**საქართველო**
**აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა**
**განათლების, კულტურისა და სპორტის**
**მინისტრის**

# ბრძანება № 01-05/ 4

„06" მაისი 2016

ქ. ბათუმი

„აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს 2016-2020 წლების სტრატეგიული გეგმის" დამტკიცების შესახებ

„აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს 2016-2020 წლების სტრატეგიული გეგმის" დამტკიცების მიზნით, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურისა და სპორტის მინისტრის პირველი მოადგილის სულიკო თებიძისა და მოადგილეების ნათია სირაბიძის, ვლადიმერ მგალობლიშვილისა და ვალერი ბერაძის 2016 წლის 5 მაისის N478033 მოხსენებითი ბარათის, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს დებულების მე-3 მუხლის მე-3 პუნქტის „ლ" ქვეპუნქტის შესაბამისად

**ვ ბ რ ძ ა ნ ე ბ:**

1. დამტკიცდეს „აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს 2016-2020 წლების სტრატეგიული გეგმა" თანახმად დანართისა.

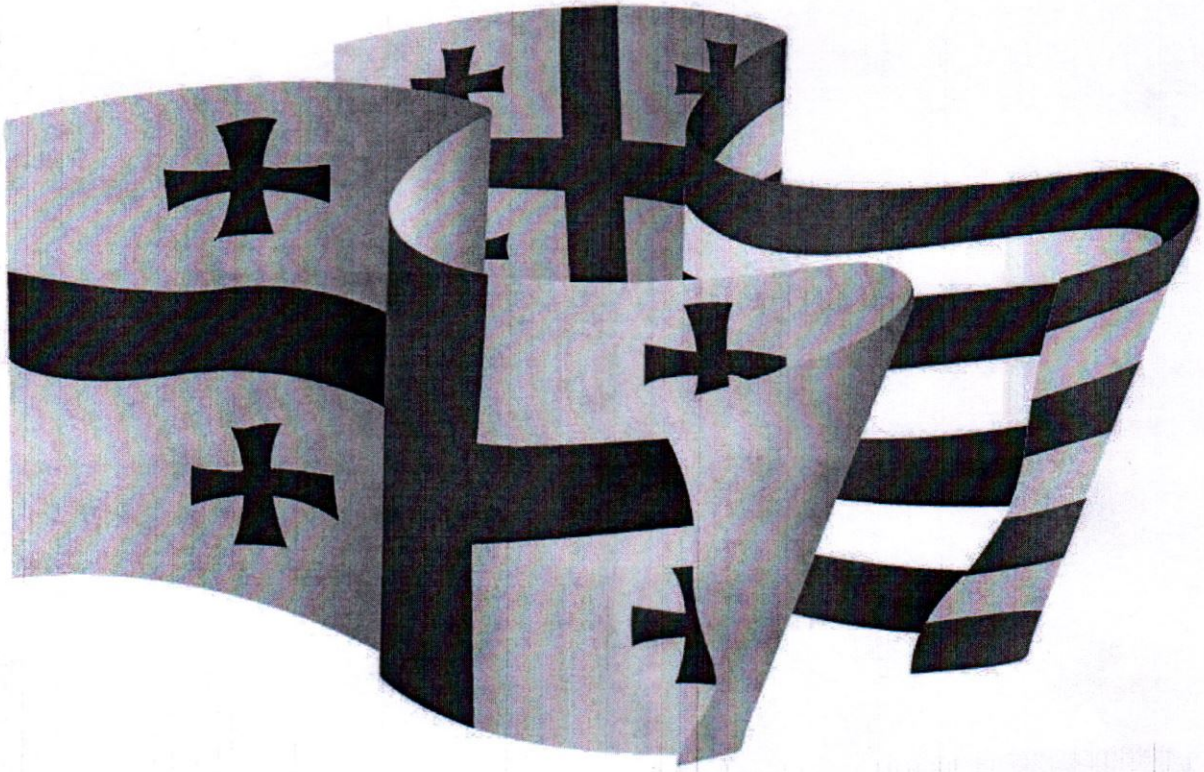
2. ბრძანების შესაბამისი პირებისათვის გაცნობა დაევალოს სამინისტროს საქმისწარმოებისა და ადმინისტრირების განყოფილებას.

3. ბრძანება შეიძლება გასაჩივრდეს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობაში (მის. ქ. ბათუმი, კ. გამსახურდიას ქ. N9), კანონმდებლობით დადგენილი წესით, ერთი თვის ვადაში.

**გიორგი თავამაიშვილი**
**მ ი ნ ი ს ტ რ ი**

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურისა
და სპორტის სამინისტრო

# 2016-2020წლების სტრატეგია



# სარჩევი

**შესავალი**.....3
**მეთოდოლოგია**.....4
**სიტუაციური ანალიზი**.....5
კანონმდებლობა.....5
სტრუქტურა.....6
საკადრო მართვა.....7
ინსტიტუციური პარტნიორები.....8
პროგრამების შეფასება.....8
**SWOT ანალიზი**.....8
განათლების მიმართულების SWOT ანალიზი.....9
კულტურის მიმართულების SWOT ანალიზი.....14
სპორტის მიმართულების SWOT ანალიზი.....17
ახალგაზრდულ საქმეთა მიმართულების SWOT ანალიზი.....19
უწყების (ინსტიტუციონალური) SWOT ანალიზი.....21
**სტრატეგიული ქოლგა**.....22
ღირებულებები.....22
ხედვა.....23
მისია.....24
**სტრატეგიული ჩარჩო**.....25
**სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები:**.....26
სტრატეგიული მიმართულება #1: განათლების ხარისხის გაუმჯობესება და ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა.....26
სტრატეგიული მიმართულება #2: კულტურის განვითარება, ხელშეწყობა და პოპულარიზაცია.....31
სტრატეგიული მიმართულება #3: მასობრივი და პროფესიული სპორტის განვითარება და პოპულარიზაცია.....37
სტრატეგიული მიმართულება #4: ახალგაზრდობის საქმეთა სფეროს ხელშეწყობა და განვითარება.....41
ინსტიტუციონალური განვითარება: მიზანი და ამოცანა.....45
**რეკომენდაციები**.....46
**სტრატეგიის მონიტორინგის და შეფასების პროცედურა**.....48
დანართი #1 – შესწავლილი მასალის ჩამონათვალი.....50
დანართი #2 – სამინისტროს მხრიდან ინტერვიუებში და სამუშაო შეხვედრაში მონაწილეთა ჩამონათვალი.....51

# შესავალი

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს სტრატეგია ეყრდნობა საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტროს, კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტროს სტრატეგიებსა და პოლიტიკის დოკუმენტებს, დოკუმენტით – „საქართველოს სოციალური და ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია – საქართველო 2020“ – გათვალისწინებულ პრიორიტეტებსა, საქართველოსა და ევროკავშირს შორის გაფორმებული ასოცირების ხელშეკრულების ფარგლებში ნაკისრ ვალდებულებებს და სახელმწიფო პოლიტიკას აღნიშნული მიმართულებებით. დოკუმენტი ამავდროულად ითვალისწინებსაჭარის რეგიონის სპეციფიკას და ამ ფაქტორის გათვალისწინებით ხელს უწყობს სამინისტროს გამართულ ფუნქციონირებას სახელმწიფო პოლიტიკის შესაბამისად.

გრძელვადიანი სტრატეგია ასახავს სამინისტროს ღირებულებებს, მისიასა და ხედვას კულტურის, სპორტისა და განათლების სფეროებში; სამინისტროს დანიშნულებას, ძირითად ფუნქციებსა და უმნიშვნელოვანეს მიზნებს 2016-2020 წლების განმავლობაში. დოკუმენტში ასახულია სამინისტროს მიმდინარე პროგრამების შეფასება (2015 წ.), განათლების, კულტურის და სპორტის სფეროში არსებული გამოწვევები და მიმდინარე გლობალური ტენდენციების შესაბამისი საკვანძო ცვლილებები. განათლების, კულტურის, სპორტის და ახალგაზრდულ საქმეთა სისტემის განვითარების ძირითადი მიმართულებები მიზნად ისახავს აღნიშნული მიმართულებების ხარისხის, რელევანტურობისა და ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესებას გრძელვადიანი ეკონომიკური ზრდისა და სოციალური სტაბილურობის ხელშეწყობისათვის.

დოკუმენტი საშუალებას აძლევს სამინისტროს სტრუქტურულ ერთეულებს ერთიან სამუშაო სივრცეში მოიაზრონ განათლების, კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდულ საქმეთამიმართულება, რაც სამინისტროს ეფექტური ფუნქციონირების საფუძველია.

სტრატეგიული გეგმა წარმოადგენს შიდა მოხმარების სამუშაო დოკუმენტს, რომელიც ამავდროულად ეხმარება სამინისტროს წარმომადგენლებს, საკუთარი ხედვა და საქმიანობა გააცნონ დაინტერესებულ მხარეებს და ხელიშეუწყონსაზოგადოების მხრიდან სამინისტროს საქმიანობის შეფასებასა და სრულყოფას. სტრატეგია საჯარო დოკუმენტია, რომელიც მიიღება სხვა უწყებებთან, საზოგადოებასთან და სფეროს ექსპერტებთან საჯარო განხილვის და თანამშრომლობის გზით. შესაბამისად, დოკუმენტი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია საზოგადოების პროცესებში ჩართულობის და უწყების გამჭვირვალობის და ანგარიშვალდებულების კუთხით.

# მეთოდოლოგია

აჭარის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს პროგრამების შეფასების და სტრატეგიის დოკუმენტი მომზადდა კომპანია „ჯეპრა“-ს კონსულტანტების მიერ, სამინისტროს წარმომადგენლებთან თანამშრომლობის შედეგად, ჩაღრმავებული ინტერვიუებისდა სტრატეგიის დაგეგმვის სამუშაო შეხვედრის (იხ. დანართი #1) და სხვადასხვა დოკუმენტაციის შესწავლის (იხ. დანართი #2) საფუძველზე.

პროგრამების შეფასებისა და სტრატეგიისშემუშავებისას, ინფორმაციისშეგროვებისეტაპზეგამოყენებულიქნა ანალიზისა და სინთეზის მეთოდები,კვლევისთვისებრივიდარაოდენობრივიმეთოდები, კერძოდ, ჩატარებული იქნა სამუშაო შეხვედრები და ჩაღრმავებული ინტერვიუები, როგორც სამინისტროს მენეჯმენტის წარმომადგენლებთან, ასევე ბენეფიციარებთან.

შესწავლილ იქნა: საქართველოს კულტურის, განათლებისა და სპორტის სამინისტროების სტრატეგიები და სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტები; აჭარის რეგიონის მუნიციპალიტეტებში ხელოვნებისა და კულტურის რესურსების და საჭიროებათა კვლევის ანგარიში, და სახელმწიფოს განვითარების სტრატეგიის ფარგლებში, ადგილობრივი სპეციფიკის გათვალისწინებით მოხდა აჭარის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს სტრატეგიის შემუშავება.

ჩატარდა სამინისტროს მიმდინარე პროგრამების პირველადი დოკუმენტების ანალიზი, კერძოდ გაანალიზდა პროგრამების აღწერა, დანართები, სამოქმედო გეგმა და ბიუჯეტი.

# სიტუაციური ანალიზი

## კანონმდებლობა

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო (შემდგომში - სამინისტრო) წარმოადგენს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის აღმასრულებელი ხელისუფლების დაწესებულებას, რომელიც მინდობილ სფეროში სახელმწიფო მმართველობის უზრუნველსაყოფად მოქმედებს საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში და შედის საქართველოს აღმასრულებელი ხელისუფლების ორგანოთა სისტემაში. თავისი ამოცანების განხორციელებისას, სამინისტრო წარმოადგენს აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკას და ანგარიშვალდებულია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობის და საქართველოს შესაბამისი სამთავრობო დაწესებულებების წინაშე.

სამინისტრო ხელმძღვანელობს საქართველოს კონსტიტუციით, მოქმედებს „აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის სტატუსის შესახებ“ საქართველოს კონსტიტუციური კანონის, საქართველოს კანონების, საქართველოს პრეზიდენტის ნორმატიული აქტების, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის კონსტიტუციისდა სხვა შესაბამისი ნორმატიული აქტების საფუძველზე.

სამინისტრო ფინანსდება აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ბიუჯეტიდან და ანგარიშვალდებულია საბიუჯეტო სახსრების მიზნობრივ გამოყენებაზე.

სამინისტრო აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტერიტორიაზე არის განათლების, კულტურისა და სპორტის სფეროში ერთიანი სამთავრობო პოლიტიკის გამტარებელი ორგანო. საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში სამინისტრო ახორციელებს სისტემაში შემავალი ყველა რგოლის საქმიანობის კოორდინაციასა და კონტროლს.

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის კონსტიტუციის თანახმად, კულტურა და სპორტი მიეკუთვნება „აჭარის განსაკუთრებულ გამგებლობას“ (მუხლი 3); განათლების სფეროში, კი აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფუნქციაა „განათლებისა და მეცნიერების ხელშეწყობა“, ან უფრო ზუსტად: აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტერიტორიაზე განათლებისა და მეცნიერების სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელების უზრუნველყოფა“ (მუხლი 8).

შესაბამისად, აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში არ მოქმედებს ცალკე კანონი განათლების შესახებ. ჯერ-ჯერობით არ არსებობს კანონმდებლობა არც სპორტისა და კულტურის სფეროებში.

## სტრუქტურა

სამინისტროს ხელმძღვანელობს მინისტრი, რომელიც საქართველოს კანონმდებლობითა და სამინისტროს დებულებით დადგენილ კანონიერ ფარგლებში ახორციელებს სამინისტროს ცენტრალური აპარატის, ტერიტორიული ორგანოების, საქვეუწყებო დაწესებულებების და სამინისტროს სისტემაში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირების მართვასა და კოორდინაციას.

სამინისტროს ერთიან პოლიტიკას განათლების, კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდული საქმეების მიმართულებით სამინისტროს ცენტრალური აპარატი და მისდამი დაქვემდებარებული უწყებები ახორციელებენ. სამინისტროს სისტემა ასევე მოიცავს საქვეუწყებო დაწესებულებას - სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა დეპარტამენტს, ტერიტორიულ ორგანოებს (რესურსცენტრებს), სხვადასხვა საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს და სამინისტროს მიერ დაფუძნებულ არასამეწარმეო (არაკომერციულ) იურიდიულ პირებს.

სამინისტროს ზოგადი ხედვა პოლიტიკის განხორციელების სფეროში დეცენტრალიზაციის პრინციპს ეყრდნობა, რაც გარკვეული ფუნქციების სამინისტროს სისტემაში შემავალ უწყებებზე დელეგირებას გულისხმობს.

კერძოდ:

- განათლებისმიმართულებითპოლიტიკასახორციელებსსამინისტროსშესაბამისიდეპარტამენტი,
- ტერიტორიულიორგანოებიდაარასამეწარმეოარაკომერციულიიურიდიულიპირი „აჭარისგანათლებისფონდი“;
- კულტურისმიმართულებით სამინისტროსშესაბამისიდეპარტამენტიდასაჯაროსამართლისიურიდიულიპირი აჭარისკულტურულიმემკვიდრეობისდაცვისსააგენტო,
- სისტემაშიშემავალისაჯაროსამართლისდაარასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიულიპირები;
- სპორტისადაახალგაზრდობისმიმართულებით სამინისტროსსაქვეუწყებოდაწესებულება
- სპორტისადაახალგაზრდობისსაქმეთადეპარტამენტიდასისტემაშიშემავალიარასამეწარმეოარაკომერციულიიურიდიულიპირები.

ცენტრალური აპარატის შემადგენლობაში შემავალი ქვედანაყოფებია:

- განათლების დეპარტამენტი;
- კულტურის დეპარტამენტი;
- რესურსების მართვის დეპარტამენტი;
- სამართლებრივი უზრუნველყოფისა და სახელმწიფო შესყიდვების დეპარტამენტი;

- ბუღალტრული აღრიცხვა-ანგარიშგების დეპარტამენტი;
- შიდა აუდიტირებისა და ინსპექტირების დეპარტამენტი;

განათლების მიმართულებით, სამინისტროს ტერიტორიულ ორგანოებს წარმოადგენენ რესურსცენტრები (სამინისტროს შესაბამის ადმინისტრაციულ ტერიტორიაზე). მათი მმართველობის სფერო, უფლება-მოვალეობები და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები განისაზღვრება რესურსცენტრების დებულებით, რომელსაც ამტკიცებს მინისტრი. აჭარის ტერიტორიაზე ფუნქციონირებს 6 ტერიტორიული ორგანო. ესენია: ბათუმის, ქობულეთის, ხელვაჩაურის, ქედის, შუახევის და ხულოს რესურსცენტრები.

კულტურის და სპორტის მიმართულებით, სამინისტროს დაქვემდებარებაში იმყოფებიან საჯარო სამართლის იურიდიული პირები: მუზეუმები, თეატრები, საკონცერტო-სანახაობითი დაწესებულებები, სასპორტო ფედერაციები და სკოლა პანსიონები.

სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით (ცენტრალური აპარატი, სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა დეპარტამენტი) სამინისტროს სისტემაში სულ დასაქმებულია 81ადამიანი.

აჭარის ტერიტორიაზე, განათლების, კულტურისა და სპორტის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის ხელშეწყობის მიზნით, სამინისტრო ასრულებს კანონით განსაზღვრულ ფუნქციებს, ახორციელებს შესაბამის პროგრამებს.

## საკადრო მართვა

უწყებაში დღეისათვის არ არის დანერგილი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, რომელიც თავის თავში უნდა მოიცავდეს:

- სტრუქტურულ მატრიცას და სამუშაო აღწერილობებს ყველა თანამშრომელისა და პოზიციისთვის;
- შეფასების ფორმალიზებულ სისტემას;
- შეფასებაზე დაფუძნებულ წახალისების სისტემას;
- თანამშრომელთა მოტივაციის და მუდმივი პროფესიული განვითარების სისტემას;

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შექმნასთან დაკავშირებული რეკომენდაციები და შესაძლებლობები განიხილება სტრატეგიის დოკუმენტის რეკომენდაციების ნაწილში.

### ინსტიტუციური პარტნიორები

ადგილობრივ მუნიციპალიტეტებთან და დარგობრივ განყოფილებებთან მჭიდრო ურთიერთობა წარმოადგენს სამინისტროს ინსტიტუციური სისტემის ხელშეწყობის და პარტნიორული ურთიერთობების საფუძველს, რაც საშუალებას იძლევა განხორციელდეს პროგრამებისა და ღონისძიებების ერთიანი კოორდინირებული ხელშეწყობა.

აჭარის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო თანამშრომლობს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის სხვა სამინისტროებთან და უწყებებთან; საქართველოს აღმასრულებელი ხელისუფლების შესაბამის სამინისტროებთან და უწყებებთან; ადგილობრივ თვითმმართველობებთან და სხვა სახელმწიფო დაწესებულებებთან.

სამინისტროს მუდმივი პარტნიორები არიან მედია ორგანიზაციები, რომლებიც თავის საქმიანობას ახორციელებენ როგორც აჭარის, ასევე საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე და რომელთაც, თავის მხრივ კავშირი აქვთ მედია პარტნიორებთან საქართველოს ფარგლებს გარეთაც.

### პროგრამების შეფასება

სამინისტროს მიერ 2016 წლის მანძილზე დაგეგმილი პროექტების შესახებ დეტალური ინფორმაცია მოცემულია დანართში #3.2015 წლის მანძილზე განხორციელებული პროგრამების, რომლებიც გრძელდება 2016 წელს, დეტალური შეფასება მოცემულია დანართ #4-ში.

## SWOT ანალიზი

სამინისტროს პასუხისმგებელ პირებთან ერთად სამუშაო შეხვედრის ფორმატში შემუშავდაSWOT ანალიზი, როგორც უწყების საქმიანობის თითოეული მიმართულებისათვის (განათლება, კულტურა, სპორტი და ახალგაზრდული საქმეები), ასევე ინსტიტუციისათვის. არსებული მდგომარეობის საბოლოო სურათის, ასევე სამომავლო პერსპექტივების ასახვისათვისSWOTანალიზის შემდეგი სახის ცხრილები იქნა გამოყენებული:

## განათლების მიმართულების SWOT ანალიზი