

სოსო სტურუა  
სექტემბერი, 2019 წ.

## საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზიისა და რადიოს განვითარების კონცეფცია

### სტრატეგიული განვითარების გეგმის შექმნა

საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზიისა და რადიოს მრჩეველთა საბჭოს, როგორც მაუწყებლის ხელმძღვანელი ორგანოს უპირველესი ამოცანაა შექმნას მაუწყებლის სტრატეგიული განვითარების გეგმა.

დღეს ბევრი მიუთითებს ისეთ ნაკლოვანებებზე, როგორცაა მაუწყებლის ამორტიზებული შენობა, არასაკმარისი ფართი, ასევე საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის მხრიდან აჭარის მაუწყებლისთვის მხოლოდ კანონით გათვალისწინებული მინიმალური დაფინანსების პერმანენტული გამოყოფა და სხვა. ეს ძირითადი პრობლემები პრობლემებად დარჩება და კიდევ სხვა მრავალ პრობლემას გამოიწვევს, სანამ მაუწყებლის სტრატეგიული განვითარების გეგმა არ იქნება მაღალკვალიფიციურად შემუშავებული და გასაჯაროებული.

საჭიროა მრჩეველთა საბჭომ გარკვეული ვადით მოიწვიოს შესაბამისი კვალიფიკაციის სპეციალისტები. სპეციალისტების ჩართულობით, მაღალპროფესიულ დონეზე უნდა ჩატარდეს საზოგადოებრივი აზრის კვლევა, უნდა გამოიკითხოს საზოგადოებრივი ჯგუფები, ასევე ცალკე, საგანგებოდ უნდა გამოიკითხოს მაუწყებლის თანამშრომლები, პროფესიული და სხვა ფოკუს-ჯგუფები, მაუწყებლის მენეჯმენტი და მრჩეველთა საბჭოს წევრები, საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის მენეჯმენტი და სამეურვეო საბჭოს წევრები, უნდა გაანალიზდეს ფინანსური, მატერიალურ-ტექნიკური და ადამიანური შესაძლებლობები და ყოველივე ამაზე დაყრდნობით უნდა შეიქმნას სახელმძღვანელო დოკუმენტი - მოკლევადიანი და გრძელვადიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმა.

სამწუხაროდ, ორგანიზაციის არსებობის 6 წლის განმავლობაში ამ დოკუმენტის მიღება საბჭომ ვერ მოახერხა, არადა ამის გარეშე შეუძლებელია მაუწყებლის გეგმაზომიერი და მდგრადი განვითარება. რატომ უნდა დაეხმაროს მაუწყებელს სხვა ინსტანცია შენობის პრობლემის მოგვარებაში? რატომ უნდა გაეზარდოს მაუწყებელს ბიუჯეტი? ამ კითხვებზე პასუხის გაცემა დღეს ბევრ ადამიანს შეუძლია, თანაც საკმაოდ კვალიფიციური

არგუმენტებით, მაგრამ არსად ჩანს რაიმე დოკუმენტი, სადაც ეს და მსგავსი საკითხები იქნება დასაბუთებული, სადაც ყველა სუბიექტური აზრი, სურვილი და მიზანი იქნება შეკრებილი, შეჯერებული, გაანალიზებული და ობიექტურ, დოკუმენტურ საფუძვლად წარმოდგენილი.

მაუწყებლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შესაქმნელად საჭიროა 4 თვე. უფრო ხანგრძლივი ვადა არაა საჭირო. მრჩეველთა საბჭომ ამ დოკუმენტზე მუშაობა უნდა დაიწყოს დაუყოვნებლივ.

### პროგრამული პრიორიტეტების შემუშავება

პროგრამული პრიორიტეტები არის მაუწყებლის მენეჯმენტისა და სამუშაოთა უზრუნველყოფი ყველა რგოლის სახელმძღვანელო დოკუმენტი. იგი უნდა შეიქმნას ყოველწლიურად, ახალი პროგრამული სეზონის დაწყების წინ, ყოველი წლის 1 აგვისტომდე.

მაუწყებლის მენეჯმენტი პროგრამებისა და სათანადო სტაფის შერჩევისას, პროგრამული ბადის დამტკიცებისას, საინფორმაციო პოლიტიკის წარმართვისას, სახელმწიფო შესყიდვებისას და მესამე პირებთან ურთიერთობისას უნდა ხელმძღვანელობდეს მხოლოდ მრჩეველთა საბჭოს მიერ შემუშავებული პროგრამული პრიორიტეტებით. ეს დოკუმენტი უნდა იყოს შედგენილი მაუწყებლის მენეჯმენტისთვის გასაგებ, პროფესიულ ენაზე, მას აუცილებლად უნდა ახლდეს ფინანსური ანალიზი, უნდა მოიცავდეს მონიტორინგის მექანიზმებს, კერძოდ უნდა მოიცავდეს ისეთ პარამეტრებს, რომ პრიორიტეტებიდან გადახვევა უნდა გამოჩნდეს ხოლმე მყისიერად და მკაფიოდ. პრიორიტეტების დოკუმენტის ტექსტი არ უნდა იყოს მხოლოდ სურვილების კრებული და მიმართულებების ზოგადი მიმოხილვა, რადგან სწორედ პრიორიტეტების დოკუმენტზეა დამოკიდებული ტელევიზიისა და რადიოს ფორმა.

მრჩეველთა საბჭოს წევრმა პროგრამული პრიორიტეტების შემუშავებისას არ უნდა იხელმძღვანელოს მხოლოდ საკუთარი მოსაზრებებით, პირიქით, მთლიანი ყურადღება უნდა დაუთმოს საზოგადოებაში არსებულ მოსაზრებებს, უნდა შეისწავლოს და გააანალიზოს იგი. როგორი უნდა იყოს აჭარის ტელევიზიისა და რადიოს პროგრამები? ამ კითხვაზე საკუთარი მოსაზრება ყველა ერთგულ მაყურებელს და მსმენელს აქვს. მრჩეველი ერთ-ერთი მაყურებელი და მსმენელია, მან საკუთარი აზრი არ უნდა გახადოს საყოველთაო, მან უნდა შეისწავლოს საზოგადოების ყველა ფენის აზრი და აქედან გამომდინარე უნდა გააკეთოს დასკვნები.

მაუწყებლობის შესახებ კანონი იძლევა მთავარ პროგრამულ მიმართულებებსაც და პრიორიტეტების შედგენის გარკვეულ წესსაც. მრჩეველთა საბჭომ უნდა იხელმძღვანელოს კანონით და სხვა ქვეყნების გამოცდილებით. დასავლეთის ქვეყნებში გარდა სოციალური კვლევებისა, პრიორიტეტების შედგენისას ძალიან დიდი ყურადღება ეთმობა საზოგადოებრივ

შეკრებებს, საზოგადოებრივი საბჭოების შექმნას. ამ ასპექტს ჩვენი კანონიც ითვალისწინებს, ოღონდ საჭიროა მისი რეალურ ცხოვრებაში აქტიური გამოყენება.

სულ ცოტა წელიწადში ერთხელ მაინც ქალაქ ბათუმსა და აჭარის ყველა მუნიციპალიტეტში უნდა გაიმართოს საზოგადოებრივი შეკრებები, სადაც ყველას შეეძლება მოსვლა, მრჩეველთა საბჭოს წევრებთან გასაუბრება, მაუწყებლის დღევანდელი მდგომარეობის შესახებ საკუთარი მოსაზრების დაფიქსირება. ეს შეკრებები სულაც არ დაჯდება ძვირი, საჭიროა მხოლოდ მრჩეველთა საბჭოს ნება. საზოგადოებრივ შეკრებებზე გამოთქმული აზრები უნდა გაანალიზდეს და იგი სოციალური კვლევების შედეგებთან ერთად უნდა გახდეს პრიორიტეტების შედგენის მთავარი საფუძველი. მსგავსი შეკრებების პრაქტიკას აქტიურად იყენებს ისეთი დიდი ქვეყანა, როგორცაა ამერიკის შეერთებული შტატები. ჩვენი რეგიონის მცირე მასშტაბებიდან გამომდინარე მსგავსი შეკრებების გამართვა უფრო იოლი და არანაკლებ საჭიროა. სოციალური კვლევა ბოლომდე ვერ გვაძლევს ნამდვილ სურათს, განსაკუთრებით საზოგადოების მცირე ჯგუფების განწყობების შესახებ, ასევე შეუძლებელია კვლევისას ყველა წვრილმანის გათვალისწინება, ამიტომაც საზოგადოებრივი შეკრებები მნიშვნელოვნად ავსებს სოციალური კვლევის შედეგებს და უფრო ნათელ სურათს გვაძლევს.

სრულფასოვანი მაღალპროფესიული პროგრამული პრიორიტეტების დოკუმენტი ხელს შეუწყობს დირექტორს შეიმუშაოს და წარმოადგინოს პროგრამული ბიუჯეტი, რაც თავის მხრივ წლიდან წლამდე გაზრდის ფინანსურ ეფექტიანობას.

მომავალი სეზონის პროგრამულ პრიორიტეტებზე მუშაობა, აგრეთვე მიმდინარე სეზონის განმავლობაში პრიორიტეტების შესრულების მონიტორინგი უნდა მიმდინარეობდეს განუწყვეტლივ.

### **პროგრამების სარედაქციო დამოუკიდებლობის უზრუნველყოფა**

პროგრამების სარედაქციო დამოუკიდებლობა უმთავრესად ემყარება მაუწყებლის ხელმძღვანელ რგოლებს შორის ფუნქციათა გამიჯვნას. მრჩეველთა საბჭო და დირექტორი არ უნდა გადადიოდეს ერთმანეთის საქმიან სფეროში, ამ პრინციპის მკაცრი დაცვის გარეშე შეუძლებელია პროგრამების გარანტირებულ სარედაქციო დამოუკიდებლობას მივაღწიოთ.

ცუდია, როცა სარედაქციო დამოუკიდებლობა თანამდებობის პირის - მრჩეველის, დირექტორის, საინფორმაციოს უფროსის, ან სხვა ადამიანის პიროვნულ თვისებებს ეფუძნება. სარედაქციო დამოუკიდებლობა ადამიანის ბუნებაზე კი არა, სისტემაზე უნდა იყოს დაფუძნებული და დასაქმებული პიროვნებების ცვლა სარედაქციო დამოუკიდებლობაზე არ უნდა ახდენდეს არც დადებით და არც უარყოფით გავლენას. ამის გასაღები სწორედ ფუნქციათა გამიჯვნაშია. მაგალითად, როგორც ვიცით, სიტყვის თავისუფლება იმ ქვეყნებშია მაღალი ხარისხით წარმოდგენილი, სადაც ხელისუფლების სამი შტო ერთმანეთისგან

მკვეთრადაა გამიჯნული, ხოლო იმ ქვეყნებში, სადაც ხელისუფლების შტოები აღრეულია და ერთმანეთის ფუნქციებში გადადის, სიტყვის თავისუფლება მოიკოჭლებს, ან საერთოდ არ არის. სწორედ ფუნქციათა გამიჯვნის ეს მოდელი კარგად მუშაობს ისეთ ორგანიზაციაში, როგორც საზოგადოებრივი მაუწყებელია.

მაუწყებელში ერთმანეთისგან ფუნქციურად მკვეთრად გამიჯნული და მუშაობისას ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი უნდა იყოს მრჩეველთა საბჭო, დირექტორი და მონიტორინგის/აუდიტის სამსახურ(ებ)ი.

მრჩეველთა საბჭო უნდა განსაზღვრავდეს სტრატეგიას და ყოველწლიურ პროგრამულ პრიორიტეტებს, არამც და არამც არ უნდა ერეოდეს საკადრო პოლიტიკაში, პროექტებისა და პროგრამული ბადის დამტკიცებაში, ხარისხის კონტროლის, მონიტორინგისა და აუდიტის წარმოებაში (მართალია, აქტიურად უნდა ეცნობოდეს ხარისხის კონტროლის, მონიტორინგისა და აუდიტის დასკვნებს და აქედან გამომდინარე უნდა იღებდეს გადაწყვეტილებებს, მაგრამ საკუთრივ ხარისხის კონტროლის, მონიტორინგისა და აუდიტის საქმიანობაში არ უნდა ერეოდეს). ასევე დირექტორი უნდა განსაზღვრავდეს საკადრო პოლიტიკას დამოუკიდებლად, ამტკიცებდეს პროგრამულ ბადეს და პასუხს აგებდეს პრიორიტეტების დაგვაზე. მონიტორები და აუდიტორები კი დამოუკიდებლად, სხვისი ინტერესების გაუთვალისწინებლად უნდა ასრულებდნენ საკუთარ ფუნქციებს და აკეთებდნენ პროფესიულ დასკვნებს.

მრჩეველთა საბჭოსა და დირექტორის ფუნქციები ზოგადად გამიჯნულია მაუწყებლობის შესახებ კანონით, მაგრამ ეს არაა საკმარისი. საჭიროა მაუწყებლის დებულებითაც კიდევ უფრო მკაფიოდ გაიმიჯნოს მათი ფუნქციები, ხოლო ერთმანეთის ფუნქციებში ჩარევა დაუყოვნებლივ უნდა აღმოიფხვარას. განსაკუთრებით რეგრესულია ტენდენცია, როცა მრჩეველთა საბჭო ცდილობს საკადრო პოლიტიკაში ჩარევას. ამ ტენდენციის აღმოფხვრა საგრძნობლად მიგვაახლოებს პროგრამების სარედაქციო დამოუკიდებლობის სრულ უზრუნველყოფასთან.

მმართველ რგოლებს შორის ფუნქციათა გამიჯვნა აგრეთვე უზრუნველყოფს პროგრამების ხარისხის ზრდას, რისი მაგალითებიც ასევე არსებობს უცხოურ მაუწყებლებში.