოთხი კრიტერიუმის მიხედვით - დამოკიდებულება ონლაინ სწავლების მიმართ, ტექნიკური აღჭურვილობა, ტექნიკური უნარები და დამოუკიდებლად სწავლის უნარი. ამას გარდა, შევაფასეთ ტრენინგ-ცენტრების მზაობა, მოხელეებისთვის სწავლების სასურველი ფორმატი და ონლაინ პლატფორმის ოპტიმალური მახასიათებლები.

## 7.1. მოხელეების მზაობა

### 7.1.1 დამოკიდებულება ონლაინ სწავლების მიმართ და მოტივაციის მექანიზმები

არაერთგვაროვანი იყოს საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულება ონლაინ სწავლების ეფექტურობისადმი, როგორც კვლევის რაოდენობრივ, ისე თვისებრივ ნაწილში. რაოდენობრივი გამოკითხვის ფარგლებში, რესპონდენტების 63% ეთანხმებოდა ან ნაწილობრივ ეთანხმებოდა იმ მოსაზრებას, რომ ონლაინ სწავლება შეიძლება ისეთივე ეფექტური იყოს, როგორც პირისპირ საკლასო სწავლება.

**წაზიკითხვათ მოსაზრებას და გთხოვთ, მითხარით, რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით მას - ვფიქრობ, რომ ონლაინ სწავლება უეფექტურია ისეთივე ეფექტური იყოს, როგორც პირისპირ საკლასო სწავლება (%)**



უმნიშვნელო განსხვავებები გამოიკვეთა ქალ და მამაკაც რესპონდენტებს შორის. ქალების 66% ნაწილობრივ ეთანხმებოდა ან ეთანხმებოდა მოსაზრებას, რომ ონლაინ ტრენინგების ეფექტურობა შესაძლოა არ ჩამოუვარდებოდეს პირისპირ მეცადინეობას, მაშინ, როცა კაცებს შორის იგივე მაჩვენებელი 61%-ს შეადგენდა.

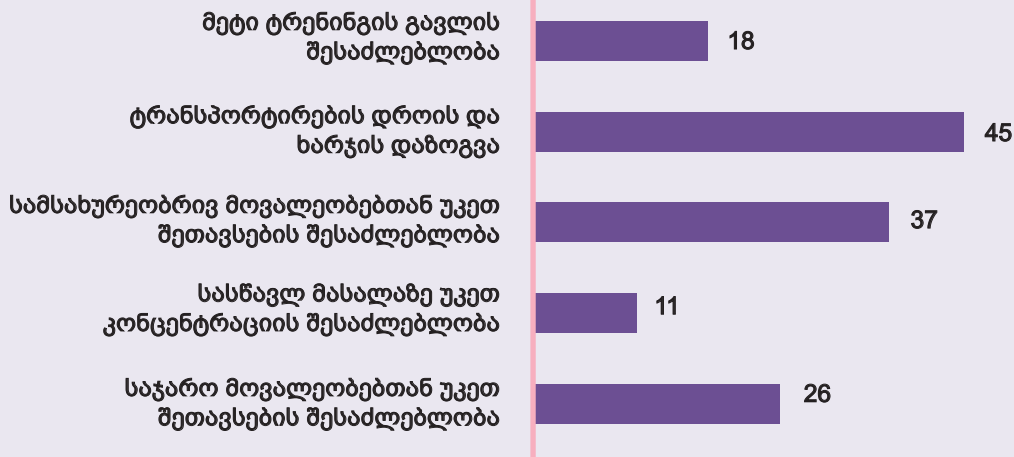
კვლევის თვისებრივ ნაწილში მოხელეები გაცილებით უფრო კრიტიკულები იყვნენ ონლაინ სწავლების ეფექტურობის შეფასებასთან დაკავშირებით. ფოკუს-ჯგუფების მონაწილეთა დიდი ნაწილი მიიჩნევდა, რომ ონლაინ სწავლება საკლასო ტრენინგთან შედარებით ნაკლებად ეფექტურია. თუმცა, მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ ისინი ონლაინ ტრენინგებზე საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით მსჯელობდნენ, განსხვავებით რაოდენობრივი გამოკითხვისა, სადაც რესპონდენტების ონლაინ ტრენინგების პოტენციალს აფასებდნენ და არა პრაქტიკულ გამოცდილებას.

ფოკუს-ჯგუფებშიც გამოიკვეთა მოხელეთა ჯგუფი, რომლებიც მიიჩნევდნენ, რომ სწავლების ონლაინ ფორმატი, შეიძლება იყოს ეფექტური საშუალება კვალიფიკაციის ასამაღლებლად და ამასთან, ეს უფრო მეტად ხელმისაწვდომს ხდიდეს პროფესიულ განვითარებას საჯარო მოხელეებისათვის. ფოკუს-ჯგუფების დისკუსიებში იმ მოხელეებს შორის, რომლებიც დადებითი დამოკიდებულებით გამოირჩეოდნენ ონლაინ სწავლების მიმართ, ქარბობდნენ საჯარო სამსახურის გარეთ ონლაინ სწავლის გამოცდილების მქონე პირები. თუმცა, დისტანციური სწავლების მხარდამჭერ მოხელეებს შორის იყვნენ ისეთებიც, რომელთაც საერთოდ არ ჰქონდა ონლაინ სწავლის გამოცდილება საჯარო სამსახურის ფარგლებში, თუ მის გარეთ.

„[ონლაინ სწავლების] მიმართ მაქვს ორაზროვანი დამოკიდებულება. იმიტომ რომ ძალიან განსხვავდება ჩემი ონლაინ სწავლების ინდივიდუალური გამოცდილება იმისგან, რაც უწყებებმა მივიღეთ პანდემიის დროს. ჩემი [პირადი] გამოცდილება იყო ძალიან პოზიტიური.“ (HR მენეჯერი, ქალი, სამინისტრო).

## რა არის ის მიზეზი, რის გამოც შეიძლება ონლაინ ტრენინგი არჩიოთ საკლასო ფორმატს? (%)

მონიშნეთ ყველა შესაბამისი პასუხი



იმ მიზეზებს შორის, თუ რატომ შეიძლება აირჩიონ სწავლების ელექტრონული ფორმა პირისპირ ტრენინგებს, ყველაზე ხშირად დასახელებული მიზეზი იყო ტრანსპორტირების დროის და ხარჯის დაზოგვის შესაძლებლობა. ეს პასუხი რესპონდენტების 45%-მა აირჩია. 11%-მა დაასახელა სასწავლო მასალაზე კონცენტრაციის შესაძლებლობა, რაც ფოკუს-ჯგუფების ფარგლებშიც გაუღერდა. მონაწილეების ნაწილი ამბობდა, რომ ონლაინ ტრენინგების დროს ნაკლები ხელისშემშლელი ფაქტორია და უფრო მარტივია სრულად კონცენტრირება.

*„ჩემი აზრით კომფორტულია. შენთვის ხარ მოწყობილი, ელექტრონულ მასალებს ეცნობი და უფრო ჩართული ხარ. თუ მწველი ხარ, მოწვევ შენთვის და გონებაც არ გაგეფანტება. მე მგონია, რომ დარბაზში უფრო არის ხელისშემშლელი პირობები [...]“ (საჭარო მოხელე, კაცი, სამინისტრო).*

ორად იყოფა მოხელეთა აზრი იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად ამარტივებს ონლაინ ტრენინგები პროფესიული განვითარების სამსახურებრივ მოვალეობებთან შეთავსებას. გამოკითხული რესპონდენტების 37% ფიქრობს, რომ ონლაინ ტრენინგები საშუალებას აძლევს პროფესიული განვითარება უკეთ შეუთავსონ სამსახურებრივ მოვალეობებს. თუმცა, ფოკუს-ჯგუფებზე მოხელეთა ნაწილი აღნიშნავდა, რომ ამისთვის, პირველ რიგში, საჭიროა მოხელეები გათავისუფლდნენ სამსახურებრივი მოვალეობებისგან ონლაინ ტრენინგზე დასწრების მიზნით. ეს პირობა უზრუნველყოფილია პირისპირ ტრენინგების შემთხვევაში, თუმცა, HR წარმომადგენლები და მაღალი რანგის მენეჯერები აცხადებენ, რომ ონლაინ სწავლების შემთხვევაში ნაკლებად არსებობს ამის პრაქტიკა. თუ მოხელე ონლაინ კურსში ჩაერთვება სამუშაო სივრციდან, აუცილებელი იქნება სამსახურებრივ მოვალეობებთან შეთავსებადობის უკეთესი დაგეგმვა. აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით საყურადღებოა იმ ფონზე, რომ კვლევაში მონაწილე საჭარო მოხელეების განცხადებით, პანდემიის პერიოდში საგრძნობლად გაიზარდა შეთავაზებული ტრენინგების რაოდენობა.

*„შეიძლება ხელმძღვანელმა გაათავისუფლოს, მაგრამ ისეთი საქმეები გქონდეს დაგროვილი, რომ უფროსმაც რომ გითხრას არ გააკეთო, შენ მაინც უნდა გააკეთო. [...] წასული როცა თანამშრომელი მაშინ ვიღაც ახერხებს, რომ შეასრულოს მისი მოვალეობა და*

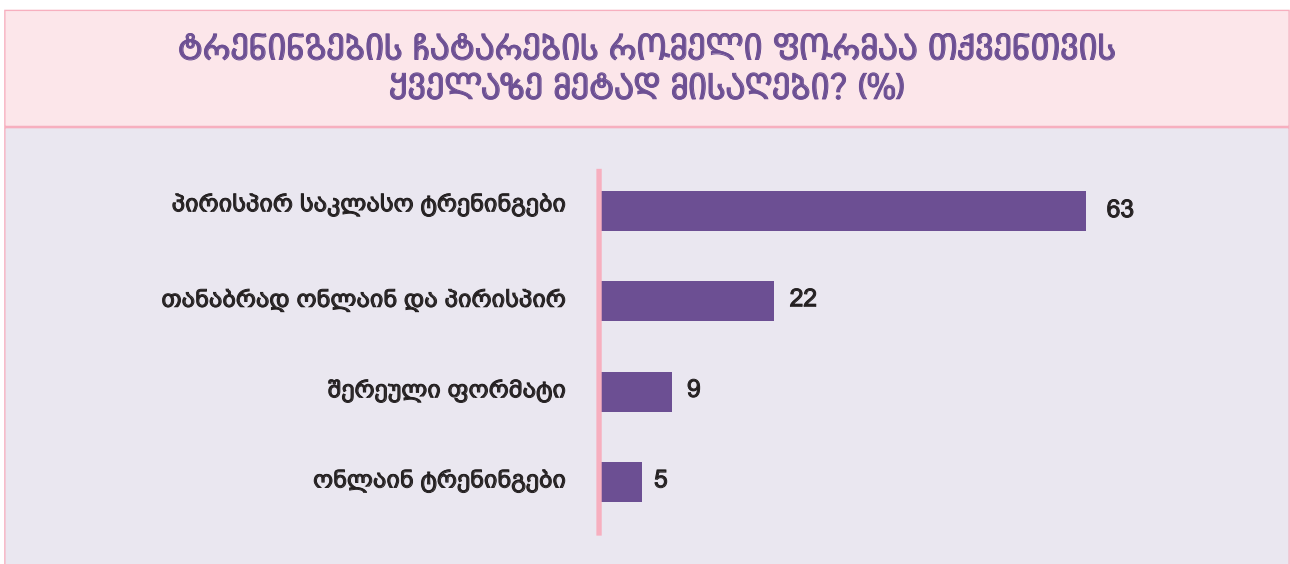
შესაბამისად ონლაინ ტრენინგის ნაკლოვანება ეგეცაა, რომ მოდი რადგან ადგილზეა ეს საქმეც გააკეთოს.“ (საჯარო მოხელე, კაცი, მუნიციპალიტეტი)“

მოხელეების ონლაინ სწავლებისადმი დამოკიდებულების განხილვისას, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, განვასხვავოთ ქალი საჯარო მოხელეების პოზიცია. ქალებისთვის ონლაინ სწავლებას, შესაძლოა, დამატებითი უპირატესობა ჰქონდეს, ვინაიდან მათ უფრო ხშირად უწევთ საოჯახო პასუხისმგებლობების პროფესიულ საქმიანობასთან შეთავსება (Yukselturk & Safure 2009). მსგავსი ტენდენცია გამოიკვეთა რაოდენობრივი მონაცემების ანალიზის დროსაც. რესპონდენტი ქალების 30%-მა დაასახელა საოჯახო მოვალეობებთან უკეთ შეთავსების შესაძლებლობა როგორც ერთ-ერთი მიზეზი, იმისა, თუ რატომ შეიძლება ონლაინ ტრენინგი არჩიოს საკლასო ფორმატს. კაცების შემთხვევაში, იგივე მაჩვენებელი 20% იყო.

თუმცა, ფოკუს-ჯგუფებში, გამოიკვეთა მოსაზრება, რომ სწორედ საოჯახო მოვალეობები შეიძლება გახდეს იმის მიზეზი, რის გამოც ქალებმა, შესაძლოა, ვერ მოახერხონ სახლიდან პროფესიულ განვითარებაზე კონცენტრირება.

„მყავს ორი ბავშვი, ერთი ოთხი წლის და მეორე - წლინახევრის. ახლა რომ მშვიდად ვსაუბრობ, ეს არის იშვიათი გამონაკლისი. თუ ძალიან სპეციფიკურ საკითხზე არ არის ტრენინგი, რაც უშუალოდ მე მეხება, თუნდაც შეხვედრები, ვცდილობ, რომ არ ჩავერთო, თუ ძალიან აუცილებელი არ არის.“ (საჯარო მოხელე, ქალი, სამინისტრო)

როდესაც რესპონდენტები არჩევნის წინაშე იდგნენ პირისპირ და ონლაინ ტრენინგებს შორის, მოხელეთა უმრავლესობა (63%) პირისპირ სწავლებას ანიჭებდა უპირატესობას. თუმცა, გამოკითხულ მოხელეთა 36%-ში<sup>5</sup> არსებობს მზაობა, აირჩიონ სწავლების ონლაინ ფორმა. აქედან 22%-სთვის არ აქვს მნიშვნელობა, ონლაინ ისწავლის თუ პირისპირ, 9% შერეულ ფორმატზე აჩერებს არჩევანს, ხოლო 5% ცალსახად არჩევს ონლაინ ტრენინგებს.



ფოკუს-ჯგუფების მონაწილე საჯარო მოხელეების უმრავლესობა გამოთქვამდა იმედს, რომ ონლაინ სწავლება დროებითი მოვლენა იქნებოდა და სამომავლოდ, პანდემიური სიტუაციის მკვეთრად გაუმჯობესების შემთხვევაში, ეს ფორმატი მხოლოდ მცირე დოზით

<sup>5</sup> მონაცემები ჯამდება 99%-მდე პროცენტული მაჩვენებლების დამრგვალებით გამოწვეული ცდომილების გამო.



დარჩებოდა პროფესიული განვითარების სისტემაში. ონლაინ სწავლების ადგილს ხედავდნენ იმ შემთხვევებში, როცა კონკრეტულ საჯარო მოხელეებისთვის პრობლემურია სატრენინგო სივრცემდე ფიზიკურად მისვლა. ასევე, იმ შემთხვევებში, როდესაც საქმე ეხება მცირე ზომის თეორიული მასალის მიწოდებას.

აღსანიშნავია, რომ პანდემიის პირობებში, ონლაინ სწავლების გაგრძელებასთან დაკავშირებით მზაობას გამოთქვამს მოხელეთა აბსოლუტური უმრავლესობა; მათ შორის, ის მოხელეებიც, რომელთაც 2020 წელს არ მიუღია ონლაინ სწავლების პოზიტიური გამოცდილება.

*„მე კი ვამბობდი რომ ეს ონლაინ კურსები არაფრისმომცემია, ჩემი შვილების მაგალითზე, მაგრამ სულ ისე ყოფნას ონლაინ ტრენინგი ჯობია. ონლაინ სწავლებას აქვს თავისი ხარვეზები, მითუმეტეს მაშინ როცა შეუჩვეველი ვართ ამ მეთოდს“ (HR მენეჯერი, მუნიციპალიტეტი, ქალი)*

საჯარო მოხელეები ონლაინ ტრენინგების მნიშვნელოვან ნაკლოვანებად ასახელებდნენ ინტერაქციის ნაკლებობას. მონაწილეების თქმით, ონლაინ სივრცე თავისთავად ზღუდავს ინტერაქციის შესაძლებლობას ფორმატიდან გამომდინარე, მაგრამ ამას ერთად, ონლაინ სივრცეში თავს იჩენს დამატებითი დაბრკოლებები, როგორცაა ინტერნეტის ხარისხი, ტექნიკური აღჭურვილობის გამართულობა და დამატებითი სამსახურეობრივი ან საოჯახო მოვალეობები, რისგანაც შესაძლოა მოხელემ ვერ მოახერხოს გათავისუფლება. დამატებით მნიშვნელოვან პრობლემად გამოიყო გამორთული კამერა და მიკროფონი, რაც მსმენელებს აძლევს „უჩინრად“ დარჩენის შესაძლებლობას და ამცირებს ტრენინგის ინტერაქტიულობის ხარისხს.

*„აქ კიდევ პრობლემა არის კულტურის. ამასწინათ დავესწარი ერთ ტრენინგს და ხუთჯერ გვითხრა ტრენინგმა გთხოვთო, კამერები ჩართეთო და არავინ არ ვრთავდით კამერებს. მე თავიდან მქონდა ჩართული, მაგრამ მერე სხვამ რომ არავინ არ ჩართო, გამოვრთე. ეს კამერები ხელს უწყობს დიალოგის წარმართვას და მართლა მნიშვნელოვანია.“ (საჯარო მოხელე, კაცი, სამინისტრო)*

აღნიშნულ პრობლემასთან მიმართებით მოხელეებისგან და პროვაიდერებისგან, ერთი მხრივ, აქცენტი კეთდება ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობაზე, ხოლო, მეორე მხრივ, ისინი ხაზს უსვამენ, რომ საჭიროა რაიმე ფორმით დარეგულირდეს ტრენინგებში კამერის და მიკროფონის გამოყენების ვალდებულება, რათა ხელი შეეწყოს მონაწილეთა აქტიურ ჩართულობას ტრენინგებში.

თვისებრივ მონაცემებზე დაყრდნობით, ტრენინგების ონლაინ სივრცეში გადატანას შეიძლება უკავშირდებოდეს მოტივაციის შემცირება მოხელეების მხრიდან. ონლაინ ტრენინგების შემთხვევაში მოხელეებს არ აქვთ შესაძლებლობა მოშორდნენ ჩვეულ სამუშაო სივრცეს და განიტვირთონ გარემოს შეცვლით. ამასთან, პირისპირ ტრენინგების დროს სხვა მონაწილეთან კომუნიკაცია მათ საშუალებას აძლევდა დაემყარებინათ ახალი კავშირები სხვა საჯარო დაწესებულებების წარმომადგენლებთან. რაოდენობრივი გამოკითხვის ფარგლებში, რესპონდენტთა 19%-მა დაასახელა სხვა მონაწილეთან კომუნიკაცია, როგორც მოტივაციის მნიშვნელოვანი წყარო.

*„[...] ზოგს ადგილზე ურჩევნია ინტერაქცია, ზოგისთვის არ აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა. აქაც [ონლაინ] არის რაღაც ფორმით ნეთვორქინგის შესაძლებლობა, მაგრამ პირისპირ უფრო კარგია ეს“ (საჯარო მოხელე, ქალი სამინისტრო)*

მოხელეებისათვის ონლაინ სივრცეში ტრენინგზე დასწრების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მამოტივირებელ ფაქტორს წარმოადგენს სერთიფიკატის მიღება. გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეთა შეფასებით, გაცილებით ღირებული იყო ის

სერთიფიკატი, რომელიც ეფუძნებოდა საგამოცდო შეფასებას. იგივე ტენდენცია გამოიკვეთა რაოდენობრივი გამოკითხვის ფარგლებშიც. გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა 43%-ს ურჩევნია, ტრენინგის დასრულების შემდეგ მიიღოს სერთიფიკატი, რომელიც ეფუძნება გამოცდას. 33%-მა არჩევანი შეაჩერა ტრენინგის მიერ მომზადებულ ინდივიდუალური შეფასების ფორმაზე. ხოლო მოხელეთა 7%-ს ურჩევნია, მიიღოს მონაწილეობის სერთიფიკატი გამოცდის ჩაბარების გარეშე.



ფოკუს-ჯგუფების მონაწილე მოხელეების აზრით, ონლაინ-სივრცეში გამოწვევაა ისეთი გამოცდის ორგანიზება, რომელიც სამართლიანად შეაფასებს მონაწილეებს. მათი თქმით, მნიშვნელოვანია, სტანდარტული ტესტები იმგვარად ადაპტირდეს, რომ გამოცდაზე შემოწმდეს არა ფაქტობრივი ცოდნა, არამედ მასალის გაგება და შეძენილი უნარები.

### 7.1.2 ტექნიკური აღჭურვილობა

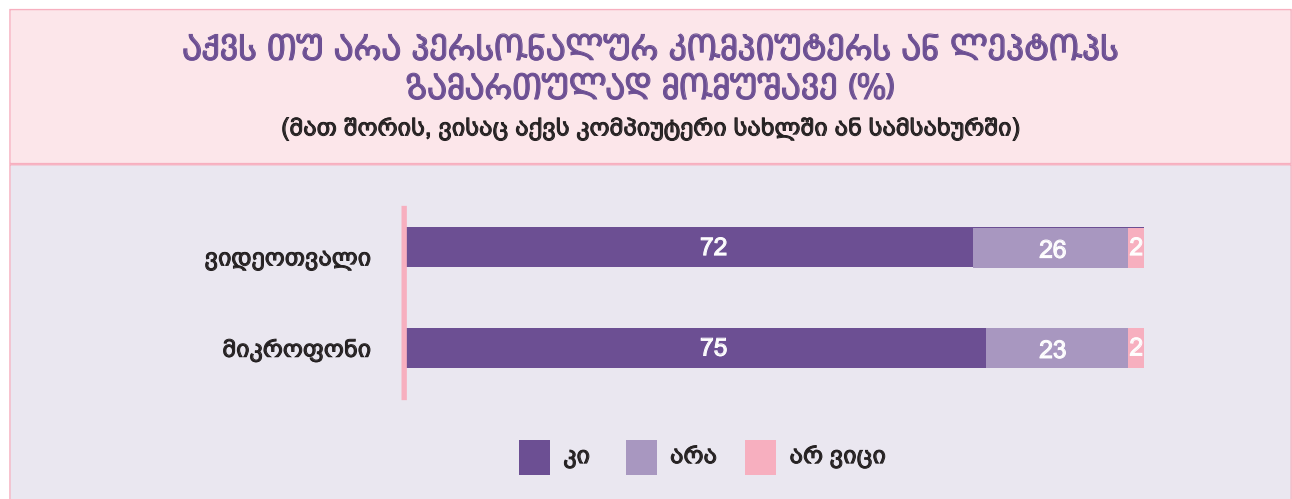
როგორც თავად საჯარო მოხელეების, ისე ტრენინგ-ცენტრების წარმომადგენლების შეფასებით, ონლაინ სწავლებაზე გადასვლის საწყის ეტაპზე მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენდა გამართულ ტექნიკაზე (ლექტორი ან პერსონალური კომპიუტერი) და უწყვეტ მაღალსიჩქარიან ინტერნეტზე ხელმისაწვდომობა. წლის დასაწყისში მოხელეთა მნიშვნელოვან ნაწილს არ ჰქონდა შესაძლებლობა, შეფერხების გარეშე მიეღო მონაწილეობა ონლაინ კურსებში. ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეები აღნიშნავდნენ, რომ ამ კუთხით მკვეთრად გაუმჯობესდა სიტუაცია 2020 წლის დასასრულს. აღნიშნულს რაოდენობრივი კვლევის

მონაცემებიც ადასტურებს. გამოკითხულთა უმრავლესობას ჰქონდა წვდომა კომპიუტერზე სახლში ან სამსახურში.



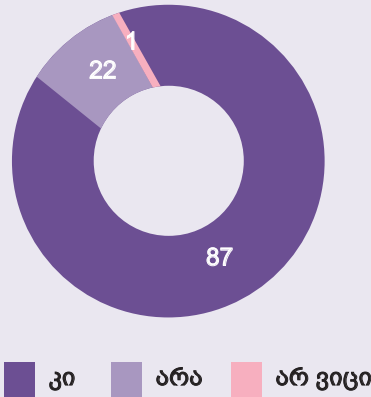
თუმცა, კვლავ არსებობენ მოხელეები, რომლებსაც არც სამსახურში და არც სახლში მიუწვდებათ ხელი გამართულად მომუშავე კომპიუტერულ ტექნიკაზე. ასეთი კი რაოდენობრივი კვლევის მიხედვით მერიებსა და საკრებულოებში დასაქმებულ მოხელეთა 2%-ია. აღსანიშნავია, რომ ამათგან აბსოლუტური უმრავლესობა (86%) 40 წელს გადაცილებული იყო.

გარდა კომპიუტერისა, ონლაინ სწავლებაში სრულყოფილად ჩართვისთვის მნიშვნელოვანია გამართულად მომუშავე კამერისა და მიკროფონის ქონაც. რიგ შემთხვევებში, მოხელეები ამ ფაქტს არ აქცევენ ყურადღებას მათი კომპიუტერული ტექნიკის გამართულობის შეფასებისას. აქედან გამომდინარე, კვლევის ფარგლებში კონკრეტულად შევაფასეთ ამ მიკროფონის და ვიდეოთვალის ხელმისაწვდომობის საკითხი.



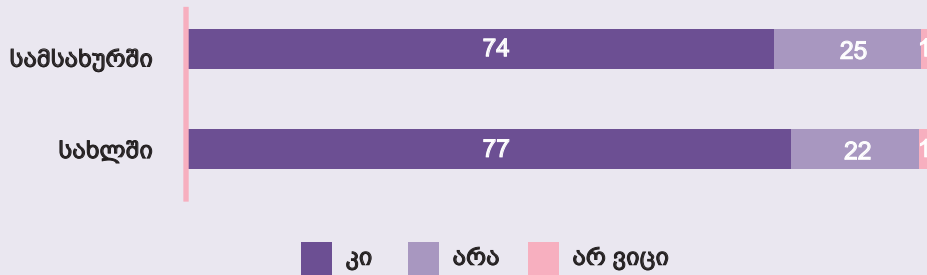
რაოდენობრივი გამოკითხვის საშუალებით შევისწავლეთ მობილური ტელეფონების ხელმისაწვდომობაც, იმისთვის რომ გვეჩვენა, რამდენად შეიძლება მობილური ტელეფონი გახდეს ონლაინ ტრენინგებში ჩართვის საშუალება. გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა 12%-ს არ ჰქონდა წვდომა ტელეფონზე, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნებოდა ზუმის ტიპის ონლაინ შეხვედრებში ჩართვა.

**აბაჰვთ თუ არა მოგილური ტელეფონი, როგლის საშუალებითაც  
შესაქლებელია ონლაინ შემხვედრებში ჩართვა**



ონლაინ სწავლებისთვის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია ინტერნეტთან სტაბილური წვდომა. გამოკითხვის შედეგებზე დაყრდნობით, მუნიციპალურ ორგანოებში დასაქმებული მოხელეების 13%-ს არ აქვს წვდომა მაღალსიჩქარიან ინტერნეტზე, არც სახლში და არც სამსახურში. ეს გარემოება, თავის მხრივ, მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს ტრენინგის შეუფერხებლად ორგანიზებისთვის.

**მიგიწვდებით თუ არა ხელი სტაბილური მაღალსიჩქარიან  
ინტერნეტზე? (%)**



**7.1.3 ტექნიკური უნარები**

პროვაიდერებისა და თავად სატარო მოხელეების შეფასებით, მოხელეთა დიდი ნაწილი ცვლილებების დანერგვის საწყის ეტაპზე არ ფლობდა ონლაინ პლატფორმების (ზუმი, თიმსი) გამოყენებისათვის საჭირო მინიმალურ კომპეტენციებს, რაც ტრენინგ-ცენტრებისგან მოითხოვდა დამატებით ძალისხმევას პრობლემის აღმოსაფხვრელად. ფოკუს-ჯგუფების და ინტერვიუებისგანმავლობაში სატარო მოხელეები და ტრენინგ-ცენტრების წარმომადგენელები აცხადებდნენ, რომ ამ ეტაპზე პრობლემა მოხელეთა დიდ უმრავლესობაში პრაქტიკულად მოგვარებულია.

„თავიდან თავისთავად იყო შეფერხებები, ელემენტარული ლინკზე შესვლაც, პირველად რომ აკეთებდნენ, მაგრამ ამჟამად მგონი რომ გამოცდილებამ თავისი ქნა [...] და ორი ტრენინგი ვისაც ქონდა უკვე ყველამ ისწავლა. (სატარო მოხელე, კაცი, მუნიციპალიტეტი)

შესაბამისად, ონლაინ ტრენინგებში და შეხვედრებში მონაწილეობის გამოცდილება დაეხმარა მოხელეებს უნარ-ჩვევების განვითარებაში. აქვე გასათვალისწინებელია, რომ ჩვენი გამოკითხვის მონაცემებით, მუნიციპალიტეტებში მოხელეთა მხოლოდ 38%-ს აქვს გავლილი ონლაინ კურსი საჯარო სამსახურის პროფესიული განვითარების სისტემის ფარგლებში. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ საჯარო სამსახურის ფარგლებში გავლილი ონლაინ კურსების სიმწირიდან გამომდინარე, ამ კუთხით, შესაძლოა, პრობლემები ჯერ კიდევ არსებობდეს შესაბამისი გამოცდილების არმქონე მოხელეებისთვის. მსგავსმა პრობლემებმა თავი იჩინეს ამ კვლევის ფარგლებში ჩატარებული ონლაინ ინტერვიუებისა და ფოკუს-ჯგუფების დროსაც. საჯარო მოხელეთა ნაწილი ვერ ახერხებდა ფოკუს-ჯგუფებში ჩართვას ზუმის აპლიკაციის გამოყენებით ან სჭირდებოდა დამატებითი დახმარება მკვლევართა გუნდისგან შეხვედრაზე შემოსვლისთვის, მიკროფონის ან ვიდეოთვალის გასამართად და სხვა.

2020 წელს, იქიდან გამომდინარე, რომ ონლაინ სწავლება ახალი იყო საჯარო სამსახურში, მოხელეებისთვის ორგანიზებულ სასწავლო კურსებში ტრენინგები ნაკლებად იყენებდნენ ისეთ აქტივობებს და დავალებებს, რაც უფრო მაღალი დონის ტექნიკურ უნარ-ჩვევებს მოითხოვდა. ამის მიზეზად კვლევაში მონაწილე სასწავლო ცენტრები იმას ასახელებდნენ, რომ მოხელეებს არ აქვთ თანაბრად განვითარებული ტექნიკური უნარ-ჩვევები და საბაზისო უფრო მაღალი მოთხოვნების დაწესების დროს, ყველა მათგანი ვერ ართმევს დავალებას თავს.

*„როცა გვაქვს ხოლმე დავალებები, რაც მოიცავს დოკუმენტის გაზიარებას, ხშირად, ისეთი დავალებები შემოგვდის, რომ ვერ იკითხება“ (ტრენინგ ცენტრის წარმომადგენელი)*

აქედან გამომდინარე, ტრენინგები შეზღუდულები იყვნენ ონლაინ ტრენინგებში დამატებითი ონლაინ ხელსაწყოების გამოყენების კუთხით. ტრენინგებში სრულყოფილად ჩართვისთვის მოხელეებს სჭირდებოდათ მხოლოდ საბაზისო ტექნიკური უნარ-ჩვევები, ისეთი, როგორცაა ზუმის ბმულზე შესვლა და მიკროფონის და კამერის ჩართვა.

ტექნიკური უნარ-ჩვევების მხრივ ასაკობრივ ჯგუფებს შორის არსებული განსხვავებების განხილვისას მოხელეები აღნიშნავდნენ, რომ ონლაინ ტრენინგებისთვის საჭირო საბაზისო უნარ-ჩვევები თანაბრადაა გავრცელებული ახალგაზრდა და შედარებით ასაკოვან თანამშრომლებში. ასაკობრივი განსხვავებები, სავარაუდოდ, უფრო მეტად გამოიკვეთება იმ შემთხვევაში, თუ ტრენინგ კურსებში უფრო რთული ტექნიკური უნარ-ჩვევების გამოყენება დასჭირდებათ მონაწილეებს.

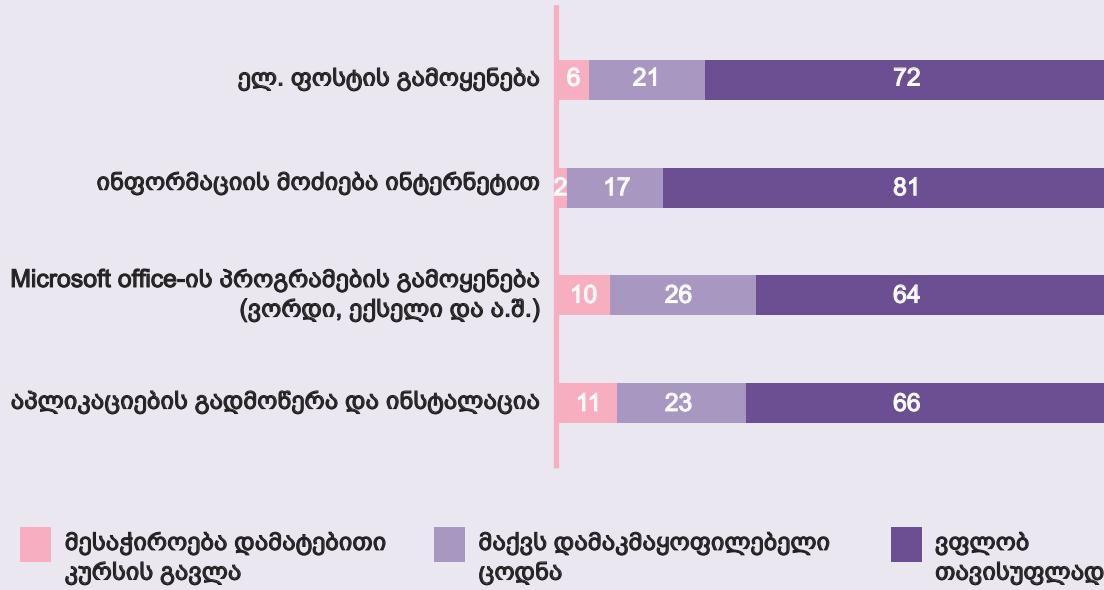
კავკასიის კვლევითი რესურსების ცენტრის (CRRC) მიერ, ქვეყნის მასშტაბით ჩატარებულ კვლევაში ასაკობრივ ჯგუფებს შორის იკვეთება აშკარა განსხვავებები ინტერნეტის მოხმარების კუთხით. 18-34 ასაკობრივი ჯგუფის წარმომადგენლების 88% იყენებს ინტერნეტს ყოველდღე მაშინ, როცა 55 წელს ზემოთ მოსახლეობაში იგივე მაჩვენებელი 32%-ია.<sup>6</sup> ყოველდღიური კომუნიკაციისთვის ინტერნეტს 56+ ასაკის მოსახლეობის მხოლოდ 19% იყენებს, მაშინ, როდესაც 18-დან 35 წლამდე ასაკობრივ ჯგუფებში იგივე მაჩვენებელი 38%-ია და 36-დან 45 წლამდე ჯგუფში კი – 43%.<sup>7</sup> კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია განსხვავება, ინფორმაციის მოძიებისთვის ინტერნეტის გამოყენების კუთხით - 56 წელს ზემოთ მოსახლეობის მხოლოდ 12% იყენებს ინტერნეტს ამ მიზნით.

კვლევის ფარგლებში, ჩვენ ასევე შევისწავლეთ საჯარო მოხელეების ტექნიკური უნარ-ჩვევები. რესპონდენტები მეტწილად პოზიტიურად აფასებდნენ საკუთარ ტექნიკურ უნარ-ჩვევებს, თუმცა, თვისებრივ მონაცემებზე დაყრდნობით, საფიქრებელია, რომ ტექნიკური უნარ-ჩვევების განვითარებისთვის ტრენინგების საჭიროება უფრო დიდია. ტრენინგების საჭიროება ყველაზე მეტად გამოიკვეთა Microsoft Office-ის პროგრამებში უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებისთვის.

<sup>6</sup> კავკასიის ბარომეტრი, 2020, CRRC საქართველო. <https://caucasusbarometer.org/ge/cb2020ge>

<sup>7</sup> კავკასიის ბარომეტრი, 2019, CRRC საქართველო. <https://caucasusbarometer.org/ge/cb2019ge>

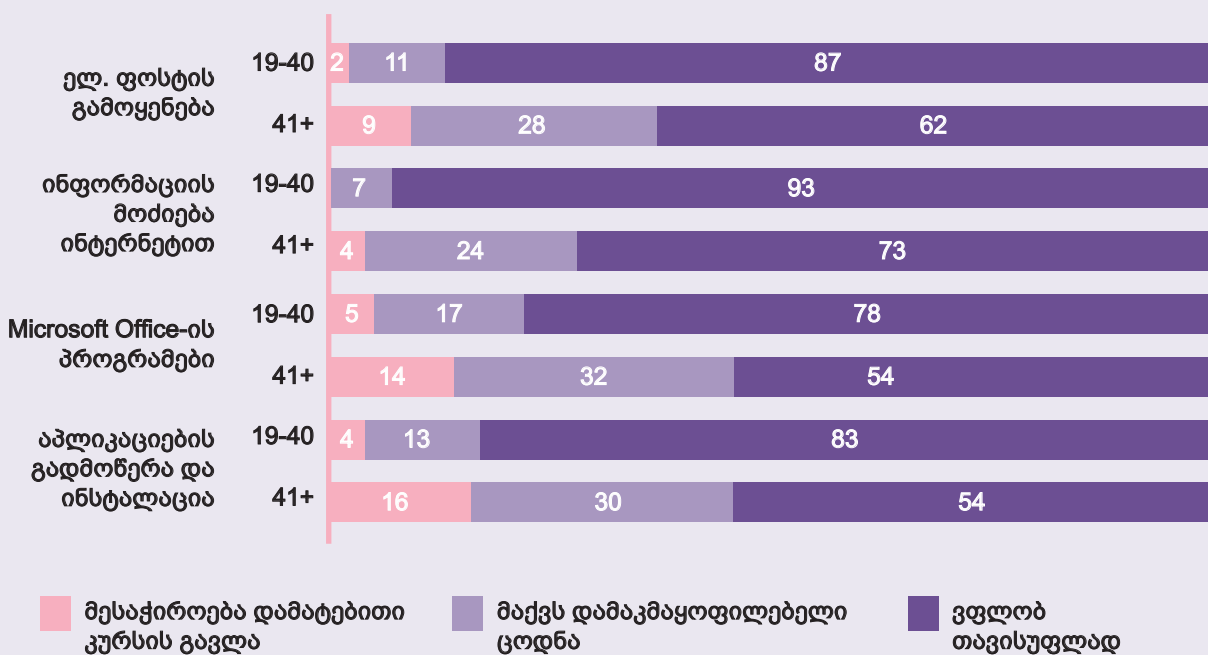
## ბოსკოპი, უაფასოთ, რამდენად ფლოგოთ უმეღებ კომპიუტერულ უნარ-ჩვევებს (%)



ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით გამოკითხვის შედეგებში მნიშვნელოვანი განსხვავებები გამოიკვეთა. 40 წელს ზემოთ მყოფი მოხელეების უფრო დიდი წილი საჭიროებდა უნარების გაუმჯობესებას ოთხივე შესწავლილი მიმართულებით - ელ. ფოსტის გამოყენება, ინფორმაციის მოძიება ინტერნეტით, Microsoft Office-ის პროგრამების გამოყენება და აპლიკაციების გადმოწერა და ინსტალაცია.

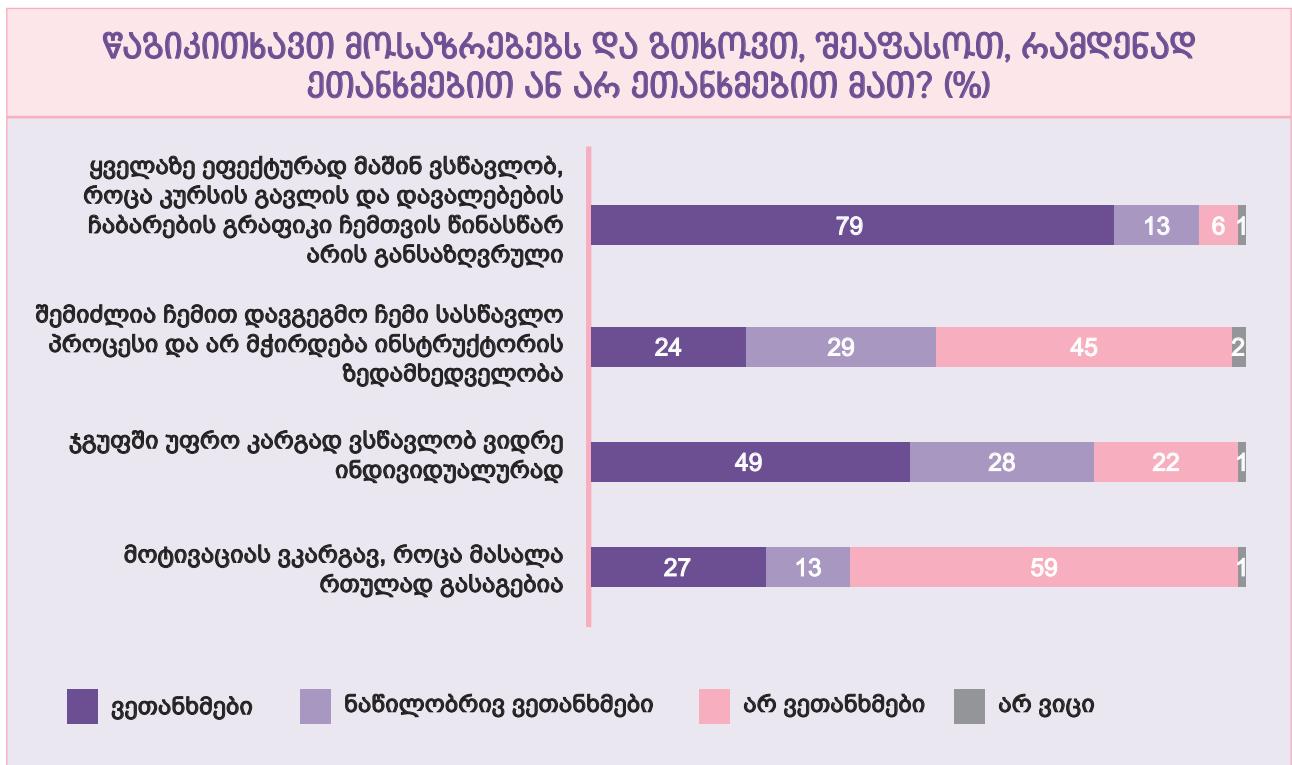
## ბოსკოპი, უაფასოთ, რამდენად ფლოგოთ უმეღებ კომპიუტერულ უნარ-ჩვევებს (%)

ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით



### 7.1.4 დამოუკიდებლად სწავლის უნარი

ონლაინ სწავლებისათვის მზაობაზე საუბრის დროს, საკვანძო საკითხია დამოუკიდებლად სწავლის უნარის შეფასება (Gilbert 2015). ონლაინ სწავლება მსმენელებისგან მოითხოვს დროის დაგეგმვის და თვითრეგულირების გარკვეულ უნარებს, რის გარეშეც ონლაინ სწავლების ეფექტურობა შეზღუდულია. ეს საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია ასინქრონული კურსების შემთხვევაში, როცა მსმენელი თავად ადგენს კურსის გავლის გრაფიკს და გეგმავს მასალის გაცნობის თუ დავალებების შესრულების დროს. მნიშვნელოვანია, აღვნიშნოთ, რომ არ არსებობს უნივერსალური მიდგომა, რომელიც ყველა კონტექსტში გამართლებულია, აქ გადაწყვეტია, კურსის აუდიტორიის მახასიათებლები და უნარ-ჩვევები (Means et a. 2009).



გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, საქართველოს მუნიციპალურ ერთეულებში დასაქმებული საჯარო მოხელეები უპირატესობას ანიჭებენ უფრო აქტიურად მართულ სასწავლო პროცესს. 79%-მა აღნიშნა, რომ უფრო ეფექტურად სწავლობს მაშინ, როცა კურსის გავლის და დავალებების ჩაბარების გრაფიკი წინასწარაა განსაზღვრული. ამის საპირისპიროდ, მხოლოდ 24% ეთანხმებოდა იმ მოსაზრებას, რომ დამოუკიდებლად ახერხებდა სასწავლო პროცესის დაგეგმვას ინსტრუქტორის დახმარების გარეშე. ასევე, საგულისხმოა, რომ გამოკითხულთა 27%-მა განაცხადა, რომ კარგავს მოტივაციას, როცა მასალა ზედმეტად რთულია. ამ მოხელეებისთვის უფრო აქტიურად მართული სასწავლო კურსი შესაძლოა უფრო ეფექტური იყოს იმისთვის, რომ ხელი შეუწყოს მათი მოტივაციის გაზრდას და კურსში ჩართულობას. კვლევის ფარგლებში, მრავალჯერ გამოიკვთა სხვა მსმენელების როლი ცოდნის ათვისების პროცესში. მოხელეები საუბრობდნენ ტრენინგის და მის გარეთ მონაწილეებს შორის ინტერაქციის მნიშვნელობას. ეს ნათელი ჯგუფური და ინდივიდუალური სწავლების შედეგების ქრილშიც. 77% ეთანხმება ან ნაწილობრივ ეთანხმება მოსაზრებას, რომ ჯგუფში უკეთ სწავლობს, ვიდრე ინდივიდუალურად.

## 7.2 ტრენინგ ცენტრების მზარობა

მოხელეების მზაობასთან ერთად მნიშვნელოვანია, შევისწავლოთ, თუ რამდენად არიან მზად პროვაიდერები ეფექტურად დაგეგმონ და წარმართონ სასწავლო კურსები ონლაინ სივრცეში. პანდემიასთან დაკავშირებული შეზღუდვების შემოღებასთან ერთად ტრენინგ ცენტრებს მოუწიათ სასწავლო კურსების ადაპტირება ონლაინ სივრცისათვის, შესაბამისი პლატფორმების მოძიება და საკუთარი ტრენინგების გადამზადება ამ პლატფორმების ეფექტურად გამოყენებისთვის. ამ კუთხით ხელსაყრელ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ ის ცენტრები, რომლებიც 2020 წლამდეც იყენებდნენ სწავლებაში ელექტრონული რესურსებს.

საჯარო მოხელეების შეფასებებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია, ვიმსჯელოთ, რომ ყველა ტრენინგ-ცენტრმა თანაბარი წარმატებით ვერ გაართვა თავი აღნიშნულ ამოცანას. ამაზე მეტყველებს სხვადასხვა საჯარო უწყების საჯარო მოხელეთა მკვეთრად განსხვავებული გამოცდილებები ონლაინ ტრენინგებთან დაკავშირებით. მოხელეების გამოცდილებით, ონლაინ ტრენინგები მეტწილად მონოტონური და ლექციის ხასიათის იყო, ნაკლები ინტერაქტიულობით ხასიათდებოდა და მეტ მრავალფეროვნებას საჭიროებდა.

*„ტრენინგებზე ვიტყვოდი, შეუძლიათ უფრო საინტერესო გახადონ ეს პროცესი, ცოცხალი, მაგრამ მაინც რატომღაც ზიან ესე და გველაპარაკებიან. აი ხანდახან დაფა რომ გამოიყენონ, ან ჩვეულებრივად რომ მოიქცნენ ადრე როგორც იქცეოდნენ. ძალიან რუტინული და მოსაწყენია“ (საჯარო მოხელე, ქალი, სამინისტრო)*

სამომავლოდ ტრენინგ-ცენტრები ნაკლებად სავარაუდოდ მიიჩნევდნენ, სრულად ასინქრონული კურსების შემუშავებას, თუმცა მათი ნაწილი ამუშადაც იყენებს და მომავალში აპირებს უფრო მეტი ინტენსიობით გამოიყენოს ასინქრონული ელემენტები სწავლებაში, რაც მოიცავს მცირე ზომის ვიდეორგოლებს საკლასო მეცადინეობისთვის ან კლასგარეშე დავალებებისათვის. ისინი ასევე აღნიშნავენ, რომ მათი გეგმებიც შეიძლება შეიცვალოს იმის მიხედვით, თუ რა ტიპის კურსებზე იქნება დაკვეთა საჯარო სამსახურიდან.

## 7.3 ონლაინ სწავლების ფორმატი

მოხელეების რეკომენდაციების სამომავლოდ ონლაინ კურსებთან მიმართებით უკავშირდება როგორც სასწავლო მასალის შინაარსობრივი მხარის, ასევე გამოყენებული მეთოდების გამრავალფეროვნებას. მოხელეები, რომლებსაც საჯარო სამსახურის ფარგლებში გავლილი ჰქონდათ ონლაინ კურსები, აღნიშნავენ, რომ ონლაინ სივრცეში ხშირად დარღვეულია თეორიული მასალის და პრაქტიკული სავარჯიშოების თანაფარდობა და ტრენინგები მეტად არიან ფოკუსირებულები სასწავლო მასალის ლექციის ფორმატში გადმოცემაზე, ვიდრე პრაქტიკულ სავარჯიშოებზე.

კვლევისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი იყო სწავლების კონკრეტული ფორმატების შესახებ მოხელეების მოსაზრებების გაგება. გამოკითხვის შედეგები გვიჩვენებს, რომ მოხელეებისთვის სწავლის 3 ყველაზე ეფექტური საშუალება კურსის სხვა მონაწილეებთან ინტერაქციას გულისხმობს. ყველაზე ხშირად (რესპონდენტების 50%) დასახელდა დისკუსიები ტრენინგის განმავლობაში, 35%-მა აირჩია ჯგუფური დავალებები, 30%-მა კი სხვა მონაწილეებთან ტრენინგის შემდეგ აზრების გაცვლა, როგორც ცოდნის შეძენის კარგი



მეთოდი. საგულისხმოა, რომ ონლაინ ფორმატში ხშირად რთულდება ჩართული და ინტერაქტიული დისკუსიების მოწყობა, ტრენინგის შემდგომი საუბრები კი ვერ იმართება, იქიდან გამომდინარე, რომ აღარ არსებობს არაფორმალური სივრცე, სადაც მსმენელები ერთმანეთს ხვდებიან ტრენინგის დასრულების შემდეგ. მნიშვნელოვანია, სწავლების ამ ორი ფორმატის ონლაინ სივრცეზე ადაპტირება, იმისთვის, რომ არ შემცირდეს მოხელეებისთვის ჩატარებული ტრენინგების ეფექტურობა.



ფოკუს-ჯგუფების მონაწილე მოხელეები ხაზს უსვამდნენ, რომ მათთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ჰქონდეთ ტრენინგთან და ტრენინგის სხვა მონაწილეებთან ინტერაქციის სწრაფი და მოსახერხებელი საშუალება. მოხელეები გამოთქვამდნენ წუხილს, რომ ტრენინგის შემდეგ მათ არ ეძლევათ საშუალება პირდაპირი კომუნიკაცია დაამყარონ ტრენინგთან და მიიღონ ამომწურავი პასუხი მათ კითხვებზე. მათ ასევე სურდათ, ჰქონდეთ კოლეგებთან სოციალიზაციისა და კავშირების გაღრმავების შესაძლებლობა ტრენინგის შემდეგ. ამასთან, კვლევებით დასტურდება, რომ ონლაინ კურსის სხვა მსმენელებთან ინტერაქცია, როგორც სინქრონულ ისე ასინქრონულ რეჟიმში, ზრდის კურსის ეფექტურობას (Means et al. 2009).

„ტრენინგი ჩატარდა და დავიშალეთ და კარგი იქნება რომ გქონდეს ასეთი საშუალება სადაც გავაგრძელებთ და გვექნება ინფორმაციის გაზიარების შესაძლებლობა. ხშირად არის, რომ კითხვები რჩება და მერე ჭირს ამისი გადაცემა და იმის კოორდინირება, რომ ყველამ

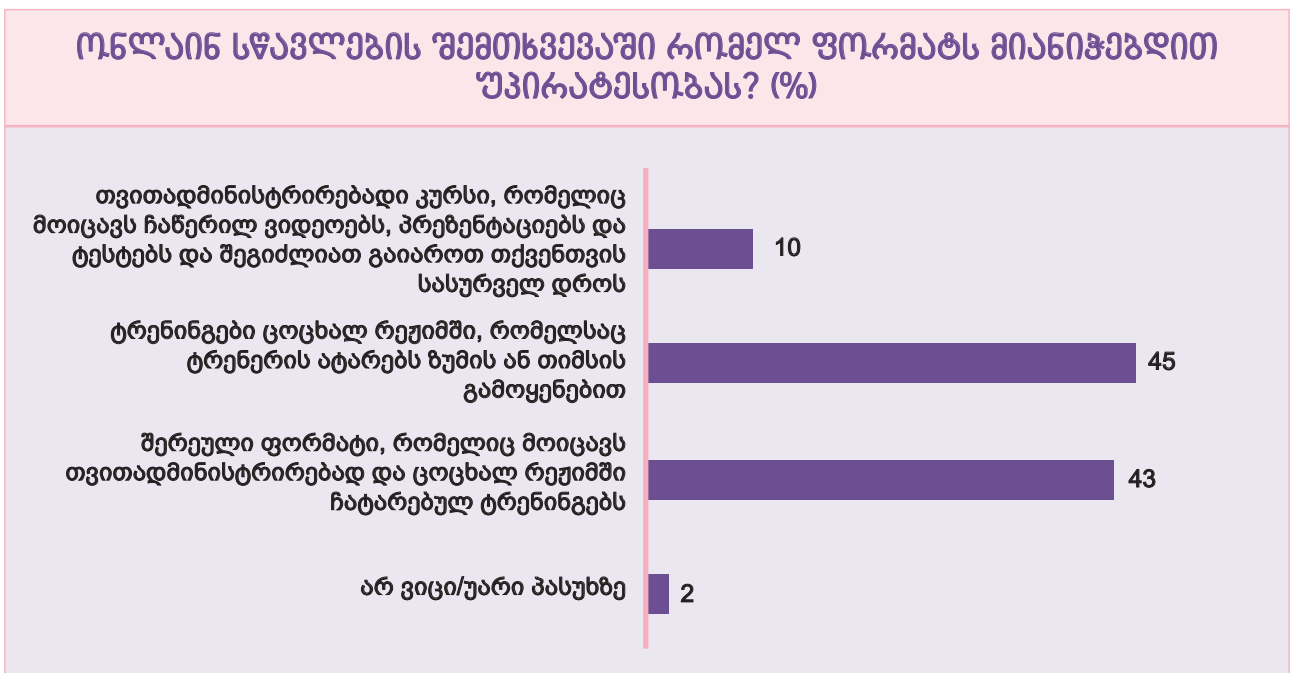
მიიღოს ამაზე პასუხი. რაიმე ჯგუფი თუ დარჩება სადაც ჩატის ფუნქცია იქნება, კარგია. თუნდაც ფეისბუქ-ჯგუფი. (საჯარო მოხელე, ქალი, სამინისტრო)

ტრენერთან უშუალო კომუნიკაციის შესაძლებლობა ცოდნის მიღების მნიშვნელოვანი გზა იყო გამოკითხული მოხელეებისთვის. ტრენერთან ინდივიდუალური კომუნიკაცია სწავლის ყველაზე ეფექტურ გზებს შორის 29%-მა დაასახელა. ამასთან, ინდივიდუალური და შედეგებზე მორგებული უკუკავშირის მნიშვნელობაზე მეტყველებს საერთაშორისო პრაქტიკაც (Means et al. 2009).

სხვა მსმენელებთან ინტერაქციის მნიშვნელობის გათვალისწინებით, არაა გასაკვირი, რომ მოხელეების უმრავლესობისთვის გაცილებით უფრო მისაღები იყო სწავლების სინქრონული ფორმატი ასინქრონულთან შედარებით. მათი თქმით, ასინქრონულის შემთხვევაში, მინიმალური იქნება ტრენერთან და სხვა მსმენელებთან ინტერაქციის შესაძლებლობა, რაც პროცესს ნაკლებად ეფექტურს გახდის. მნიშვნელოვანია, გავითვალისწინოთ ისიც, რომ მსმენელთა გამოცდილება ასინქრონულ კურსებთან დაკავშირებით მწირია, ან საერთოდ არ არსებობს, შესაბამისად, მათ აღქმაში ასინქრონული კურსი უკავშირდება სტანდარტული ლექციის ფორმის ჩანაწერს რომელიც არ მოიცავს ინტერაქციულ სავარჯიშოებს და სივრცეს მოსაზრებების გაცვლისათვის. შესაბამისად, მათი მოლოდინიც ნეგატიურია.

„ბუნებრივია ლაივ-რეჟიმი მეტ ინტერესს და ჩართულობას იწვევს, და ჩაწერილ ვიდეოს კითხვას ვერ დაუსვამ. გარდა ამისა, აუდიო ჩანაწერები იყო რამდენადაც მახსოვს, ვიდეოც არ ყოფილა და მართო ხმით რომ გესმის, გამოსახულებას როცა არ უყურებ არა მგონია დასამახსოვრებელი იყოს. ამას ისმენ მართო იმისთვის, რომ ბოლოს ტესტები რაც არის ის დაწერო. როდესაც ტრენერია მაშინ მე ძალიან დიდ განსხვავებას ვხედავ. (საჯარო მოხელე, კაცი მუნიციპალიტეტი)

მსგავსი დამოკიდებულებები გამოვლინდა რაოდენობრივი გამოკითხვის ფარგლებშიც. თვითადმინისტრირებად ასინქრონულ ფორმატს ყველაზე ნაკლები მხარდაჭერა ჰქონდა რესპონდენტებს შორის, მხოლოდ 10%-მა არჩია ის სწავლების სხვა ფორმატებს. მნიშვნელოვანი განსხვავება არ გამოკვეთილა მხოლოდ ცოცხალ რეჟიმში ჩატარებულ კურსებსა და შერეულ ფორმატს შორის. პირველი 45%-მა აირჩია, მეორე კი 43%-მა.



მოხელეები მიიჩნევენ, რომ ასინქრონული ფორმატი მისაღებია მაშინ, როდესაც საქმე ეხება ტექნიკური ინსტრუქციების გაცნობას და მასალა არის მცირე, შესაბამისად, მის გასაცნობად აუდიტორიაში შეკრება აზრს მოკლებულია. ამ ფორმატის მთავარ უპირატესობას მოხელეები ხედავენ მის მოქნილობაში და პირად გრაფიკზე მორგების შესაძლებლობაში. ეს უპირატესობა ზოგი მათგანისთვის საკმარისად მნიშვნელოვანი იყო იმისთვის, რომ ასინქრონული კურსისთვის მიენიჭებინათ უპირატესობა. გამოკითხვის ფარგლებში, ასეთი რესპონდენტთა 10% იყო.

*„პიროვნებას გააჩნია, მაგრამ ჩემთვის მოქნილი და თავისუფალი გრაფიკი უფრო მოსახერხებელია. მე უკეთ განვსაზღვრავ კარიერის რომელ ეტაპზე რა ტრენინგის გავლას საჭირო. ნაწილმა ეს შეიძლება ცუდად გამოიყენოს, თუ პირი დაინტერესებულია და მართო ხელფასისთვის არ მუშაობს, ყველა ვარიანტში კარგი იქნება. (საჯარო მოხელე, კაცი, სამინისტრო)*

ასინქრონულ ფორმატზე საუბრისას ფოკუს-ჯგუფებში მოხელეები ვიდეოებს ანიჭებდნენ უპირატესობას, როგორც უფრო მარტივ და ხელმისაწვდომ ფორმას. ვიდეო-რესურსებზე დაფუძნებული სწავლება მიუხედავად იმისა, რომ მნიშვნელოვან მატერიალურ რესურს საჭიროებს, გამოირჩევა ეფექტურობის მაღალი ხარისხით მისი ინტერაქტიულობიდან გამომდინარე. სწორედ ამ მიდგომას ეფუძნება ონლაინ სასწავლო პლატფორმების დიდი უმრავლესობა.

ასინქრონულ სწავლებასთან გაცილებით უფრო პოზიტიური დამოკიდებულება ფიქსირდება არაქართულენოვან საჯარო მოხელეებში, რომლებიც ენობრივი ბარიერიდან გამომდინარე, უფრო კომფორტულად გრძნობენ თავს ასინქრონული კურსების გავლის დროს. ამ დროს მათ საშუალება აქვთ, საჭიროების შემთხვევაში, რამდენჯერმე მიუბრუნდნენ მასალას. არაქართულენოვანი მოხელეები ასევე აღნიშნავენ, რომ კარგი იქნებოდა, თუ მსგავსი ტიპის ჩანერილი ვიდეოები მათ მშობლიურ ენაზეც მომზადდებოდა.

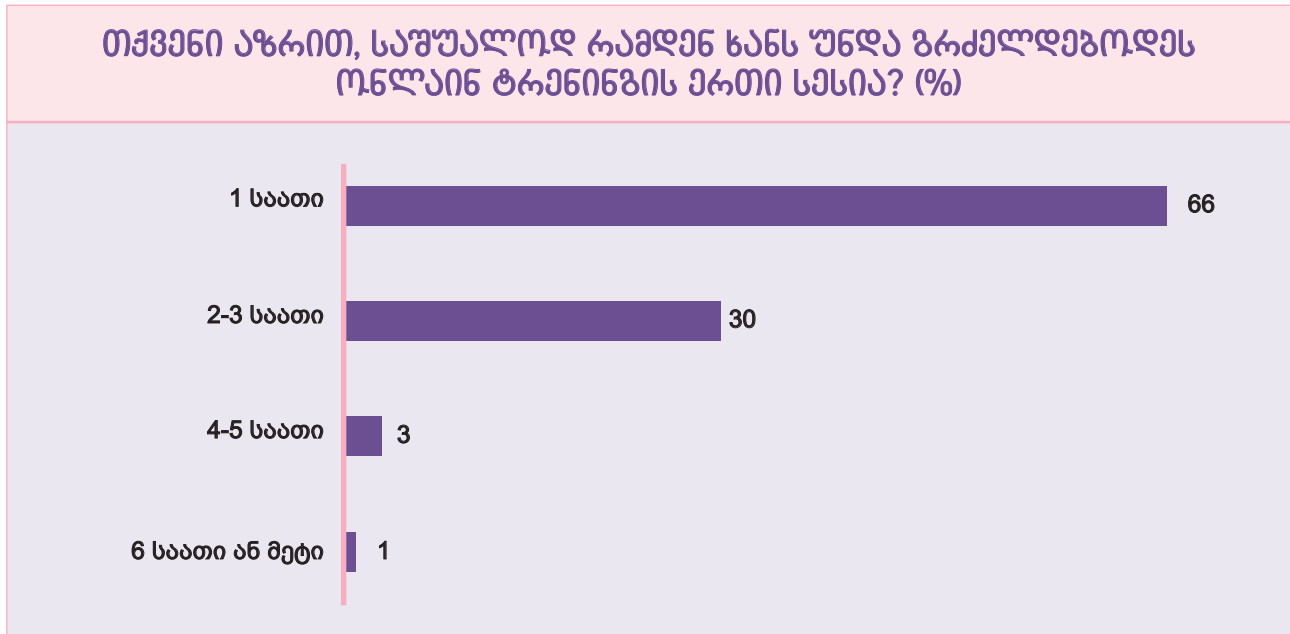
*„[...] ვიდეოც არ არის ცუდი, სასურველ დროს ჩართავ, თუ დაგჭირდება ხელმეორედ მოუსმენ, თუ ვერ გაიგებ, მესამედაც ჩართავ. მე უფრო ვიდეოს ვუჭერ მხარს, ოღონდ ხანდახან იყოს პირდაპირი ჩართვის საშუალება. (საჯარო მოხელე, კაცი, მუნიციპალიტეტი)*

სომხურენოვან რესპონდენტებს შორის შერეულ ფორმატს მხარს უჭერდა მოხელეთა 65%, მაშინ, როცა მხოლოდ ცოცხალ რეჟიმში სწავლება ერჩივნა 22%-ს.

მოხელეების 49% კვირაში 1-დან 3-საათამდე დროის გამოყოფას შეძლებს პროფესიული განვითარებისთვის ონლაინ კურსის გასავლელად. მხოლოდ 24% გამოხატავდა მზაობას გამოეწყო 6 საათზე მეტი ონლაინ კურსის გასავლელად.



მოხელეების უმრავლესობა ემხრობა მოსაზრებას, რომ ონლაინ ტრენინგის ერთი სესია არ უნდა გრძელდებოდეს 1 საათზე მეტ ხანს. 30% მზადაა 2-3 საათიან სესიაში მიიღოს მონაწილეობა, მაგრამ ამაზე ხანგრძლივ სესიაში მონაწილეობის მზაობა მხოლოდ 4%-ს ჰქონდა.



კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ საერთო ჯამში თეორიული თვალსაზრისით საჭარო მოხელეებისთვის ნაკლებად სასურველია სწავლებაში ექსპოზიციური მიდგომა, რომელიც აქცენტს პრეზენტაციის თუ ლექციის პასიურ მოსმენაზე აკეთებს აქცენტს. ამავდროულად, ნაკლები მზაობა შეინიშნება აქტიური სწავლების მიმართ, იმის გათვალისწინებით, რომ ეს მიდგომა დამოუკიდებლად სწავლისთვის მაღალ მზაობას მოითხოვს. ყველაზე მისაღებ ფორმატად გამოიკვეთა ინტერაქტიული სწავლება, რომელიც სიმულაციებისა და თამაშების გამოყენებით ცოდნის ინტერაქციულ რეჟიმში მიწოდებას გულისხმობს.

## 7.4 ონლაინ სწავლების პლატფორმა

საქართველოს საჭარო სექტორში ონლაინ სწავლების დანერგვა იგეგმება სწავლების მენეჯმენტის ონლაინ სისტემის (Learning Management System) გამოყენებით. ამგვარი სისტემა ემსახურება სასწავლო პროცესის უფრო ეფექტურად დაგეგმვას და განხორციელებას ონლაინ სივრცეში (Sharma, 2015). მის დანერგვას გააჩნია მთელი რიგი უპირატესობები, მათ შორის, სასწავლო რესურსების ორგანიზება და ერთიან სივრცეში თავმოყრა, ხარისხის უზრუნველყოფა, ანალიტიკის და სტატისტიკის წარმოების შესაძლებლობა და სხვა. ამასთან, ის მოხელეებს საშუალებას აძლევს, გაეცნონ სხვადასხვა სფეროში შემოთავაზებულ კურსებს და თავად შეძლონ საკუთარი პროფესიული განვითარების გზის დაგეგმვა.

ამ ტიპის პლატფორმის განვითარებაში უკიდურესად მნიშვნელოვანია თავად მომხმარებლების აქტიური ჩართვა. პლატფორმის დიზაინი, კურსების არჩევანი და მრავალი სხვა დეტალი უნდა შემუშავდეს მოხელეების ინტერესების, საჭიროებების და უნარების გათვალისწინებით. ამის სურვილს თავად საჭარო მოხელეებიც გამოთქვამდნენ და მზაობას გამოხატავენაქტიურად ჩაერთონ პლატფორმაზე მუშაობაში და დაგეგმვის პროცესში რეკომენდაციები მიაწოდონ საჭარო სამსახურის ბიუროს. მსგავს რეკომენდაციას

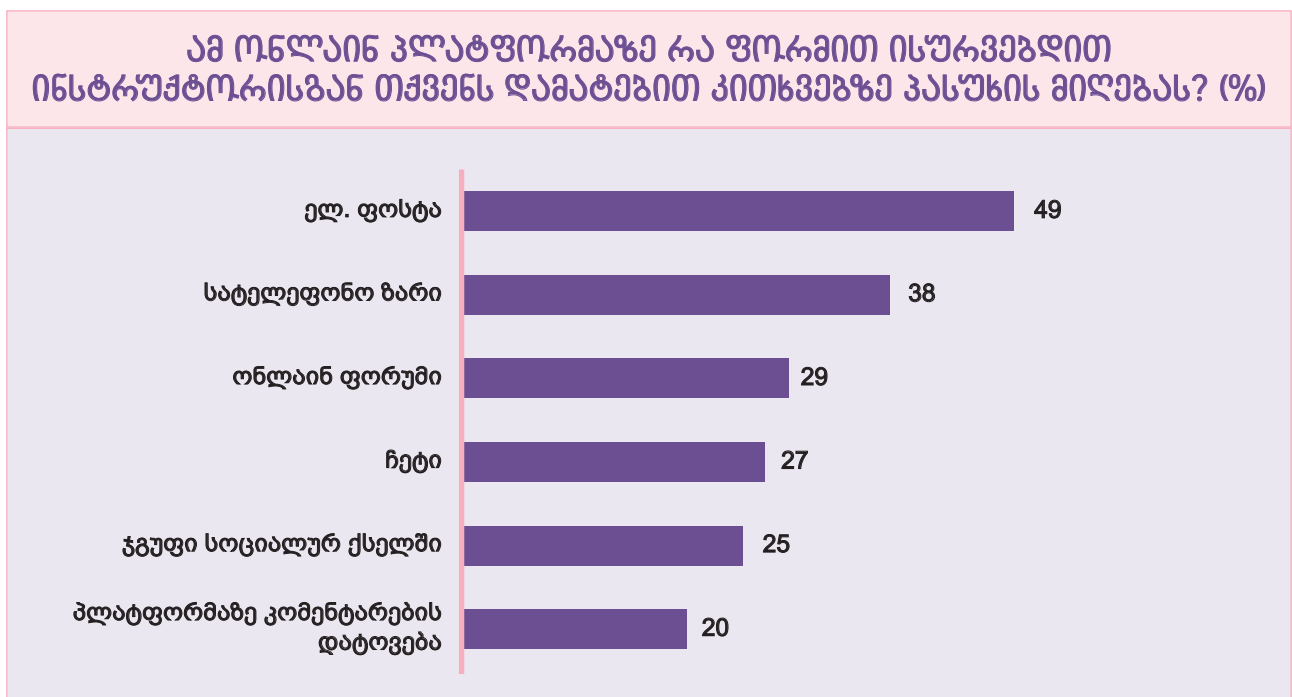
გაცემდნენ საერთაშორისო ორგანიზაციებიც. მათი აზრით, მნიშვნელოვანია, საჯარო სამსახურის ბიუროს საწყის ეტაპზევე ჰქონდეს აქტიური კომუნიკაცია საჯარო მოხელეებთან მთელი ქვეყნის მასშტაბით იმისთვის, რომ თავიდანვე მიაწოდოს მათ სწორი ინფორმაცია, გაზარდოს მოხელეების მიმღებლობა ონლაინ სწავლების მიმართ და ხელი შეუწყოს პლატფორმის წარმატებას.

„ეს არის ზოგადი პრობლემა რომ კომუნიკაცია არის ყოველთვის ნაკლები და თითქმის არ გვაქვს ხოლმე საჯარო მოხელეებთან და ისინი [საჯარო მოხელეები] დასკვნებს აკეთებენ თვითონ და როცა ისინი დასკვნებს თვითონ აკეთებენ იმის მოლოდინი, რომ სწორი აღქმები ჩამოყალიბდება არ უნდა გქონდეს. [...] როდესაც ახალი რაღაც ინერგება, ეს ამბავი ჩემი აზრით მინიმუმ მინისტრის მოადგილეების დონეზე უნდა მიდიოდეს [მოხელეებამდე].“ (საერთაშორისო ორგანიზაციის წარმომადგენელი)

იმ ტრენინგ ცენტრების უმრავლესობა, რომელთანაც კვლევის ფარგლებში ჩატარდა ინტერვიუ, მიესალმებოდა ერთიანი სასწავლო პლატფორმის შექმნის გეგმას და სურვილს გამოთქვამდა, მათაც ჰქონდეთ განვითარებაში აქტიურად ჩართვის შესაძლებლობა. სასწავლო ცენტრებთან კოორდინაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინებით, რომ ზოგ საჯარო ტრენინგ ცენტრში პარალელურ რეჟიმში მიმდინარეობს ონლაინ სასწავლო პლატფორმაზე მუშაობა. სხვებს უკვე აქვთ მსგავსი პლატფორმის შექმნის და გამოყენების გამოცდილება, რაც, შესაძლოა, ბიუროსთვის ძალიან სასარგებლო იყოს.

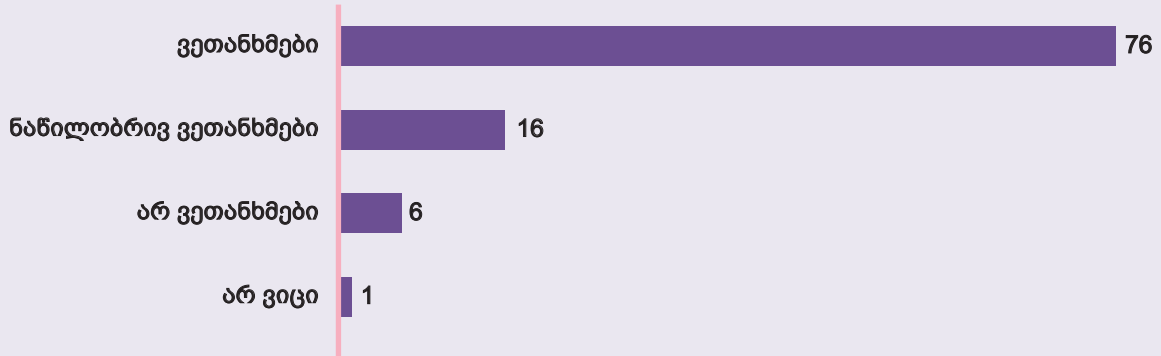
კვლევის აღნიშნულ ეტაპზე, მოხელეებს გაუჭირდათ კონკრეტული რეკომენდაციების გაცემა იმაზე, თუ რა ტიპის ვიწრო ტექნიკური მახასიათებლებს უნდა მოიცავდეს პლატფორმა, რომ მათთვის იყოს მაქსიმალურად კომფორტული. თუმცა, მათ აქცენტი გააკეთეს იმაზე, რომ პლატფორმაზე შესაძლებელი უნდა იყოს ტრენინგ კურსების ჩანაწერის გაკეთება, გადმოწერა და პლატფორმაზე მისი შენახვა. გარდა ამისა, მოხელეები სურვილს გამოთქვამდნენ, რომ აღნიშნული პლატფორმის საშუალებით მათ მიეცეთ უშუალო კომუნიკაციის დამყარების შესაძლებლობა საჯარო სამსახურის ბიუროსთან და შეძლონ პერიოდულად უკუკავშირის მიწოდება მათ შორის პროფესიული განვითარების კუთხით არსებული საჭიროებების შესახებ.

პლატფორმის და ონლაინ კურსების შესახებ დამატებით კითხვებზე პასუხის მისაღებად მოხელეები ელ. ფოსტას ანიჭებდნენ უპირატესობას. ნაკლებად პოპულარული იყო პლატფორმაზე სოციალური მედიის ტიპის კომენტარების დატოვება ინფორმაციის მისაღებად.



მიუხედავად იმისა, რომ ონლაინ ფორუმი ნაკლებად მოსახერხებელი იყო მოხელეებისთვის ინსტრუქტორებისგან ინფორმაციის მისაღებად, სხვა მოხელეებთან კომუნიკაციისთვის ის 76%-ისთვის მოსაწონი მეთოდი იყო.

**წაგიკითხავთ მოსაზრებას და გთხოვთ, მითხრათ, რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით შემდეგ მოსაზრებას? - ჩემთვის მოსახერხებელი იქნებოდა ამ პლატფორმის ონლაინ სადისკუსიო სივრცეში ან ფორუმში კითხვების საჯაროდ დასმა (%)**



კვლევაში მონაწილე მოხელეებს სურვილი ჰქონდათ, პლატფორმაზე მათთვის ხელმისაწვდომი იყოს სასწავლო კურსების ფართო კატალოგი. მათ შორის, ისეთი თემატიკის კურსებიც, რომლებიც შესაძლოა არ ჯდებოდეს მათ უშუალო ვიწრო სპეციალიზაციაში, მაგრამ საინტერესო იყოს მათთვის კარიერული მიზნებიდან და სამსახურეობრივი მოვალეობებიდან გამომდინარე. კვლევის ფარგლებში, საჯარო მოხელეებმა შეაფასეს, თუ როგორ გაუადვილდებოდათ პლატფორმაზე სასურველი კურსების შერჩევა. ყველაზე მნიშვნელოვანი მათთვის კურსის და თემატიკის დეტალური აღწერა იყო, ეს პასუხი რესპონდენტების 72%-მა აირჩია. ტრენერის ვინაობა და ბიოგრაფია მნიშვნელოვანი იყო გამოკითხულების 29%-ისთვის. ყველაზე ნაკლები მნიშვნელობა კი რესპონდენტებმა დარეგისტრირებული მოხელეების რაოდენობას მიანიჭეს.

მოხელეებმა ასევე ყურადღება გაამახვილეს კურსის სირთულის დონეზე დამის გასავლელად აუცილებელ წინაპირობებზე. მნიშვნელოვანია, მოხელეს ჰქონდეს ინფორმაცია იმაზე, თუ რა წინარე ცოდნას საჭიროებს კურსი, სირთულის რა დონე აქვს მას (მაგ. დამწყები, საშუალო და რთული), კვირაში რამდენი საათით ჩართულობას საჭიროებს და როგორ შეეძლება ამ კურსით მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება. პლატფორმის წარმატებისთვის ასევე მნიშვნელოვანია, რომ მოხელეების თავისი პროფილით წვდომა ჰქონდეთ საკუთარი პროფესიული განვითარების გეგმის გზამკვლევზე. ეს საჯარო მოხელეებს საშუალებას მისცემს უფრო პროაქტიულად ჩაერთონ პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენაში და გაიარონ შესაბამისი კურსები მიზნების მისაღწევად.

**წარმოიდგინეთ, რომ არსებობს ელექტრონული სწავლების ონლაინ პლატფორმა საჯარო მოხელეებისთვის, სადაც ხელმისაწვდომია სხვადასხვა კურსი პროფესიული განვითარებისთვის. ამ ონლაინ პლატფორმაზე ჩამოთვლილთაგან რა დაგეხმარებოდათ ყველაზე მეტად თქვენთვის სასურველი ონლაინ კურსი**



**8 ძირითადი მიზნები და რეკომენდაციები**

თვისებრივი და რაოდენობრივი მონაცემების ანალიზზე დაყრდნობით, კვლევამ შეაფასა ონლაინ სწავლებისთვის საჯარო მოხელეების მზაობა, მათ შორის ტექნიკური უნარ-ჩვევები, აღჭურვილობის ხელმისაწვდომობა, ონლაინ სწავლებისადმი დამოკიდებულებები და დამოუკიდებლად სწავლის უნარი. ამ მიზნებზე დაყრდნობით, შევიმუშავეთ რეკომენდაციები საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემაში ონლაინ სწავლების დანერგვის ხელშესაწყობად.

**ზოგადი რეკომენდაციები საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემასთან დაკავშირებით**

*საკანონმდებლო დონეზე მოხელეების პროფესიული განვითარებისთვის ფინანსური მხარდაჭერის უზრუნველყოფა*

მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემაში გრძელვადიანი ხედვის ჩამოყალიბება მოითხოვს დაფინანსების სტაბილურობას. ამისთვის, მნიშვნელოვანია, საკანონმდებლო დონეზე დარეგულირდეს საჯარო უწყებებში მოხელეების პროფესიული განვითარებისთვის საბიუჯეტო სახსრების გამოყოფის ვალდებულება.

*მუნიციპალიტეტებს შორის თანამშრომლობა ტრენინგების ხარჯების შესამცირებლად*

მუნიციპალიტეტებში ხშირად გართულებულია მოხელეებისთვის სპეციალიზებული ტრენინგების ჩატარება არახარკთეფექტურობის გამო. რეგიონებში დასაქმებული მოხელეებისთვის მათ სამუშაო სპეციფიკაზე მორგებული ტრენინგების ხელმისაწვდომობის გაზრდის მიზნით,

შესაძლებელია მუნიციპალიტეტებს შორის თანამშრომლობა და ტრენინგების ერთობლივად ორგანიზება.

*მოხელეების პროფესიული საჭიროებების შეფასების სისტემის ეფექტურობის გაზრდა*

მიუხედავად იმისა, რომ სისტემაში თეორიულად არსებობს მოხელეების პროფესიული საჭიროებების შეფასების მექანიზმი, პრაქტიკაში მას მხოლოდ ფორმალური ხასიათი აქვს და ვერ ახდენს რეალურ გავლენას მოხელეების პროფესიულ განვითარებაზე. მექანიზმის ეფექტურობის გასაზრდელად მნიშვნელოვანია, პროცესში აქტიურად იყვნენ ჩართულები არამართო HR მენეჯერები, არამედ, ასევე, უშუალო ხელმძღვანელები. მოხელის პროფესიული საჭიროებები უნდა ჩამოყალიბდეს მისი პროფესიული განვითარების და კარიერული წინსვლის გეგმის ქრილში, დაზუსტდეს მიზნები და მათ მისაღწევად რეკომენდებული კურსები. ონლაინ პლატფორმამ, შესაძლოა, ხელი შეუწყოს საჭიროებების შეფასების მექანიზმის და განვითარების გეგმის დოკუმენტების ეფექტურობის გაზრდას. თითოეული მოხელის განვითარების გეგმა, შესაძლოა, აიტვირთოს მის პროფილზე და მოხელეს ამ მიზნების მიხედვით გაეგზავნოს კურსების შეთავაზებები. ამავე პლატფორმაზე, შესაძლოა, გაკეთდეს განვითარების გეგმის განხორციელების მონიტორინგი და შედეგების შეფასება.

*მოხელეების პროფესიულ განვითარებასა და კარიერულ წინსვლას შორის კავშირის გაძლიერება*

მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემის ერთ-ერთი ფუნდამენტური მიზანია, კარიერული წინსვლის გამჭვირვალე და სამართლიანი მექანიზმის შექმნა. საქართველოს რეალობაში, მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემა, ამ ეტაპზე, ამ როლს ვერ ასრულებს იქიდან გამომდინარე, რომ არ არსებობს მყარი ბმა გავლილი კურსებით მიღებულ კომპეტენციებს, მოხელის საქმიანობის შეფასებას და მის კარიერულ დაწინაურებას შორის. გამოკითხვის დროს სამსახურეობრივი წინსვლის შესაძლებლობა ყველაზე ძლიერ მამოტივირებელ ფაქტორად გამოვლინდა, შესაბამისად, ამ ბმის გაუმჯობესება მნიშვნელოვნად გაზრდის მოხელეების ჩართულობას პროფესიული განვითარების პროგრამებში ონლაინ თუ პირისპირ. ეს გულისხმობს, პირველ რიგში, მოხელეების საჭიროებების და კარიერული წინსვლის გეგმების ზუსტ შეფასებას და ტრენინგ კურსების შესაბამისად დაგეგმვას; და შემდგომში, კურსებზე მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობების უზრუნველყოფას, გრძელვადიანი შედეგების შესწავლას, პროგრესის მონიტორინგს და შესაბამისი წამახალისებელი აქტივობების განხორციელებას.

*სწავლების ალტერნატიული ფორმების დანერგვა - ქოუჩინგი და მენტორობა*

მოხელეებს შორის ცოდნის ურთიერთგაცვლა დიდი პოტენციალის მქონე სფეროდ გამოიკვეთა, რომელიც ამ ეტაპზე დიდწილად უგულვებელყოფილია მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემაში. ამის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი იყო ქოუჩინგის და მენტორობის არსის შესახებ ცოდნის ნაკლებობა, რაც მის არასწორად გამოყენებას იწვევს და შესაბამისად, ვერ რეალიზდება სწავლების ამ ფორმის უპირატესობები. აღსანიშნავია, რომ სწავლების ამ ფორმების დამკვიდრება შესაძლებელია ონლაინ სივრცეშიც, იმისთვის რომ გეოგრაფიულად დაშორებულ უწყებებში დასაქმებულმა მოხელეებმა ერთმანეთს გაუზიარონ ცოდნა და გამოცდილება.

მენტორინგის და ქოუჩინგის პრაქტიკა თავისი არსით მოსაწონი იყო მოხელეებისთვის, თუმცა პრობლემური იყო ამ სიტყვების იერარქიული ხასიათი. ამიტომ, შესაძლებელია, სწავლების ამ ფორმებისთვის ალტერნატიული სახელის შერჩევა, რომელიც თანასწორთა შორის ცოდნის გაცვლაზე აკეთებს აქცენტს.



ქოუჩინგის დამენტორინგის ფორმების უფრო აქტიურად გამოყენებისთვის, შესაძლებელია, ცოდნის გაზიარების ვალდებულების გათვალისწინება კონკრეტული ძვირადღირებული ან მოხელეების ფართო წრისთვის ნაკლებად ხელმისაწვდომი ტრენინგების შემთხვევაში.

#### *ტრენინგის შინაარსის მორგება საჯარო სამსახურის სპეციფიკაზე*

მოხელეებისთვის ამოსავალი წერტილი იყო ის, თუ რამდენად მორგებული იყო ტრენინგის შინაარსი საჯარო სამსახურის სპეციფიკას. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, ტრენინგებს ჰქონდეთ საჯარო სამსახურში მუშაობის გამოცდილება ან კარგად იცნობდნენ ამ რეალობას, იმისთვის, რომ სწავლების დროს გამოყენებული მაგალითები და დავალებები რელევანტური იყოს საჯარო მოხელეების ყოველდღიური რეალობისთვის.

#### *პროფესიული განვითარების სისტემის მონიტორინგის და შეფასების მექანიზმების გაძლიერება*

აუცილებელია მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემაში მონიტორინგის და შეფასების სისტემის დანერგვა. ამ სისტემის მნიშვნელოვანი ნაწილები იქნება: მოხელეების განვითარების გეგმები და მათი შესრულების შეფასება და პლატფორმის საშუალებით შეგროვებული მონაცემები - ტრენინგებზე დარეგისტრირებული მოხელეების რაოდენობა, ტრენინგების დასრულების მაჩვენებლები, მოხელეების მიერ მიღებული შეფასებები, მოხელეების მიერ ტრენინგების შეფასება, მოხელეების მიერ ტრენინგების და სასწავლო ცენტრების შეფასება, მოხელეების საჭიროებები, რომელსაც კურსები ვერ პასუხობენ და ასე შემდეგ.

### **რეკომენდაციები ონლაინ სწავლებასთან დაკავშირებით**

#### *აკრედიტაცია ონლაინ კურსებისთვის*

ონლაინ სივრცეში სწავლების გადატანით შეიცვალა სასწავლო კურსების მიმართ დაწესებული მოთხოვნებიც. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, კურსების აკრედიტაციის წესების გადახედვა და ახალი საჭიროებების გათვალისწინება სავალდებულო კურსებისთვის დაწესებულ მოთხოვნებში.

#### *ონლაინ ტრენინგებისთვის დროის გამოყოფა*

ონლაინ ტრენინგებისთვის მოხელეებისთვის გამოყოფილი უნდა იყოს სამსახურეობრივი მოვალეობებისგან თავისუფალი დრო. პირისპირ ტრენინგების შემთხვევაში არსებული პრაქტიკის მსგავსად, მოხელეებს უნდა ჰქონდეთ თავისუფალი საათების კონკრეტული რაოდენობა ონლაინ კურსებში მონაწილეობის მისაღებად.

#### *ონლაინ სწავლებაში ინტერაქტიულობის უზრუნველყოფა*

მოხელეებისთვის სწავლების თეორიული მიდგომებიდან ყველაზე მეტად ინტერაქტიული მოდელია მისაღები, ხოლო ცოდნის მიღების ყველაზე ეფექტური გზად სხვა მსმენელებთან ურთიერთობა დასახელდა ტრენინგის ფარგლებში დისკუსიების, ტრენინგის შემდგომი საუბრების თუ ჯგუფური დავალებების ფარგლებში. ეს სწორედ ის აქტივობებია, რომლის ორგანიზებაც ყველაზე მეტად რთულდება ონლაინ სივრცეში, ამიტომ, მნიშვნელოვანია, სწავლების ამ შესაძლებლობების ადაპტირება ონლაინ პლატფორმებისთვის. აუცილებელია, ასინქრონულ კურსებს ახლდეს მსმენელებთან ან ტრენინგთან ინტერაქციის კომპონენტი, ეს შეიძლება იყოს ჯგუფური დავალებები და მათი განხილვა, ინდივიდუალური დავალებების განხილვა, დისკუსია გავლილ მასალასთან დაკავშირებით არსებული კითხვების შესახებ. ასევე მნიშვნელოვანია სინქრონულ კურსებში მაქსიმალურად გაზლიერებული იყოს ინტერაქტიულობის კომპონენტი, ვიდეო კომუნიკაცია, პრაქტიკული სავარჯიშოები, ჯგუფური დავალებები და ასე შემდეგ. გასათვალისწინებელია, რომ მაღალი დონის ტექნიკური

უნარების საჭიროების შემთხვევაში ინტერქტიულ სავარჯიშოებში მონაწილეობა, შესაძლოა, გამოწვევა იყოს საჯარო მოხელეთა ნაწილისთვის.

*ონლაინ სწავლების პრაქტიკის ეფექტურობის გაზრდა*

გამოკითხვის შედეგებით გამოვლინდა, რომ მოხელეთა დიდ ნაწილს სჭერა ონლაინ სწავლების ეფექტურობის. ისინი ფიქრობენ, რომ ელექტრონულ სივრცეში სწავლება შესაძლებელია ისეთივე შედეგიანი იყოს, როგორც პირისპირ სწავლება. თუმცა, მოხელეების დიდი ნაწილი ამავდროულად უარყოფითად აფასებს ონლაინ ტრენინგებთან დაკავშირებულ წარსულ გამოცდილებას და შესაბამისად, უპირატესობას პირისპირ ტრენინგებს ანიჭებენ. შესაბამისად, ნათელია მოხელეების მზაობა ონლაინ სწავლების მიმართ, თუმცა, მხოლოდ ხარისხიანი ტრენინგების შეთავაზების შემთხვევაში. ამ მზაობის სათანადოდ გამოსაყენებლად მნიშვნელოვანია, ხარისხზე აქცენტის გაკეთება და ინტერაქტიულობის მაქსიმალურად ინტეგრირება სინქრონულ თუ ასინქრონულ ონლაინ სწავლებაში.

*ონლაინ სწავლის უნარ-ჩვევების განვითარება საჯარო მოხელეებში*

ონლაინ სწავლებაში აქტიური მოდელი განსაკუთრებულ უნარ-ჩვევებს საჭიროებს, რაც გულისხმობს თვითორგანიზებას, დროის და სწავლის პროცესის დაგეგმვას და მოტივაციის შენარჩუნებას სირთულეების მიუხედავად, პროაქტიულად დახმარების თხოვნას, სხვა მსწავლეებთან აქტიურ კომუნიკაციას და ინიციატივის გამოჩენას ცოდნის გასაღრმავებლად. შესაბამისი გამოცდილების ნაკლებობის გამო, საქართველოში საჯარო მოხელეებს ეს უნარ-ჩვევები აკლიათ, ამიტომ, მნიშვნელოვანია, ონლაინ სწავლების დანერგვას ახლდეს საორიენტაციო კურსები საჯარო მოხელეებისთვის იმაზე, თუ როგორ დაგეგმონ და წარმართონ ონლაინ სწავლა.

*სერთიფიკატის გამოყენება სამოტივაციო მექანიზმად ონლაინ სწავლების პროცესში*

მოხელეების უმრავლესობისათვის მნიშვნელოვან მოტივაციას წარმოადგენს გავლილი ტრენინგ-კურსის შემდეგ მიღებული ონლაინ სერთიფიკატი, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როდესაც ეს არ არის მონაწილეობის სერთიფიკატი და მოპოვებულია საბოლოო გამოცდის შედეგად.

*ტესტირების ფორმატის ადაპტირება ონლაინ სივრცეზე*

მოხელეებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ ონლაინ სივრცეში გამოცდა ორგანიზებული იყოს მაქსიმალურად სანდო და გამჭვირვალე ფორმით იმისთვის, რომ არ გაჩნდეს უსამართლობის განცდა და ამაღლდეს მიღებული სერთიფიკატის ღირებულება. ონლაინ სივრცეში გამოცდის ორგანიზების დროს ტესტირება ვერ დაეფუძნება მარტივი კითხვებით ცოდნის შეფასებას. საჭიროა, უფრო კომპლექსური და უნარებზე ორიენტირებული გამოცდის ფორმატის შემუშავება.

*რეკომენდაციები ონლაინ პლატფორმასთან დაკავშირებით*

*მოხელეების ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების გეგმების ინტეგრაცია*

პლატფორმა, შესაძლოა, კარგი შესაძლებლობა იყოს მოხელეების ინდივიდუალური განვითარების გეგმების ეფექტურობის და აქტუალობის გაზრდისთვის. მოხელის ინდივიდუალურ პროფილზე შესაძლებელია მისი განვითარების გეგმის ატვირთვა, სადაც მითითებული იქნება პროფესიული მიზნები და შესაბამისი რეკომენდებული/შეთავაზებული კურსები. პლატფორმაზევე შესაძლებელია მოხდეს გეგმის მონიტორინგი და ანგარიშის გენერირება, რომელიც წლის ბოლოს ხელმძღვანელთან განხილვის საგანი იქნება მომავალი წლის განვითარების გეგმის შესადგენად.

*კურსების შერჩევის და შეთავაზების ეფექტური მექანიზმის შექმნა*

მოხელეებისთვის კურსების შერჩევისთვის ყველაზე ინფორმატიული კურსის თემატიკის დეტალური აღწერა და თავად ტრენერის მიერ მომზადებული დახასიათება იყო. კვლევის მონაწილეების თქმით, სწავლების ხარისხზე დიდწილად მეტყველებს ტრენინგ ცენტრის და კონკრეტული ტრენერის კვალიფიკაცია, ამიტომ, ონლაინ პლატფორმაზე კურსების შეფასებასთან ერთად, უნდა ფასდებოდეს მომწოდებელი ცენტრი ან ინდივიდუალური ტრენერი და ეს შეფასება ხელმისაწვდომი იყოს სხვა მოხელეებისთვისაც. ამ ტიპის შეფასება ბიუროს მნიშვნელოვან ინფორმაციას მიაწვდის ტრენინგებით მოხელეების კმაყოფილებაზე, კონკრეტულ სასწავლო ცენტრებთან/ტრენერებთან დაკავშირებით არსებულ პრობლემებზე და სისტემის გაუმჯობესების გზებზე.

#### *მობილური აპლიკაცია და ტექნიკური მხარდაჭერა*

პლატფორმაზე ხელმისაწვდომობის გასაზრდელად რეკომენდებულია, რომ პლატფორმას ჰქონდეს დახვეწილი მობილური აპლიკაცია და არსებობდეს ტექნიკური მხარდაჭერის ჯგუფი როგორც ვებ- ასევე მობილური ვერსიისათვის, რომელიც მოხელეებს ტექნიკურ საკითხებში გაუწევს დახმარებას.

#### *არაქართულენოვანი საჯარო მოხელეების საჭიროებების გათვალისწინება*

არაქართულენოვანი საჯარო მოხელეების საჭიროებებიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია, პლატფორმას ჰქონდეს ადაპტირებული მენიუ უმცირესობების ენებზე.

#### *პლატფორმის შემუშავებაში სხვადასხვა მხარის ჩართულობა და კოორდინაცია*

პლატფორმის შემუშავებაში აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართული არამართო დაქირავებული ექსპერტები, არამედ თავად საჯარო მოხელეები, HR მენეჯერები და სასწავლო ცენტრები. პლატფორმის ზოგადი დიზაინის შემუშავებაში სანყის ეტაპზევე, მნიშვნელოვანია მოხელეების მოსაზრებების და რჩევების გათვალისწინება. ამავდროულად, მნიშვნელოვანია, საჯარო უწყებებს შორის ეფექტური კოორდინაცია, იმისთვის რომ არ მოხდეს ონლაინ სწავლებასთან დაკავშირებული გეგმების დუბლირება და შესაძლებელი იყოს რესურსების მობილიზება ერთიანი პლატფორმის შესაქმნელად

#### *პლატფორმის შესახებ ეფექტური საკომუნიკაციო კამპანიის ჩატარება*

მნიშვნელოვანია, პლატფორმის შექმნის შესახებ სწორად და დროულად მიეწოდოს ინფორმაცია საჯარო მოხელეებს. პლატფორმის შექმნა არ უნდა იყოს აღქმული როგორც თანხების დაზოგვის გზა და პირისპირ კომუნიკაციის ალტერნატივის გაუქმების მექანიზმი. სწორად უნდა მოხდეს პლატფორმის მიზნების კომუნიკაცია საჯარო მოხელეებთან და რაც მთავარია, პლატფორმის უპირატესობების გაცნობა.

#### *პლატფორმის და ონლაინ სწავლების შესახებ საორიენტაციო ვიდეოს მომზადება*

ონლაინ სწავლების და ონლაინ პლატფორმის აქტიურად დანერგვას უნდა ახლდეს კურსი, რომელიც მოხელეებს გააცნობს პლატფორმის შესაძლებლობებს და მისცემს რჩევებს, როგორ დაგეგმონ და წარმართონ ონლაინ სწავლა, როგორ გამოიყენონ ის ახალი შესაძლებლობები, რაც პლატფორმის შექმნით გაჩნდა და როგორ მიიღონ დახმარება ამ პროცესში.

#### *მონიტორინგის და შეფასების მექანიზმების ინტეგრაცია*

სწავლების ონლაინ პლატფორმა ქმნის ძალიან კარგ შესაძლებლობას მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემაში უფრო ეფექტური მონიტორინგის და შეფასების მექანიზმების დანერგვისთვის. მნიშვნელოვანია, პლატფორმაზე აღირიცხოს თითოეული მოხელის მიერ გავლილი ტრენინგები პირისპირ თუ ონლაინ, აიტვირთოს მოხელეების განვითარების გეგმები, პროფესიული განვითარების მიზნები და შეგროვდეს ინფორმაცია

---

დამატებითი კურსების საჭიროების, კურსების ეფექტურობის, მოხელეების ჩართულობის, მოხელეების კმაყოფილების და სხვა საკვანძო ინდიკატორების გასაზომად. პლატფორმის საშუალებით, შესაძლოა, რეგულარულად ჩატარდეს მოხელეების საჭიროებების მონიტორინგი, რაც განახლებად მონაცემებს შექმნის შესამუშავებელ კურსებზე. ამ ტიპის მონაცემების არსებობა პროვაიდერებს საშუალებას მისცემს შესაბამისად დაგეგმონ თავისი საქმიანობა და მოერგონ ბიუროს გეგმებსა და მოხელეების საჭიროებებს. მნიშვნელოვანია, პლატფორმაზე ინტეგრირდეს შეფასების სისტემა ტესტებისა და ქვიზებისათვის, იმისთვის, რომ ეს მონაცემები გაან

ალიზდეს სისტემის მონიტორინგის და შეფასების ფარგლებში.

Dray, Barbara J., Patrick R. Lowenthal, Melissa J. Miskiewicz, Maria Araceli Ruiz-Primo, and Kelly Marczyński. "Developing an instrument to assess student readiness for online learning: A validation study." *Distance Education* 32, no. 1 (2011): 29-47.

Erickson, Amy S. Gaumer, and Patricia M. Noonan. "Late-career adults in online education: A rewarding experience for individuals aged 50 to 65." *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching* 6, no. 2 (2010): 388-397.

Gilbert, Brittany. "Online learning revealing the benefits and challenges." (2015).

Means, Barbara, et al. "Evaluation of evidence-based practices in online learning: A meta-analysis and review of online learning studies." (2009).

Picciano, Anthony G. "Theories and frameworks for online education: Seeking an integrated model." *Online Learning* 21, no. 3 (2017): 166-190.

Sannia, Monia, Giancarlo Ercoli, and Tommaso Leo. "Evaluation of virtual learning environment for the professional training in public administration." *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)* 2.1 (2009): 50-55.

Wei, Huei-Chuan, and Chien Chou. "Online learning performance and satisfaction: do perceptions and readiness matter?." *Distance Education* 41, no. 1 (2020): 48-69.

Yukselturk, Erman, and Safure Bulut. "Gender differences in self-regulated online learning environment." *Journal of Educational Technology & Society* 12, no. 3 (2009): 12-22.

ბერიშვილი თამარ, ე. ბონე, ი. დეპე, მ. ლაბაძე, ს. სვანიშვილი, ჰ. ტურავა, გ. ფუნკერი, ე. ქარდავა კ. ყალიჩავა, გ. ხიშტოვანი, გ. ხუბუა . ადმინისტრაციული მეცნიერების სახელმძღვანელო, ტომი IV, რედ. გიორგი ხუბუა, კობა ყალიჩავა, თბილისი, გამომცემლობა პეტიტი, 2018

მიქაძე, ირმა და ია წულაია. *მოხელის პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელო*, თბილისი, 2018

ურჩხიშვილი, გიორგი და გოგა თუშურაშვილი. „კარიერა საჯარო სამსახურში და გენდერული თანასწორობა“, ინფორმაციის თავისუფლებისა და განვითარების ინსტიტუტი, 2019

ცარციძე დეა, გ. ბესელია ნ. ცუხიშვილი, კ. ყალიჩავა საჯარო მმართველობის კულტურა საქართველოში, სოციოლოგიური კვლევა. ადმინისტრაციულ მეცნიერებათა ინსტიტუტი, თბილისი, 2017

ინფორმაციის თავისუფლების და განვითარების ინსტიტუტი, სახელმწიფო და კერძო სასაწვავლო დაწესებულებების როლი საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში, თბილისი, 2018

საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020, თბილისი, 2015

საქართველოს მთავრობის დადგენილება №627, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების შესახებ. 2014 <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2582658?publication=0>

Ashok Sharma, *Discovering Learning Management Systems: Basic Functions And Benefits*, 22-Oct, 2015 <https://elearningindustry.com/discovering-learning-management-systems-basic-functions-benefits>

## დანართი 1: რეკომენდებული კვლევის კითხვარი

მოგესალმებით, მე ვარ \_\_\_\_\_ და წარმოვადგენ პი ემ სი კვლევით ცენტრს. ჩვენი კვლევითი ცენტრი საჭარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობით ატარებს კვლევას საჭარო მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემის შესახებ.

გამოკითხვაში თქვენი მონაწილეობა ძალიან მნიშვნელოვანია. კვლევის შედეგები მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენს იმაზე, თუ როგორ ჩატარდება საჭარო მოხელეების პროფესიული განვითარების ტრენინგები მომავალში.

კვლევას აფინანსებს გაეროს განვითარების პროგრამა და მისი მიზანია, შევისწავლოთ საჭარო მოხელეების მოსაზრებები პროფესიული განვითარების სისტემასთან და მის ონლაინ სივრცეში გადატანასთან დაკავშირებით. ჩვენთვის მნიშვნელოვანია, გავეცნოთ თქვენს წუხილებს არსებული სისტემის შესახებ, ისევე, როგორც თქვენს მოლოდინებს ონლაინ სწავლებასთან დაკავშირებით. თქვენი მოსაზრებები დაგვეხმარება საჭარო სამსახურის ბიუროს მივაწოდოთ რეკომენდაციები, იმისთვის, რომ ონლაინ სივრცეში სწავლება იყოს უკეთ მორგებული თქვენს საჭიროებებს და ინტერესებს.

თქვენი მონაწილეობა კვლევაში აბსოლუტურად ანონიმურია. თქვენ შემთხვევითი შერჩევის წესით მოხვდით ჩვენს გამოკითხვაში, თქვენი სახელი და გვარი არ ფიქსირდება ჩვენს ბაზაში და შესაბამისად, ვერანაირად ვერ დაუკავშირდება თქვენს პასუხებს. კვლევა მხოლოდ 10 წუთს წაგართმევთ. თანახმა ხართ, დავიწყოთ ინტერვიუ?

## დემოგრაფიული ბლოკი

1. მუნიციპალიტეტი
2. რესპოდენტის ასაკი
3. რესპოდენტის სქესი
  - a) მდედრობითი
  - b) მამრობითი
4. რამდენი წელია რაც საჭარო სამსახურში მუშაობთ  
\_\_\_\_\_
5. თქვენი სამსახურეობრივი რანგი
  - a) I რანგის პროფესიული მოხელე
  - b) II რანგის პროფესიული მოხელე
  - c) III რანგის პროფესიული მოხელე

- d) IV რანგის პროფესიული მოხელე
- e) არ ვიცი
- f) ხელშეკრულებით დაქირავებული/ადმინისტრაციული ხელშეკრულება არ არის პროფესიული საჯარო მოხელე

**6. მშობლიური ენა**

**7. [თუ მშობლიური ენა არ არის ქართული] როგორ შეაფასებდით ქართულ ენაში თქვენს კითხვის, მოსმენის და საუბრის უნარებს?**

- a) კითხვა (კარგი/საშუალო/ცუდი)
- b) მოსმენა (კარგი/საშუალო/ცუდი)
- c) საუბარი (კარგი/საშუალო/ცუდი)

**ტრენინგებში მონაწილეობის გამოცდილება**

**8. უკანასკნელი 2 წლის მანძილზე საჯარო სამსახურის ფარგლებში მიგიღიათ თუ არა მონაწილეობა პროფესიული განვითარების პირისპირ საკლასო ტრენინგებში? \***

(იგულისხმება პირისპირ ჩატარებული როგორც საჯარო მოხელეებისთვის სავალდებულო, ისე დამატებითი კურსები)

- a) კი
- b) არა
- c) არ ვიცი/უარი პასუხზე

**9. გთხოვთ, შეაფასოთ გიშლიდათ თუ არა შემდეგი გარემოებები ხელს იმაში, რომ სრულყოფილად ჩართულიყავით პირისპირ საკლასო ტრენინგებში?**

- a) სამსახურეობრივი მოვალეობები
- b) საოჯახო მოვალეობები
- c) თემეტიკა არ იყო ჩემთვის შესაბამისი და საინტერესო
- d) არ მქონდა სურვილი ტრენინგების დაბალი ხარისხის გამო
- e) ხარისხიანი თარგმანის არარსებობა
- f) არაფერი მიშლის ხელს
- g) სხვა

**10. უკანასკნელი 2 წლის მანძილზე საჯარო სამსახურის ფარგლებში გაგივლიათ თუ არა პროფესიული განვითარების ონლაინ სასწავლო კურსი?**

(ეს მოიცავს ზუმის და თიმის საშუალებით ჩატარებულ კურსებს ან ჩანერილი ვიდეოების ყურებას (მაგ. გენდერის ონლაინ კურსი))

- a) კი
- b) არა
- c) არ ვიცი/უარი პასუხზე

---

11. გთხოვთ, შეაფასოთ, შეგიშლიდათ თუ არა შემდეგი გარემოებები ხელს იმაში, რომ სრულყოფილად ჩართულიყავით ონლაინ ტრენინგებში?

- a) სამსახურეობრივი მოვალეობები
- b) საოჯახო მოვალეობები
- c) ტექნიკური და აღჭურვილობის პრობლემები
- d) ტექნიკური უნარ-ჩვევების ნაკლებობა
- e) ონლაინ კურსების დაბალი ხარისხი
- f) ხარისხიანი თარგმანის არარსებობა
- g) სხვა
- h) არაფერი შემთხვევის ხელს

12. საჭარო სამსახურის მიღმა, თუ გქონიათ სხვა ონლაინ კურსის გავლის გამოცდილება ბოლო ორი წლის განმავლობაში?

- a) კი
  - b) არა
  - c) არ ვიცი/უარი პასუხზე
8. რა საკითხს ეხებოდა ეს ონლაინ კურსი ან კურსები?
- a) ენის კურსები
  - b) კომპიუტერული პროგრამების კურსები
  - c) მენეჯმენტი
  - d) სხვა

## **სწავლების ფორმატი**

13. ტრენინგების ჩატარების რომელი ფორმაა თქვენთვის ყველაზე მეტად მისაღები? (იგულისხმება პოსტპანდემიური პერიოდი და შეკრების შეზღუდვების არარსებობა)

- a) ონლაინ ტრენინგები
- b) პირისპირ საკლასო ტრენინგები
- c) შერეული ფორმატი - ერთი კურსის ფარგლებში პირისპირ ისევე, როგორც ონლაინ
- d) მეცადინეობა
- e) თანაბრად მისაღებია ონლაინ და პირისპირ ტრენინგები
- f) სხვა
- g) არ ვიცი/უარი პასუხზე

14. რა არის ის მიზეზი, რის გამოც შეიძლება ონლაინ ტრენინგი არჩიოთ საკლასო ფორმატს?



---

(გთხოვთ, მონიშნოთ ყველა შესაბამისი პასუხი)

- a) საოჯახო მოვალეობებთან უკეთ შეთავსების შესაძლებლობა
- b) სასწავლ მასალაზე უკეთ კონცენტრაციის შესაძლებლობა
- c) სამსახურეობრივ მოვალეობებთან უკეთ შეთავსების შესაძლებლობა
- d) ტრანსპორტირების დროის და ხარჯის დაზოგვა
- e) მეტი ტრენინგის გავლის შესაძლებლობა
- f) სხვა

**15. ონლაინ სწავლების შემთხვევაში რომელ ფორმატს მიანიჭებდით უპირატესობას?**

- a) თვითადმინისტრირებადი კურსი, რომელიც მოიცავს ჩანერილ ვიდეოებს,
- b) პრეზენტაციებს და ტესტებს და შეგიძლიათ გაიაროთ თქვენთვის სასურველ დროს
- c) ტრენინგები ცოცხალ რეჟიმში, რომელსაც ტრენერის ატარებს ზუმის ან თიმსის
- d) გამოყენებით
- e) შერეული ფორმატი, რომელიც მოიცავს თვითადმინისტრირებად და ცოცხალ რეჟიმში
- f) ჩატარებულ ტრენინგებს
- g) არ ვიცი/უარი პასუხზე
- h) სხვა

**16. წაგიკითხავთ მოსაზრებას და გთხოვთ, მითხარით, რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით მას?**

ვფიქრობ, რომ ონლაინ სწავლება შეიძლება ისეთივე ეფექტური იყოს, როგორც პირისპირ საკლასო სწავლება (ვეთანხმები/ნაწილობრივ ვეთანხმები/არ ვეთანხმები/არ ვიცი)

## **სწავლის სტილი**

**17. წაგიკითხავთ ჩამონათვალს და გთხოვთ, შეარჩიოთ, ყველაზე მეტად რა გეხმარებათ ახალი მასალის კარგად ათვისებაში?**

(გთხოვთ, აირჩიოთ მაქსიმუმ 3 პასუხი)

- a) თამაშები და შეჯიბრებები
- b) ჯგუფური დავალებების და/ან პროექტების გაკეთება
- c) დისკუსიები ტრენინგის განმავლობაში
- d) ცოდნის შესამოწმებელი ტესტები ტრენინგის განმავლობაში
- e) წერილობითი მასალის წაკითხვა
- f) ტრენერთან ინდივიდუალური კომუნიკაცია ტრენინგის შემდეგ

- g) ტრენერის პრეზენტაციის მოსმენა
- h) ტრენინგის სხვა მონაწილეებთან აზრების გაზიარება ტრენინგის შემდეგ
- i) ინდივიდუალური დავალებების და/ან პროექტების გაკეთება
- j) გრაფიკები და სხვა ვიზუალური მასალა
- k) ვიდეოები
- l) სხვა

**18. წაგიკითხავთ მოსაზრებებს და გთხოვთ, შეაფასოთ, რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით მათ?**

- a) ყველაზე ეფექტურად მაშინ ვსწავლობ, როცა კურსის გავლის და დავალებების ჩაბარების გრაფიკი ჩემთვის წინასწარ არის განსაზღვრული (ვეთანხმები/ ნაწილობრივ ვეთანხმები/არ ვეთანხმები/არ ვიცი)
- b) შემოქმედია ჩემით დავგეგმო ჩემი სასწავლო პროცესი და არ მჭირდება ინსტრუქტორის ზედამხედველობა (ვეთანხმები/ნაწილობრივ ვეთანხმები/არ ვეთანხმები/არ ვიცი)
- c) ჭკუფში უფრო კარგად ვსწავლობ ვიდრე ინდივიდუალურად (ვეთანხმები/ ნაწილობრივ ვეთანხმები/არ ვეთანხმები/არ ვიცი)
- d) მოტივაციას ვკარგავ, როცა მასალა რთულად გასაგებია (ვეთანხმები/ნაწილობრივ ვეთანხმები/არ ვეთანხმები/არ ვიცი)

**19. კვირაში საშუალოდ რამდენი საათის გამოყოფას შეძლებდით პროფესიული განვითარების მიზნით ონლაინ კურსის გასავლელად?**

- a) 1-დან 3 საათამდე
- b) 4-დან 6 საათამდე
- c) 7-დან 9 საათამდე
- d) 10 საათი ან მეტი
- e) საერთოდ ვერ გამოვყოფდი დროს

**20. თქვენი აზრით, საშუალოდ რამდენ ხანს უნდა გრძელდებოდეს ონლაინ ტრენინგის ერთი სესია?**

- a) 1 საათი
- b) 2-3 საათი
- c) 4-5 საათი
- d) 6 საათი ან მეტი

---

## მოტივაციის გაქნაიჯგევი

**21. რა გაძღვევთ ყველაზე მეტ მოტივაციას, ჩაერთოთ საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების ტრენინგებში?**

(იგულისხმება როგორც ონლაინ, ისე საკლასო სივრცეში ჩატარებული სავალდებულო და დამატებითი ტრენინგები)

(გთხოვთ, მონიშნოთ მაქსიმუმ 2 პასუხი)

- a) ის, რომ მონაწილეობა სავალდებულოა
- b) სხვა მონაწილეებთან კომუნიკაციის შესაძლებლობა
- c) სერთიფიკატის აღების შესაძლებლობა
- d) სამსახურეობრივი წინსვლის შესაძლებლობა
- e) სამსახურეობრივი მოვალეობების უკეთ შესრულების შესაძლებლობა
- f) პირადი ინტერესი თემატიკის მიმართ
- g) არ მაქვს მოტივაცია
- h) სხვა

**22. ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომლის მიღებას ამტობინებდით კურსის დასრულების შემდეგ?**

- a) საბოლოო გამოცდის ჩაბარების სერთიფიკატი ქულის მითითებით
- b) საბოლოო გამოცდის ჩაბარების სერთიფიკატი ქულის მითითების გარეშე
- c) მონაწილეობის სერთიფიკატი საბოლოო გამოცდის გარეშე
- d) ტრენინგის მიერ მომზადებული ინდივიდუალური შეფასების ფორმა ან დახასიათება
- e) არ ვიცი/უარი პასუხზე

## მოსაჯრევივი ონლაინ პლატფორმის შესახებ

**23. წარმოიდგინეთ, რომ არსებობს ელექტრონული სწავლების ონლაინ პლატფორმა საჯარო მოხელეებისთვის, სადაც ხელმისაწვდომია სხვადასხვა კურსი პროფესიული განვითარებისთვის. ამ ონლაინ პლატფორმაზე ჩამოთვლილთაგან რა დაგეხმარებოდათ ყველაზე მეტად თქვენთვის სასურველი ონლაინ კურსის შერჩევაში?**

(გთხოვთ, მონიშნოთ მაქსიმუმ 2 პასუხი)

- a) კურსის რეიტინგი 5 ქულიან სკალაზე წინა მსმენელების შეფასებებზე დაყრდნობით
- b) გარე ექსპერტების მოკლე წერილობითი შეფასებები
- c) ტრენინგის ვინაობა და მოკლე ბიოგრაფია
- d) კურსზე დარეგისტრირებული საჯარო მოხელეების რაოდენობა
- e) მოკლე წერილობითი შეფასებები წინა მსმენელებისგან
- f) კურსის თემატიკა და დეტალური აღწერა
- g) სხვა

---

24. ამ ონლაინ პლატფორმაზე რა ფორმით ისურვებდით ინსტრუქტორისგან თქვენს დამატებით კითხვებზე პასუხის მიღებას?

(შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი)

- a) სატელეფონო ზარი
- b) ელ. ფოსტა
- c) ჩეთი
- d) ჭკუფი სოციალურ ქსელში
- e) ონლაინ ფორუმი
- f) პლატფორმაზე კომენტარების დატოვება
- g) სხვა

25. წაგიკითხავთ მოსაზრებას და გთხოვთ, მითხრათ, რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით შემდეგ მოსაზრებას?

ჩემთვის მოსახერხებელი იქნებოდა ამ პლატფორმის ონლაინ სადისკუსიო სივრცეში ან ფორუმში კითხვების საჯაროდ დასმა (ვეთანხმები/ნაწილობრივ ვეთანხმები/არ ვეთანხმები/არ ვიცი)

### **ტიქნიკური აღჭურვილობა და კომპიუტერული უნარები**

26. მიგიწვდებათ თუ არა ხელი გამართულად მომუშავე პერსონალურ კომპიუტერზე ან ლეპტოპზე?

- a) სახლში (კი/არა/არ ვიცი)
- b) სამსახურში (კი/არა/არ ვიცი)

27. აქვს თუ არა პერსონალურ კომპიუტერს ან ლეპტოპს გამართულად მომუშავე

- a) ვიდეოთვალი (კი/არა/არ ვიცი)
- b) მიკროფონი (კი/არა/არ ვიცი)

28. გაქვთ თუ არა მობილური ტელეფონი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია ონლაინ შეხვედრებში ჩართვა?

- a) კი
- b) არა
- c) არ ვიცი/უარი პასუხზე

29. მიგიწვდებათ თუ არა ხელი სტაბილურ მაღალსიჩქარიან ინტერნეტზე?

- a) სახლში (კი/არა/არ ვიცი)
- b) სამსახურში (კი/არა/არ ვიცი)

---

**30. გთხოვთ, შეაფასოთ, რამდენად ფლობთ შემდეგ კომპიუტერულ უნარ-ჩვევებს**

- a) ელ. ფოსტის გამოყენება (ვფლობ თავისუფლად/მაქვს დამაკმაყოფილებელი ცოდნა/ მესაჭიროება დამატებითი კურსის გავლა)
- b) ინფორმაციის მოძიება ინტერნეტით (ვფლობ თავისუფლად/მაქვს დამაკმაყოფილებელი ცოდნა/ მესაჭიროება დამატებითი კურსის გავლა)
- c) Microsoft office-ის პროგრამების გამოყენება (ვორდი, ექსელი და ა.შ.) (ვფლობ თავისუფლად/მაქვს დამაკმაყოფილებელი ცოდნა/ მესაჭიროება დამატებითი კურსის გავლა)
- d) აპლიკაციების გადმოწერა და ინსტალაცია (ვფლობ თავისუფლად/მაქვს დამაკმაყოფილებელი ცოდნა/ მესაჭიროება დამატებითი კურსის გავლა)

---

## დანართი 2: ფოკუს ჯგუფის გზამკვლევი საჯარო მოხელეებისათვის

მოგესალმებით,

მე ვარ \_\_\_\_\_ და წარმოვადგენ პი ემ სი კვლევით ცენტრს. ჩვენი კვლევითი ცენტრი გაეროს განვითარების პროგრამის დაკვეთით ახორციელებს კვლევას რომელიც მიზნად ისახავს საჯარო სამსახურის ბიუროს დაეხმაროს მოხელეების პროფესიული განვითარების სისტემაში ონლაინ სწავლების დანერგვაში. ჩვენი კვლევის მიზანია, შევისწავლოთ საჯარო მოხელეების მოსაზრებები პროფესიული განვითარების სისტემასთან და მის ონლაინ სივრცეში გადატანასთან დაკავშირებით. ჩვენთვის მნიშვნელოვანია გავცნოთ თქვენს წუხილებს არსებული სისტემის შესახებ, ისევე, როგორც თქვენს მოლოდინებს ონლაინ პლატფორმასთან დაკავშირებით. თქვენი მოსაზრებები დაგვეხმარება საჯარო სამსახურის ბიუროს მივაწოდოთ რეკომენდაციები, იმისთვის, რომ ონლაინ სივრცეში სწავლება იყოს უკეთ მორგებული თქვენს ინტერესებს.

### **მოსაზრებები პროფესიული განვითარების სისტემაზე და ზოგადი მოტივაცია**

- 1. როგორ შეაფასებდით საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების პროგრამის მნიშვნელობას თქვენთვის, როგორც საჯარო მოხელისათვის? თქვენს რომელ საჭიროებებს პასუხობს ეს სისტემა?**
  - თქვენს რა საჭიროებებს ვერ აკმაყოფილებს ეს სისტემა?
  - რამდენად ახერხებთ მიღებული ცოდნის გამოყენებას სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულების დროს?
- 2. თქვენი აზრით, საქართველოში საჯარო მოხელეები რამდენად მოტივირებულები არიან, ჩაერთონ პროფესიული განვითარების კურსებში? რამდენად არის მონაწილეობა უბრალოდ ვალდებულება თუ მოხელეების სურვილის გამოხატულება?**
- 3. თქვენი აზრით, რა განაპირობებს მოტივაციის ნაკლებობას? რაში ხედავთ პროფესიული განვითარების სისტემის მთავარ ნაკლოვანებებს?**
  - რამდენად კმაყოფილი ხართ ჩატარებული ტრენინგების შინაარსით? კონკრეტულად რა ნაკლოვანებებს გამოყოფდით ტრენინგების შინაარსით?
  - რა ნაკლოვანებებს გამოყოფდით ტრენინგის ფორმატის კუთხით?
  - რა ნაკლოვანებებს გამოყოფდით ტრენინგების ხარისხის კუთხით?

---

## დამოკიდებულება ონლაინ სწავლებასთან დაკავშირებით

4. 2020 წლამდე გაგივლიათ თუ არა რომელიმე ონლაინ კურსი, რომელიც მოწოდებული იყოს საჯარო სამსახურის ფარგლებში?

- რამდენად მისაღები იყო თქვენთვის ამ კურსის ფორმატი?
- რას იტყვით ხარისხზე და ეფექტურობაზე?

5. რამდენად მიგიღიათ მონაწილეობა 2020 წელს პანდემიის პერიოდში ჩატარებულ ონლაინ კურსებში? როგორ შეაფასებდით ამ კურსებს?

- [თუ მონაწილეობა არ მიგიღიათ] რატომ? რა გარემოებები გიშლიდათ ხელს?

6. თქვენს გამოცდილებაზე დაყრდნობით, რა იყო ძირითადი გამოწვევები ონლაინ სწავლების კუთხით?

- როგორ ფიქრობთ ონლაინ და საკლასო ტრენინგის ეფექტურობის ხარისხი განსხვავებულია ერთმანეთისგან? რატომ?

## სწავლების ფორმატი

როგორც იცით ონლაინ სწავლება შეიძლება იყოს სხვადასხვა ფორმატის, მაგალითად ცოცხალ რეჟიმში მიმდინარე ტრენინგები და თვითადმინისტრირებადი კურსები, რომლებიც მოიცავს ჩაწერილ ვიდეოებს, პრეზენტაციების ტესტებს და არსებობს ბოლოს სერთიფიკატის მიღების შესაძლებლობა.

7. პირადად თქვენთვის რომელი ფორმატი იქნება უფრო ეფექტური? ონლაინ ლაივ-რეჟიმში თუ თვითადმინისტრირებული? რატომ?

- რას ფიქრობთ თქვენი კოლეგების უმრავლესობა რომელ ფორმატს აირჩევდა? რატომ?

8. თქვენი აზრით, რა საფრთხეები ახლავს ონლაინ სწავლების დანერგვას, რაც საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა გაითვალისწინოს?

- მოხელეების ტექნიკური აღჭურვილობის ან ტექნიკური უნარ-ჩვევების კუთხით?
- როგორ ფიქრობთ, რამდენად აქვთ მოხელეებს საკმარისი უნარ-ჩვევები რომ ჩაერთონ ტრენინგებში თუ ტრენინგები უფრო აქტიურად დაიწყებენ ტრენინგებზე „ტექნოლოგიების“ გამოყენებას? (მაგ დავალების მომზადება „ვორდში“ მასალის გაზიარება „დრაივის საშუალებით“, სახვადასხვა მცირე პროგრამის გადმოწერა და გამოყენება დავალებების შესასრულებლად?)

9. როგორ ფიქრობთ თუ ბიურო დანერგავს თვითადმინისტრირებულ კურსებს, ამ შემთხვევაში რა დაბრკოლებები შეიძლება შეიქმნას?

- მოხელეთა თვითდისციპლინის კუთხით ხომ არ ხედავთ პრობლემას? რამდენად შეძლებენ ისინი დამოუკიდებლად კურსის გავლას და დავალებების შესრულებას? რა ტიპის ზედამხედველობა და დახმარება დასჭირდებათ?
- რამდენად საინტერესო შეიძლება იყოს მათთვის დამოუკიდებლად მუშაობა?
- ამ შემთხვევაში როგორ შეიძლება დაამყარონ კომუნიკაცია ტრენერთან/ ინსტრუქტორთან? სხვა მონაწილეებთან? რა შეიძლება იყოს ამის საუკეთესო ფორმა?

**10. თქვენი აზრით, რა უპირატესობები აქვს ონლაინ სწავლებას საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარებისთვის?**

- პირადად თქვენთვის რა შეიძლება გახდეს მამოტივირებელი რომ ონლაინ სწავლება არჩიოთ საკლასო ტრენინგს?
- რა არის ყველაზე ახალი მასალის ათვისების ყველაზე ეფექტური ხერხი? (ტრენერის პრეზენტაციის მოსმენა, დისკუსიები ტრენინგის განმავლობაში, ტრენერთან ინდივიდუალური კომუნიკაცია ტრენინგის შემდეგ, ტრენინგის სხვა მონაწილეებთან აზრების გაზიარება ტრენინგის შემდეგ, ვიდეოები, გრაფიკები და სხვა ვიზუალური მასალა, წერილობითი მასალის წაკითხვა, ინდივიდუალური დავალებების და/ ან პროექტების გაკეთება, ჯგუფური დავალებების და/ან პროექტების გაკეთება, ცოდნის შესამოწმებელი ტესტები ტრენინგის განმავლობაში, თამაშები და შეჯიბრებები
- რა სახის დახმარება შეიძლება დაგჭირდეთ ამ პროცესში?

**11. როგორ ფიქრობთ რა როლი უნდა შეასრულოს ონლაინ სწავლებამ მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემაში პანდემიის დასრულების შემდეგ?**

- რა პროპორციით უნდა იყოს გადანაწილებული ონლაინ და საკლასო სწავლება რომ მოხელეებისთვის იყოს მაქსიმალურად ეფექტური?

**მოსაზრებები ონლაინ პლატფორმასთან დაკავშირებით**

მოდით ახლა ვისაუბროთ ონლაინ-პლატფორმაზე, რომლის შექმნაც იგეგმება სამომავლოდ და ამ პლატფორმაზე თავს მოიყრის მოხელეთა პროფესიული განვითარების ფარგლებში დაგეგმილი ტრენინგები.

**12. თქვენი აზრით რა მახასიათებლები შეიძლება ჰქონდეს პლატფორმას, რომ ის იყოს მოხელეებისთვის მაქსიმალურად მოსახერხებელი და გაზარდოს მათი მოტივაცია?**

- რამდენად სასურველი იქნება თქვენთვის, სასწავლო პლატფორმას ჰქონდეს სივრცე მოხელეებს შორის ცოდნის და გამოცდილების გაზიარებისთვის? რამდენად კომფორტულად იგრძნობდით თავს თქვენი კითხვების და მოსაზრებების საჯაროდ გაზიარების დროს?

**13. თქვენი აზრით როგორ უნდა მოხდეს მოხელის საბოლოო შეფასება?**

- რამდენად მნიშვნელოვანია რომ სერთიფიკატი ეფუძნებოდეს საბოლოო გამოცდას?